

Université de Montréal

**Programme d'accès à l'égalité : réactions managériales au cadre légal  
québécois pour combattre la discrimination**

par

Éric André Charest

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de  
l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.) en Relations Industrielles

Juin 2012

© Éric André Charest, 2012

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :  
Programme d'accès à l'égalité : réactions managériales au cadre légal québécois pour  
combattre la discrimination

présentée par :  
Éric André Charest

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Tania Saba, président-rapporteur  
Marie-Thérèse Chicha, directrice de recherche  
Michel Coutu, membre du jury  
Paul Eid, examinateur externe  
Marie Lacroix, représentante du doyen de la FES

## Résumé

En 1985, la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., ch. C-12) du Québec était amendée afin d'inclure une nouvelle section consacrée aux programmes d'accès à l'égalité (PAE). Cet ajout résulte du constat d'une situation d'inégalité sur le marché du travail québécois pour les membres de certains groupes, en raison de motifs illicites de discrimination. Concrètement, on observe une certaine ségrégation professionnelle, de faibles revenus moyens et des conditions précaires d'emploi.

L'objectif des PAE est de redresser la situation de groupes victimes de discrimination; pour réaliser cet objectif, ils autorisent la mise en œuvre de mesures spécifiques à l'intention de ces derniers. Plusieurs types de PAE ont été mis en place par les gouvernements québécois successifs afin d'élargir leur champ d'application. Parmi ces différents types de PAE, cette étude se concentre sur ceux associés à l'obligation contractuelle qui obligent toutes les organisations qui emploient 100 employés ou plus et qui obtiennent un contrat ou une subvention du gouvernement du Québec d'une valeur de 100 000 \$ et plus, à développer et à mettre en œuvre un PAE. Il s'agit de la principale forme de PAE touchant les organisations privées.

Quatre groupes cibles sont identifiés dans ces PAE : les femmes, les membres des minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Parmi ceux-ci, compte tenu de la croissance importante de ce groupe et des situations souvent aiguës de discrimination qu'ils vivent sur le marché du travail québécois, l'attention sera portée sur le groupe des minorités visibles.

Très peu de recherches ont été réalisées sur ces PAE en raison d'une obligation de confidentialité de résultats complète. Les rares études effectuées jusqu'à présent ont

constaté des progrès très inégaux entre les employeurs : alors qu'un petit nombre d'organisations semblaient progresser rapidement dans l'atteinte de leurs objectifs, la vaste majorité stagnait ou encore progressait très lentement. Ce constat menait à s'interroger sur les facteurs, autres que le cadre juridique, qui peuvent expliquer le niveau de conformité aux objectifs.

En se basant sur une analyse de contenu d'entrevues semi-dirigées menées auprès de gestionnaires responsables des PAE dans 31 organisations privées de la région de Montréal, plusieurs facteurs des environnements externes et internes des organisations, ont été identifiés pour expliquer les niveaux de conformité aux objectifs qualitatifs. Parmi les facteurs positivement reliés, on remarque l'engagement des membres de la haute direction en faveur des PAE, la mise en place d'un système d'imputabilité et la perception de certains bénéfices liés à la diversification des effectifs. Au contraire, la confusion entre l'égalité et l'équité, le fait de privilégier les mouvements internes de personnel et les biais des gestionnaires de première ligne semblent être négativement reliés à l'atteinte des objectifs qualitatifs.

Ces résultats démontrent l'importance que prennent les facteurs liés à l'environnement interne, surtout lorsque le cadre juridique est peu contraignant et que les gestionnaires croient que les probabilités de sanctions sont faibles.

En se basant sur ces résultats, une série de recommandations est proposée, afin d'améliorer les PAE, mais aussi afin d'améliorer la compréhension des gestionnaires des ressources humaines sur ce qu'est la discrimination en emploi et les moyens les plus appropriés pour la combattre.

**Mots clés :** discrimination en emploi, programme d'accès à l'égalité, minorité visible, politique publique, gestion des ressources humaines, organisation privée.



## Abstract

In 1985, the *Charter of Human Rights and Freedoms* (R.S.Q., ch. C-12) of Québec was amended to include a new section dedicated to *Programme d'accès à l'égalité* (PAE). This addition was the result of the recognition of a situation of durable inequality in the Quebec job market for members of certain groups, based on prohibited grounds of discrimination. This inequality manifests itself by a phenomenon of occupational segregation, low average incomes and precarious conditions of employment.

The goal of the PAE is to correct the situation of discriminated groups. In order to achieve this objective, they allow for the implementation of specific measures for the latter. Several types of PAEs have been set up by successive Québec governments to broaden their scope. Among these different types of PAE, this study focuses on those related to the contractual obligation that require all organizations that employ 100 employees or more that obtain a contract or a grant from the Québec government with a value of \$ 100 000 and more, to develop and implement an PAE. This is the main form of □□□ ▪ □□□□ ▪ ▪ 婷□□□□□□ ▪ ate sector organizations.

Four target groups are identified in the PAE: women, visible minorities, aboriginal people and persons with disabilities. Of these groups, given its significant growth and the often acute situations of discrimination they face in the Québec labor market, the focus will be on the visible minorities.

Very little research has been conducted on the PAE mainly because of a strict obligation of confidentiality of results. The few known studies to date have found very uneven progress among employers: while a few organizations seem to make rapid progress in achieving their goals, the vast majority of them are stagnating or progressing very slowly.

This observation led to question the factors other than the legal framework that could explain the level of compliance with the objectives of PAE.

Based on a content analysis of semi-structured interviews conducted with the managers responsible for implementing PAE in 31 private organizations in the Montreal region, several factors from the external and internal environments of these organizations have been identified to explain the level of compliance with the qualitative objectives. Among the factors positively associated, we note the commitment of senior management toward the PAE, the establishment of a system of accountability, and the perception of certain benefits associated with the diversification of the workforce. On the other hand, the confusion between equality and equity, a commitment to internal mobility of employees and strong biases of the front-line managers all seem to be negatively related to the achievement of the qualitative objectives.

These results demonstrate the importance of taking into account the factors related to the internal environment of organizations in order to understand the process of compliance. This should especially be the case when the legal framework is not very restrictive and when the managers tend to believe that the probability of being sanctioned is low.

Based on these results, a series of recommendations are proposed to improve the PAEs but also to improve the understanding of human resource managers on what constitutes discrimination in employment and the most appropriate way to address the issue.

**Keywords:** employment discrimination, Equal Opportunity Programs, visible minority, public policy, human resource management, private organization.







## Table des matières

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>XIV</b>
<b>LISTE DES SCHÉMAS.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>TABLE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>XX</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>XXIV</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : MISE EN CONTEXTE ET PORTRAIT STATISTIQUE DE LA SITUATION.....</b>	<b>13</b>
1.1 Mise en contexte.....	13
1.2 Portrait de la population des minorités visibles au Québec .....	16
1.2.1 Portrait socio-économique .....	20
1.2.2 Situation sur le marché du travail.....	24
<b>CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>47</b>
2.1 Concepts fondamentaux .....	47
2.2 Principaux modèles théoriques de la discrimination .....	60
2.2.1 La discrimination fondée sur la préférence – le goût pour la discrimination de Becker....	60
2.2.2 La discrimination statistique .....	63
2.2.3 Le capital social .....	66
2.2.4 Le racisme moderne ou l’angle mort de la discrimination.....	69
2.2.5 La segmentation des marchés.....	73
2.2.6 La discrimination systémique.....	78
<b>CHAPITRE 3 : LES PROGRAMMES D’ACCÈS À L’ÉGALITÉ : UNE RÉPONSE DE L’ÉTAT À LA DISCRIMINATION .....</b>	<b>111</b>
3.1 Logique d’intervention de l’État.....	111
3.2 Controverses et débats entourant l’intervention proactive de l’État .....	117
3.2.1 Neutralité <i>versus</i> renversement de la discrimination .....	119
3.2.2 Victime <i>versus</i> pécheur.....	120
3.2.3 Justice distributive <i>versus</i> justice compensatoire .....	122
3.2.4 Effet bénin <i>versus</i> effet malin .....	124
3.2.5 Droits individuels <i>versus</i> droits collectifs.....	125
3.3 Impacts sur le marché du travail de différentes expériences nationales .....	127
3.3.1 Effets statiques .....	128
3.3.2 Effets dynamiques .....	130

3.3.3	Effets sociaux .....	131
3.4	Objectifs de ces programmes .....	133
3.4.1	Objectifs quantitatifs.....	134
3.4.2	Objectifs qualitatifs .....	135
3.5	Évolution québécoise des programmes d'accès à l'égalité.....	139
3.5.1	Les résultats connus des programmes d'accès à l'égalité découlant de l'obligation contractuelle .....	146

## **CHAPITRE 4 : UNE RÉACTION MANAGÉRIALE AUX PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ : LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ..... 155**

4.1	La gestion de la diversité .....	155
4.2	Enjeux des entreprises en matière de diversité.....	162
4.2.1	Bénéfices de la diversité .....	163
4.2.2	Coûts de la diversité .....	166
4.3	Relations entre les politiques d'accès à l'égalité et la gestion de la diversité dans les entreprises 169	

## **CHAPITRE 5 : PROBLÉMATIQUE ET CONSTRUCTION DU MODÈLE D'ANALYSE ..... 171**

5.1.	Énoncé de la problématique .....	171
5.2	Question de recherche .....	178
5.3	Modèle conceptuel.....	180
5.4	Modèle opératoire .....	183
5.4.1	Variables indépendantes.....	183
5.4.2	Variable dépendante .....	185
5.4.3	Variables contrôles .....	188
5.5	Propositions de recherche .....	192

## **CHAPITRE 6 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 201**

6.1	Recherche qualitative .....	201
6.2	Type de recherche .....	205
6.3	Population et échantillon .....	206
6.4	Méthode de collecte des données.....	209
6.5	Analyse des données.....	210

## **CHAPITRE 7 : RÉSULTATS ..... 213**

7.1	Principales caractéristiques des organisations .....	214
7.2	Variable dépendante : taux de conformité aux objectifs qualitatifs du PAE.....	222
7.2.1	Constitution des groupes d'analyse.....	226
7.2.2	Révision et modifications du système de dotation.....	230
7.2.3	Adoption de mesures proactives de recrutement.....	247
7.2.4	Politique pour contrer le harcèlement .....	249
7.2.5	Mise en place de formation traitant de la diversité de la main d'œuvre et autres activités de sensibilisation .....	252
7.3	Variables indépendantes : facteurs explicatifs des différences dans les taux de conformité .....	258
7.3.1	Facteurs exogènes .....	259
7.3.2	Facteurs endogènes.....	268
7.4	Variables contrôles.....	298
7.4.1	Secteur industriel.....	298
7.4.2	Lieu du siège social .....	299
7.4.3	Principaux clients de l'organisation.....	300
7.4.4	Restructuration.....	300
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION .....</b>		<b>303</b>
8.1	Variable dépendante : niveau de conformité aux objectifs qualitatifs .....	304
8.2	Variables indépendantes : synthèse des facteurs exogènes et endogènes significatifs.....	307
8.2.1	Facteurs exogènes.....	307
8.2.1.1	Facteurs exogènes coercitifs.....	308
8.2.1.2	Facteurs exogènes normatifs.....	309
8.2.1.3	Facteurs exogènes cognitifs.....	311
8.2.2	Facteurs endogènes .....	312
8.2.2.1	Facteurs endogènes coercitifs .....	312
8.2.2.2	Facteurs endogènes normatifs .....	314
8.2.2.3	Facteurs endogènes cognitifs .....	317
8.2.3	Discussion sur les propositions et sous-propositions de recherche.....	323
8.3	Conclusion .....	331
<b>CHAPITRE 9 : CONCLUSION .....</b>		<b>335</b>
9.1	<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>335</b>
9.1.1	Recommandations en matière d'amélioration des programmes d'accès à l'égalité .....	335
9.1.2	Recommandations en matière de gestion des ressources humaines .....	344
9.2	Limites de la recherche.....	352
9.2.1	La difficulté à obtenir des données sur le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs .....	352
9.2.2	Limites méthodologiques .....	354
9.2.3	Accent mis sur les perceptions d'un seul groupe d'acteurs .....	355
9.3	Contributions à l'avancement des connaissances.....	357

**BIBLIOGRAPHIE .....361**

## Liste des tableaux

### Tableau I

Population des minorités visibles au Canada et au Québec, données des recensements de 2001 et 2006 . . . . . 20

### Tableau II

Population des minorités visibles selon le groupe de minorités visibles et le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 . . . . . 21

### Tableau III

Population des minorités visibles selon le statut d'immigration, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, proportion d'immigrés dans la population, données du recensement de 2006 . . . . . 22

### Tableau IV

Population des minorités visibles âgée de 15 et plus, selon le sexe et le plus haut niveau de scolarité atteint, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 (en pourcentage) . . . . . 24

### Tableau V

Taux d'activité, d'emploi et de chômage, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe et le groupe de minorité visible, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement 2006 . . . . . 26

### Tableau VI

Proportion des personnes qui travaille à temps plein ou partiel selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 . . . . . 29

### Tableau VII

Nombre de semaines travaillées selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 . . . . . 29

### Tableau VIII

Concentration dans les secteurs industriels selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 . . . . . 32

### Tableau IX

Les 8 principales professions des minorités visibles qui résident dans la région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 . . . . . 34

**Tableau X**

Revenu moyen et médian d'emploi selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données des recensements de 2001 et 2006 (en dollars constants 2005)

40

**Tableau XI**

Prévalence du faible revenu selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006

45

**Tableau XII**

Résumé des différents types de PAE .

145

**Tableau XIII**

Motivation des entreprises à gérer la diversité et bénéfices potentiels associés

165

**Tableau XIV**

Distinction entre les politiques d'accès à l'égalité et les programmes de gestion de la diversité

170

**Tableau XV**

Synthèse du modèle opératoire : variables indépendantes

185

**Tableau XVI**

Synthèse du modèle opératoire : variable dépendante

187

**Tableau XVII**

Synthèse du modèle opératoire : variable contrôle

191

**Tableau XVIII**

Les stratégies lexicales des néoracistes

199

**Tableau XIX**

Propositions et sous-propositions de recherche

200

**Tableau XX**

Nombre d'organisations en fonction du secteur industriel

215

**Tableau XXI**

Principaux clients des organisations de l'échantillon

215

**Tableau XXII**

Construction des groupes d'analyse et principales différences entre les groupes

229



**Tableau XXIII**

Forces exogènes significatives . . . . . 260

**Tableau XXIV**

Forces endogènes significatives . . . . . 269

**Tableau XXV**

Échantillon de représentations négatives associées aux personnes membres des minorités  
visibles et aux immigrants exprimés en entrevue . . . . . 290

**Tableau XXVI**

Différences au niveau des variables contrôles . . . . . 298



**Liste des schémas****Schéma 1**

Modèle sur l'influence des biais et de la discrimination. . . . . 82

**Schéma 2**

Modèle conceptuel . . . . . 180



**Table des sigles et abréviations**

AFPC	Alliance de la fonction publique du Canada
ATF	Action Travail des Femmes
BIT	Bureau international du Travail
BSR	Business for Social Responsibility
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
CFP	Commission de la fonction publique
CNP	Classification nationale des professions
DRHC	Développement et ressources humaines Canada
EA	Enquête sur l'activité
EDE	Enquête sur la diversité ethnique
EDTR	Enquête sur la dynamique du travail et du revenu
EPJ	Exigence professionnelle justifiée
ISQ	Institut de la statistique du Québec
LGBT	Lesbienne, Gay, Bisexuel et Transgenre/Transsexuel
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisme non gouvernemental

PAE	Programme d'accès à l'égalité
RSE	Responsabilité sociale des entreprises
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

*À mes parents, en remerciement  
des sacrifices qu'ils ont fait  
afin que je réalise mon rêve*





## Remerciements

Un travail de si longue haleine ne pourrait se faire en solitaire. Tant de personnes m'ont appuyé à leur manière au fil des ans dans cette course à obstacles qu'a été la rédaction de cette thèse et je m'en voudrais de ne pas prendre le temps de les remercier.

Je tiens en premier lieu à remercier Madame Marie-Thérèse Chicha, ma directrice de recherche, pour son appui intellectuel, moral et financier sans lesquels cette thèse n'aurait jamais été écrite. Tout au long de ce parcours, j'ai pu compter sur ses conseils et commentaires qui m'ont non *seulement* permis de grandir en tant que chercheur, mais qui m'ont également rappelé l'importance de l'engagement réel des chercheurs en sciences sociales afin de contribuer à améliorer les situations qui sont manifestement injustes.

Je tiens également à remercier les membres de mon jury de thèse, soit Madame Tania Saba et M. Michel Coutu tous deux professeurs titulaires à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Leurs commentaires, mais surtout l'intérêt démontré lors de la défense de mon projet, m'ont amené à approfondir mes réflexions et ont contribué à mieux structurer cette thèse. Je suis également reconnaissant à M. Paul Eid, professeur de sociologie à l'Université du Québec à Montréal qui a agi à titre d'examineur externe. Vos remarques à tous m'ont permis d'améliorer la qualité de ma thèse et je ne saurais trop vous remercier.

Se consacrer à des études doctorales nécessite un appui financier. Je tiens à remercier le *Fond québécois de la recherche sur la société et la culture*, le *Conseil de recherche en sciences humaines du Canada*, le Centre Métropolis du Québec – Immigration et métropoles (CMQ-IM), ainsi que la *Faculté des études supérieures et postdoctorales de l'Université de Montréal* pour leur appui financier.

Je tiens également à remercier chacun des gestionnaires qui ont généreusement accepté sur une base volontaire de participer à l'enquête. La richesse de leurs propos se reflète dans les résultats de cette étude.

Il est également important de souligner l'importance des commentaires éclairés que m'ont faits de nombreux spécialistes en matière de discrimination au travail et des mesures proactives afin de lutter contre ce phénomène et œuvrant dans divers milieux, dont la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, les grands syndicats nationaux et les organismes communautaires pour le développement de l'employabilité et l'accès au travail des immigrés et des membres des minorités visibles. Autant de personnes que j'ai eu la chance de côtoyer au fil des ans et qui ont alimenté mes réflexions sur ces sujets.

Finalement, je tiens à remercier mes parents et amis. Au premier rang, je tiens à remercier Emmanuel Manchec pour sa confiance indéfectible. Je veux également remercier mes parents qui m'ont toujours encouragé et soutenu à chacune des étapes de ce périple et sans lesquels cette thèse n'aurait jamais été rédigée.

## **Introduction**

Depuis son adoption en 1975, la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (L.R.Q., ch. C-12) a toujours formellement interdit la discrimination en emploi en fonction des motifs illicites de discrimination tels qu'énumérés à l'article 10. L'article 16 qui interdit la discrimination à l'embauche se lit comme suit :

« Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi ».

Pourtant, malgré cette interdiction explicite, force était de constater que les membres de certains groupes, dont les femmes, les membres des minorités visibles et les Autochtones, vivaient dans une situation désavantageuse persistante sur le marché du travail, qui se reflétait notamment, par une ségrégation professionnelle, de faibles revenus et une plus grande précarité en emploi. Cette situation a incité le gouvernement québécois en 1985, à amender la Charte pour y insérer la partie III relative aux programmes d'accès à l'égalité (PAE). Les PAE avaient pour objectif de redresser la situation de groupes victimes de discrimination en prévoyant que des mesures spécifiques pouvaient être prises afin d'améliorer leur situation sur le marché du travail et atteindre une égalité de résultats. Ces programmes visaient ainsi, de manière explicite, le redressement d'une situation sociale jugée inacceptable.

C'est en septembre 1987, sur une décision du Conseil des ministres, qu'est entrée en vigueur la politique d'obligations contractuelles qui impose aux entreprises privées qui embauchent 100 salariés ou plus et qui obtiennent un contrat ou une subvention du

gouvernement québécois d'un montant égal ou supérieur à 100 000 \$, à développer et à mettre en œuvre un PAE dans leur organisation. Il s'agit du type de PAE que nous étudierons dans cette recherche. Même si toutes les organisations assujetties à ces PAE doivent remettre à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) un rapport annuel détaillant l'implantation de leur PAE et leurs résultats en vertu de l'article 93 de la Charte, le contenu de ce rapport demeure confidentiel, ce qui limite d'autant les possibilités d'évaluation indépendantes des impacts et des résultats de ces PAE.

Malgré ce cadre juridique qui peut être jugé très progressiste, les indicateurs du marché du travail montrent que les inégalités persistent sur le marché du travail québécois. Tout porte à croire que la situation des membres des groupes cibles, malgré des avancées indéniables dans certains cas, est moins avantageuse en comparaison de celle du groupe « dominant » sur le marché du travail, à savoir les hommes nés au Québec, sans handicap et non membres des minorités visibles. Ce constat amène à se questionner sur l'impact réel des PAE et à s'interroger sur les raisons qui peuvent expliquer la situation actuelle.

En fait, toute la question est de comprendre comment cette obligation juridique qui vise à combattre la discrimination sur le marché du travail se traduit (ou non) en gestes concrets dans les organisations et quels sont les facteurs qui pourraient influencer les comportements des employeurs. Nous tentons donc de comprendre les réactions managériales à l'une des composantes du cadre juridique québécois mis en place afin de combattre la discrimination.

En étudiant les PAE de l'obligation contractuelle, Chicha (1998) avait constaté des progrès très inégaux entre les employeurs dans l'atteinte des objectifs. La vaste majorité

d'entre eux stagnait, alors qu'une minorité semblait nettement en avance, ce qui menait à une interrogation fondamentale : comment expliquer que face à une même obligation juridique, les organisations ont des taux de conformité à leurs objectifs aussi contrastés? Des facteurs autres que la simple obligation juridique devaient nécessairement être opérants.

Charest (2003), en se basant sur les données de Chicha (1998), a découvert que pour une organisation, le fait de croire qu'une diversification de la main-d'œuvre entraîne des bénéfices, aurait un impact positif sur la conformité aux objectifs des PAE. Ce résultat indiquait qu'un facteur endogène aux organisations influençait les réactions des organisations au cadre juridique.

Ces résultats portent donc à croire que l'atteinte des objectifs des PAE ne serait pas uniquement influencée par des facteurs externes, au premier rang l'obligation juridique et les sanctions pour non-conformité qui y sont associées, mais également par des facteurs internes. Notre recherche vise à identifier l'ensemble des facteurs qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs des PAE.

Parmi les différents groupes-cibles des PAE de l'obligation contractuelle, nous nous attarderons à la situation particulière des membres des minorités visibles. Ce choix se justifie par la croissance importante de cette population au Québec au cours des dernières décennies qui s'explique en grande partie par le choix qu'ont fait le Canada et le Québec d'adopter une politique active d'immigration (Chicha et Charest, 2008)<sup>1</sup>, mais qui malgré tout, demeure nettement désavantagée sur le marché du travail si l'on se fie aux différents

---

<sup>1</sup> Bien que « minorité visible » et « immigré » répondent à des définitions distinctes, au Québec, ces statuts se chevauchent dans une large proportion.

indicateurs statistiques disponibles (voir chapitre 1). Ces inégalités persistantes pourraient exercer une influence dommageable sur la cohésion sociale aussi nous semble-t-il primordial de nous y intéresser.

Les intérêts de cette recherche sont multiples. Au plan théorique, il s'agit de mieux comprendre les relations qui existent entre une obligation juridique de nature quasi-constitutionnelle et la réaction managériale à celle-ci en se distançant des compréhensions simplistes qui nient parfois l'influence des forces morales, cognitives, économiques, etc. que celles-ci proviennent de l'environnement externe ou interne de l'organisation (Gonzalez, 2010; DiMaggio et Powell, 1991). Ainsi, c'est l'ensemble de ces forces qui structurent l'action des organisations et non uniquement le droit.

Notre recherche se positionne au croisement de l'analyse des politiques publiques (l'intervention de l'État par le biais d'un outil de politique publique au sens où l'entendent Lascoumes et Le Gall (2007)) et de la gestion des ressources humaines (les réactions des professionnels de la gestion des ressources humaines en matière d'analyses et de modifications apportées au système d'emploi de l'organisation) avec une prise en considération élargie des influences de l'environnement externe et interne de l'organisation. Cette recherche est au cœur des préoccupations des spécialistes des relations industrielles en étudiant de manière explicite deux des principaux acteurs traditionnels, à savoir l'État dans ses tentatives de régulation du marché du travail et les employeurs et leurs réactions aux influences de l'environnement. L'adoption d'une perspective systémique de la discrimination permet de situer dans un cadre dynamique les réactions des organisations aux interventions de l'État pour combattre la discrimination. Nous nous sommes concentrés sur les employeurs puisque ce sont eux qui sont les

premiers responsables en ce qui a trait à l'embauche; l'importance de leur rôle en matière d'intégration est impossible à ignorer. Éventuellement par contre, il sera aussi nécessaire d'étudier en profondeur le rôle de l'acteur syndical.

Du point de vue empirique, cette recherche s'attardera à décrire la situation en emploi des membres des minorités visibles, les causes les plus probables pour expliquer les inégalités, ainsi que les moyens mis en œuvre dans les organisations afin de faciliter leur intégration et leur maintien en emploi. Sans pour autant tomber dans une approche normative, certaines pratiques prometteuses mises en œuvre par différentes organisations seront présentées qui pourraient inspirer des gestionnaires confrontés à des situations similaires. Nous pensons que les professionnels des ressources humaines sensibilisés aux questions de discrimination au travail trouveront un intérêt certain à lire les résultats de cette recherche. Un ensemble de recommandations sont également proposées afin de permettre l'avènement d'une gestion des ressources humaines exempte de discrimination.

D'un point de vue politique, cette recherche est également intéressante puisqu'elle fournit des données de première ligne sur les effets d'une politique publique peu évaluée en raison de l'obligation de confidentialité qui entoure les données fournies par les entreprises. De pareilles données sont pourtant essentielles pour les acteurs politiques afin de mieux comprendre les effets du cadre en place et l'améliorer si le besoin s'en fait sentir. D'ailleurs, plusieurs recommandations touchant aux PAE seront également proposées.

Le premier chapitre présente une mise en contexte de l'étude en présentant sommairement les mouvements sociaux qui ont amené à prendre conscience des désavantages que vivaient les membres des minorités visibles aux États-Unis et au

Canada. Nous abordons également dans ce chapitre la définition de « minorité visible » ainsi que les débats qui entourent l'utilisation de ce concept. Par la suite, nous traçons un portrait de la situation des membres des minorités visibles sur le marché du travail québécois afin de souligner l'ampleur des inégalités. Ces données sont nécessaires afin de justifier l'intervention de l'État. En effet, on ne pourrait justifier l'inclusion des membres des minorités visibles dans les groupes cibles d'intervention des PAE sans pouvoir démontrer qu'ils vivent une situation significative d'inégalité.

Le second chapitre est consacré à la revue des principaux modèles théoriques avancés afin d'expliquer le phénomène de la discrimination. Avant de présenter ces modèles, plusieurs concepts de base sont présentés, dont l'idée de privilège, les relations de pouvoir entre dominants et dominés, la discrimination en droit, ainsi que les concepts de préjugés et stéréotypes. Les principaux modèles théoriques explicatifs de la discrimination présentés sont, dans l'ordre : 1- la discrimination fondée sur la préférence; 2- la discrimination statistique; 3- le capital social; 4- le racisme moderne; 5- la segmentation des marchés; et 6- la discrimination systémique. Nous retiendrons ce dernier modèle plus pragmatique qui vise à faire état des interactions entre les facteurs qui créent et perpétuent les barrières discriminatoires (Chicha-Pontbriand, 1989). Ce modèle s'inscrit dans une approche néo-institutionnaliste en affirmant que les structures organisationnelles formelles sont façonnées à la fois par des exigences techniques et des contingences économiques, mais aussi par des forces institutionnelles comme des croyances, des normes, des conventions sociales, des obligations juridiques, des connaissances imparfaites sur certains sujets, etc. (DiMaggio et Powell, 1991). L'organisation ne se comprend que dans ses relations à l'environnement, aussi est-il



nécessaire de l'étudier dans son contexte puisque ses comportements reflèteront les influences de celui-ci. L'obligation juridique et le fait de sanctionner ou non les organisations qui refusent de se conformer seraient des facteurs parmi d'autres qui permettent d'expliquer les réactions de l'organisation.

Le troisième chapitre présente en détail les PAE québécois. Ce chapitre débute en distinguant l'approche traditionnelle de lutte aux discriminations basée sur les plaintes, des modèles proactifs, comme les PAE, où en l'absence de plaintes, un employeur doit analyser son système d'emploi afin d'identifier les barrières potentielles à l'embauche et au maintien en emploi des personnes membres des groupes cibles. Nous passons également en revue dans ce chapitre les controverses et débats qui entourent l'intervention proactive pour combattre la discrimination. Nous continuons par la suite en présentant les impacts connus des mesures proactives dans quelques pays qui ont adopté des politiques similaires. Nous terminons avec les impacts connus des PAE relevant de l'obligation contractuelle.

Le quatrième chapitre est consacré à la gestion de la diversité que certains chercheurs présentent comme la principale réaction managériale au cadre juridique pour combattre la discrimination (Agocs et Burr, 1996). Ce mouvement de gestion qui gagne en popularité serait né aux États-Unis et serait toujours en pleine croissance. La gestion de la diversité repose sur l'idée que dans un monde qui valorise les différences individuelles, nous devons nécessairement en venir à promouvoir une plus grande compréhension et acceptation des personnes qui nous sont « différentes » et ce, dans l'objectif d'améliorer la qualité des relations interpersonnelles, ce qui pourrait avoir des impacts positifs en milieu organisationnel (Agocs et Burr, 1996), et à terme, améliorer la performance

financière des entreprises (Lorbiecki, 2001). Malgré sa popularité, de nombreux auteurs commencent à être de plus en plus critiques à l'endroit de la gestion de la diversité qui semble être davantage préoccupée par la question des bénéfices qui pourraient être associés à la diversification des effectifs qu'aux droits fondamentaux et à la lutte aux discriminations. Cette idée de la gestion de la diversité nous amène cependant à croire qu'une influence externe (le cadre juridique avec son objectif de combattre la discrimination) a contribué au développement d'une réflexion interne (la possibilité de jouir de bénéfices si on diversifie nos effectifs) qui n'était pas dans les objectifs de la loi. On se retrouve ainsi dans une situation où la loi et la réponse managériale à la loi poursuivent des objectifs apparemment distincts.

Le chapitre 5 reprend l'ensemble des éléments présentés dans les chapitres précédents afin de montrer les liens qui existent entre eux et ainsi poser l'objet de la recherche qui tourne autour de la question suivante : « Dans les entreprises québécoises soumises aux PAE, quels facteurs pourraient expliquer la conformité aux objectifs qualitatifs des PAE? ». Afin de répondre à cette question de recherche, nous diviserons les organisations rencontrées en deux groupes d'analyse en fonction de leur taux de conformité aux objectifs qualitatifs (celles qui ont un taux élevé de conformité aux objectifs qualitatifs et les autres). Par la suite, nous tenterons d'identifier les facteurs qui semblent significatifs pour expliquer les niveaux de conformité aux objectifs qualitatifs.

Le chapitre 6 présente la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude. Il s'agit d'une recherche qualitative qui repose sur l'analyse des verbatims d'entrevues semi-dirigées qui ont été réalisées auprès des gestionnaires responsables de l'implantation du

PAE dans 31 entreprises privées de la grande région de Montréal. L'analyse de contenu a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement de données qualitatives ATLAS.ti.

Dans le chapitre 7 sont présentés les résultats de cette analyse de contenu. Les résultats sont divisés en quatre sections : 1- la présentation générale des organisations qui constituent notre échantillon; 2- l'analyse effectuée du système d'emploi et les modifications qui en découlent afin de se conformer aux objectifs qualitatifs des PAE; les organisations de l'échantillon seront alors divisées en deux groupes d'analyse en fonction de leur niveau de conformité à ces objectifs; 3- les principaux facteurs exogènes et endogènes qui expliquent les forts et faibles niveaux de conformité des organisations à leurs objectifs qualitatifs; et finalement, 4- la question des variables contrôles pour s'assurer de l'uniformité des deux groupes d'analyse.

Le chapitre 8 est consacré à la discussion des résultats obtenus. Comme prévu, les facteurs endogènes expliquent mieux le taux de conformité des organisations; parmi ceux-ci, notons le niveau d'engagement des membres de la haute direction, la mise en place de mécanismes de suivi de l'atteinte des objectifs et de système d'imputabilité des gestionnaires, l'allocation de ressources à la gestion du PAE, l'insertion de clauses éthiques dans les contrats de l'organisation, la croyance que la diversification des effectifs a un impact positif sur la performance des équipes de travail, etc. Du côté des organisations qui ont de faibles taux de conformité, les facteurs suivants semblent avoir un impact : le fait de favoriser les mouvements internes de personnel, la croyance que traiter tous les employés de la même manière permet d'éviter de discriminer, l'expression de biais par les gestionnaires à l'endroit des membres des minorités visibles, la conviction

que les membres des minorités visibles ne sont pas intéressés par les postes offerts par l'organisation, etc.

De ces résultats découlent plusieurs recommandations afin d'améliorer les PAE, mais aussi en matière de gestion des ressources humaines, qui sont présentées dans le chapitre 9. Nous défendons l'idée que les approches volontaires ne peuvent se substituer aux PAE, car sans la contrainte juridique, la majorité des organisations n'auraient rien fait en matière d'accès à l'égalité. Également, il semble essentiel que le gouvernement intervienne sur la légitimité morale des PAE qui sont encore méconnus ou mal compris du public qui a tendance à les dénoncer comme une forme de « discrimination à rebours ».

En matière de gestion des ressources humaines, nous prônons une gestion des ressources humaines qui soit davantage préoccupée d'équité. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de constamment réaliser des analyses sur les effets différenciés des règles et de les adapter ou les réviser en conséquence. Nous devons également nous questionner sur les critères acceptés du « mérite » qui déterminent l'embauche et nous interroger sur les stratégies d'embauche qui en découlent. Finalement, nous plaidons pour la mise en place de systèmes de gestion des ressources humaines dans les organisations qui soient à la fois mieux intégrés horizontalement (s'assurer d'un système cohérent de pratiques entre elles) et verticalement (congruent à l'environnement et donc, prenant en considération les exigences de l'accès à l'égalité dans le cas présent). Nous concluons ce chapitre en discutant des limites de notre recherche et de notre contribution à l'avancement des connaissances.

Par rapport à notre question de recherche, nos résultats démontrent l'importance des facteurs endogènes afin d'expliquer les niveaux de conformité des organisations aux objectifs qualitatifs. Il faudrait par contre éviter d'en déduire que cela signifie que l'intervention du droit est inutile, bien au contraire. Ce que nous retenons des résultats, c'est plutôt que lorsque le cadre est peu contraignant et que les organisations croient que les probabilités d'être sanctionnées sont faibles, la majorité d'entre elles aura tendance à faire seulement le minimum pour éviter de contrevenir à leurs obligations. Les rares organisations qui se conforment aux objectifs qualitatifs des programmes dans un pareil contexte seront donc principalement influencées par des facteurs endogènes. Ainsi, puisque le principal outil de régulation du marché du travail pour l'État demeure l'intervention sur le cadre juridique, il apparaît nécessaire de renforcer les PAE, notamment en matière de surveillance et de coercition, si nous souhaitons augmenter le niveau général de conformité. Ce renforcement du cadre ne devrait pas avoir d'impacts négatifs sur celles qui se conforment déjà, mais pourrait permettre par contre d'améliorer significativement les performances des organisations récalcitrantes. Compte tenu de l'objectif poursuivi, assurer une plus grande égalité de résultats pour les différents groupes sur le marché du travail, il semble primordial que l'État réagisse afin de s'assurer d'un plus grand respect du cadre juridique mis en place.



## **Chapitre 1 : mise en contexte et portrait statistique de la situation**

La question des inégalités constatées sur le marché du travail entre les groupes qui composent notre société et les moyens les plus efficaces afin de les combattre constitue le cœur des préoccupations de cette recherche. Parmi ces groupes désavantagés, nous nous intéresserons à la situation particulière des minorités visibles. Il importe, afin de comprendre la nécessité de l'intervention de l'État, de connaître l'ampleur des inégalités vécues par celles-ci. Ce premier chapitre vise donc à montrer leur situation sur le marché du travail québécois. Nous débuterons ce chapitre par resituer rapidement dans le contexte des grands mouvements sociaux d'après-guerre, cette prise de conscience collective de la situation d'inégalité dans laquelle vivent les membres des minorités visibles et qui ont mené, au Québec, à l'instauration des programmes d'accès à l'égalité (PAE). Par la suite, nous nous attarderons à la définition de « minorité visible ». Nous continuerons en présentant à l'aide de nombreux indicateurs statistiques la situation des membres des minorités visibles au Québec.

### **1.1 Mise en contexte**

Au cours des dernières décennies, de nombreuses études, tant au Canada qu'aux États-Unis, ont été menées pour tenter de voir s'il existait des écarts de traitement sur le marché du travail entre les personnes membres des minorités visibles et les autres. À la suite des grands mouvements sociaux qui ont émergé dans les États-Unis de l'après-guerre et qui ont culminé avec les luttes pour les droits civiques (Jones, 1998), plusieurs chercheurs se sont penchés sur la question des inégalités dans nos sociétés. Après avoir été si active, scientifiquement et socialement, dans les années 60 et 70, la communauté des chercheurs

s'est faite plus discrète lors des années 80 et ce n'est que dans les années 90 qu'un regain d'intérêt pour ce domaine de recherche s'est développé. Au moins deux raisons sont avancées par Wilson (2007) pour expliquer ce regain d'intérêt : 1- les inégalités observées entre les différents groupes ethnoraciaux qui composent la mosaïque sociale, ont le potentiel d'avoir des conséquences majeures sur le fonctionnement de la société, beaucoup plus importantes que par le passé, compte tenu de l'ampleur du phénomène de diversification des sociétés occidentales, dû à l'accroissement des migrations internationales, particulièrement les mouvements de travailleurs des pays du Sud vers ceux du Nord; et 2- alors que nous avons cru que les différences entre les groupes s'estomperaient de manière naturelle avec le passage du temps, force est de constater qu'après quelques décennies de « rattrapage », ces différences socioéconomiques vont désormais en s'accroissant. Cette réalité empirique a amené Raphael (2002) à préciser au sujet des populations noires américaines, mais ce commentaire semble s'appliquer à l'ensemble des groupes « racisés »<sup>2</sup> tant aux États-Unis qu'au Canada, que :

« The relative social disadvantage of African-Americans is one of the most profound and enduring characteristics of U.S. society. Pick any dimension of socioeconomic well-being and one is likely to find relatively poor outcomes » (p. 1202)<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Cette notion de racisation vise à souligner le caractère socialement construit de la « race » en rappelant qu'il découle d'un processus de catégorisation social effectué par le groupe majoritaire ou dominant; cette catégorisation assigne aux individus une « essence » immuable (Ducharme et Eid, 2005). Il convient de préciser que ces groupes racisés sont ceux qui continuent de subir jusqu'à aujourd'hui, l'héritage d'un racisme dont les structures matérielles et symboliques trouvent leurs racines dans l'histoire du colonialisme et de l'esclavagisme. Dans ce contexte, même s'il serait sans doute plus pertinent de parler de « groupes racisés » (Labelle, 2010), nous privilégierons tout de même l'expression « minorité visible » qui est l'expression retenue par le cadre légal des PAE, dans notre thèse.

<sup>3</sup> Traduction libre : « Le désavantage social relatif des Afro-américains est l'une des caractéristiques les plus profondes et durables de la société américaine. Sélectionnez l'indicateur de votre choix du bien-être socio-économique et il est probable que vous trouverez des résultats relativement plus désavantageux ».



Ainsi pour Healey (2004), les relations qui existent, ou devraient exister, entre le groupe majoritaire (au Canada, ce groupe demeure la population « blanche » d'origine européenne) et la myriade de groupes minoritaires « racisés », sont au cœur des phénomènes sociaux dans les sociétés dites multiculturelles. Toutes les constatations d'inégalité devraient être examinées attentivement afin de faire l'objet d'interventions de l'État, et ce, afin d'actualiser cette égalité entre les citoyens comme précisé dans la *Charte canadienne des droits et libertés de la personne* (L.R.C., app. II, n° 44) Cette actualisation de l'égalité, passe, entre autres, par l'article 15.2 de la Charte canadienne qui permet la mise en place de « programme de promotion sociale » offrant aux membres d'un groupe particulier un « avantage » dans la mesure où il est possible de démontrer, notamment par le recours aux données probantes en sciences sociales, que dans les faits, les membres de ce groupe sont désavantagés par rapport aux autres (Brun et Tremblay, 2002). Cette « distinction » apportée à la règle générale, permet plus aisément d'introduire le concept d'équité, donc de l'adaptation de la règle qui, dans une perspective socio-économique, pose comme enjeu principal l'avènement d'une société plus juste et nous amène à envisager les moyens nécessaires afin de réaliser cette vision (Protecteur du citoyen, 2004).

Au Québec, ces moyens ont notamment pris la forme des PAE dont l'objectif est de combattre les phénomènes de discrimination sur le marché du travail. Pourtant, malgré leur caractère prometteur, ces programmes ne semblent pas avoir eu un impact considérable dans les entreprises (Chicha, 2001) et ce, malgré l'élaboration d'un discours dans les entreprises sur la question de l'importance de la gestion de la diversité (Huesca, 2007) et des avantages qui pourraient en découler pour les entreprises (Ely et Thomas,

2001; Lorbiecki et Jack, 2000). Même si l'on pourrait imaginer *a priori* que ces deux phénomènes sont complémentaires, dans la réalité il semble que la plupart des employeurs aient eu tendance à substituer la gestion de la diversité à l'accès à l'égalité, pour en faire la réponse managériale aux problèmes de discrimination; or les objectifs poursuivis par ces deux programmes sont distincts (Agoecs et Burr, 1996).

Nous poursuivrons avec la présentation du portrait de la situation des membres des minorités visibles au Québec. Ces données qui pointent manifestement en direction d'une situation d'inégalité constituent l'assise nécessaire pour justifier l'intervention de l'État.

## **1.2 Portrait de la population des minorités visibles au Québec**

Compte tenu de l'importance centrale des statistiques dans les modèles canadiens et québécois de lutte à la discrimination (Commission européenne, 2004)<sup>4</sup>, il est nécessaire de s'attarder à tracer le portrait de la population des minorités visibles eu égard à leur représentation générale dans la population, tout en mettant un accent particulier sur leur représentation dans le marché du travail et leurs caractéristiques en ce qui a trait, notamment, à l'accès au travail, à la qualité du travail occupé et à la rémunération. Cette présentation ne poursuit qu'un seul objectif : illustrer, à l'aide de multiples indicateurs statistiques, les différences qui persistent entre les personnes membres des minorités visibles et les autres au chapitre des « résultats » sur le marché du travail québécois.

---

<sup>4</sup> Au moins 5 raisons justifient l'importance des statistiques dans ces modèles de lutte à la discrimination (Commission européenne, 2004) : 1- établissement d'une preuve de discrimination sur le marché du travail; 2- la possibilité d'identification de corrélation entre l'appartenance à un groupe et un traitement particulier sur le marché du travail; 3- la création de groupes cibles dans les statistiques facilitent l'opérationnalisation des politiques de lutte au discrimination; 4- la création d'un outil d'inspection afin d'observer, par leurs effets, les fonctionnements des systèmes d'emploi; et 5- permettre de fixer des objectifs raisonnables aux entreprises où une sous-représentation d'un groupe cible est constatée (voir section 3.3 à ce sujet).

Cependant, avant de présenter les indicateurs statistiques, il convient de s'attarder à la définition même de « minorité visible », définition qui est souvent objet de débats.

La définition généralement retenue au Canada de « minorités visibles », notamment par Statistique Canada, émane de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44); on désigne par minorité visible les « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». De manière plus précise, le groupe « hétérogène » des minorités visibles est constitué de 12 sous-groupes : 1- les Chinois; 2- les Sud-Asiatiques; 3-les Noirs; 4- les Philippins; 5- les Latino-Américains; 6- les Asiatiques du Sud-est; 7- les Arabes; 8- les Asiatiques occidentaux (dans les faits, les sous-groupes « Arabe » et « Asiatique occidentaux » sont souvent regroupés ensemble dans les statistiques officielles); 9-les Japonais; 10- les Coréens; 11- les autres minorités visibles; et 12- les minorités visibles multiples. Cette définition sera celle retenue tout au long de cette thèse.

Évidemment, cette définition soulève de nombreux problèmes. Premièrement, elle fait directement référence au concept de « race », ce qui peut en choquer plusieurs. Il convient de rappeler qu'il s'agit du concept de « race sociale », c'est-à-dire de la race comme elle est socialement construite, et non de la « race » biologique qui n'a aucune valeur scientifique lorsqu'il s'agit de l'espèce humaine (CDPDJ, 2011; Bolaffi et coll., 2003; Loury, 2002). Les divisions effectuées en fonction de ce concept ne réfèrent donc pas à un justificatif biologique; les sous-groupes constitués réfèrent à des « conventions sociales » qui n'ont rien d'immuables et sont souvent imposées aux individus.

Une seconde critique a trait aux groupes choisis qui composent les « minorités visibles ». Comme le souligne Jaccoud (2003) :

« Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'une grande confusion règne dans les tentatives de désigner certains groupes-cibles à l'intérieur de l'État-nation canadien. L'absence de cohérence est évidente puisque l'on fait référence à un espace géocontinental (sud-asiatique), à la langue (arabe), à la nationalité (Coréens) ou à la couleur de la peau (Noirs). La notion de minorités visibles est très explicitement empreinte de critères racialisants » (p. 72)

Enfin, l'expression « minorité visible » pourrait aisément être taxée d'essentialiste : elle pourrait nous inciter à définir les individus en fonction de leur appartenance au groupe et même à en déduire qu'il existe des différences « naturelles » entre les membres des minorités visibles et les autres (Human Rights Council, 2010; Cornet et Warland, 2008; Fuchs, 2005).

Au-delà de ces critiques d'ordre plus terminologique, on peut également reprocher à une classification basée sur le critère « minorité visible » d'étiqueter les individus en référant à des hiérarchies ou des classements ethnoraciaux, leur offrant ainsi une certaine légitimité (Labelle, 2010). Malgré le fait que cette critique n'est pas sans fondement, il importe de rappeler que cette catégorisation demeure un « mal nécessaire » afin de lutter contre la discrimination systémique. En effet, les situations observées trouvent leurs racines dans les structures matérielles et symboliques du colonialisme aussi, l'intervention afin d'améliorer la situation, se doit de reconnaître, jusqu'à un certain point, la persistance dans notre société de ces catégorisations ethnoraciales. Les ignorer nous placerait dans une perspective que l'on peut qualifier de « color-blind » qui serait contre-productive dans cette lutte contre la discrimination<sup>5</sup>.

Dans les prochaines pages, nous tracerons le portrait général de la composition du groupe des minorités visibles. Après une présentation des données plus générales, nous traiterons

---

<sup>5</sup> Nous reviendrons sur cet aspect dans la section consacrée aux principaux modèles théoriques pour comprendre la notion de discrimination.

de la situation sur le marché du travail des personnes des minorités visibles sous trois angles : 1- l'accès au travail; 2- la qualité du travail; et 3- la rémunération.

### 1.2.1 Portrait socio-économique

#### *Population des minorités visibles au Québec*

La population des minorités visibles en est croissance importante à la fois au Canada et au Québec; alors que les membres des minorités visibles représentaient 12,5 % de la population canadienne lors du recensement de 2001, ils formaient 16,2 % de la population en 2006, soit une croissance de près de 4 % en 5 ans (tableau I). Cette croissance demeure moins importante au Québec, où en 2006, le groupe des minorités visibles représentait 8,8 % de la population.

**Tableau I**

Population des minorités visibles au Canada et au Québec, données des recensements de 2001 et 2006.

Statut minorité visible (MV)	Canada				Québec			
	2001		2006		2001		2006	
	N	%	n	%	N	%	N	%
MV	3 689 570	12,5	5 068 090	16,2	448 888	6,3	654 355	8,8
Non-MV	25 864 444	87,5	26 172 940	83,8	6 659 909	93,7	6 781 550	91,2
<b>Total</b>	<b>29 554 014</b>	<b>100</b>	<b>31 241 030</b>	<b>100</b>	<b>7 108 797</b>	<b>100</b>	<b>7 435 905</b>	<b>100</b>

Source : Statistique Canada, 2006a

La vaste majorité des personnes membres des minorités visibles au Québec résident dans la région métropolitaine de Montréal, soit environ 90,2 % (Statistique Canada, 2006a). La proportion des résidents de la région métropolitaine de recensement de Montréal membres des minorités visibles est en pleine croissance et était lors du recensement de 2006 d'environ 16,5 % (Statistique Canada, 2006a). Cette proportion demeure modeste lorsque comparée aux villes de Toronto et Vancouver où, à la même époque, 42,9 et 41,7 % des habitants de ces villes étaient membres des minorités visibles (Statistique Canada, 2006a). On estime que la population des minorités visibles a une croissance six

fois plus rapide que l'ensemble de la population canadienne (Tendances sociales canadiennes, 2003).

En observant la distribution des personnes membres des minorités visibles, nous remarquons que le groupe des personnes noires est le plus important de la région montréalaise avec plus de 169 000 personnes, suivi du groupe Arabe et du groupe Latino-Américain, qui regroupent respectivement 98 880 et 75 400 personnes (voir tableau II).

**Tableau II**

Population des minorités visibles selon le groupe de minorités visibles et le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006.

Groupes des minorités visibles (MV)	Homme		Femme	
	N	%	n	%
Chinois	33 845	11,7	38 165	12,7
Sud-Asiatique	36 715	12,7	33 900	11,3
Noir	79 665	27,5	89 400	29,7
Philippin	8 910	3,1	14 600	4,9
Latino-Américain	37 215	12,8	38 180	12,7
Asiatique du Sud-est	21 820	7,5	23 145	7,7
Arabe	53 805	18,6	45 080	15,0
Asiatique occidentale	7 730	2,7	6 785	2,3
Coréen	2 225	0,8	2 440	0,8
Japonais	1 150	0,4	1 840	0,6
Autres MV	1 590	0,5	1 920	0,6
MV multiples	5 035	1,7	5 210	1,7
<b>Total</b>	<b>289 705</b>	<b>100</b>	<b>300 665</b>	<b>100</b>

Source : Statistique Canada, 2006b

### *Lien avec l'immigration*

L'augmentation importante de la population des minorités visibles au Canada au cours des dernières décennies est surtout due aux changements profonds dans la composition de l'immigration. Depuis le début des années 70, à la suite des modifications des lois sur

l'immigration qui entraînent la mise en place de grilles de sélection des immigrants plus objectives (Green et Green, 2004), l'immigration qui autrefois provenait majoritairement des pays occidentaux est maintenant principalement composée de ressortissants des pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. Conséquemment, les personnes qui s'installent au Canada, sont dans une plus large proportion, également membres des minorités visibles (Hou et Picot, 2003; Li, 2000a). Ainsi, même si certains sous-groupes de minorités visibles, notamment la population noire, sont établis depuis longtemps déjà au Canada et, comparativement aux autres groupes de minorités visibles, sont plus nombreux à être nés au Canada (Tendances sociales canadiennes, 2003), les catégories « immigrants » et « minorités visibles » se recoupent largement. Par exemple, en 2006, plus de 68 % des membres des minorités visibles à Montréal étaient également des immigrants (tableau III).

### Tableau III

Population des minorités visibles selon le statut d'immigration, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, proportion d'immigrants dans la population, données du recensement de 2006.

Statut immigré	Statut minorité visible (MV)				Total
	MV		Non-MV		
	N	%	N	%	
Non-immigré	177 750	31,5	2 628 490	88,1	<b>2 806 240</b>
Immigré	386 590	68,5	353 765	11,9	<b>740 355</b>
<b>Total</b>	<b>564 340</b>	100	<b>2 982 255</b>	100	<b>3 546 595</b>

Source : Statistique Canada, 2006b

### Âge

La population des minorités visibles est plus jeune que la moyenne de la population (Bélanger et Caron-Malenfant, 2005). Cet effet s'expliquerait principalement par deux facteurs (Bélanger et Caron-Malenfant, 2005) : 1- les grilles de sélection utilisées pour



sélectionner les immigrants favoriseraient les personnes plus jeunes ce qui aurait un impact direct sur l'âge moyen des membres des minorités visibles, compte tenu de la proportion d'entre eux qui sont également des immigrants; et 2- un taux de natalité plus élevé des femmes membres des minorités visibles.

### *Niveau de scolarité*

En moyenne, les membres des minorités visibles ont des niveaux de scolarité supérieurs aux personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles : alors que les membres des minorités visibles sont moins nombreux que les autres à posséder l'équivalent d'un diplôme de niveau secondaire ou moins, ils sont plus nombreux à avoir un diplôme de niveau universitaire (tableau IV) (notons cependant que les différences en matière de niveau de scolarité sont moins prononcées chez les femmes).

Cette différence dans les niveaux de scolarité serait également un effet direct des grilles de sélection des immigrants qui ont tendance à favoriser l'entrée au Canada de personnes plus scolarisées (Godin, 2004).

**Tableau IV**

Population des minorités visibles âgée de 15 et plus, selon le sexe et le plus haut niveau de scolarité atteint, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006 (en pourcentage).

Plus haut niveau de scolarité atteint	Statut minorité visible (MV)			
	MV		Non-mv	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Aucun diplôme	20,0	23,0	21,7	22,5
DES, DEP ou diplôme d'une école de métier	31,6	31,4	37,8	34,0
DEC (général ou professionnel)	13,7	14,9	15,4	17,5
Diplôme universitaire inférieur au bacc.	7,1	7,4	4,5	6,0
Diplôme universitaire	27,6	23,4	20,5	20,0

Source : Statistique Canada, 2006c

### 1.2.2 Situation sur le marché du travail

Alors que la population des minorités visibles est de plus en plus importante au Canada et au Québec et que, comme nous venons de le voir, ils sont à la fois plus jeunes et plus scolarisés que la moyenne de la population, plusieurs indicateurs semblent démontrer qu'ils jouissent d'une situation moins favorable sur le marché du travail. Cette situation n'est pas cohérente avec l'intégration économique souhaitée qui devrait viser une égalité de résultats entre personnes ayant des caractéristiques similaires en ce qui a trait capital humain (OCDE, 2007). Dans les prochaines sous-sections, nous présenterons plusieurs de ces indicateurs qui ont trait à l'accès à l'emploi, à la qualité des emplois occupés et à la rémunération.

### **1.2.2.1 Accès à l'emploi**

La question de l'accès à l'emploi constitue sans doute la première partie de l'équation afin de comprendre l'égalité sur le marché du travail. Les taux d'activité et de chômage sont des indicateurs précieux qui permettent d'observer les fluctuations de la représentation des membres des différents groupes d'individus sur le marché du travail. Des différences marquées indiquent de possibles problèmes sur le marché du travail et incitent les chercheurs à investiguer davantage le phénomène, pour en connaître les causes, par exemple, la difficulté relative à se trouver un travail, la question des obstacles à l'emploi, ou encore la motivation (ou la démotivation) des membres d'un groupe à chercher de manière active un travail qui est souvent fonction des expériences passées ou des perceptions entretenues par les personnes à l'endroit de leurs probabilités à se trouver un travail, etc.

Il est généralement admis que le taux d'activité constitue une mesure du potentiel économique d'un pays : l'amélioration de ce potentiel croît proportionnellement à la croissance de la population active qui correspond au nombre de personnes âgées de 15 ans et plus qui occupent actuellement un travail ou qui sont au chômage (et qui sont donc officiellement en recherche active d'un travail) (Statistique Canada, 2007). Ainsi, même si la population augmente régulièrement dans un pays, la population active aura tendance à fluctuer en raison notamment des conditions économiques.

Le tableau V indique les taux d'activité, d'emploi et de chômage dans la région métropolitaine de Montréal des hommes et des femmes en fonction de leur appartenance

aux différents sous-groupes de minorités visibles. Ce tableau permet de mieux comprendre les différences importantes qui existent entre les différents sous-groupes de minorités visibles dans leurs expériences sur le marché du travail.

### Tableau V

Taux d'activité, d'emploi et de chômage<sup>6</sup>, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe et le groupe de minorité visible, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement 2006.

Groupe de minorité visible	Hommes			Femmes		
	Tx. activité	Tx. emploi	Tx. chômage	Tx. activité	Tx. emploi	Tx. chômage
<i>Non-MV</i>	<b>72,2</b>	<b>67,8</b>	<b>6,0</b>	<b>61,4</b>	<b>58,1</b>	<b>5,4</b>
Chinois	64,6	58,8	9,1	55,4	49,8	10,2
Sud-Asiatique	71,4	61,9	13,3	49,4	40,4	18,3
Noir	72,5	62,9	13,2	64,6	55,7	13,8
Philippin	76,5	72,1	5,8	74,4	70,3	5,4
Latino-Américain	76,5	67,8	11,4	62,4	53,0	15,0
Asiatique du Sud-est	72,2	65,9	8,8	57,8	51,3	11,3
Arabe	75,3	61,9	17,8	54,5	44,4	18,5
Asiatique occidental	68,8	60,7	11,8	53,2	43,4	18,3
Coréen	56,2	50,0	11,6	55,6	49,6	10,8
Japonais	66,0	60,3	8,6	50,7	47,4	6,5
Autres MV	77,0	67,1	12,9	58,5	51,6	11,9
MV multiples	73,1	64,9	11,2	62,0	54,3	12,4

Source : Statistique Canada, 2006d

Notons dans un premier temps que, tant pour les hommes que les femmes, le taux d'emploi des personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles est toujours supérieur à celui de tous les sous-groupes de minorités visibles, tandis que leur taux de

<sup>6</sup> Rappelons que le taux d'activité correspond au pourcentage de la population en âge de travailler qui travaille ou souhaite travailler; le taux d'emploi correspond au pourcentage de la population occupée en âge de travailler; et le taux de chômage correspond au pourcentage de la population qui n'a pas d'emploi en ce moment, mais qui en cherche un. Le groupe des chômeurs exclut les personnes qui sont considérées comme les « travailleurs découragés », soit ceux qui sont sans travail et qui n'en cherchent plus pour diverses raisons (Statistique Canada, 2007).

chômage est toujours inférieur<sup>7</sup>. Il est également important de noter que, sauf exception, les hommes ont toujours des taux d'activité et des taux d'emploi supérieurs aux femmes, tandis que leur taux de chômage, dans la plupart des cas, est inférieur à celui des femmes et que dans certains cas, les écarts entre les hommes et les femmes peuvent être considérables, c'est le cas notamment des Asiatiques Occidentales où les hommes ont un taux de chômage de 11,8 % alors que celui des femmes est de 18,3 %. Ce dernier constat pointe en direction d'un phénomène d'intersectionnalité des motifs de discrimination qui signifie que la combinaison des statuts « minorité visible » et « femme » crée une situation particulièrement difficile sur le marché du travail (Chicha, 2009).

Si on observe plus attentivement les données sur les hommes, on découvre que les groupes des Coréens et des Chinois ont les plus faibles taux d'emploi des membres des minorités visibles, avec des taux respectifs de 50,0 et 58,8 %. Le troisième groupe qui possède le plus faible taux d'emploi est celui des Japonais avec 60,3 %. Par contraste, les hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles ont un taux d'emploi de 67,8 %. En ce qui concerne le taux de chômage, le groupe des hommes Arabes est celui qui présente, et de loin, le taux le plus élevé avec 17,8 %, alors que les hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles ont un taux de chômage de 6,0 %.

Du côté des femmes, celles qui ont le plus faible taux d'emploi sont les Sud-Asiatiques avec un taux de 40,4 %, alors que les femmes qui ne sont pas membres des minorités visibles ont un taux d'emploi de 58,1 %. Pour ce qui est du taux de chômage, notons que 3 groupes de femmes ont des taux très élevés et presque identiques : il s'agit des Arabes

---

<sup>7</sup> Avec l'exception notoire du sous-groupe « Philippin » qui, tant pour les hommes que pour les femmes, a un taux d'emploi supérieur et un taux de chômage égal ou inférieur aux personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles.

(18,5 %), des Sud-Asiatiques (18,3 %) et des Asiatiques Occidentales (18,3 %). Par comparaison, les femmes qui ne sont pas membres des minorités visibles avaient un taux de chômage de 5,4 % à la même époque. Nous constatons, comme le remarquait Chicha (2009) que le cumul des motifs de discrimination, dans le cas présent le sexe et l'appartenance aux minorités visibles, crée des situations uniques de vulnérabilité : ces intersectionnalités doivent être l'objet d'interventions ciblées.

#### **1.2.2.2 Qualité de l'emploi**

Il ne suffit pas, comme nous le rappelle Méda (2000), de considérer les taux d'activité, d'emploi et de chômage pour se prononcer sur l'intégration socioéconomique des individus; encore faut-il procéder au « diagnostic » des emplois occupés afin d'en connaître la qualité relative. Nous aborderons donc dans cette sous-section, certaines caractéristiques de ces emplois.

##### *Temps plein / temps partiel*

Dans l'ensemble, on constate qu'une plus large proportion d'hommes que de femmes a travaillé principalement à temps plein dans l'année qui a précédé le recensement (tableau VI). Également, les membres des minorités visibles, tant les hommes que les femmes, auraient tendance à moins travailler à temps plein que ceux et celles qui ne sont pas membres des minorités visibles. La proportion des femmes qui occupent un emploi à temps partiel est significativement plus élevée, tant pour celles qui sont membres des minorités visibles que pour les autres.

**Tableau VI**

Proportion des personnes qui travaillent à temps plein ou partiel selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006.

Statut minorité visible (MV)	A travaillé surtout à temps plein		A travaillé surtout à temps partiel	
	Homme	Femme	Homme	Femme
MV	81,5	71,8	18,5	28,2
Non-MV	85,2	73,3	14,8	26,7

Source : Statistique Canada, 2006c

*Nombre de semaines travaillées*

L'observation du nombre de semaines travaillées durant l'année indique que les hommes et les femmes membres des minorités visibles, peu importe que ceux-ci occupent un emploi à temps plein ou à temps partiel, travaillent toujours en moyenne un nombre inférieur de semaines (tableau VII). Ainsi chez les hommes de la région métropolitaine de Montréal, ceux qui sont membres des minorités visibles travaillent plus de 2 semaines de moins par année pour les travailleurs qui ne sont pas membres des minorités visibles, qu'ils aient travaillé surtout à temps plein ou à temps partiel. Chez les femmes membres des minorités visibles, il s'agit d'une différence de plus de 3 semaines pour celles qui ont surtout travaillé à temps plein et de plus de 4 semaines pour celles qui ont surtout travaillé à temps partiel.

**Tableau VII**

Nombre de semaines travaillées selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006.

Statut minorité visible (MV)	Nombre moyen de semaines travaillées			
	Travaille surtout à temps plein...		Travaille surtout à temps partiel...	
	Homme	Femme	Homme	Femme
MV	44,0	42,7	31,1	32,6
Non-MV	46,6	46,1	33,3	37,1

Source : Statistique Canada, 2006c

*Secteur / industrie*

Le tableau VIII indique comment se concentrent dans les différents secteurs industriels les individus en fonction du fait d'être ou non membre des minorités visibles. En observant les écarts qui existent entre la représentation totale dans les secteurs industriels et la représentation de l'un ou l'autre groupe, on découvre que les personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles ont tendance à se retrouver dans les différents secteurs dans des proportions plus similaires à la distribution totale. Par opposition, les personnes membres des minorités visibles ont davantage tendance à être fortement surreprésentées ou sous-représentées dans certains secteurs industriels. Ainsi, si l'on compare les moyennes des écarts absolus du pourcentage d'individus dans chaque secteur industriel, on s'aperçoit que celles-ci sont de 1,38 pour les personnes membres des minorités visibles par rapport à 0,19 pour les personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles. Cet indice appuie l'idée d'une ségrégation en fonction des secteurs industriels des personnes des minorités visibles. Les deux secteurs où les personnes des minorités visibles sont les plus fortement surreprésentés sont ceux de la fabrication (18,28 % des membres des minorités visibles travaillent dans ce secteur alors que c'est le cas de 13,54 % de la population totale) et l'hébergement et services de restauration (un peu plus de 10 % des membres des minorités visibles travaillent dans ce secteur alors que c'est le cas de 5,91 % de la population totale). Notons au passage que le secteur fabrication connaît en ce moment des difficultés liées aux restructurations économiques tandis que le secteur hébergement et services de restauration est souvent associé à une plus grande précarité d'emploi.



D'un autre côté, on remarque que les membres des minorités visibles sont faiblement représentés dans certains secteurs, notamment dans celui des services d'enseignement, où seulement 1,37 % membres des minorités visibles travaillent dans ce secteur, alors qu'au total, 7,10 % de la population travaille dans ce secteur. Il en est de même du secteur de la construction même si l'écart est moins marqué : 1,74 % des membres des minorités visibles travaillent dans ce secteur, alors que 4,61 % de la population est employée par ce même secteur.

**Tableau VIII**

Concentration dans les secteurs industriels selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006\*.

Secteur industriel	MV		n-MV		Total	
	n	%	N	%	N	%
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	1 020	0,38 (-0,10)	8 190	0,50 (0,02)	9 220	0,48
Extraction minière et extraction de pétrole et de gaz	195	0,07 (-0,03)	1 845	0,11 (0,01)	2 040	0,10
Services publics	765	0,29 (-0,55)	15 360	0,93 (0,09)	16 115	0,84
Construction	4 655	1,74 (-2,87)	84 140	5,11 (0,50)	88 790	4,61
Fabrication	48 825	18,28 (4,74)	211 705	12,85 (-0,69)	260 530	13,54
Commerce de gros	15 240	5,71 (0,09)	92 945	5,64 (0,02)	108 185	5,62
Commerce de détail	34 360	12,86 (0,78)	198 080	12,03 (-0,05)	232 440	12,08
Transport et entreposage	12 840	4,80 (-0,14)	82 160	4,99 (0,05)	94 995	4,94
Industrie de l'information et industrie culturelle	9 070	3,40 (-0,25)	61 100	3,71 (0,06)	70 170	3,65
Finance et assurances	10 825	4,05 (-0,59)	78 365	4,76 (0,12)	89 190	4,64
Services immobiliers et services de location et de location à bail	3 870	1,45 (-0,37)	31 150	1,89 (0,07)	35 015	1,82
Services professionnels, scientifiques et techniques	20 330	7,61 (-0,68)	139 170	8,45 (0,16)	159 500	8,29
Gestion de sociétés et d'entreprises	300	0,11 (-0,03)	2 455	0,15 (0,01)	2 750	0,14
Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	16 935	6,34 (2,10)	64 615	3,92 (-0,32)	81 545	4,24
Services d'enseignement	3 670	1,37 (-5,73)	122 935	7,46 (0,36)	136 600	7,10
Soins de santé et assistance sociale	32 670	12,23 (1,48)	174 190	10,58 (-0,17)	206 860	10,75
Arts, spectacles et loisirs	3 620	1,36 (-0,80)	37 970	2,31 (0,15)	41 590	2,16
Hébergement et services de restauration	26 935	10,08 (4,17)	86 720	5,27 (-0,64)	113 655	5,91
Autres services, sauf les administrations publiques	13 640	5,11 (0,46)	75 745	4,60 (-0,05)	89 380	4,65
Administrations publiques	7 330	2,74 (-1,70)	78 070	4,74 (0,30)	85 400	4,44
<b>Moyenne des écarts absolus</b>		<b>1,38</b>		<b>0,19</b>		

\* : Les cellules grisées représentent une surreprésentation de l'un ou l'autre groupe en fonction de la proportion totale des travailleurs dans le secteur industriel. La différence entre la proportion totale dans la société qui travaille dans le secteur et la proportion des membres de l'un ou l'autre groupe dans le secteur est inscrite entre parenthèses. Les chiffres négatifs entre parenthèses représentent la sous-représentation.

Source : Statistique Canada, 2006e (calculs réalisés par l'auteur)

### *Occupation et ségrégation professionnelle*

Ornstein (2007) s'est intéressé à la question de la ségrégation professionnelle des personnes membres des minorités visibles dans la région montréalaise : chez les hommes, il remarque que les personnes Arabes, les Asiatiques occidentaux et les Asiatiques orientaux ont une proportion plus importante de travailleurs dans la catégorie des professionnels, mais ils sont moins représentés dans le groupe occupationnel des travailleurs manuels qualifiés que les hommes du groupe « Européens ». Cette surreprésentation dans le groupe des professionnels n'aurait cependant pas d'impact sur les salaires. Toujours d'après cette recherche, les hommes qui seraient les plus désavantagés seraient ceux qui appartiennent au groupe « Caraïbes et Bermudes » puisque près de 30 % d'entre eux seraient dans la catégorie des travailleurs manuels semi-qualifiés et un autre 30 % dans la catégorie des travailleurs non-manuels semi-qualifiés, des chiffres qui sont supérieurs à la proportion des hommes des autres sous-groupes dans ces deux catégories occupationnelles qui regroupent les emplois les moins qualifiés de l'échelle de mesure de Ornstein.

Du côté des femmes, Ornstein (2007) remarque leur quasi-exclusion des groupes « gestionnaire supérieur » et « travailleur manuel qualifié ». Également, la probabilité pour les femmes appartenant au groupe « Européen » d'appartenir au groupe occupationnel des travailleurs manuels semi-qualifiés est nettement plus faible que dans tous les groupes de femmes membres des minorités visibles.

Si on s'intéresse aux professions, on constate que les 8 principales professions les plus populaires pour les membres des minorités visibles regroupent plus de 20 % de

l'ensemble de ces personnes actives dans la région métropolitaine de Montréal (tableau IX). Il est intéressant de noter aussi la relative stabilité des professions les plus populaires : les trois principales professions des minorités visibles en 1981, opérateur de machine à coudre industrielle, vendeur et cuisinier, se retrouvent encore en 2006 parmi leurs 8 principales professions (Chicha-Pontbriand, 1989 et Statistique Canada, 2006f).

### **Tableau IX**

Les 8 principales professions des minorités visibles qui résident dans la région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006.

<b>Profession</b>	<b>Nombre de MV</b>	<b>Taux de représentation des MV</b>
1. Vendeurs et commis-vendeurs, commerce de détail	12 905	14,7
2. Caissiers	8 015	20,6
3. Serveurs au comptoir, aides de cuisine et personnel assimilé	7 215	22,9
4. Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	6 985	25,8
5. Aides-infirmiers, aides-soignants et préposés aux bénéficiaires	6 760	28,9
6. Cuisiniers	6 505	29,2
7. Opérateurs de machines à coudre industrielles	6 210	55,1
8. Directeurs, commerce de détail	5 485	15,0

Source : Statistique Canada, 2006f

En se référant à la matrice de la classification nationale des professions (CNP) (DRHC, 2001), on constate que parmi ces occupations, une seule se situe dans le domaine de la gestion (directeur commerce au détail), aucune ne demande une formation de niveau universitaire. Il s'agit majoritairement de professions semi ou peu qualifiées.

### *Discrimination au travail*

Le Canada et le Québec ont développé un arsenal juridique impressionnant au cours des dernières décennies afin de promouvoir l'égalité entre les personnes. Au Québec, l'article 10 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., ch. C-12) interdit toutes formes de distinction, exclusion ou préférence fondées entre autres, sur les motifs de la race, la couleur et l'origine ethnique ou nationale<sup>8</sup>. Pourtant, malgré la législation, Reitz (2001) recense de nombreuses études canadiennes qui montrent que la discrimination raciale, entre autres au travail, demeure un problème au Canada. Comme le souligne Potvin (2004), il demeure difficile d'aborder de front cette question (voir à ce propos la sous-section consacrée au racisme moderne); c'est peut-être particulièrement vrai au Québec compte tenu de la position minoritaire des francophones en Amérique du Nord qui se sentent souvent discriminés et qui auraient peut-être plus de difficultés à reconnaître qu'ils pourraient discriminer à leur tour.

Comme le notent Chicha et Charest (2008), les personnes qui se croient victimes de discrimination possèdent des recours juridiques en vertu de la Charte : les plaintes en discrimination sur le marché du travail ayant pour motif la race, la couleur et l'origine ethnique ou nationale, constituent en importance, la deuxième raison invoquée, tout juste après le handicap. Pourtant, très peu de dossiers de plaintes conduiront à des résultats concrets pour les plaignants puisqu'il est de plus en plus difficile d'établir la preuve de la discrimination due au fait qu'elle est généralement intégrée, consciemment ou non, dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

En effet, la discrimination demeure un phénomène particulièrement difficile à démontrer tant pour les chercheurs en sciences sociales qui ont souvent des difficultés à isoler

---

<sup>8</sup> Nous reviendrons plus en détail sur cette question dans le chapitre consacré aux modèles de lutte aux discriminations mis en place par l'État.

l'impact relatif des différents facteurs explicatifs des écarts constatés entre les groupes sur le marché du travail (Ducharme et Eid, 2005), que pour les spécialistes du droit qui peinent souvent à faire la démonstration juridique de la discrimination (Bosset, 2005).

Pour se faire une idée de l'ampleur du problème de la discrimination au Canada, Statistique Canada a procédé à une enquête sur la diversité ethnique (EDE) qui a révélé que près de 20 % des personnes membres des minorités visibles disaient avoir subi un comportement discriminatoire ou injuste au cours des 5 années qui ont précédé l'enquête; parmi ces personnes, les Noirs étaient ceux qui étaient les plus susceptibles d'avoir été victimes d'un tel comportement (Statistique Canada, 2003). Bourhis et coll. (2005) en se basant sur les données de l'EDE affirment qu'au Québec, près de 30 % des répondants à l'enquête qui sont membres des minorités visibles croient avoir été victimes de discrimination.

Renaud et coll. (2003) dans leur étude d'une cohorte d'immigrés arrivés au Québec en 1989 découvraient que les personnes originaires du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Haïti, des Caraïbes, d'Amérique du Sud et du Vietnam, prenaient plus de temps à s'intégrer au marché du travail que ceux qui étaient originaires d'Amérique du Nord ou d'Europe. Ces écarts disparaissaient avec le temps pour presque tous les groupes, mais semblaient indiquer des difficultés supplémentaires, et ce, même après avoir contrôlé de nombreuses variables associées au capital humain (l'âge, la connaissance des langues officielles, le niveau de scolarité, etc.). Une seconde étude menée par Renaud et Cayn (2006) a également démontré que les immigrants originaires d'Europe de l'Ouest et des États-Unis trouvaient plus rapidement un emploi correspondant à leur niveau de scolarité que les autres immigrants. Cependant, les écarts entre les groupes, à l'exception des

immigrés originaires d'Asie de l'Ouest et du Moyen-Orient, s'estompaient avec le temps. Encore une fois, les chercheurs ont contrôlé ce fait pour de nombreuses variables qui ont un impact sur l'insertion professionnelle; malgré tout, il demeure un écart qu'il semble impossible d'expliquer à l'aide de variables associées au niveau de capital humain. Cet écart résiduel pourrait donc correspondre à une discrimination.

Pour tenter d'évaluer l'ampleur du problème de la discrimination dans la région de Toronto, Oreopoulos (2009) a répondu à de nombreuses offres d'emplois en envoyant des CV fictifs et en modifiant uniquement les noms des pseudo-candidats. Il a découvert que les CV avec des noms anglophones (ex. : John Smith) recevaient en moyenne trois plus d'offres d'entrevues que les CV avec des noms chinois, indiens ou pakistanais. Les différences étaient encore plus marquées si les expériences de travail ou les diplômes mentionnés dans le CV avaient été obtenus à l'extérieur du Canada. Eid (2012) a procédé à une recherche similaire en région montréalaise. Les résultats obtenus montrent des taux nets de discrimination d'environ 35 %, tant pour les postes qualifiés que peu qualifiés, ce qui signifie que plus du tiers des refus essuyés par les candidats racisés après l'envoi d'un CV pour un poste affiché ne peuvent s'expliquer autrement que par la discrimination.

D'après Drudi et ses collègues dans leur étude sur l'intégration au travail des personnes noires (2005), la discrimination vécue émanerait à la fois des collègues et des supérieurs hiérarchiques et aurait un impact direct sur la motivation des individus, leur sentiment d'appartenance au groupe et, évidemment, leur productivité.

### **1.2.2.3 Rémunération**

La question des plus faibles revenus des personnes membres des minorités visibles a été le sujet de nombreuses recherches au Canada (Bouarbat et Boulet, 2007; Galabuzi, 2005; Yoshida et Smith, 2005; Jackson, 2002; Pendakur et Pendakur, 2002; Swidinsky et Swidinsky, 2002; Kunz et coll., 2001; Li, 2000b; Hum et Simpson, 1998) : la majorité de celles-ci pointent en direction d'un écart salarial important qui défavorise les personnes membres des minorités visibles. De plus, ces faibles revenus mettent souvent ces personnes dans des situations de vulnérabilité sur le marché du travail.

Globalement (voir tableau X), aussi bien en 2000 qu'en 2005, les personnes, sans égard à leur sexe, qui ne sont pas membres des minorités visibles sont toujours avantagées en ce qui a trait aux revenus, que l'on considère le revenu moyen ou médian<sup>9</sup>. En ce qui concerne les hommes, on remarque que le salaire moyen<sup>10</sup> de ceux qui ne sont pas membres des minorités visibles se situait à 43 885 \$ par an en 2005, alors que celui de l'ensemble des personnes membres des minorités visibles se situait à 27 685 \$, soit une différence de plus de 16 000 \$ par an; cette différence (si l'on ne prend pas en considération le sous-groupe « Japonais ») varie entre 9 613 \$ pour le sous-groupe « Asiatique du Sud-Est » et 19 343 \$ pour le sous-groupe « Asiatique Occidental ».

Si nous comparons la différence entre le salaire moyen et le salaire médian<sup>11</sup> entre 2000 et 2005, nous constatons que tant chez les membres des minorités visibles que les autres,

---

<sup>9</sup> La seule exception concerne le salaire moyen des membres du groupe Japonais : tant pour les hommes que pour les femmes, en 2000 et en 2005, leur salaire moyen était supérieur au salaire moyen des personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles.

<sup>10</sup> Les salaires moyens utilisés incluent l'ensemble des personnes qui ont travaillé, qu'il s'agisse d'un emploi surtout à temps plein ou à temps partiel. Comme nous l'avons vu, il existe des différences entre les groupes en ce qui a trait à la prévalence du travail à temps partiel qui a évidemment un impact direct sur le salaire d'emploi annuel.

<sup>11</sup> Le salaire médian correspond à la valeur qui divise en 2 groupes égaux les salaires; ainsi tout juste 50 % des membres du groupe considéré auront un salaire supérieur à la médiane des salaires.



cette valeur a eu tendance à augmenter ce qui implique une augmentation des écarts entre les plus riches et les plus pauvres<sup>12</sup>.

Du côté des femmes, on doit souligner en premier lieu l'importante différence qui existe entre leurs salaires et ceux des hommes : peu importe le sous-groupe considéré, aussi bien en 2000 qu'en 2005, les hommes gagnent toujours davantage que les femmes. Comparées uniquement entre elles, on constate des différences assez similaires à celles observées chez les hommes : en moyenne, les femmes qui ne sont pas membres des minorités visibles gagnent toujours davantage que les autres. Alors que les femmes qui ne sont pas membres des minorités visibles gagnaient en moyenne 29 512 \$ par an en 2005, celles qui sont membres des minorités visibles gagnaient en moyenne 20 560 \$, soit une différence de près de 9 000 \$ par an; cette différence variait entre 4 935 \$ pour les femmes du groupe « Asiatique du Sud-est » et 11 837 \$ pour les femmes du groupe « Latino-américain ». En ce qui concerne la différence entre le salaire moyen et le salaire médian, la relation observée chez les hommes est présente également chez les femmes, mais à plus petite échelle.

---

<sup>12</sup> Plus la différence entre les salaires moyen et médian est faible, et moins les salaires sont « dispersés » ce qui implique que les salaires se concentrent davantage autour de la moyenne. *A contrario*, plus cette différence est élevée et plus les salaires sont dispersés, ce qui signifie que moins de personnes ont un salaire qui se situe autour de la moyenne; on pourrait donc observer, par exemple, plus de personnes à revenu élevé, mais également plus de personnes à faible revenu.

**Tableau X**

Revenu moyen et médian d'emploi selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, selon le sexe, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données des recensements de 2001 et 2006 (en dollars constants 2005).

Groupes des minorités visibles (MV)	Revenu moyen				Revenu médian			
	2000		2005		2000		2005	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
<b>Ensemble des MV</b>	<b>28 512</b>	<b>21 004</b>	<b>27 685</b>	<b>20 560</b>	<b>22 198</b>	<b>16 700</b>	<b>20 274</b>	<b>15 198</b>
Chinois	29 630	21 363	29 802	22 201	19 998	15 150	18 065	14 405
Sud-Asiatique	28 936	19 287	27 904	18 824	21 322	14 570	19 015	13 782
Noir	25 386	20 568	24 632	20 892	20 175	16 791	20 025	15 994
Philippin	26 022	21 426	26 025	20 589	23 572	17 160	24 043	16 481
Latino-Américain	24 863	17 578	25 479	17 675	21 478	15 662	21 555	14 625
Asiatique du Sud-est	35 529	26 652	34 272	24 577	26 941	20 162	24 932	17 209
Arabe	31 200	21 042	28 822	19 624	22 486	14 569	20 031	13 484
Asiatique occidental	28 685	23 593	24 542	19 359	17 952	15 695	15 671	12 021
Coréen	27 257	21 058	23 466	19 064	17 454	14 573	13 214	13 047
Japonais	50 108	29 984	98 364	29 928	33 608	15 933	24 831	13 239
Autres MV	34 729	24 204	28 530	20 290	28 113	21 296	23 034	14 711
MV multiples	27 378	22 427	29 076	22 721	23 211	17 061	21 874	15 631
<b>Non-MV</b>	<b>43 990</b>	<b>29 191</b>	<b>43 885</b>	<b>29 512</b>	<b>35 478</b>	<b>24 916</b>	<b>33 575</b>	<b>24 439</b>

Source : Statistique Canada, 2006g

Ornstein (2007) a procédé à une régression des salaires pour tenter de comprendre jusqu'à quel point les différences de salaire pouvaient être attribuées au groupe ethnoracial<sup>13</sup>, à l'âge, au niveau de scolarité et au statut d'immigration. Ses résultats montrent que l'âge et le niveau de scolarité n'expliquent qu'une très faible partie des différences observées alors que le statut d'immigration explique une partie un peu plus

<sup>13</sup> Ornstein (2007) n'utilise pas le concept de « minorité visible » dans cette étude.

importante de l'écart, mais que le groupe ethnoracial demeure la variable qui semble expliquer la plus grande partie de la différence observée. En outre, dans une perspective régionale, comparativement à Vancouver, la variable « groupe ethnoracial » semblait avoir un impact négatif plus important sur la dépréciation des salaires dans la région de Montréal.

Le lien entre le travail à temps partiel et les salaires mérite qu'on s'y attarde. Cheung (2005) explique que non seulement les personnes membres des minorités visibles sont surreprésentées dans les emplois temporaires et les emplois à temps partiel, mais également que, parmi les employés à temps partiel, le salaire moyen des personnes membres des minorités visibles serait inférieur à celui des personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles.

Un autre aspect à considérer lorsqu'on aborde la question des salaires concerne l'impact du niveau de ségrégation dans les occupations sur les salaires : bien que, à notre connaissance, la littérature scientifique soit encore peu développée sur cette question, il semblerait que l'augmentation de la représentation des personnes membres des minorités visibles dans une occupation ait un impact négatif sur les salaires ainsi que sur le niveau de « prestige » relatif de l'occupation (Catanzarite, 2005).

### *Régime de retraite*

La participation des travailleurs à un régime de retraite qui est une composante importante de la rémunération des travailleurs doit également être considérée. Pour le travailleur, il s'agit de pouvoir maintenir, au moins en partie, son pouvoir d'achat une fois

arrivé le moment de la retraite. Ainsi, des liens évidents existent entre la pauvreté des aînés et la non-participation aux régimes de retraite (MESS et ISQ, 2006). Or, Morissette (2002) en étudiant les données de l'Enquête sur l'activité (EA) et celles de la dynamique du travail et du revenu (EDTR) découvrait que la participation des hommes membres des minorités visibles aux régimes de retraite était plus faible que chez les Canadiens n'appartenant pas aux minorités visibles : alors que 57 % des travailleurs non membres des minorités visibles participaient à un régime de retraite en 1998, seuls 46 % des hommes membres des minorités visibles en faisaient autant (chez les travailleuses, 45 % des membres des minorités visibles comparativement à 48 % des autres femmes, participaient à une forme de régime de retraite).

Cette différence peut s'expliquer par un ensemble de facteurs (Conseil consultatif national du troisième âge, 2005) : 1- les membres des minorités visibles, comme nous l'avons vu précédemment, sont souvent également des immigrants; ils arrivent donc plus tardivement sur le marché du travail québécois, ce qui signifie qu'ils ont moins d'années devant eux pour cotiser à un régime de retraite; 2- toujours pour ceux qui cumulent à la fois les statuts d'immigré et de membre des minorités visibles, un délai d'attente, parfois important, peut être vécu entre l'entrée sur le marché du travail et l'obtention d'un travail de qualité auquel est associé un régime de retraite; et 3- les personnes ayant des revenus moins élevés ont tendance à moins participer aux régimes de retraite; or les personnes membres des minorités visibles sont surreprésentées dans les catégories des personnes à faible revenu. Une quatrième explication potentielle serait liée à leur plus faible représentation dans les organisations syndiquées, en particulier dans la fonction publique, où les régimes de retraite sont plus communs.

*Impact de la syndicalisation sur les revenus*

Le mouvement syndical au Québec a réitéré à de nombreuses reprises son engagement en faveur de l'égalité et des luttes aux discriminations (Legault 2006), cependant, les recherches que nous possédons sur les taux de syndicalisation des personnes membres des minorités visibles indiquent que celles-ci sont sous-représentées dans les syndicats canadiens (Reitz et Verma, 2004; Jackson, 2002) : alors que plus du tiers des hommes et des femmes non-membres des minorités visibles au Canada sont syndiqués, seulement 22,2 % des hommes et 23,4 % des femmes membres des minorités visibles le sont (Reitz et Verma, 2004). Ce phénomène s'explique par le fait que traditionnellement, la plupart des grandes organisations syndicales, tant américaines que canadiennes, faisaient peu d'effort pour tenter de rejoindre les personnes membres des minorités visibles qui étaient souvent perçues comme des groupes de travailleurs plutôt marginaux sur le marché du travail (Hunt et Rayside, 2000). À ce sujet, de plus en plus de voix à l'intérieur du mouvement syndical croient que l'une des pistes de renouvellement du mouvement syndical passe par cette capacité à mieux rejoindre les travailleurs membres des minorités visibles, et il ne s'agit pas uniquement d'une question de densité syndicale, mais bien d'une question beaucoup plus fondamentale liée à la légitimité du mouvement syndical afin que celui-ci puisse parler au nom de tous les groupes de travailleurs (Dupuis, 2004).

Le faible taux de syndicalisation de ces travailleurs aurait un impact négatif important sur leurs salaires compte tenu de la faiblesse qui en résulte dans leur pouvoir de négociation (Groupe de travail sur l'équité salariale, 2004). Bien que le taux de syndicalisation des membres des minorités visibles se soit légèrement amélioré au cours des dernières années ce qui a eu un impact positif sur la réduction de l'écart salarial, Reitz et Verma (2004)

observent d'ailleurs que l'impact de la syndicalisation sur l'amélioration du salaire est supérieur pour les hommes membres des minorités visibles que pour la moyenne de la population (l'impact sur le salaire des femmes membres des minorités visibles serait moins important).

### *Faible revenu*

Palametta (2004) constatait que parmi la population à faible revenu au Canada, les membres des minorités visibles étaient ceux qui courraient le risque le plus important de se retrouver dans une situation de pauvreté chronique, c'est-à-dire avoir des revenus totaux sous le seuil de pauvreté pendant trois ans ou plus, une situation à distinguer d'un épisode de pauvreté (Finnie, 2000). Ce constat a été corroboré par une étude de Ornstein (2006) qui décrivait le fait que la pauvreté soit encore trop souvent liée à l'appartenance à un groupe des minorités visibles pour qu'il puisse s'agir d'une simple coïncidence.

La prévalence du faible revenu est toujours supérieure dans les groupes des minorités visibles que dans les autres groupes (tableau XI). En ce qui concerne les membres d'une famille économique<sup>14</sup>, les personnes des groupes « Asiatique occidental » et « Arabe » sont celles qui ont les plus fortes probabilités d'avoir de faibles revenus (les taux étaient respectivement de 38,5 et 36,5 %), tandis que chez les personnes hors famille économique, ce sont les membres du groupe « Chinois » qui sont les plus susceptibles

---

<sup>14</sup> Définition de famille économique : « Groupe de deux personnes ou plus qui vivent dans le même logement et qui sont apparentées par le sang, par alliance, par union libre ou par adoption. Le couple peut être de sexe opposé ou de même sexe. En 2006, les enfants en famille d'accueil font partie de cette catégorie » (dictionnaire du recensement canadien de 2006).

d'être à faible revenu (66,5 %). Pour Cheung (2005), les deux principaux facteurs qui expliquent des taux de pauvreté aussi élevés, sont les très faibles salaires des personnes appartenant aux minorités visibles et la probabilité plus élevée d'être au chômage, durant au moins une partie de l'année.

### Tableau XI

Prévalence du faible revenu selon l'appartenance à une minorité visible, personnes âgées de 15 ans et plus, région métropolitaine de recensement (RMR) Montréal, données du recensement de 2006.

Groupe de minorités visibles	Prévalence du faible revenu après impôt en 2005	
	Pour les membres d'une famille économique	Pour les personnes hors famille économique
Chinois	26,8	66,5
Sud-Asiatique	33,0	58,9
Noir	26,1	55,4
Philippin	12,0	54,5
Latino-Américain	27,3	59,3
Asiatique du Sud-est	21,3	52,1
Arabe	36,5	64,5
Asiatique occidental	38,5	61,6
Coréen	32,6	74,8
Japonais	20,6	47,2
Non-MV	<b>8,0</b>	<b>34,7</b>

Source : Statistique Canada, 2006d

Ce qui ressort de ce portrait pointe en direction d'une importante situation d'inégalité, tant en ce qui a trait à l'accès au travail, qu'à la qualité du travail et à la rémunération, et ces différences ne semblent pas pouvoir être expliquées par des niveaux différents de capital humain. Ces différences amènent à penser, comme le suggèrent Gee et coll. (2006) que :

« Since the time of European settlement, Canadian Society has been structured along ethnic and racial lines [...] We are no longer in the past, but the long arm of history can reach to the present »<sup>15</sup> (p. 249-250)

Ces inégalités marquées et durables qui peuvent affecter négativement la cohésion sociale, indiquent que le simple passage du temps ne suffit pas à améliorer la situation. Ce constat sert de justification à l'intervention de l'État afin de créer une société plus égalitaire. Avant d'aborder les PAE, nous passerons en revue les principaux modèles théoriques qui ont été proposés afin de comprendre le phénomène de la discrimination.

---

<sup>15</sup> Traduction libre : « Depuis l'époque de la colonisation européenne, la société canadienne a toujours été structurée en fonction de regroupements ethniques et raciaux [...] Nous ne vivons pas dans le passé, cependant le bras de l'histoire est long et peut toujours avoir un impact sur le présent ».



## **Chapitre 2 : Recension des écrits**

De très nombreux chercheurs en sciences sociales se sont intéressés à la discrimination ce qui explique le nombre relativement important de modèles théoriques qui existent afin d'expliquer ce phénomène. Ce chapitre présentera une revue des principaux modèles socio-économiques théoriques de la discrimination que sont : 1- la discrimination fondée sur la préférence; 2- la discrimination statistique; 3- le capital social; 4- le racisme moderne; 5- la segmentation des marchés; et 6- la discrimination systémique. Cependant, avant de débiter la présentation de ces modèles théoriques, nous clarifierons certains concepts fondamentaux, notamment la distinction entre l'égalité et l'équité en nous basant entre autres, sur les travaux de Rawls (2004), pour ensuite nous attarder à la question des relations de pouvoir entre dominants et dominés et le traitement des groupes minoritaires, et finalement définir, dans une perspective juridique, le concept de discrimination. De brèves définitions de « préjugé » et « stéréotype » seront également présentées.

### **2.1 Concepts fondamentaux**

La plupart des États, même s'ils s'en défendent, ont un long historique de traitements différenciés de leurs citoyens en fonction de leurs origines ethnoraciales, donc d'inégalité, dont les répercussions se font toujours sentir aujourd'hui (West, 2002). Plusieurs croient que puisque ces différenciations formelles sont aujourd'hui interdites, les inégalités vécues par les membres de certains groupes sont désormais choses du passé et constituent seulement un triste épisode de notre histoire (Ferber, 2003). Pourtant, comme le montrent les indicateurs statistiques présentés dans le chapitre précédent, on

constate que les écarts entre les membres des minorités visibles et ceux qui ne sont pas membres des minorités visibles persistent. Cette situation semble manifestement injuste; comme l'expliquait la Commissaire Abella (1984) dans son rapport sur l'égalité en matière d'emploi :

« [...] Le sens précis du terme “égalité” peut parfois nous échapper, mais pour la plupart nous savons bien ce qui est “juste”. Or, au Canada, la situation des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles ne l'est pas [...]. Cette situation peut s'expliquer du point de vue historique, culturel, économique et même humain, mais elle n'est certes pas juste pour autant » (p. 1-2).

La difficulté à définir le sens du concept « égalité » semble découler d'une tension fondamentale entre deux acceptions distinctes du concept, lesquelles s'articulent autour de deux logiques (Garon et Bosset, 2003) : 1- la logique « libérale » basée sur l'idée des droits et responsabilités individuels où il importe de préserver l'autonomie des individus afin que chacun puisse poursuivre librement ses activités impliquant ainsi un encadrement social minimal; 2- la logique « sociale » qui se base sur une reconnaissance des déséquilibres socioéconomiques hérités d'un historique relationnel propre à une société et dont les implications en ce qui concerne l'intervention sociale, sont importantes : le simple retrait des obstacles ne saurait être suffisant et il est nécessaire de mettre en place des mesures actives afin d'atteindre l'objectif d'égalité.

Cette seconde logique amène invariablement à se pencher sur l'idée d'équité qui ne saurait être comprise comme un synonyme de l'égalité, même s'il est peu utile d'opposer ces concepts, compte tenu de leur nécessaire complémentarité. Aristote, dans son *Éthique à Nicomaque*, explique que l'équité serait « une forme supérieure de justice rendue nécessaire par la généralité des lois qui doivent tenir compte des cas ordinaires et non de

l'exception » (Saint-Arnaud, 1984; p. 161). La multiplicité des cas d'exception qui peuvent survenir empêche les législateurs de prévoir l'ensemble des possibles. Ainsi, alors que l'égalité oblige à juger et à traiter de manière égale ce qui est identique, les situations ou les circonstances obligent souvent à faire une exception à la règle générale, ce qui nous mène tout droit aux considérations d'équité. Ces considérations sont une préoccupation centrale pour de nombreux chercheurs puisqu'elles obligent à une interrogation sur la façon dont les ressources d'une société devraient être réparties entre ses membres.

Le philosophe politique John Rawls résume le concept d'équité en l'associant à trois principes fondamentaux intimement reliés (2004) : 1) une garantie des libertés fondamentales pour tous (donc les mêmes droits et devoirs de base); 2) une réelle égalité des chances qui implique que seul le « mérite » individuel devrait distinguer les individus dans leur jouissance des possibilités qu'offre une société; et 3) les seules inégalités qui devraient être maintenues sont celles qui avantagent les plus défavorisés dans une société<sup>16</sup>.

Le premier principe rappelle l'égalité formelle abordée précédemment, alors que le troisième qui vise l'amélioration du sort des plus défavorisés, peut amener une société à mettre en place des dispositions particulières qui ne s'adresseraient qu'à eux, tout en évitant de causer un tort excessif aux autres membres de la société. Cette différenciation dans le traitement qu'autorise l'équité dans la définition défendue par Rawls, serait l'une des conditions nécessaires pour permettre l'avènement d'une société plus juste. On voit d'ores et déjà se profiler les mesures proactives sur le marché du travail.

---

<sup>16</sup> Pour Rawls (2004), l'optimum de la justice sociale est atteint lorsque la situation des plus défavorisés est la meilleure qu'elle puisse être.

Le deuxième principe de Rawls, soit l'égalité des chances, nous amène à relativiser l'importance du « mérite » pour expliquer les « bienfaits » de la société dont jouissent certains individus. En effet, il serait réducteur de croire que seul le mérite individuel peut expliquer qui a droit à quoi dans une société : plusieurs autres facteurs de différenciation, entre les groupes d'individus dans une société donnée, semblent avoir également un impact qu'on ne saurait négliger. Ainsi, dans toutes sociétés, de manière tacite ou explicite, certaines particularités ou caractéristiques, qui n'entretiennent aucun lien avec le mérite, améliorent ou réduisent les probabilités des individus membres de ces groupes de pouvoir jouir des ressources qu'offre la société. Pensons notamment au sexe des individus, à l'orientation sexuelle, à l'appartenance à certaines classes sociales, ou encore, dans le cas qui nous préoccupe au fait d'être membre ou non des minorités visibles. Ces facteurs de différenciation qui ne sont pas liés au « mérite » seront plus ou moins nombreux dans toute société et leur force relative pourra varier dans le temps<sup>17</sup>. Le sentiment d'injustice associé aux facteurs de différenciation comme le remarquait la Commissaire Abella, peut nous heurter dans notre croyance en la dignité fondamentale et égale de tous, et nous interpelle dans notre désir à vouloir lutter contre la détresse tant matérielle qu'humaine (Duclos, 2006).

En prenant pour acquis qu'il est possible de neutraliser par le biais, notamment, de politiques publiques, l'impact de ces facteurs de différenciation considérés injustes, il

---

<sup>17</sup> Au Québec, ces facteurs de différenciation faisant l'objet d'un consensus social correspondent aux motifs illicites de discrimination tels qu'ils sont énumérés à l'article 10 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., ch. C-12) : « la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap ». Il serait possible de considérer d'autres facteurs, par exemple des facteurs sociaux tels que la zone géographique de résidence, la précarité d'emploi relative, l'accès plus difficile au système de justice ou aux écoles de qualité, etc. Voir à ce propos : Banque mondiale (2005). Dans le contexte québécois, on pourrait cependant argumenter que ces derniers facteurs sont tous des manifestations ou des déclinaisons de la discrimination fondée sur la condition sociale.

n'en demeure pas moins que des différences subsisteront entre les individus, cependant celles-ci pourront alors être attribuées uniquement au mérite, à la motivation, aux talents, aux efforts ou encore aux préférences de chacun<sup>18</sup>. Dans les mots de Rawls (2004) :

« Pour préciser l'idée d'une chance équitable, nous disons : à supposer qu'il existe une distribution des dons innés, ceux qui ont le même degré de talent et de capacité, ainsi que les mêmes perspectives de succès, quelle que soit leur classe d'origine, celle dans laquelle ils sont nés et ont grandi jusqu'à l'âge de la raison. Dans toutes les parties de la société, ceux qui sont doués et motivés de la même manière doivent avoir à peu près les mêmes perspectives d'éducation et de réussite » (p. 71)

L'équité ne semble donc pas évacuer l'idée de la « responsabilité individuelle ». Les écarts dans la répartition des récompenses entre individus de même « mérite » persisteront, mais pourront être expliqués par leurs choix et leurs erreurs (Grefe, 1997).

Évidemment, cette complexité à définir les concepts d'égalité et d'équité entraîne des débats souvent virulents sur les moyens à mettre en œuvre afin de créer cette société « plus juste ». Minimale, il semble que nonobstant les convictions des individus, la majorité de ceux-ci parviennent à s'entendre sur l'importance de lutter contre les discriminations basées sur des motifs illicites; par contre, ils envisagent des moyens différents pour ce faire.

Il est important de rappeler que les concepts d'égalité et de discrimination se comprennent dans un contexte social spécifique : alors que les processus fondamentaux sont probablement similaires, les groupes désavantagés et les effets concrets en matière d'inégalités varieront d'un système social à l'autre, mais également à travers le temps (Cox, 1994). Ainsi dans une société particulière, nous retrouverons des personnes qui

---

<sup>18</sup> Il est probablement utopique de croire que l'on peut neutraliser complètement la plupart de ces facteurs de différenciation jugés injustes, aussi Mason (2006) croit-il qu'un objectif plus réaliste serait d'en mitiger les effets.

auront des appartenances à différents groupes : certaines pourront s'identifier (ou seront identifiées) au groupe dominant. Ce dernier sera souvent le groupe majoritaire en ce qui a trait au nombre d'individus qui le compose, mais il ne s'agit pas d'un critère nécessaire et suffisant pour affirmer la dominance, certains auteurs d'ailleurs utilisent l'expression « majorité politique » pour préciser la signification sociologique du terme « majorité »; par contre, dans tous les cas, les membres du groupe dominant seront favorisés dans la distribution du pouvoir dans cette société<sup>19</sup> (Williams et O'Reilly, 1998). Concrètement, dans les organisations, cette relation de pouvoir a un effet d'exclusion des membres des groupes dominés de certains postes ou secteurs et de renforcement des positions privilégiées des membres du groupe dominant; instituées à une certaine époque et se renforçant d'une génération à l'autre; une fois instaurées, ces relations sont difficilement renégociables (Roscigno et coll., 2007). Ces privilèges dont jouissent les membres du groupe dominant ne sont généralement pas perçus par ceux-ci; puisqu'ils en ont toujours bénéficié, ils n'en comprennent vraiment l'importance que lorsqu'on tente de les leur retirer :

« Many middle-class, white, middle-aged heterosexual men – among the most privileged groups in the history of the world – do not experience themselves as powerful [...] although these men are everywhere in power, that aggregate power of that group does not translate into an individual sense of feeling empowered » (Kimmel et Kaufman, 1995; p. 18)<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Un exemple commun de groupe dominant qui est inférieur en nombre aux groupes dominés : les Afrikaners d'Afrique du Sud surtout lors de la période de l'Apartheid (1948-1991). Un autre exemple concerne les Bumiputras le groupe ethnique majoritaire de la Malaisie qui représentent plus de 60 % de la population. Malgré tout, les Malais d'origine chinoise qui représentent un peu moins de 30 % de la population sont en moyenne beaucoup plus riches. Cette situation est d'ailleurs à l'origine de l'adoption de toute une série de mesures d'action positive en Malaisie afin d'améliorer la situation sociale et économique des Bumiputras (BIT, 2004 et 2007).

<sup>20</sup> Traduction libre : « Beaucoup d'hommes de la classe moyenne, blancs, d'âge moyen et hétérosexuels – parmi les groupes les plus privilégiés de l'histoire de l'humanité – ne se perçoivent pas comme puissants [...] bien que ces hommes soient partout au pouvoir, la puissance globale de ce groupe ne se traduit pas dans un sentiment individuel d'habilitation »

Ces privilèges liés au fait d'être membre du groupe dominant sont multiples, mais souvent non-reconnus, car perçus comme allant de soi pour tous les membres d'une société, à un point tel qu'ils n'amènent pas les individus qui en jouissent à remettre en question leur « mérite » même si celui-ci pouvait être accessoire :

« I have yet to meet the white male in whom special favoritism (getting a job, for example, through relatives or an old boys' network [...]) fostered doubt about his own abilities » (Foner, 2003; p. 113)<sup>21</sup>

Aussi est-il raisonnable de croire que plusieurs membres du groupe dominant (ou groupe privilégié) n'ont pas conscience des avantages qu'ils retirent de leur appartenance au groupe.

Ce discours sur le groupe dominant amène naturellement à s'interroger sur l'idée de groupe minoritaire. Jusqu'à présent, nous avons considéré ces groupes en fonction de deux caractéristiques principales : le nombre d'individus qui composent le groupe; et 2- la balance de pouvoir qui aura tendance à désavantager les individus membres des groupes minoritaires, ce dernier critère ayant préséance sur le premier. Healey (2003) en se référant aux travaux de Wagley et Harris (1958) identifie 5 caractéristiques communes aux groupes minoritaires : 1- les membres de ce groupe doivent subir une situation d'inégalité et il est possible d'identifier une certaine cohérence dans le traitement inéquitable des membres du groupe; 2- les membres du groupe partagent certains traits ou caractéristiques identifiables qui les différencient des autres groupes (dans le cas qui nous préoccupe, le fait d'être membre du groupe des minorités visibles); 3- les membres du

---

<sup>21</sup> Traduction libre : « Je n'ai pas encore rencontré l'homme blanc pour qui la situation de favoritisme (l'obtention d'un emploi, par exemple, grâce à des membres de la famille ou à travers le bon vieux réseau masculin [...]) l'amène à remettre en question ses propres capacités ».

groupe ont une certaine conscience de former une unité sociale; 4- les membres du groupe ne choisissent pas d'en faire partie – leur adhésion au groupe est souvent déterminée à la naissance; et 5- les membres du groupe auront tendance à se fréquenter entre eux. Les deux premiers critères invoqués par Wagley et Harris (1958) de même que les caractéristiques traitées précédemment ayant trait à la proportion numérique dans la société et l'établissement de relations de pouvoir particulières sont les principaux éléments de différenciation que nous retiendrons pour le reste de cette thèse.

Le phénomène de la discrimination ainsi que les moyens mis en place pour le combattre, tout en étant au cœur même de cette thèse, posent plusieurs problèmes dont au moins deux constitueront l'essentiel du reste de ce chapitre : 1- qu'est-ce que la discrimination? (comment comprenons-nous ce comportement?); et 2- comment expliquer le phénomène de la discrimination? Autrement dit, pourquoi les individus et les institutions discriminent-ils? Alors que la première question en est surtout une de définition basée sur l'évolution de la compréhension du concept, la seconde question amène les chercheurs des sciences sociales à se positionner sur les raisons profondes de la discrimination observée.

La convention no 111 (Convention concernant la discrimination en matière d'emploi et de profession, 1958) de l'Organisation internationale du Travail (OIT) définit la discrimination comme :

« toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, qui a pour effet de détruire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession » (article 1).



Ainsi, nous pourrions simplement définir la discrimination en emploi comme le fait de traiter différemment deux personnes, simplement en fonction de leur race<sup>22</sup>, l'un de ces motifs de différenciation mentionnés précédemment qui n'a rien à voir avec le « mérite » et qui donc ne devrait pas avoir d'incidence sur la capacité à pouvoir effectuer ou non un travail. Cette différence de traitement désavantage certains travailleurs en fonction de caractéristiques sur lesquelles ils ne peuvent pas intervenir (dans le cas présent leur phénotype ou encore la couleur de leur peau).

Cette différence de traitement devrait normalement être bannie du marché du travail puisque dans une économie de marché, toutes autres choses étant égales par ailleurs, la valeur du travail ne devrait dériver que de sa productivité marginale, ce qui signifie que deux personnes possédant une productivité équivalente devraient recevoir un salaire similaire (Cousineau, 2005). Mais la réalité empirique, telle que présentée dans la section précédente, semble aller à l'encontre de cette logique de marché; elle indiquerait plutôt une situation d'inégalité à l'encontre des travailleurs membres des minorités visibles au Québec.

Bien que la discrimination en emploi prenne différentes formes à travers le temps et varie également d'une région à l'autre, il demeure possible d'en identifier certaines caractéristiques communes par exemple le refus d'embaucher, le harcèlement, la ségrégation occupationnelle tant verticale qu'horizontale<sup>23</sup> (Agocs, 2002).

---

<sup>22</sup> Voir dans le premier chapitre le débat sur la question de l'utilisation du concept de « race » en sciences sociales.

<sup>23</sup> La ségrégation occupationnelle implique l'imposition de limites au choix de carrière d'un individu. D'une part, certaines professions sont occupées majoritairement par des membres d'un groupe, alors que d'autres sont occupées majoritairement par des membres d'un autre groupe. D'autre part, une proportion importante d'individus d'un même groupe peut se retrouver dans un nombre limité de professions. Alors que la ségrégation horizontale réfère à une division des individus en fonction de leur groupe d'appartenance

Cette discrimination peut être directe ou indirecte : une discrimination directe correspond à des « règles, pratiques ou politiques qui excluent ou favorisent expressément certains individus parce qu'ils appartiennent à un groupe spécifique » (BIT, 2007, p. 9) tandis qu'une discrimination est dite indirecte lorsque « des normes ou des pratiques apparemment neutres ont des effets disproportionnés sur un ou plusieurs groupes identifiables, sans justification »<sup>24</sup> (BIT, 2007, p.9).

La reconnaissance de ces deux formes distinctes de discrimination s'inscrit dans l'évolution des manifestations discriminatoires et de notre compréhension des mécanismes opérants; en effet, de moins en moins de personnes affichent des comportements ouvertement discriminatoires (correspondant à une discrimination directe), la plupart des individus savent qu'il s'agit de tendances socialement répréhensibles qui, dans plusieurs cas, peuvent être punies par la loi, pourtant la discrimination persiste, car elle se présente désormais de manière plus subtile, ceux qui la perpètrent n'en étant souvent pas conscients (discrimination de nature plus indirecte) (Bonilla-Silva, 2006; Agocs, 2002).

Non seulement, la discrimination peut-elle être directe ou indirecte, mais elle peut également être intentionnelle ou non. La discrimination intentionnelle (avoir une conscience de la portée discriminatoire du geste) est plus souvent associée aux

---

dans un ensemble de professions distinctes, mais de niveau comparable (par exemple, nécessite un diplôme de même niveau scolaire), la ségrégation verticale signifie que dans un même secteur, les membres des différents groupes se concentreront dans des échelons différents (lié au phénomène du plafond de verre). Depuis peu, on discute de plus en plus du phénomène de la microségrégation, c'est-à-dire que dans une même profession, les individus se diviseraient dans des spécialisations différentes en fonction de leur groupe d'appartenance (Chicha et Charest, 2012).

<sup>24</sup> En matière de discrimination indirecte, pensons au fait d'exiger un certain nombre d'années d'expérience canadienne de travail qui pourraient avoir pour effet de limiter de manière importante l'accès des personnes immigrantes au poste en question ou encore une culture organisationnelle qui encourage fortement les heures supplémentaires, limitant ainsi l'accès de ces occupations aux mères ayant de jeunes enfants.

discriminations directes, mais on pourrait également envisager des situations où une règle qui serait indirectement discriminatoire reposerait sur une intention de discriminer. De même, la Cour a reconnu des cas où une discrimination directe n'était pas, au sens juridique, intentionnelle (Commission ontarienne des droits de la personne c. Etobicoke, [1982] 1 R.C.S.).

Cette distinction entre la discrimination directe et indirecte n'a plus valeur juridique au Canada depuis l'arrêt Meorin (Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S.). Ainsi, la méthode conventionnelle consistait à classer en premier lieu la discrimination dans la catégorie « directe » ou dans celle des discriminations par suite « d'un effet préjudiciable » (discrimination indirecte), ce qui entraînait des réparations différentes pour les plaignants et obligeait les employeurs à faire valoir des arguments différents pour réfuter les allégations de discrimination. Depuis l'arrêt Meorin, la méthode unifiée est consacrée dans le droit. La méthode unifiée vise à déterminer selon la prépondérance des probabilités, si une norme qui est à première vue discriminatoire, peut être considérée comme une exigence professionnelle justifiée (EPJ)<sup>25</sup>. La méthode unifiée se déroule en trois étapes :

« (1) qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause;

(2) qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail;

---

<sup>25</sup> Une EPJ est « une norme ou un règlement essentiel pour exécuter les fonctions d'un poste. Pour qu'une norme soit considérée comme une EPJ, l'employeur doit prouver que toute mesure d'adaptation ou tout changement apporté à la norme créerait une contrainte excessive. Lorsqu'une norme ou une règle est une EPJ, l'employeur n'est pas tenu de la modifier pour tenir compte des besoins de l'employé. » (CCDP, 2006; p. 4).

(3) que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail. Pour prouver que la norme est raisonnablement nécessaire, il faut démontrer qu'il est impossible de composer avec les employés qui ont les mêmes caractéristiques que le demandeur sans que l'employeur subisse une contrainte excessive » (Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU, [1999] 3 R.C.S.; s. 54)

On constate également que la méthode unifiée ne fait pas référence à un critère d'intentionnalité en matière de discrimination. Compte tenu des problèmes inhérents à la démonstration d'une intention discriminatoire au sens juridique, mais également au fait, comme nous le mentionnions, que dans de nombreux cas, les personnes et les organisations sont de « bonne foi » lorsqu'elles posent des gestes ou prennent des décisions dont les effets sont directement ou non discriminatoires (dans un pareil contexte, l'objectif de la lutte à la discrimination devrait être de corriger la situation pour les victimes et d'éduquer les personnes afin d'éviter que la situation ne se reproduise; et non simplement de « punir » comme nous aurions tendance à le faire si les situations de discrimination étaient intentionnelles), les modèles québécois et canadiens de lutte aux discriminations se sont progressivement éloignés de la question de l'intention et mettent désormais l'accent sur « les effets préjudiciables des conduites ou des pratiques, plutôt que sur les motivations de leurs auteurs » (Bosset, 2005, p.19).

Avant d'aborder de front certains des modèles théoriques les plus pertinents pour comprendre les explications de la discrimination, deux concepts supplémentaires méritent d'être abordés, car ils constituent les fondements sociocognitifs de la discrimination : 1- le préjugé, et 2- le stéréotype. Le préjugé se comprend comme une attitude ayant des composantes cognitives (capacité à pouvoir identifier les personnes comme appartenant à un groupe particulier), affectives (les émotions rattachées au groupe identifié) et

comportementales (la manière dont le sujet aura tendance à agir ou réagir par rapport au groupe) (Gergen et coll., 1992). Le préjugé prend ancrage dans un modèle de compréhension basé sur la similarité-attraction qui impliquera dans le cas présent que les individus auront tendance à privilégier les interactions avec des personnes avec lesquelles ils partagent certains attributs qui les mènent à croire que celles-ci parce qu'elles leur ressemblent, agiront de manière similaire à eux dans un contexte donné. Il y aurait *de facto* impression que les comportements seraient plus prévisibles et compréhensibles (Williams et O'Reilly, 1998).

Le concept de stéréotype réfère « aux jugements simplistes et non critiques que des personnes énoncent en se fondant sur des caractéristiques comme le sexe, l'âge, la race, l'origine ethnique et la couleur de la peau, et en leur accolant des attributs » (James, 2004). Le stéréotype est une simplification de la réalité qui permet à l'individu de développer des associations entre l'appartenance à un groupe particulier et certains traits, attitudes, caractéristiques, etc.; de pareilles associations font abstraction des particularités des individus pour ne les définir qu'en fonction du groupe d'appartenance (Schermerhorn et coll., 2006). Il convient de rappeler que les stéréotypes peuvent être positifs (exemple : « les Asiatiques sont doués en mathématiques ») ou négatifs (exemple : « les femmes sont trop émotives ») (Hamilton, 2008). Il existe des différences individuelles importantes dans le recours aux stéréotypes, cependant, ceux-ci sont toujours très largement partagés dans une société et il est relativement simple pour un membre de cette société de rapidement cerner les principaux stéréotypes existants sur l'un ou l'autre des sous-groupes qui composent la société en question (Hamilton, 2008).

Ces concepts posés et définis, nous nous tournons maintenant vers les principales explications théoriques de la discrimination qui correspondent à notre deuxième question.

## **2.2 Principaux modèles théoriques de la discrimination**

Dans l'ordre, nous aborderons les modèles théoriques suivants : 1- la discrimination fondée sur la préférence originellement, modèle élaboré par Becker en 1957; 2- la discrimination statistique; 3- le capital social; 4- le racisme moderne qui met à l'avant-plan les modèles critiques de la discrimination; 5- la segmentation des marchés; et finalement 6- le modèle de la discrimination systémique qui représente une tentative d'intégration de certains des modèles précédents et qui sera le modèle théorique retenu pour cette thèse.

### **2.2.1 La discrimination fondée sur la préférence – le goût pour la discrimination de Becker**

Le modèle théorique développé par Becker à partir de 1957 pour comprendre les phénomènes de discrimination sur le marché du travail a été considéré, à son époque, comme une contribution majeure en sciences économiques : avant les travaux de Becker, l'économie était plutôt réticente à s'intéresser à un phénomène surtout « social » et taxé d'irrationnel (Becker, 1992). La théorie économique néo-classique base ses raisonnements sur le postulat suivant :

« [Il existe] un marché du travail unique sur lequel l'offre et la demande de travail s'équilibrent par l'intermédiaire des prix en l'occurrence les salaires. Ce résultat est rendu possible grâce à une hypothèse de base selon laquelle tous les membres d'une société donnée se comportent comme des agents économiques rationnels :

leur objectif est de maximiser leur satisfaction, leur utilité, celle-ci étant mesurée par le profit, le salaire ou le niveau de consommation » (Chicha-Pontbriand, 1989, p. 51).

L'idée d'un « goût » pour la discrimination est l'innovation majeure de Becker et celle-ci concerne le fait qu'il soit faux de dire qu'un employeur, par exemple, se base uniquement sur le niveau de productivité d'un employé potentiel dans sa prise de décision d'embauche. En introduisant cette nouvelle variable dans le système, Becker (1971) tente de mieux refléter la rationalité des agents économiques sur le marché du travail. Ceux-ci, qu'il s'agisse d'employeurs, d'employés ou de clients, possèdent certaines « préférences » déterminées, qui seraient le reflet d'un « goût pour la discrimination » (Fugazza, 2003) ce qui peut donner lieu, comme l'a constaté Becker (1992), à des situations comme : « Employees may refuse to work under a woman or a black even when they are well paid to do so, or a customer may prefer not to deal with a black car salesman »<sup>26</sup> (p. 39).

Ce goût pour la discrimination de l'agent économique se reflétera par un coût supplémentaire afin d'avoir accès aux employés qu'il préfère (par exemple, l'employeur acceptera d'offrir un salaire supérieur à un employé blanc pour ne pas avoir à embaucher un employé noir) ou encore par un salaire moindre pour la personne qui n'est pas l'employé de choix de l'employeur (l'employeur pourrait accepter d'embaucher un employé noir, mais à condition que son salaire soit inférieur à celui de l'employé blanc à titre de compensation à l'employeur) (Alexis, 1999).

Le raisonnement de Becker mène inévitablement à la conclusion suivante : sur un marché du travail équilibré, les employés discriminés devraient éviter les emplois offerts par les

---

<sup>26</sup> Traduction libre : « Les employés peuvent refuser de travailler sous la supervision d'une femme ou d'une personne noire, et ce, même s'ils sont payés pour le faire, ou encore, un client peut préférer d'éviter de faire affaire avec un vendeur de voitures qui serait noir ».

employeurs « discriminants » (ceux qui ont un goût pour la discrimination), car ils ne pourraient obtenir d'eux un emploi qu'à condition d'accepter un salaire inférieur au salaire du marché ce qui irait à l'encontre de leurs intérêts; avec le passage du temps, les employeurs discriminants devraient disparaître, car ils seraient de moins en moins compétitifs par rapport aux autres à cause de cette obligation qu'ils s'imposent, de verser des salaires supérieurs pour une même prestation de travail afin de satisfaire leur goût pour la discrimination (Fugazza, 2003).

Bien qu'introduisant dans le modèle économique néo-classique une variable permettant de prendre en considération la possibilité de discrimination sur le marché du travail, le modèle de Becker a fait l'objet de multiples critiques que résume Alexis (1999) : 1- confronté à la réalité, le modèle de Becker tient difficilement : alors qu'il prédit que la discrimination doit disparaître à moyen terme, car elle est intenable économiquement parlant, la réalité montre que les entreprises peuvent s'accommoder de la discrimination sur de très longues périodes sans disparaître; et 2- la croyance en la parfaite mobilité des travailleurs est probablement utopique : alors que, théoriquement, certains travailleurs auraient intérêt à aller travailler dans une autre firme afin de maximiser leur utilité, dans la réalité plusieurs considérations sociales les en empêchent par exemple, l'attachement à leur famille ou à une région géographique, les lois et règlements entourant l'immigration, le système de santé en place dans la région où réside le travailleur, l'aversion au changement, etc. (à ce propos, Jones (1998) dans son étude de l'histoire du marché du travail américain, note à plusieurs reprises l'impact des multiples facteurs sociaux, exogènes au monde du travail, qui influencent l'intégration des travailleurs noirs dans certaines entreprises ou certaines occupations).



Il est intéressant de constater que l'idée qu'un système discriminatoire puisse se maintenir à l'encontre des prédictions faites par ce modèle est sous-entendue par les travaux sur le capital humain de Becker (1964) même. Il précise que les choix d'investissement rationnels en matière de développement du capital humain sont conditionnés, entre autres, par les caractéristiques sociodémographiques de l'individu : ainsi, un homme noir pourrait décider d'investir moins qu'un homme blanc dans le développement de son capital humain, puisque dans un marché où certains agents économiques ont un goût pour la discrimination, son rendement sur investissement serait moindre. Une pareille situation ne pourrait qu'entretenir la situation désavantageuse des personnes membres des minorités visibles sur le marché du travail. De plus, Black (1995) est parvenu à démontrer que la simple présence sur le marché du travail, d'employeurs qui ont un goût pour la discrimination, est suffisante pour entraîner une diminution des salaires des travailleurs membres des minorités visibles dans toutes les entreprises du marché du travail.

Cependant, la critique la plus fondamentale de ce modèle concerne le fait qu'elle dissocie complètement discrimination et racisme et tend, comme la plupart des autres théories économiques basées sur les choix rationnels, à faire abstraction que ce sont les rapports structurels de pouvoir et de domination qui font de la discrimination une option économiquement « viable », donc rationnelle, pour les employeurs du groupe dominant (Reich, 1981).

### **2.2.2 La discrimination statistique**

Ce modèle théorique tente, comme le précédent, d'enrichir la théorie économique néo-classique en introduisant une variable supplémentaire, dans le cas présent une prédiction de productivité basée sur les connaissances que possède l'agent économique des différents groupes sociodémographiques, ce qui impliquerait que chacun de ces groupes a un taux de productivité distinct (réel ou perçu) expliqué par des raisons exogènes au système (Fugazza, 2003). Ce modèle théorique est toujours fondé sur une prise de décision rationnelle justifiable; la comparaison des niveaux de productivité relatifs des différents groupes doit orienter l'agent économique rationnel à privilégier l'embauche de certaines personnes au détriment d'autres ou encore à fixer les salaires des membres des différents groupes, en fonction de leurs niveaux de productivité respectifs (Baumle et Fossett, 2005). En fait, pour Arrow (1973) qui est l'un des instigateurs de ce modèle, celui-ci combine le goût pour la discrimination de Becker avec une prise en considération des coûts différenciés de l'embauche et du travail qui permettrait d'expliquer la persistance d'écart salariaux. Dans les mots de Baumle et Fossett (2003) :

« [...] Statistical discrimination is based on rational decisions by maximizing actors who are guided by empirically informed assessments of productivity and risk [...]. The “true” statistical discriminator seeks to draw on valid empirical patterns as the basis for their assessments and decisions. This is what sets statistical discrimination apart from discrimination motivated by emotion, negative affect, irrational taste or prejudice, unfounded stereotypes, and group interest »<sup>27</sup> (p. 1251).

Ce modèle de la discrimination statistique justifie les choix « discriminatoires » d'embauche des employeurs qui veulent limiter les risques financiers liés à une

---

<sup>27</sup> Traduction libre : « La discrimination statistique est basée sur des décisions rationnelles par des acteurs qui visent la maximisation et qui sont guidés par des évaluations basées sur des faits empiriques à propos de la productivité et des risques [...]. Le “véritable” discriminateur statistique cherche à s'appuyer sur des modèles empiriques valables lorsqu'il fait une évaluation ou prend une décision. C'est ce qui caractérise la discrimination statistique d'une discrimination basée sur l'émotion, les affects négatifs, un goût irrationnel ou encore, des préjugés, des stéréotypes sans fondement ou l'intérêt particulier du groupe ».

« mauvaise » embauche. Rationnellement, l'employeur qui a une aversion au risque devrait s'en tenir à embaucher les personnes provenant des groupes sur lesquels il possède le plus d'informations (donc surtout les groupes sociodémographiques auxquels appartiennent ses employés actuels). Ainsi, meilleure est la qualité de l'information détenue sur les membres d'un groupe et meilleurs seront les appariements travailleur-entreprise ou travailleur-occupation (Rothschild et Stiglitz, 1982). Évidemment, ceci peut signifier ne pas prendre en considération les candidatures de personnes membres de groupes sur lesquels l'employeur ne possède pas suffisamment d'informations, même si celles-ci pourraient être plus performantes (Baumle et Fossett, 2003; Moss et Tilly, 2001; Hinds et coll., 2000). *A contrario*, ce modèle implique également d'embaucher des personnes moins compétentes qui appartiennent à des groupes privilégiés. Ce phénomène aurait donc tendance à maintenir la composition démographique actuelle de l'entreprise.

Cette idée d'avoir davantage confiance en les capacités et compétences des personnes qui nous ressemblent et sur lesquelles nous avons l'impression d'avoir davantage d'informations fiables, revient dans de nombreuses études économiques expliquant que les personnes qui appartiennent à des groupes qui nous sont peu familiers subissent une contrainte supplémentaire dans l'établissement et le maintien de relations économiques (Bull et Frate, 2003; Kapur, 2001).

Non seulement ce modèle suppose que les « nouveaux coureurs » (les personnes membres d'un groupe sur lequel l'agent économique a moins d'information devraient logiquement être écartées) n'ont aucune chance, mais il a également été sérieusement critiqué quant à son postulat fondamental, à savoir que les agents économiques prennent des décisions rationnelles. En effet, les stéréotypes peuvent aisément influencer sur les

décisions des acteurs en les amenant à considérer uniquement certains « faits » au détriment d'autres (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007). De plus, différents processus psychologiques comme la catégorisation sociale ou la similarité-attraction, recensés dans la littérature, pourraient expliquer les décisions d'embauche dites « rationnelles » (Roberson et Block, 2001). Plus simplement, nous pouvons également avancer que l'évaluation des candidatures des personnes du groupe majoritaire a tendance à se baser sur un long historique relationnel alors que celles des personnes des groupes minoritaires auront tendance à se baser sur des événements anecdotiques compte tenu de l'absence historique d'interactions soutenues (Fugazza, 2003). Le corollaire de cette dernière affirmation : les divisions entre groupes de travailleurs en fonction de leurs caractéristiques démographiques peuvent se maintenir en place longtemps sans qu'il y ait apparence de discrimination (au sens commun du terme) (Vallas, 2003).

### **2.2.3 Le capital social**

Le concept de capital social est devenu très populaire dans les sciences sociales au cours des deux dernières décennies. De manière générale, la plupart des auteurs s'entendent pour affirmer que les relations humaines et le fait d'entretenir des réseaux sociaux relativement stables, des dimensions directement reliées à l'idée de capital social, jouent un rôle non négligeable pour assurer la cohésion d'une société et ainsi permettre un développement durable de la productivité (Birchmeier, 2002).

Le capital social se comprend comme un bien commun (Murphy, 2002) qui possède à la fois une valeur intrinsèque pour les individus qui, en tant qu'êtres sociaux, ne sont pas uniquement préoccupés par les gains matériels, mais réfléchissent aussi aux effets sur leur

réputation de leurs actions, et également une valeur instrumentale puisque les liens sociaux établis par une personne élargissent l'univers de ses possibilités, lui permettant d'accéder à de nouvelles opportunités, par exemple pénétrer plus facilement un nouveau marché (Giusta, 2003).

Le capital social se distinguerait du capital humain à plusieurs niveaux (OCDE, 2001) : 1- puisque le capital social découle de l'établissement de relations humaines, il ne peut jamais être considéré comme la propriété exclusive d'un seul individu; et 2- il est le produit d'un investissement de temps et d'énergie, mais ses avantages peuvent bénéficier à des individus qui n'ont pas œuvré activement à son développement (par exemple, les membres d'un groupe, par leur simple adhésion à celui-ci, peuvent jouir de certains des avantages du capital social développé entre leur groupe et un autre groupe).

Le sociologue Pierre Bourdieu serait à l'origine du concept de capital social qu'il définit comme :

« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un *réseau durable de relations* plus ou moins institutionnalisé d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance; ou en d'autres termes, à *l'appartenance à un groupe* » (Bourdieu, 1980; p. 2; l'auteur souligne).

Ainsi pour Bourdieu, le capital social se construit sur un ensemble d'obligations mutuelles et implique donc des attentes à l'égard des parties, une norme de réciprocité, un certain niveau de confiance et une solidarité (Bourdieu et Wacquant, 1992). Ce capital social que développeraient les individus tout au long de leur vie faciliterait les échanges de toutes sortes en réduisant le niveau d'incertitude (Portes, 1998).

Les travaux de Loury ont contribué à mieux comprendre ce concept de capital social : dans sa critique des explications économiques néoclassiques des inégalités de revenu en

fonction des groupes ethnoraciaux, il explique que l'accent individualiste de ces modèles détourne des réalités des contextes sociaux qui conditionnent ce qu'un individu pourra ou non accomplir (Portes, 2001). Ainsi, l'adhésion à des réseaux différents aurait une incidence directe sur l'accès des individus aux ressources ce qui signifie des différences qualitatives dans leur capital social respectif (Loury, 1998). Dans les mots de Loury (1999) : « opportunity travels along the synapses of these social networks »<sup>28</sup> (p. 13). On devrait observer des différences notables dans la qualité du capital social des individus en fonction de leur groupe d'appartenance. Ainsi, le capital social des membres des minorités visibles, évalué en fonction, notamment, de l'accès au marché du travail, devrait être de moins « bonne qualité » comparativement aux individus qui ne sont pas membres des minorités visibles (Loury, 1977).

Pour Loury, cette différence qualitative dans le capital social des individus s'expliquerait par au moins deux facteurs (Portes, 2001) : 1- les enfants des minorités visibles étant en moyenne plus pauvres que les autres, ils commencent leur vie avec un accès moindre aux ressources et opportunités de la société et sont donc moins susceptibles de développer des relations significatives avec des personnes qui pourront les aider plus tard à intégrer le marché du travail; et 2- arrivés à l'âge adulte, les membres des minorités visibles ont donc un retard important à combler en matière d'établissement de contacts que la moyenne des personnes appartenant au groupe majoritaire ou dominant prennent pour acquis. Dans cette perspective, on comprend mieux l'impact durable de l'héritage passé pour comprendre les situations actuelles sur le marché du travail. Dans les mots de Foner (2003) :

---

<sup>28</sup> Traduction libre : « les occasions voyagent le long des synapses de ces réseaux sociaux »

« Slavery may be gone and legal segregation dismantled, but the effects of past discrimination live on in seniority systems that preserve intact the results of racially segmented job market, a black unemployment rate double that of whites, and pervasive housing segregation »<sup>29</sup> (p. 112)

#### 2.2.4 Le racisme moderne ou l'angle mort<sup>30</sup> de la discrimination

Le modèle du racisme moderne<sup>31</sup> – concept développé par McConahay (1983) – qui se base sur l'idée que dans certains contextes sociaux ambigus, les individus peuvent laisser libre cours à leurs préjugés racistes, semble pertinent pour comprendre certains phénomènes organisationnels qui entraînent des situations d'inégalités sur le marché du travail. Ce modèle implique que le racisme dans nos sociétés est de plus en plus subtil, indirect et insidieux : à une époque où il est socialement inacceptable d'être ouvertement raciste (par exemple, adhérer à une organisation suprémaciste blanche ou encore être en faveur de politiques ségrégationnistes), les attitudes négatives par rapport aux membres des minorités visibles que peuvent entretenir les individus, seront davantage dissimulées et les préjugés racistes ne seront exprimés que dans certains contextes sociaux ambigus où il demeure possible pour le sujet de justifier ses préjugés à l'aide de raisons « neutres » ou « rationnelles » (Berry et Bonilla-Silva, 2008; van Dijk, 2002). McConahay (1983) utilise un exemple pour montrer comment peut s'exprimer ce racisme moderne qui serait prévalent :

---

<sup>29</sup> Traduction libre : « L'esclavagisme peut être disparu et les lois ségrégationnistes abrogées, mais les effets de cette discrimination passée continuent de survivre dans les systèmes d'ancienneté qui préservent intacts les résultats d'un marché du travail segmenté en fonction de la race, de taux de chômage des Noirs deux fois supérieur à celui des Blancs, et une ségrégation résidentielle omniprésente »

<sup>30</sup> Cette expression a été empruntée à Khan (2006).

<sup>31</sup> Le modèle du racisme moderne a un pendant basé sur le sexe des individus : le sexisme moderne. À ce propos, dans le contexte des mesures d'accès à l'égalité, voir notamment Tougas et coll, 2007, et Tougas et coll. 1995.

« [...] One of the item used in all the voting and busing studies was this: “Over the past few years, blacks have gotten more economically than they deserve.” Many a subject, survey respondent, colleague, and journalist has said that she or he agreed with this statement, but not because of anything he or she had against blacks. It was because blacks had gotten ahead economically by *unfair* means making group demands rather than striving as individuals to get ahead in the system »<sup>32</sup> (p. 557-558; l’auteur souligne).

Roberson et Block (2001) identifient les principales croyances entretenues par ces « racistes modernes » : 1- la discrimination est un phénomène qui appartient au passé; 2- les membres des minorités visibles exagèrent dans leurs demandes lorsqu’ils réclament des changements sociaux brutaux dans de trop courts délais, d’ailleurs jouer la « carte raciale » pour obtenir des gains en tant que groupe est une tactique déloyale; 3- les récents gains obtenus par les membres des minorités visibles ne sont pas équitables, car ils ont été obtenus grâce aux institutions et non par les aptitudes et habiletés des membres du groupe; et 4- il n’y a pas de racisme si ce que l’on dit est soutenu par des « faits empiriques » (par exemple, « les personnes noires s’emportent plus facilement; on le sait, c’est dans leur nature » ou « j’ai rencontré de nombreux Arabes, et ils sont tous misogynes »).

Non seulement les racistes modernes ne se considèrent pas comme des racistes, mais ils vont jusqu’à nier l’existence même du racisme dans la société, accusant les personnes victimes de discrimination de faire preuve d’exagération ou d’être de mauvaise foi (van Dijk, 2002). Ce déni du racisme joue un rôle majeur dans le débat politique qui oppose ceux qui veulent la mise en place par l’État d’outils ou de politiques plus sévères afin de

---

<sup>32</sup>Traduction libre : « Un des énoncés utilisés dans toutes les études sur l’exercice du droit de vote et le transport en autobus a été le suivant : “Au cours des dernières années, les Noirs ont obtenu plus économiquement que ce qu’ils méritent”. Beaucoup de participants, des répondants au sondage, collègue et journaliste, ont déclaré qu’ils étaient en accord avec l’énoncé, mais non parce qu’ils sont contre les Noirs. Simplement parce que les Noirs avaient connu une avancée économique par des moyens *déloyaux*, en faisant des demandes de groupe plutôt qu’en s’efforçant individuellement d’avancer dans le système »



combattre le racisme et la discrimination, et ceux qui sont pour le *statu quo*. Dans un contexte organisationnel, les justificatifs, découlant des principales croyances entretenues par les racistes modernes, offerts pour refuser l'embauche de personnes membres des minorités visibles peuvent avoir un effet puissant, surtout si une figure d'autorité dans l'entreprise y adhère (Brief et coll., 2000).

Ce racisme moderne tend à s'inscrire dans une perspective qualifiée de « color-blind » où les individus refusent de voir qu'il pourrait y avoir un lien entre la « couleur » d'une personne et sa « réussite » tant dans la société en général que sur le marché du travail (Bonilla-Silva, 2006; Armour, 1997). Évidemment, cette conception tend à nier toutes formes de désavantages que pourraient subir les personnes membres des minorités visibles (Wrench, 1996) et demeure cohérente avec les idéaux du libéralisme lesquels consacrent la responsabilité individuelle, blâmant les individus pour leurs « échecs », en les attribuant à leurs mauvais choix de vie, leur manque d'effort ou leur inaptitude (Bonilla-Silva, 2006). Cette tendance est particulièrement forte en Amérique du Nord où le discours sur le mérite et la responsabilité individuelle est omniprésent (Light et coll., 2011; Wilton, 2011; Martins Pinheiro Neves, 2000). Comme le précise Royster (2003), la « main invisible » du marché, cette métaphore développée par Adam Smith pour expliquer que la recherche du bien individuel par chacun mène au bien collectif et que chaque individu obtiendra du système économique des récompenses qui sont à la mesure de ses capacités, demeure bien ancrée dans les consciences des occidentaux.

« [...] Everyone who seeks work has an equal chance of being considered for jobs and that the best candidate is nearly chosen irrespective of race or other irrelevant characteristics – *except when affirmative action interferes with this self-regulating system*. The “invisible hand” analogy suggests a sorting process that is free of

particularistic bias and therefore inherently meritocratic »<sup>33</sup> (Royster, 2003, p. 6; l'auteur souligne).

L'intervention de l'État pour tenter de corriger les inégalités est alors décriée comme étant elle-même une source d'inégalités (Wilson, 2006) qui empêche une autorégulation du marché qui devrait, à terme, régler, s'il y a lieu, les inégalités comme le prédisait le modèle de Becker. Le modèle du racisme moderne identifie la situation paradoxale instaurée dans les États qui tentent de lutter de manière proactive contre les inégalités : les personnes qui subissent les inégalités dans la société ne sont plus perçues comme des « victimes », mais bien comme des agresseurs qui font valoir les intérêts particuliers à leur groupe en parasitant les institutions de l'appareil étatique et législatif, au détriment du bien-être collectif.

Malgré le fait qu'il y ait de plus en plus de preuves tant quantitatives que qualitatives appuyant l'hypothèse que le marché du travail canadien est discriminatoire, une proportion importante de la population continue de croire que le racisme est un phénomène qui n'existe plus au Canada – les inégalités existantes étant dès lors expliquées par un manque de compétences des personnes membres des minorités visibles ou encore par d'autres caractéristiques personnelles à ceux-ci (Khan, 2006). Ce racisme moderne amenait Khan (2006) à parler d'un angle mort marqué par un « refus de reconnaître le racisme organisationnel et d'en assumer la responsabilité [ce qui] fait en sorte qu'on ne se penche pas sur les relations sociales et sur les politiques et les pratiques au travail, ce qui pourrait bien favoriser le maintien du statu quo » (p.68).

---

<sup>33</sup> Traduction libre : « Toute personne qui cherche un travail a une chance égale d'être considérée pour l'emploi et le meilleur candidat est choisi sans distinction de race ou autres caractéristiques non pertinentes – à l'exception des cas où l'action positive interfère avec ce système d'autorégulation. L'analogie de la "main invisible" suggère un processus de tri qui est exempt de préjugés particularistes et donc, intrinsèquement méritocratique ».

Il est important de noter encore une fois que les racistes modernes, dans la plupart des cas, ne se perçoivent pas comme tels : l'importance des justifications utilisées par ces personnes pour défendre leurs décisions ou leurs comportements est symptomatique d'une croyance dans la puissance du modèle libéral à assurer l'égalité entre les citoyens (van Dijk, 2002).

Tout en étant d'une grande pertinence conceptuelle afin de comprendre le contexte discursif dans lequel opère la discrimination dans les sociétés libérales, le modèle du racisme moderne n'explique que très peu comment les pratiques, politiques et décisions des acteurs individuels ou collectifs peuvent créer des barrières à la pleine égalité en emploi des individus en fonction de leur appartenance à un groupe des minorités visibles.

### **2.2.5 La segmentation des marchés**

Alors que la théorie économique néo-classique repose sur l'idée d'un marché du travail unique où l'offre et la demande de travail ne peuvent trouver qu'un seul point d'équilibre qui maximise l'utilité des agents économiques (Cousineau, 2005), la théorie de la segmentation des marchés postule que les « imperfections » observées sur le marché du travail ne sont pas des états transitionnels vers l'atteinte d'un équilibre, mais bien des situations durables. Selon cette approche, il n'y aurait donc pas un seul marché du travail, mais bien plusieurs marchés qui seraient en quelque sorte isolés les uns des autres – ils sont « segmentés » (Chicha-Pontbriand, 1989).

Ainsi, pour Doeringer et Piore (1971, dans Petit, 2007) on retrouverait un marché primaire (ou interne) et un marché secondaire de l'emploi qui auraient des

caractéristiques différentes : alors que le marché primaire serait composé des « bons » emplois (c'est-à-dire des emplois bien rémunérés avec des conditions de travail plus agréables, une plus grande sécurité d'emploi, des possibilités de promotion, etc.), le marché secondaire regrouperait les « mauvais » emplois (c'est-à-dire des emplois moins bien rémunérés, moins prestigieux, avec moins de sécurité d'emploi, etc.). L'objectif d'instaurer un marché interne serait un choix de l'employeur qui désirerait s'attacher ses employés pour une longue période : un ensemble de considérations économiques et techniques (par exemple, faciliter la planification à long terme, rentabiliser les investissements en formation sur des technologies que l'employeur est seul à utiliser, le coût élevé des équipements utilisés par les employés ou des matières premières et produits manipulés par ceux-ci, etc.) amène l'employeur à croire qu'il serait préférable d'offrir des conditions avantageuses aux travailleurs afin que ceux-ci demeurent des employés de l'organisation pour une longue période (Gazier, 2010). Il s'agit donc d'un accord mutuellement avantageux pour les partis.

La discrimination raciale dans l'embauche sur le marché interne se trouve à deux niveaux (Gazier, 2010, rapportant les résultats de Doeringer et Piore, 1971; 1985) : 1- dans sa forme indirecte, il s'agit de privilégier certains diplômés au détriment d'autres, de faire la sélection uniquement dans certaines zones géographiques, ou encore de privilégier les parents et amis des employés actuels dans les futures embauches; et 2- dans sa forme directe, il s'agirait littéralement d'un phénomène de collusion entre employeurs et employés qui souhaiteraient créer un groupe social aussi homogène que possible afin d'en faciliter au maximum la gestion, en excluant les individus perçus comme trop différents. Ainsi, la répartition des travailleurs dans les marchés primaire et secondaire

s'opère en fonction de critères sociodémographiques reflétant sur le marché du travail, la stratification d'une société (Feagin, 2006; Tilly, 1998). Ceci implique que les personnes favorisées dans la balance de pouvoir se retrouvent majoritairement dans le marché primaire du travail alors que les autres se concentreront dans le marché secondaire, ce qui tendrait à maintenir dans la durée les inégalités. Piore (1980) précise : « Particular groups, such as women, ethnic and racial minorities, and immigrants, are confined to secondary jobs, and this explains their disadvantaged economic position »<sup>34</sup> (p. 380). Donc, contrairement à la théorie du capital humain qui explique la répartition des travailleurs dans les différents emplois disponibles, uniquement en fonction de critères de productivité, la théorie de la segmentation des marchés considère des variables sociales qui ne devraient normalement pas influencer sur la productivité des travailleurs (Chicha-Pontbriand, 1989).

La théorie de la segmentation des marchés, en tentant de réconcilier l'économie avec les autres domaines de connaissances des sciences sociales, prend ses distances par rapport au modèle économique néo-classique, ce qui avait même amené Piore (1983) à affirmer que cette nouvelle conception du marché du travail entraîne une révolution au sens où l'entend Kuhn (1983) par rapport à la pratique de la « science normale » en économie. Au moins deux raisons étaient avancées par Piore (1983) pour justifier son point de vue : 1- méthodologiquement, la théorie de la segmentation des marchés est née d'observations sur le terrain (méthode inductive de recherche) ce qui est souvent incongru dans la pratique des sciences économiques qui demeure surtout déductive; et 2- cette théorie remet en question l'un des postulats de base de la théorie économique néo-classique à

---

<sup>34</sup> Traduction libre : « Des groupes particuliers, comme les femmes, les minorités ethniques et raciales et les immigrants sont confinés dans les emplois du marché secondaire, ce qui explique leur position économique désavantageuse ».

savoir que plusieurs comportements hétérogènes ayant des logiques distinctes, peuvent coexister dans la société. Concrètement, cette dernière assertion implique que les individus que l'on retrouve dans le marché primaire du travail, agiront de manière à protéger leur marché et les privilèges qui y sont associés, et mettront ainsi en place des règles qui entretiennent peu sinon aucune relation, avec la logique traditionnelle des forces du marché (Piore, 1983), ce qui implique qu'un chercheur intéressé par le sujet ne peut se référer uniquement aux modèles économiques pour expliquer les faits empiriques.

Donc, comme l'observe Doeringer (1986), les personnes membres du marché primaire afin de préserver leurs « rentes » qui découlent de leur position économique privilégiée, utiliseront un ensemble de stratégies comme la rétention d'informations, la mise en place de groupes sociaux afin de soutenir leurs membres au détriment des « outsiders », l'affirmation de leur pouvoir en tant que groupe lors de négociations salariales, etc. L'employeur de son côté, afin de préserver la loyauté de ses travailleurs et de limiter les interruptions de production, n'aura pas d'intérêt à combattre activement ces stratégies des travailleurs. Les conséquences sont prévisibles : les probabilités qu'un travailleur du marché secondaire parvienne à pénétrer le marché primaire de manière « naturelle » seront faibles à moins d'une intervention active par un tiers (par exemple l'État avec les mesures proactives d'accès à l'égalité).

Pour refléter les changements organisationnels importants des dernières années, il devient de plus en plus pertinent de comprendre le concept de segmentation des marchés dans une perspective plus fine : les emplois du marché primaire correspondent aux emplois liés directement à la raison d'être d'une entreprise, c'est-à-dire ces emplois à haute valeur ajoutée qui peuvent difficilement être délocalisés et qui sont le « cœur » d'une entreprise,

alors que les emplois du marché secondaire correspondent aux emplois plus « périphériques », c'est-à-dire ces emplois à plus faible valeur ajoutée où la concurrence entre individus (mais également entre États) dans l'obtention de ceux-ci est importante, entraînant parfois ce qu'on décrit comme une course vers le bas (*race to the bottom*) où ceux qui sont prêts à accepter les plus faibles salaires (donc souvent ceux qui sont déjà les plus défavorisés économiquement) « gagnent » l'emploi (Garcia, 2007). Dans une même organisation peuvent coexister en parallèle, un marché primaire et un marché secondaire de l'emploi, reflétant la multiplication des différentes formes de contrat de travail (et de statut de travailleur) (Michon, 2007).

Ainsi, la segmentation des marchés peut être beaucoup plus complexe que ce qui apparaît au premier abord : les caractéristiques des différents secteurs industriels (le niveau de bureaucratisation, la santé économique relative du secteur, les phénomènes de monopole ou d'oligopole, le niveau de professionnalisation, etc.) et leur variation dans le temps ont également un impact majeur sur la forme concrète que prend la segmentation, créant des modèles uniques de répartition des travailleurs (Garcia, 2007). Dans la même veine, Coleman (2004) a démontré que même dans les secteurs de technologies de pointe, on retrouve une segmentation des marchés, ce qui l'amenait à affirmer qu'il s'agit d'un modèle suffisamment souple pour pouvoir s'adapter aux caractéristiques des différents secteurs industriels.

La principale critique de la théorie de la segmentation des marchés est qu'elle n'explique pas suffisamment les raisons du cantonnement des travailleurs dans l'un ou l'autre des marchés; elle est surtout descriptive en constatant que les individus se répartissent dans

les marchés de manière à refléter la division inéquitable du pouvoir entre les groupes dans une société (Feagin, 2006; Tilly, 1998).

### **2.2.6 La discrimination systémique**

Le modèle de la discrimination systémique peut être compris comme une approche pragmatique et intégrative de la discrimination. En effet, cette théorie tente d'expliquer comment peuvent se développer et se maintenir dans le temps des situations constatées d'inégalités en étudiant les principaux acteurs concernés. Cette théorie accepte le postulat des marchés segmentés du travail, réfutant ainsi l'idée qu'il n'existe qu'un marché unique du travail, se distanciant par le fait même des approches économiques néo-classiques. Le modèle du racisme moderne n'entre pas en contradiction avec celui de la discrimination systémique, bien au contraire, il le complète en le situant dans un environnement discursif qui crée ces justificatifs « rationnels » nécessaires aux acteurs du système afin de ne pas remettre en question les barrières à l'égalité. De plus, les explications offertes par le modèle du capital social contribuent aussi à la compréhension du phénomène d'inégalité.

La discrimination systémique se dissocie de la question de l'intention de l'agent ou de la structure discriminante en s'intéressant principalement aux résultats observables. Ce modèle tente également d'intégrer dans un tout cohérent les différents niveaux d'analyse, du micro (par exemple : une décision prise par un individu dans une structure sociale) au macro (par exemple : le fait d'exclure une personne d'un réseau professionnel). Une compréhension systémique concerne à la fois une analyse des effets structuraux, mais également des procédures qui ont mené aux effets observés, posant la nécessité de la complémentarité de ces analyses (Roscigno et coll., 2007).



Comme le mentionne Chicha-Pontbriand (1989), l'intérêt d'une approche systémique de la discrimination réside fondamentalement dans le fait qu'il semble utopique de croire qu'il est possible de comprendre la situation d'inégalité constatée sans référer aux nombreux facteurs qui la créent. Ceci implique le recours à une approche d'investigation de nature pluridisciplinaire qui s'éloigne « de la théorie économique néo-classique du marché du travail [car celle-ci] méconnaît l'interdépendance entre les divers éléments qui influencent le marché du travail » (Chicha-Pontbriand, 1989, p. 50).

En intégrant les différents éléments retenus par la Cour Suprême du Canada dans le jugement d'Action Travail des Femmes c. Chemins de fer nationaux ([1987] 1 R.C.S. 1114), Chicha-Pontbriand (1989) a élaboré une définition de la discrimination systémique en emploi :

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

Parmi ces acteurs, l'employeur est de loin le plus important puisqu'il détermine les règles et critères, formels ou non, qui guideront et régiront les différents sous-systèmes de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail. Ces règles et critères sont dans de nombreux cas hérités du passé et reflètent donc les normes des structures sociales de l'époque qui les ont vu naître, ce qui implique que nous devons demeurer critiques à leur endroit, car ils peuvent perpétuer les inégalités en favorisant les membres du groupe dominant (Bader, 1998). Cette idée amène donc à relativiser le postulat de neutralité des pratiques, règles, critères, politiques et procédures de gestion des ressources humaines tel que défendu dans les écoles de gestion (Berry et Bonilla-Silva, 2008; Castilla, 2008;

Bacchi, 2004). Par ailleurs, même si une règle devait être neutre, il n'en demeure pas moins que les gestionnaires conservent un pouvoir discrétionnaire dans son application qu'il ne faudrait pas sous-estimer et c'est souvent à ce niveau que les biais peuvent opérer avec le moins de contraintes (Light et coll., 2011; Castilla, 2008; Jackson, 2001).

Ainsi, on comprend qu'il est probablement faux de croire que les décisions prises dans l'organisation répondent uniquement à une rationalité économique : des facteurs psychosociaux sont également en œuvre, pensons en premier lieu aux facteurs de similarité et attraction (Roberson et Block, 2001; Williams et O'Reilly, 1998). À cela s'ajoutent les préjugés et stéréotypes à l'égard des caractéristiques des membres des différents groupes qui amènent le décideur à orienter les individus, en fonction des caractéristiques attribuées, dans certaines occupations au détriment d'autres (Hamilton, 2008). Dans les prochains paragraphes seront abordés différents obstacles associés au système de gestion des ressources humaines.

### **2.2.6.1 Barrières en entreprise<sup>35</sup>**

Les mécanismes de discrimination en entreprise sont complexes à comprendre, car ils ont tendance à se renforcer mutuellement et ils concernent l'action (ou l'inaction) de multiples acteurs<sup>36</sup> dont la plupart ne sont pas conscients que leurs décisions, attitudes et

---

<sup>35</sup> La littérature sur les obstacles que peuvent rencontrer les personnes membres des minorités visibles sur le marché du travail est en grande partie le fruit du travail de chercheurs américains. Même s'il existe des différences entre les marchés du travail canadien (et québécois) et américain, nous demeurons convaincus de la pertinence de cette littérature scientifique pour expliquer les importantes inégalités mentionnées dans le premier chapitre.

<sup>36</sup> Dans les prochaines pages, l'accent sera principalement mis sur le rôle des gestionnaires dans les organisations pour comprendre les situations d'inégalités. Il faudrait éviter d'en conclure que les pairs ne jouent aucun rôle dans ce processus. À titre d'exemple, citons l'étude récente de Van Laer et Janssens

comportements peuvent avoir des effets discriminatoires importants. Ainsi, comme le mentionne Essed (2002), la discrimination, en tant que processus, ne peut que se renforcer dans la durée, avec sa pratique quotidienne. Dans cette sous-section, nous tenterons de présenter certaines de ces barrières et les interactions qui peuvent exister entre elles, le tout, bien évidemment, dans une perspective systémique reposant sur la segmentation des marchés. La question des relations entretenues entre les groupes appartenant aux marchés interne et secondaire prend toute son importance dans cette section surtout en ce qui a trait aux « stratégies » (délibérées ou non) qui existent afin de perpétuer cette « ségrégation » en emploi (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007) qui est, comme nous l'avons vu, à la fois verticale (possibilités plus limitées d'obtenir des promotions) et horizontale (concentration dans certaines occupations, secteurs industriels ou type de contrat de travail) (Brief et Barsky, 2000).

Cependant, avant d'aborder les pratiques à proprement parler, nous présenterons le modèle de Roberson et Block (2001) qui permet de comprendre comment les biais viennent influencer de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines.

#### **2.2.6.1.1 L'influence des biais sur les pratiques de gestion des ressources humaines**

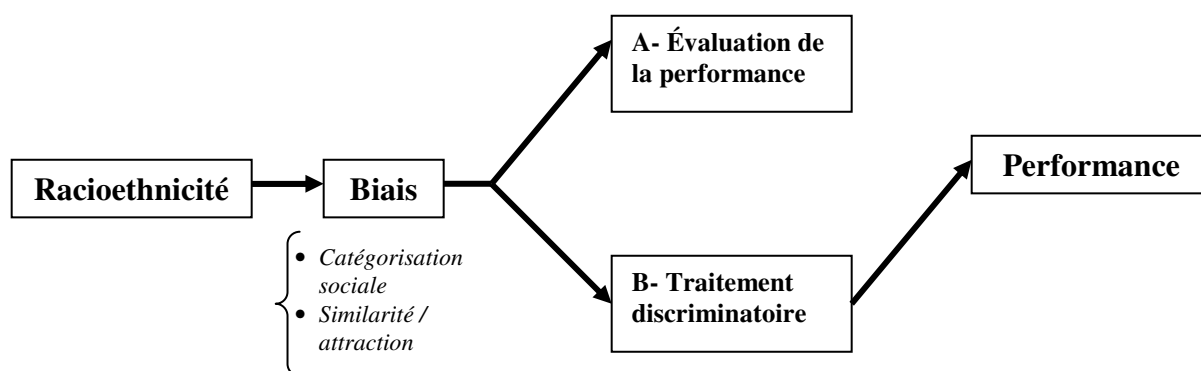
La question des biais liés à l'appartenance à l'un des groupes des minorités visibles qui influent sur les pratiques de gestion des ressources humaines a fait l'objet d'une importante revue de la littérature scientifique par Roberson et Block (2001) qui ont synthétisé sous forme de modèle (voir schéma 1) les relations qui semblent exister entre

---

(2011) qui ont étudié de manière empirique les principales formes que prend la discrimination subtile dans les milieux de travail et exercées par les pairs sur leurs collègues membres des minorités visibles.

les différentes variables ainsi que les théories psychosociales sous-jacentes permettant de comprendre le fonctionnement du modèle. Celui-ci incorpore les connaissances accumulées au cours des dernières décennies sur le sujet, en postulant que les biais que possèdent les gestionnaires dans les entreprises influencent à la fois l'évaluation de la performance, mais également la performance réelle des personnes.

### Schéma 1 Modèle sur l'influence des biais et de la discrimination



Adapté de Roberson et Block (2001)

Ce modèle stipule que les biais, consciemment ou non, se reflètent dans nos comportements et que pour comprendre leur *modus operandi*, nous devons nous référer principalement à deux théories importantes de la psychologie sociale, à savoir : 1- la catégorisation sociale; et 2- la similarité-attraction.

La catégorisation sociale serait un processus en deux étapes : 1- nous aurions une tendance naturelle à catégoriser les individus qui nous entourent en fonction de leurs

caractéristiques, surtout celles qui sont les plus prégnantes (par exemple le phénotype ou la couleur de la peau), ce qui amène un observateur à dichotomiser les individus qui l'entourent : ceux qui sont davantage comme nous correspondent à l'« in group » alors que tous les autres appartiendraient à l'« out group »; 2- les individus auraient une tendance naturelle à ressentir un biais plus positif vis-à-vis des membres de l'« ingroup » qui se refléterait dans leurs comportements et leurs interactions. Ce phénomène de la catégorisation sociale joue un rôle déterminant dans la perception de soi et des autres puisque les biais positifs ressentis à l'endroit des membres de l'« in group » trouvent une certaine justification dans l'exacerbation des différences qui les séparent des autres dont la représentation demeure stéréotypée (Johnson et coll., 2000). Ce processus psychologique crée des attentes différenciées à l'égard d'autrui en fonction de la catégorisation sociale effectuée par l'observateur : les individus auront tendance à attribuer les bonnes performances des membres de l'« in group » à leurs qualités et compétences (attribution interne de la causalité), alors que les mauvaises performances s'expliqueront par la malchance ou les contraintes du contexte (attribution externe de la causalité) (les attributions seront inversées lorsque l'individu devra juger de la performance des membres de l'« out group »).

Le second processus psychologique considéré pour expliquer les biais est celui de la similarité-attraction qui implique que les individus sont davantage attirés par les personnes qui leur ressemblent, particulièrement en ce qui a trait aux attitudes, à la classe sociale et aux caractéristiques démographiques. Les individus passeront alors plus de temps en leur compagnie, ce qui leur permettra de développer une relation plus significative et donc d'avoir une image plus précise de leurs qualités, alors que ceux qui

leur sont différents n'auront pas cette possibilité; aussi l'image retenue de ces derniers demeurera-t-elle plus caricaturale, ou à tout le moins, imprécise. Ce cercle vicieux peut ainsi s'entretenir pour de longues périodes, entraînant l'émergence d'affects de plus en plus positifs à l'endroit des personnes qui nous sont plus similaires, alors qu'on demeure plus indifférent et parfois même hostile envers les autres (Walter et Bruch, 2008).

Compte tenu du fait que les membres des minorités visibles sont moins présents dans les postes de gestionnaire ou de superviseur comme mentionné précédemment, une plus grande proportion des évaluateurs de la performance dans les entreprises seront membres du groupe dominant et ils devront évaluer la performance de personnes appartenant au même groupe qu'eux, mais également des personnes appartenant aux différents groupes des minorités visibles. Ainsi, les deux processus exposés influenceront à la fois l'évaluation des performances (recours à des critères différents pour juger de la performance, recherche de justifications pour expliquer les mauvaises performances des personnes de l'« in group », accès à des sources d'informations plus riches et précises pour décrire la performance des personnes de l'« in group », etc.), mais également la performance réelle des personnes (les membres de l'« in group » passent plus de temps de qualité avec leur superviseur, ils obtiennent plus facilement des informations par le biais des relations amicales, ils auront davantage accès aux activités de mentorat, etc.).

#### **2.2.6.1.2 Dotation**

Les barrières liées au sous-système de dotation du système de gestion des ressources humaines peuvent être nombreuses et complexes à appréhender. Le processus de dotation, peut se diviser en 4 grands ensembles de pratiques distinctes (Saba et coll.,

2008), à savoir 1- l'analyse des postes; 2- la planification des ressources humaines; 3- le recrutement; et 4- la sélection et l'accueil des ressources humaines. Chacun de ces ensembles de pratiques pose ses propres défis au chapitre des barrières à relever, pourtant certains manuels populaires de dotation, à l'exception de quelques mises en garde concernant les aspects légaux en matière de non-discrimination, négligent d'aborder en profondeur la question de la discrimination (voir par exemple, Heneman et coll., 2000).

Fondamentalement, il semble que l'utilisation des réseaux sociaux des employés afin de faciliter les activités de recrutement et de sélection des employés, mais également la préférence accordée (consciemment ou non) aux travailleurs potentiels qui partagent des caractéristiques avec les personnes qui sont déjà en emploi dans l'entreprise, sont au cœur de la dynamique discriminatoire dans le processus de dotation (Fernandez et Fernandez-Mateo, 2006; Vallas, 2004; Massieu, 2004; Royster, 2003; Deslandes, 2002; Loury, 2002; Roberson et Block, 2001; McGuire, 2000; Tilly, 1998). Comme mentionné lors de la présentation de la théorie de la discrimination statistique, les employeurs, afin de limiter leurs risques, auraient tendance à embaucher les personnes qui appartiennent aux groupes avec lesquels ils sont les plus familiarisés (Fugazza, 2003), quitte à écarter d'emblée les candidatures des personnes membres de groupes sur lesquels ils possèdent peu ou pas d'information (Baumle et Fossett, 2003; Moss et Tilly, 2001; Hinds et coll., 2000), maintenant ainsi la composition sociodémographique actuelle de leur effectif. La composition démographique présente d'une entreprise semble être un déterminant majeur dans les choix d'embauche et ne saurait être négligée (Reskin et coll., 1999). Kanter (1977), dès la fin des années 70, lorsqu'elle étudie l'intégration des femmes dans les occupations et les secteurs non traditionnels, mentionnait que leur faible nombre

constituait en soit un obstacle, en envoyant un puissant message aux candidates qu'elles ne sont pas les bienvenues, aussi expliquait-elle l'importance d'une masse critique d'individus d'un même groupe afin de créer un effet d'entraînement si l'on souhaitait un réel changement dans la composition des effectifs. Cette analyse est aussi pertinente pour les membres des minorités visibles.

Les pratiques de dotation particulières à une entreprise auraient tendance à avoir été historiquement conçues en fonction du profil traditionnel des travailleurs représentés et seraient peu révisées (Chicha et Charest, 2008). Pourtant, une procédure de dotation plus « objective » et transparente apparaît comme plus juste pour l'ensemble des employés, et faciliterait l'intégration des personnes membres des minorités visibles qui seraient dès lors moins perçues comme des personnes moins compétentes obtenant un emploi grâce, par exemple, aux programmes d'équité en emploi de l'entreprise (Kirby et Richard, 2000).

Dans les paragraphes qui suivent, nous reprendrons les 4 parties de la dotation comme les décrivent Saba et coll. (2008) en leur associant différentes difficultés recensées dans la littérature. Évidemment, ces étapes s'inscrivant dans un processus chronologique, les difficultés identifiées lors de chacune de celles-ci, s'additionnent.

### *L'analyse des postes*

On peut concevoir l'analyse des postes comme l'étape nécessaire permettant de rassembler toutes les informations concernant une occupation dans l'entreprise, incluant les habiletés et connaissances requises pour occuper le poste (Saba et coll., 2008). Cet



aspect de l'analyse de poste revient à s'interroger sur les critères du mérite associé à une occupation et, bien que nous ayons tendance à croire que ce processus soit objectif, dans les faits plusieurs problèmes potentiels se posent.

Ainsi, comme l'a démontré Steinberg (1990) en étudiant la question de la valeur comparable des emplois dans un contexte d'équité salariale, les critères retenus peuvent être partiaux : les évaluateurs auront tendance à négliger certaines aptitudes nécessaires pour occuper le poste pour se concentrer sur les plus prégnantes (par exemple, on peut aisément négliger les aptitudes cognitives nécessaires pour occuper un poste à dominante physique ce qui peut amener l'évaluateur à parler d'un poste « déqualifié »). Cette situation se comprend dans une perspective historique : les principaux systèmes d'évaluation des emplois qui ont été développés à partir des années 1930 se basaient principalement sur des emplois industriels où prédominaient les hommes ce qui aurait eu pour effet dans la détermination des critères d'évaluation des emplois de négliger plusieurs aspects plus typiques du travail « féminin », sous-évaluant par le fait même les emplois où l'on retrouve des nombres importants de femmes (Chicha, 2011).

Ainsi, certains aspects seront négligés alors qu'il demeure plausible que certains critères retenus ne soient pas, dans les faits, nécessaires pour occuper le poste (ATF, 2000). En effet, l'employeur peut avoir tendance à se laisser influencer par les titulaires actuels des postes pour établir les critères du mérite, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur les possibilités de diversification des effectifs. Le professionnel de la gestion des ressources humaines peut donc contribuer, s'il n'est pas suffisamment critique à l'endroit des outils qu'il utilise, à perpétuer la sous-évaluation de certaines catégories d'emplois (et la sur-évaluation d'autres).

Un autre problème potentiel de l'analyse d'un poste : l'évaluateur pourrait avoir tendance à recourir aux stéréotypes pour décrire les aptitudes et qualités nécessaires pour occuper le poste. D'un critère effectivement nécessaire, il estime que d'autres critères fréquemment associés au premier seront présents ou encore l'évaluateur aura tendance à associer des traits, qualités ou aptitudes pour occuper un poste en fonction des stéréotypes existant sur les personnes qui occupent actuellement le poste (Foschi, 2000).

Finalement, il convient aussi de s'interroger sur l'importance accordée aux compétences interpersonnelles<sup>37</sup> auxquelles réfèrent de plus en plus les employeurs dans leur processus de dotation (Moss et Tilly, 2001). Celles-ci peuvent avoir un important effet d'exclusion, car elles demeurent très subjectives autant dans leur définition que dans leur évaluation chez les candidats à l'embauche, tout en étant souvent, par définition même, culturellement construites et donc avantageant les personnes maîtrisant le code culturel ambiant (Drudi et coll., 2005; Moss et Tilly, 2001; Moss et Tilly, 1996; Matthews, 1996). Comme le mentionnaient Antonius et Tadlaoui (2003), une compétence interpersonnelle comme « posséder une attitude positive » est excessivement complexe à évaluer même si l'on demeure à l'intérieur d'un groupe culturel bien défini, mais dans un contexte multiculturel, cette qualité peut prendre plusieurs significations, parfois même contradictoires, la rendant ainsi presque impossible à évaluer de manière objective. Plusieurs compétences personnelles sont attribuées de manière stéréotypée aux membres des différents groupes. Par exemple, Tilly et Moss (2001) dans leurs entrevues avec les employeurs américains découvraient que plusieurs de ceux-ci attribuaient aux Américains de descendance africaine une « éthique du travail » déficiente ce qui entraînait des

---

<sup>37</sup> En anglais, les « *soft skills* ».

réticences importantes à les embaucher; ces résultats étaient cohérents avec ceux de Royster (2003). L'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) (2010) déplorait d'ailleurs encore récemment l'utilisation de plus en plus fréquente de ces critères hautement subjectifs du mérite qui se multiplient dans les processus de dotation même les plus formalisés.

L'ensemble des problèmes soulevés quant à l'analyse de poste dans une perspective non-discriminatoire nous ramène à la question du « mérite », de sa définition et de son évaluation. À ce sujet, trois dimensions intimement reliées doivent être abordées : 1- les différents critères du mérite retenus pour une occupation sont-ils vraiment requis pour occuper le poste? (ATF, 2000); 2- si oui, ces critères peuvent-ils être opérationnalisés et évalués de manière objective? (Noon, 2010; Kernaghan, 2008); et finalement 3- qui doit être sélectionné : le candidat qui obtient le « meilleur résultat » lors de l'évaluation du mérite ou l'un de ceux qui est parvenu à démontrer qu'il possède les compétences recherchés (basée sur le concept d'un « seuil minimal » à atteindre) en privilégiant, ceux et celles qui sont membres des groupes-cibles dans la mesure où une sous-représentation existe dans cette occupation (Noon, 2010; Bader, 1998).

Le principal acteur qui définit les critères du mérite est l'employeur; dans la plupart des cas, le service des ressources humaines est responsable de valider ses critères. Puisque nous avons souvent tendance à définir le mérite en fonction des caractéristiques des personnes qui ont occupé ou qui occupent en ce moment le poste (Cornet et Warland, 2008) il est possible d'avoir une compréhension erronée ou biaisée des critères essentiels du mérite. Ainsi, certains de ceux-ci pourraient en réalité ne pas être nécessaires et donc

contribuer à l'exclusion des membres des minorités visibles et des immigrants, et perpétuer la composition démographique actuelle des effectifs.

Le second problème concerne l'opérationnalisation des critères et leur évaluation qui laisse souvent place à la subjectivité. L'exemple des critères liés aux « compétences interpersonnelles » que nous abordions précédemment est représentatif à ce sujet. De plus, comme nous le verrons dans la sous-section « sélection », plusieurs facteurs psychosociaux exercent une influence dans le processus de sélection, notamment, les caractéristiques démographiques des évaluateurs et des évalués, et ont un impact qu'il ne faut pas négliger (Martins Pinheiro Neves, 2000).

Le dernier problème touche au débat concernant le choix du « parfait » candidat pour le poste (Bader, 1998) : l'organisation devrait-elle embaucher le « meilleur » ou embaucher une personne parmi celles qui ont démontré posséder tous les critères recherchés sans nécessairement être désignées comme le « meilleur » parmi les candidats? Dans une perspective d'accès à l'égalité, Noon (2010) affirme qu'il est préférable de choisir la seconde option, ce qui concrètement signifie que parmi les candidats qui atteignent le « seuil » minimal fixé, on doit choisir prioritairement ceux et celles qui sont membres des groupes sous-représentés.

### *La planification des ressources humaines*

La planification des ressources humaines vise l'élaboration et la mise en place de programmes et de plans afin d'éviter que l'entreprise se retrouve dans une situation de pénurie de main-d'œuvre compétente au moment où elle en aura besoin (Saba et coll.,

2008). L'une des principales difficultés en la matière est liée aux surenchères en ce qui concerne les habiletés : malgré l'analyse des postes effectuée, plusieurs employeurs auront tendance à exiger des compétences qui ne sont pas en lien avec le poste et cette tendance serait accentuée dans les contextes économiques difficiles où l'offre de travail dépasse la demande (Moss et Tilly, 2001). Un exemple classique consiste à exiger des employés qu'ils soient bilingues même pour des postes qui ne nécessitent pas la maîtrise de l'anglais; ce type d'exigence peut avoir un impact majeur sur les personnes immigrées qui ne maîtrisent que l'une ou l'autre langue (rappelons que la majorité des personnes membres des minorités visibles au Québec sont également des immigrants) (Bourhis et coll., 2005).

En ce qui concerne la question des pénuries de compétences, Fields et coll. (2005) mentionnent que celles-ci semblent être parfois artificiellement exagérées puisque plusieurs employeurs ne prennent pas en considération les candidatures de personnes provenant de certains groupes culturels, ce qui réduit la taille de leurs bassins de recrutement. De plus, toute la question de la non-reconnaissance de l'expérience de travail et des diplômes acquis à l'étranger (Chicha et Charest, 2008) a un impact considérable sur le processus de planification de la main-d'œuvre en le complexifiant d'autant. Ces différents éléments viennent appuyer l'argumentaire d'Alexis (1999) lorsqu'il affirme que le marché du travail peut accepter de payer pour le « goût de la discrimination » en créant ou en accentuant un phénomène de pénurie.

### *Le recrutement*

Les activités de recrutement visent à fournir à l'entreprise des candidats qualifiés en nombre suffisant pour pourvoir aux différents postes disponibles (Saba et coll., 2008). D'emblée, un élément qui désavantage les personnes membres des minorités visibles à cette étape a trait à leur représentation désavantageuse sur le marché du travail : les périodes de chômage plus fréquentes et parfois prolongées rendent à la fois plus difficile l'obtention de références d'emplois appropriées (Spalter-Roth et Deitch, 1999; Braddock et McPartland, 1987) et entraînent souvent les individus à bout de ressources, à accepter des postes pour lesquels ils sont surqualifiés (Iverson, 2000); ces deux éléments liés à un même phénomène, servent souvent d'indicateurs négatifs pour les personnes qui doivent prendre les décisions de recrutement qui, en se basant sur ces « faits », auront tendance à discréditer les compétences, les qualités et les diplômes des membres des minorités visibles, contribue ainsi à les maintenir dans une situation d'inégalité prolongée. Il s'agit d'un bon exemple de cercle vicieux dont il est difficile de s'échapper.

Un autre élément qui désavantage les personnes membres des minorités visibles est lié au recrutement par bouche-à-oreille. Bien que cette pratique soit dénoncée comme contreproductive dans une optique de diversification des effectifs (Lieber, 2008; Myers et Dreachslin, 2007; Taber et Hendricks, 2003) de nombreux employeurs continuent d'y recourir. Chicha (1998), en étudiant les entreprises soumises à l'obligation contractuelle des PAE, a découvert que plus de 70 % des employeurs avaient recours à cette méthode.

Pour les immigrés (surtout ceux récemment arrivés), le fait de ne pas être membres des réseaux professionnels en place dans la région ou d'avoir peu de contacts professionnels limite les possibilités de recevoir rapidement les informations concernant les postes pour lesquels il y a des possibilités d'embauche (Schellenberg et Maheux, 2007). L'impact des

réseaux sociaux sur le processus de recrutement est reconnu comme majeur et peut intervenir à chaque étape du processus (Fernandez et Fernandez-Mateo, 2006).

La question du double standard est également préoccupante à l'étape du recrutement : les personnes qui doivent procéder à une préévaluation des compétences des personnes postulant pour un poste semblent avoir tendance à être plus sévères lors de l'évaluation des personnes provenant de groupes avec lesquels ils sont peu familiarisés (Foschi, 2000). Ce phénomène peut être accentué pour les personnes qui sont également immigrées puisque les évaluateurs, non seulement peuvent être peu familiarisés avec le groupe d'appartenance de la personne, mais en plus ne pas connaître les diplômes obtenus à l'étranger que pourrait présenter la personne (Chicha et Charest, 2008). Il est d'ailleurs assez simple pour les recruteurs d'écarter les demandes des membres des minorités visibles en invoquant le manque d'expérience de travail au Canada ou une connaissance insuffisante du français ou de l'anglais, même lorsqu'il n'existe pas de liens directs entre ces exigences et l'emploi en question.

Cependant, cette plus grande sévérité dans l'évaluation des compétences ne s'expliquerait pas uniquement par un manque de familiarité : dans de nombreux cas, il s'agit littéralement d'une stratégie concrète, délibérée ou non, de mise à l'écart des membres de groupes considérés comme indésirables, comme l'ont démontré Pager et coll. (2009) en réalisant une importante expérience de « testing » avec acteurs.

Même lorsqu'il existe une législation pour contrer les discriminations à l'embauche, il demeure toujours complexe de prouver qu'une candidature précise n'a pas été retenue pour des raisons discriminatoires compte tenu du manque de transparence de la plupart des processus de recrutement (Vallas, 2003). Il est par ailleurs intéressant de constater

que les employeurs qui procèdent à une analyse sérieuse de leur procédure de recrutement ont tendance à se sensibiliser davantage aux multiples biais potentiels qui peuvent parsemer l'ensemble du processus (Holzer et Neumark, 2000).

### *La sélection et l'accueil des ressources humaines*

Alors que la sélection consiste surtout à évaluer l'information recueillie afin d'évaluer les candidatures soumises pour un poste dans l'objectif de déterminer qui devrait être embauché, le processus d'accueil des ressources humaines vient en quelque sorte compléter le processus de dotation, en présentant le nouvel employé à ses collègues et en lui fournissant toutes les informations nécessaires afin qu'il puisse réaliser l'ensemble des tâches qui lui sont dévolues (Saba et coll., 2008).

Les barrières qu'on observe à l'étape de la sélection sont directement reliées à celles de l'analyse de poste et du recrutement. En effet, de nombreux critères du mérite retenus lors de l'analyse de poste sont difficiles, voire impossibles, à opérationnaliser : Kernaghan (2008) explique que même s'il existe un large consensus sur l'importance du principe du mérite, son opérationnalisation laisse toujours une place à la subjectivité.

À ces difficultés d'opérationnalisation du mérite s'ajoutent de nombreuses barrières qui bloquent les candidatures des membres des minorités visibles à l'étape de la sélection (Portenseigne et coll., 2002) : l'accent, l'appartenance (ou les signes d'appartenance) religieuse, la couleur de la peau, l'apparence vestimentaire et la manière de se présenter en entrevue, les signes d'incompréhension des codes et signes culturels de part et d'autre, etc. Ces caractéristiques qui sont souvent prégnantes, influencent la perception des



qualités des personnes lorsque le personnel du département des ressources humaines fait un retour sur les entrevues réalisées : alors qu'on se concentre sur le contenu lorsqu'on se remémore l'entrevue d'une personne qui appartient au groupe majoritaire, il peut en être tout autrement dans le cas des personnes membres des groupes minoritaires.

Comme l'expliquent Cornet et Warland (2008) les processus de sélection<sup>38</sup> prennent souvent en considération les caractéristiques des titulaires actuels ou passés des postes entraînant ainsi un processus de « clonage » qui peut passer inaperçu dans l'organisation. Pourtant, rien ne nous permet d'affirmer que des individus possédant des caractéristiques différentes sont incapables d'occuper le poste.

Certains des principaux outils de sélection peuvent aussi désavantager les membres des minorités visibles ou les immigrants, pensons notamment aux entrevues non structurées qui non seulement auraient un taux de validité plus faible, mais auraient également un impact négatif important sur la sélection de personnes des groupes minoritaires (U.S. Office of Personnel Management, 2008; Bourhis, 2007; Campion et coll., 1997). *A contrario*, certaines recherches montrent que les entrevues hautement structurées réalisées par des professionnels formés (incluant une formation aux biais discriminatoires et aux différences culturelles) n'auraient pas d'effet désavantageux sur les femmes ou les membres des minorités visibles (McCarthy et coll., 2010).

Les différents tests utilisés en sélection pourraient aussi être potentiellement problématiques. Dans de nombreux cas, on peut s'interroger sur leur niveau de validité pour prédire la performance en emploi (Scroggins et coll., 2008) et aux possibilités qu'ils

---

<sup>38</sup> D'après eux, il en serait de même lors de l'attribution des promotions.

contiennent différents biais culturels qui nuiraient aux membres de certains groupes (Ployhart et Holtz, 2008).

Un autre problème que nous mentionnions précédemment concerne le fait que la plupart des personnes qui doivent prendre des décisions d'embauche n'ont pas été formées sur la question de l'influence que peuvent avoir les préjugés, les stéréotypes et les biais culturels sur nos perceptions d'autrui, ce qui peut avoir un impact (D'Netto et Sohal, 1999). Dans la mesure où les critères retenus pour évaluer les candidatures ont été peu formalisés (manque d'objectivité) ou réfèrent à des compétences interpersonnelles, ces préjugés et les stéréotypes peuvent encore plus facilement biaiser le processus (Moss et Tilly, 2001; D'Netto et Sohal, 1999; Cox 1994). Même les stéréotypes dits « positifs » peuvent avoir un impact négatif sur les personnes membres des minorités visibles (James, 2004) dans un contexte de recherche d'emploi : par exemple, ce stéréotype qui décrit les personnes d'origine asiatique comme ayant des aptitudes pour les sciences et l'informatique peut entraîner de mauvaises décisions de sélection.

La dernière difficulté majeure au niveau de la sélection concerne le choix final après l'évaluation des différents candidats (Bader, 1998) : l'organisation devrait-elle embaucher le « meilleur » ou embaucher une personne parmi celles qui sont parvenues à démontrer qu'elles possédaient tous les critères du mérite? Noon (2010) affirme que dans une perspective d'accès à l'égalité, nous devrions toujours favoriser la seconde option et retenir en priorité parmi ces candidats, ceux qui appartiennent à des groupes sous-représentés dans l'occupation. À ce propos, Berry et Bonilla-Silva (2008) constataient que même lorsque les gestionnaires affirment qu'ils embauchent des personnes des minorités visibles dans la mesure où ils satisfont à l'ensemble des critères du mérite, dans

les faits, la majorité d'entre eux préféreraient sélectionner les individus qui obtenaient les meilleurs résultats au concours de dotation.

Une fois embauchées, les personnes membres des minorités visibles (ainsi que leurs nouveaux collègues, surtout dans les occupations où on retrouve un très faible niveau de diversification) peuvent nécessiter un encadrement particulier : Sørensen (2004) justifie cette idée par le fait que les changements dans la composition démographique d'un groupe de travail auraient un impact sur l'attachement au travail et le taux de roulement. Il explique que les personnes qui appartiennent à des groupes faiblement représentés dans une entreprise ressentiraient un plus faible niveau d'attachement à l'entreprise et seraient plus susceptibles de quitter le poste peu de temps après l'embauche.

D'ailleurs, la diversification de la représentation peut parfois être un phénomène « temporaire »; en effet, les personnes membres des minorités visibles seraient plus susceptibles d'être les victimes d'un licenciement dans les trois premières années suivant leur embauche (Wilson, 2005), et ce, même pour les personnes qui occupent un poste de gestionnaire ou de cadre (Wilson et McBrier, 2005). Ce phénomène serait cohérent avec le portrait statistique présenté dans la première section et renforcerait le cercle vicieux que nous abordions dans la sous-section « recrutement ». Rappelons aussi que comme le mentionne Kanter (1977), le fait de se retrouver seul membre de son groupe dans une organisation ou une occupation peut avoir un impact négatif important sur le désir de cette personne de travailler pour cette organisation.

### **2.2.6.1.3 Évaluation du rendement et promotion**

Après avoir fait le tour des barrières liées au processus de dotation, nous nous intéresserons à celles qui influent sur la mobilité professionnelle. Compte tenu des liens qui existent entre le processus de dotation et celui de promotion (pensons en matière de recrutement interne par exemple (Heneman et coll., 1999)), plusieurs des barrières identifiées dans la sous-section précédente exercent également leurs effets sur les procédures d'évaluation du rendement et de promotion.

Nous discutons conjointement de ces deux processus de gestion des ressources humaines compte tenu des liens étroits qui existent entre eux. En effet, l'évaluation du rendement consiste à porter un jugement aussi objectif que possible, sur les résultats obtenus par un employé afin de pouvoir, entre autres, le récompenser à sa juste valeur, l'aider à améliorer sa performance et identifier ceux qui ont les compétences requises afin d'obtenir éventuellement une promotion (Saba et coll., 2008; Latham et Wexley, 1994). Cette sous-section débutera par la présentation du modèle de Roberson et Block (2001) afin de comprendre les barrières qui peuvent exister dans le système d'évaluation de la performance. Par la suite, nous aborderons directement les processus de promotions.

### *Évaluation de performance*

De nombreuses recherches semblent appuyer le modèle de Roberson et Block (2001) présenté précédemment : 1- les évaluations de performances des personnes membres des minorités visibles auraient tendance à être moins objectives (Smith, 2005; Maume, 2004; Mount et coll., 1997; Cox, 1994; Greenhaus et coll., 1990); 2- les personnes membres des minorités visibles obtiendraient en moyenne de moins bons résultats à leurs évaluations de performance (Mount et coll., 1997; Greenhaus et coll., 1990); 3- il serait plus fréquent

d'attribuer à la chance ou aux appuis externes, les bonnes performances des personnes membres des minorités visibles (Cox, 1994); 4- les membres des minorités visibles auraient moins de possibilités de participer à des activités de mentorat pourtant ce type d'activité semble avoir un impact sur l'évaluation du niveau de compétence des personnes (Athey et coll., 2000); 5- le fait qu'il y ait moins de gestionnaires qui sont membres des minorités visibles semble expliquer en partie pourquoi les employés membres des minorités visibles sont moins susceptibles de participer à des activités de mentorat (Athey et coll., 2000)<sup>39</sup>; 6- l'inclusion de personnes membres des minorités visibles sur les comités d'entreprise responsables de l'évaluation des employés aurait tendance à rendre plus objectif le processus et ainsi à améliorer les évaluations obtenues (D'Netto et Sohal, 1999); et 7- la sensibilisation aux impacts que peuvent avoir les différents biais psychologiques améliorerait également la qualité des évaluations de performance (Cox, 1994)<sup>40</sup>.

### *Promotion*

---

<sup>39</sup> On serait tenté de croire que le fait d'être évalué par un gestionnaire membre des minorités visibles pourrait avoir un impact positif sur les employés également membres des minorités visibles. Or, les recherches semblent indiquer le contraire. Westphal et Stern (2007) proposent que le statut de « minoritaire » des femmes et des personnes des minorités visibles les amène à être plus prudents dans leur « défense » des intérêts des autres membres des groupes cibles puisqu'ils pourraient craindre de donner l'impression qu'ils possèdent un biais positif à l'endroit des personnes avec lesquelles ils partagent certaines caractéristiques démographiques. Les résultats de Powell et Butterfield (2002) semblent aussi montrer que les personnes noires membres des hautes directions d'entreprises privées avaient tendance à défavoriser les candidatures des personnes noires pour les postes de cadres supérieurs.

<sup>40</sup> Notons au passage que Coleman (2003a) en étudiant le marché du travail américain, découvrait que même lorsque les employés des minorités visibles, dans le cas présent les personnes noires, obtenaient des évaluations de performance similaires, leurs salaires demeuraient en moyenne inférieurs; dans de nombreux cas, l'écart salarial, toutes proportions gardées, avait tendance à s'accroître dans les postes supérieurs de la hiérarchie organisationnelle.

La question des moins bonnes évaluations de performance que nous venons de voir a évidemment un impact majeur sur les probabilités d'obtenir une promotion, mais il ne s'agit pas du seul facteur. Encore une fois, de nouvelles barrières viennent s'ajouter à celles déjà énumérées. Miller (1986) nous rappelle que les décisions de promotions dans les entreprises devraient refléter une certaine rationalité ce qui signifie que l'accès aux postes supérieurs doit être lié au niveau d'expertise du domaine; pourtant, les données empiriques montrent que les femmes et les personnes membres des minorités visibles ont moins accès à ces postes. Miller (1986) explique cette réalité par le fait que les décisions de promotion sont le reflet d'une « rationalité segmentée » (en lien avec la question de la segmentation des marchés que nous avons vu précédemment) : alors que les décisions de promotion affectant les hommes du groupe majoritaire se prennent sur des bases plus rationnelles (objectives), celles qui touchent les autres groupes répondent moins à cette rationalité et seraient entachées d'autres considérations reflétant différents biais. D'ailleurs dans son étude classique, Landau (1995) démontrait qu'après avoir contrôlé pour les effets de l'âge, de la scolarité, de l'ancienneté, du niveau salarial, du niveau de satisfaction des employés et du département dans lequel ils travaillent, le sexe et le groupe d'appartenance des employés continuaient d'exercer une influence majeure sur les gestionnaires dans leur identification des potentiels de promotion.

La métaphore fréquemment utilisée pour expliquer les difficultés d'accès des femmes et des membres des minorités visibles aux postes de gestion est celle du « plafond de verre », utilisée pour la première fois en 1986 dans les pages du *Wall Street Journal*, pour décrire cette barrière invisible qui empêcherait les femmes d'accéder aux postes supérieurs dans les organisations (Catalyst, 2000). Cette métaphore serait également

adéquate pour décrire la situation des personnes membres des minorités visibles (Maume, 2004; Maume, 1999).

Les facteurs qui expliqueraient ce plafond de verre sont nombreux (Maume, 1999) : les membres des minorités visibles commenceraient leur carrière dans des postes moins prestigieux ce qui aurait un impact sur l'ensemble de leur vie professionnelle (ils ne se retrouveraient pas dans les voies de promotion traditionnelles); les postes qu'ils occupent seraient considérés comme plus périphériques par rapport à la mission de l'entreprise; il existerait de puissants stéréotypes occupationnels qui joueraient contre l'entrée des membres des minorités visibles dans les postes de direction<sup>41, 42</sup>, etc. Maume (2004) en étudiant les probabilités de promotion des individus, découvre que de manière générale, les personnes membres des minorités visibles ont toujours des probabilités plus faibles d'obtenir une promotion (sans égard au secteur industriel). De plus, le plafond de verre deviendrait de plus en plus difficile à franchir au fur et à mesure que les personnes membres des minorités visibles gravissent les échelons, le rendant pratiquement insurmontable lorsqu'il s'agit d'atteindre le sommet de la pyramide organisationnelle. Également, comme les personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles ont de meilleures probabilités d'obtenir une promotion, les écarts en matière de réussite professionnelle se creusent avec le temps pour des individus qui avaient des niveaux comparables de capital humain lors de leur entrée sur le marché du travail. Cette sous-représentation des personnes membres des minorités visibles a des impacts sociaux importants puisque, comme l'ont mis à jour Cohen et Huffman (2007), elle diminue les

---

<sup>41</sup> Cox (1994) mentionne à ce propos l'exemple des personnes d'origine asiatique qui sont dépeintes dans notre société comme des exécutants, mais rarement comme des dirigeants.

<sup>42</sup> Maume (1999) précise que la gestion est intimement liée au pouvoir et au contrôle; or, compte tenu des relations de pouvoir existantes dans la société, il peut être difficile, à l'intérieur du stéréotype, de réconcilier l'appartenance à un groupe minoritaire à une fonction de « pouvoir ».

probabilités pour les personnes membres des minorités visibles d'être embauchées à tous les niveaux et dans toutes les occupations dans les entreprises concernées, créant parfois des situations paradoxales où des entreprises opérant dans des secteurs géographiques où une très forte proportion de la population est membre des minorités visibles, embauchent une très faible proportion de ceux-ci.

Smith (2005) découvrait que les différents groupes ethnoraciaux étaient désavantagés en matière de promotion pour des raisons distinctes et l'importance du problème variait de manière significative d'un sous-groupe à l'autre. Ainsi, les femmes membres des minorités visibles demeuraient dans tous les cas les plus désavantagées, étayant ainsi l'hypothèse de l'intersectionnalisme des motifs de discrimination. De manière générale et sans égard aux différents sous-groupes, les personnes membres des minorités visibles devaient toutes posséder davantage d'années d'expérience sur le marché du travail, plus d'années d'expérience spécifique dans le poste et également plus d'années d'expérience chez l'employeur en général, par rapport aux hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles, afin d'avoir des chances comparables d'obtenir une promotion.

Les trois autres principales barrières qui semblent bloquer les personnes membres des minorités visibles ont trait à leur plus faible taux d'accès à la formation professionnelle offerte par l'employeur (Yoshida et Smith, 2005; Vallas, 2003), leur plus grande difficulté à rejoindre les réseaux informels qui semblent jouer un rôle dans l'amélioration des probabilités d'obtention d'une promotion (McGuire, 2000) ou encore pour ceux qui participent à ces réseaux informels, le fait qu'ils rejoignent des réseaux qui ont un pouvoir relatif moindre dans les entreprises (Friedman et Craig, 2004) et finalement le plus faible taux de participation aux activités de mentorat comme mentionné



précédemment, aurait également un impact important sur les probabilités de promotion (Black-Beard et coll., 2006; Athey et coll., 2000). Parallèlement à ces barrières, Blank et Slipp (1994) ajoutent que les superviseurs pourraient être plus réticents à appuyer la candidature d'une personne membre des minorités visibles pour une promotion de crainte que celle-ci ait une mauvaise performance qui serait cohérente avec les stéréotypes entretenus et affecterait la crédibilité du superviseur en remettant en question son jugement professionnel<sup>43</sup>.

Ces barrières que nous avons tenté de synthétiser peuvent prendre des formes et configurations uniques à chaque entreprise. L'approche systémique de la discrimination non seulement permet de comprendre les raisons d'être de la situation discriminatoire, mais constitue aussi une méthode d'analyse qui permet de comprendre comment les barrières opèrent dans un milieu particulier et comment elles se renforcent mutuellement afin de créer des systèmes relationnels complexes qui maintiennent la segmentation des marchés du travail. Les implications, en ce qui concerne la compréhension des processus de discriminations systémiques, deviennent ainsi évidentes : même si des tendances communes peuvent être observées à travers les entreprises, une analyse systémique repose sur une approche flexible, donc capable de s'adapter aux différents milieux investigués, mais également pragmatique, car elle doit être susceptible d'aboutir à des

---

<sup>43</sup> Smith (2001) mentionne que même chez les personnes membres des minorités visibles qui obtiennent un poste de gestionnaire ou de cadre, on ne peut souvent pas considérer qu'ils soient dans une situation d'égalité vis-à-vis de leurs collègues. En ce qui concerne le contrôle des ressources financières de l'entreprise, les personnes des minorités visibles seraient responsables de montants moins importants et auraient davantage tendance à devoir se référer à un palier hiérarchique supérieur avant de prendre une décision ayant des implications pécuniaires directes.

applications pratiques. Nous nous tournons maintenant vers cet aspect afin de compléter la présentation de la théorie de la discrimination systémique.

#### **2.2.6.2 La discrimination systémique en tant qu'approche dynamique et pragmatique d'inspiration institutionnelle**

La théorie de la discrimination systémique peut paraître complexe comparativement aux autres modèles théoriques, puisque comme le mentionne Chicha-Pontbriand (1989), « il s'agit de faire état d'interactions entre des éléments de nature différente, ce qui constitue une démarche complexe peu propice à la schématisation de l'approche analytique » (p. 59). Ce modèle théorique de caractère pluridisciplinaire, en empruntant des éléments d'analyse à plusieurs domaines de recherche, dont la sociologie, la psychologie sociale, l'économie, etc., peut poser des difficultés concrètes d'ordre méthodologique.

Les capacités d'adaptation des processus de discrimination aux réalités des secteurs industriels et même des différentes entreprises ne doivent pas être sous-estimées et signifient pour le chercheur l'utilisation d'outils de recherche également capables d'adaptation, ainsi qu'une capacité de réflexion critique par rapport aux phénomènes observés. La compréhension générale de la réalité de la discrimination systémique s'enrichira par la multiplication des études de cas ancrées dans la réalité des entreprises, ce qui met à l'avant-plan à la fois le pragmatisme de l'approche et le caractère dynamique des analyses (Chicha-Pontbriand, 1989).

La théorie de la discrimination systémique semble surtout s'inscrire dans la mouvance néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1991). Cette dernière se base sur l'idée

qu'une structure organisationnelle formelle ne reflète pas uniquement un ensemble d'exigences techniques ou encore les facteurs économiques, mais est également façonnée par un ensemble de forces institutionnelles qui incluent des croyances, des normes et conventions sociales, des obligations juridiques, des connaissances imparfaites, des opinions publiques, etc. Ainsi, toute organisation ne peut se comprendre que dans l'environnement que l'a vu naître, aussi est-il nécessaire de l'étudier dans son contexte pour en avoir une meilleure compréhension : ses agissements reflèteront les influences de ce milieu.

DiMaggio et Powell (1983) ont ainsi souligné l'importance des facteurs coercitifs et normatifs ainsi que les processus de mimétisme sur la structuration des organisations. Les facteurs coercitifs sont surtout le fait de l'État qui met en place le cadre juridique et réglementaire et instaure des organismes de contrôle et de surveillance, tandis que les facteurs normatifs reflètent davantage des croyances, des conventions sociales, des opinions largement répandues, etc. qui sont modulées par les systèmes d'éducation, les groupes de pression, les médias, etc. Le mimétisme réfère de son côté à la tendance des organisations à s'observer mutuellement de manière continue et à imiter les tendances qui leur apparaissent comme de « bonnes pratiques ». Il faut comprendre que les organisations ne sont pas passives dans cette approche : elles réagissent à l'environnement, mais contribuent également en raison de leurs réponses à façonner cet environnement. Par exemple, une organisation peut trouver un « échappatoire » dans la réglementation qui lui permet d'éviter des sanctions en tant qu'entreprise polluante. D'autres organisations pourraient l'imiter, créant dans la population une certaine

frustration et amenant des groupes de pression à réclamer une nouvelle réglementation. L'État pourrait alors réagir en renforçant la réglementation environnementale en place.

Plus récemment, Scott (2007) a revu cette dimension de la théorie. Dans un premier temps, il rappelle que les contextes structurent l'action des organisations. Trois types de forces s'observent dans les contextes externe et interne : les forces coercitives (les règles, lois, politiques, conventions collectives, etc. dont la violation pourrait entraîner une sanction), normatives (l'aspect approprié, « normal », de certaines pratiques au détriment d'autres, ce qui signifie une forme d'évaluation afin de décréter si une pratique est « bonne » ou « mauvaise », légitime ou non; considère également la présence d'organismes qui tentent d'aider, assister ou conseiller afin d'assurer la cohérence des actions entre les organisations, etc.) et cognitives (il s'agit de conceptions partagées par un grand nombre d'individus ou d'organisations : les représentations, stéréotypes, système de croyances, convictions, codes culturels, etc.). L'analyse institutionnelle d'une organisation visera donc à déterminer quelles sont les forces des contextes qui semblent expliquer les agissements de l'organisation.

Cette approche néo-institutionnaliste se distingue de la conception néolibérale en insistant sur le fait que de nombreuses forces qui ne répondent pas à une stricte logique économique influencent l'action. Cette approche redonne ainsi un rôle primordial aux institutions et à leurs interventions; dans le cas qui nous préoccupe, l'État peut décider d'intervenir afin de remédier aux inégalités (Chang, 2001). Le sentiment d'injustice associé aux inégalités peut heurter les membres de la société dans leurs convictions concernant l'égalité de tous sans distinction, par exemple, à l'appartenance au groupe des

minorités visibles, et ainsi forcer l'État à intervenir par le biais du cadre juridique, afin de corriger la situation (Duclos, 2006).

Ce rôle régulateur de l'État reconnu par l'approche néo-institutionnaliste, est considéré comme fondamental en relations industrielles, puisqu'il s'agit d'encadrer, au moins minimalement, les relations qui existent entre les individus et les organisations afin d'assurer une certaine harmonie sociale; dans le cas de la lutte aux discriminations en emploi, l'État se doit d'intervenir en faveur des groupes minoritaires sur le marché du travail, car de manière naturelle, les inégalités ne se résorbent pas avec le passage du temps (Godard, 2004). Les barrières qui maintiennent la segmentation des marchés devraient donc être la cible d'interventions puisqu'elles ne peuvent être abaissées que dans la mesure où l'État prend directement en considération le problème.

En matière de lutte aux discriminations, les études américaines associées à l'approche néo-institutionnaliste semblent montrer que l'aspect coercitif exogène a eu un impact moins important que les forces endogènes pour expliquer les actions des organisations (Dobbin, 2009; Edelman et coll., 2001; Edelman et coll., 1999; Dobbin et Sutton, 1998; Edelman, 1992). En effet, ces études montrent que l'État américain avec la mise en place des programmes d'« affirmative action », a davantage misé sur une obligation de résultats plutôt qu'une obligation de moyens : le législateur désirait combattre les inégalités, mais ne savait pas nécessairement quels étaient, concrètement, dans les organisations, les meilleurs moyens pour améliorer rapidement la représentation des personnes noires et des femmes. Cette obligation juridique (force coercitive exogène) a créé l'impulsion nécessaire pour mettre en branle le changement. Une variété de réponses a été suggérée par les organisations relativement à ce cadre juridique, et progressivement, un ensemble

de pratiques ont émergé comme étant les meilleures. Ainsi, on a assisté à un processus de formalisation des pratiques afin de mieux encadrer l'arbitraire des gestionnaires (ce que Dobbin et Sutton (1999) considèrent comme l'une des influences majeures sur le phénomène de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines aux États-Unis), à l'identification de barrières concrètes à l'emploi, et à la découverte de pratiques qui favorisaient l'amélioration de la représentation. Par mimétisme, ces « meilleures pratiques » se sont imposées dans plusieurs organisations assujetties au même cadre juridique. Avec le temps, même l'État en est venu à évaluer la conformité à l'obligation juridique en fonction de ses « bonnes pratiques » développées à l'origine par des professionnels embauchés par des organisations privées.

Les néo-institutionnalistes prennent leur distance par rapport aux approches économiques néo-classiques qui semblent privilégier un rôle minimal pour l'État afin de respecter la primauté du marché et ne pas créer d'imperfections (Chang, 2001), ce qui implique en terme de lutte aux discriminations, un « laisser-faire » puisque : 1- les phénomènes discriminatoires qui relèvent d'un « goût pour la discrimination » disparaîtront naturellement avec le passage du temps, car, irrationnels, ils sont contre-productifs; ou 2- la discrimination, dans une perspective statistique, reflète des distinctions réelles en terme de productivité des différents groupes (il s'agirait d'une décision rationnelle) : il serait donc injuste de contraindre les employeurs à offrir des emplois ou un niveau de rémunération qui ne soient pas en lien avec la productivité marginale réelle des travailleurs. Or, ces deux visions sont difficiles à défendre lorsque confrontées à la réalité empirique de la persistance dans le temps des inégalités, ce qui mène à favoriser le modèle théorique de la discrimination systémique d'inspiration néo-institutionnaliste.

La discrimination systémique, par cette compréhension dynamique des liens qui existent entre les acteurs, permet d'analyser, à plusieurs niveaux, la variété des facteurs explicatifs qui se renforcent mutuellement pour comprendre les situations d'inégalité durable observée. L'État n'est pas passif dans cette perspective : il peut intervenir afin de remédier aux situations (mais il peut également contribuer à les maintenir et même à les renforcer). L'intervention de l'État amène des réponses des organisations et ce sont celles-ci qui seront l'objet de notre étude.

Cette présentation des principaux modèles théoriques a permis de comprendre l'évolution des explications théoriques au phénomène de la discrimination. Comme l'explique Gazier (2010), il semble que les modèles théoriques ont eu tendance à se complexifier dans le temps, indiquant probablement par le fait même le caractère complexe du phénomène. Le modèle théorique que nous retenons est celui de la discrimination systémique qui, en intégrant de nombreuses variables dans une approche multidisciplinaire, permet de mieux rendre compte des situations de discrimination. S'inscrivant dans l'approche néo-institutionnaliste qui reconnaît l'importance du rôle que jouent les institutions pour réguler le marché du travail, ce modèle théorique est probablement plus approprié afin d'évaluer les impacts d'une politique publique sur les agissements des gestionnaires d'entreprises privées dans un contexte de lutte aux discriminations.

Après cette présentation des modèles théoriques, nous nous tournons dans le prochain chapitre vers les PAE québécois en tant que réponse de l'État à la discrimination sur le marché du travail.





### **Chapitre 3 : Les programmes d'accès à l'égalité : une réponse de l'État à la discrimination**

Dans ce chapitre, nous aborderons les PAE en tant que réponse de l'État québécois au problème identifié de discrimination que vivent, entre autres, les membres des minorités visibles sur le marché du travail. Dans les prochaines pages, nous commencerons par une présentation des logiques qui sous-tendent l'intervention de l'État en matière de discrimination. Par la suite, nous discuterons des débats idéologiques qui entourent l'intervention proactive. Ces débats qui semblent opposer deux valeurs fondamentales, à savoir la liberté et l'égalité, sont les suivants : 1- la neutralité *versus* le renversement de la discrimination; 2- les victimes *versus* les pécheurs; 3- la justice distributive *versus* la justice compensatoire; 4- les effets bénins *versus* les effets malins; et 5- le droit individuel *versus* le droit collectif. Nous poursuivrons en nous intéressant aux effets connus des mesures proactives dans différentes législations qui ont mis en place des programmes similaires aux PAE, en distinguant entre les effets statiques, dynamiques et sociaux. La section qui suit expliquera les objectifs tant quantitatifs que qualitatifs des PAE. Ensuite, sera présentée brièvement l'évolution des PAE québécois. Finalement, nous conclurons ce chapitre sur les résultats connus des PAE liés à une obligation contractuelle.

#### **3.1 Logique d'intervention de l'État**

Pour mieux comprendre la réponse de l'État, il convient de se rappeler la distinction que nous avons présentée concernant les deux logiques distinctes d'égalité, soit la logique libérale et la logique sociale (Garon et Bosset, 2003). En fonction de la logique dominante à laquelle adhère l'État (car ces deux logiques sont souvent concurrentes),

nous devrions observer des interventions différenciées pour un même problème. La logique libérale vise à garantir à chaque citoyen, sans égard aux motifs illicites de discrimination, qu'il pourra participer au marché du travail de telle sorte que ce qu'il en retire corresponde uniquement à son investissement au chapitre de l'effort et du capital humain. La logique libérale vise surtout une lutte réactive à la discrimination, c'est-à-dire basée sur les plaintes en discrimination (Chicha, 2011; Beck et coll., 2002) : il s'agit d'un modèle de lutte qui est d'application lente et coûteuse, car il implique l'enquête de chaque plainte individuelle reçue afin de déterminer s'il y a effectivement eu discrimination, et le cas échéant, l'élimination ou la correction de la source de discrimination. Comme le mentionne Bosset (2005), ce modèle par plainte est d'une efficacité très relative puisqu'un nombre important de dossiers sont fermés pour preuve insuffisante, sans compter le fait qu'il semble difficile de « faire disparaître le racisme institutionnel par le biais des seules interventions individuelles » (p. 22).

Cette compréhension de l'égalité semble trop restrictive compte tenu du fait qu'elle a tendance à « décontextualiser » à l'excès les barrières à l'emploi qui devraient au contraire être comprises dans un cadre social historique. Ainsi, Mason (2006) précise :

« the simple view [of equality of opportunity] is incomplete and that when its missing components are supplied it will be more complex than its label suggests. It needs to be embedded in a *broader* view of equality of opportunity or justice that enables us to identify the *class of scarce opportunities* which should be governed by equality of opportunity, to unpack the notion of a qualification fully, and to provide the deeper theoretical grounding that is required to justify its vision (or partial vision) of what it means to level the playing field »<sup>44</sup> (nous soulignons, p. 38).

---

<sup>44</sup> Traduction libre : « cette vision simpliste [de l'égalité des chances] est incomplète et lorsqu'on y ajoute ses composantes manquantes, elle devient beaucoup plus complexe que ce que suggère son étiquette. Elle doit être intégrée dans une vision plus large de l'égalité des chances ou de la justice qui nous permet d'identifier l'ensemble des catégories des opportunités limitées qui devraient être régies par celle-ci,

Ainsi, cet « aplanissement du terrain de jeu » pour reprendre l'expression de Mason (2006), nécessite l'adoption d'une compréhension élargie de ce que peut être l'égalité, ce qui nous amène à la logique sociale de l'égalité, qui reconnaît que les déséquilibres socioéconomiques actuels résultent d'un historique de relations sociales particulières. Cette logique de l'égalité, adoptée au Canada en 1984 par la Commission Abella sur l'égalité en matière d'emploi (Bakan et Kobayashi, 2000), est plus cohérente avec le modèle théorique de la discrimination systémique. L'intervention pour éliminer les désavantages que subissent les individus en fonction de l'appartenance à certains groupes, sera de nature proactive, c'est-à-dire qu'en l'absence de plaintes, les employeurs devront tout de même analyser en fonction d'un cadre défini, leur système d'emploi afin d'éliminer ou de réviser, les pratiques ou politiques qui peuvent constituer des obstacles à l'accès à l'emploi des personnes des groupes cibles; dans ce cadre, les employeurs ont une obligation de résultats qui les oblige à prendre des mesures actives afin d'égaliser la représentation de ces groupes (Chicha, 2011; Chicha-Pontbriand, 1989)<sup>45</sup>. Par rapport au modèle précédent, il s'agit donc d'une intervention qui s'intéresse à la fois aux moyens

---

déconstruire complètement la notion de qualification et fournir ses justifications théoriques fondamentales qui permettront de légitimer sa vision (ou sa vision partielle) de ce que signifie vraiment cette mise à niveau du terrain de jeu »

<sup>45</sup> Beck et coll. (2002) mentionnent cependant qu'il est important à l'occasion que des plaintes soient entendues par les tribunaux, car elles permettent d'approfondir notre compréhension de la discrimination systémique. Sans compter le fait que ces procès très médiatisés peuvent envoyer un signal clair aux entreprises afin qu'elles revoient leurs manières de faire afin d'éviter d'être à leur tour poursuivies. À ce sujet, nous pouvons mentionner le jugement rendu contre Gaz Métro (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc. [2008]. QCTDP 24). Le jugement du Tribunal des droits de la personne a d'ailleurs souligné l'importance de combattre le phénomène de la discrimination systémique défini comme : « [...] l'application de méthodes, de pratiques et de politiques établies de recrutement et d'embauche non conçues pour promouvoir la discrimination, mais qui, en raison de la sous-représentation des femmes dans certains milieux de travail, se caractérisent par l'absence de prise en compte de leur point de vue, de leur expérience et de caractéristiques qui leur sont propres. La discrimination est alors entretenue par une culture institutionnelle comprenant divers biais, préjugés et stéréotypes inconscients qui sont favorables aux personnes déjà présentes dans le milieu et qui orientent la sélection des candidats en fonction de personnes semblables à celles déjà en poste perpétuant ainsi l'exclusion de celles qui n'ont pas eu l'occasion de pénétrer ce milieu » (par. 447).

(par exemple, l'élimination des barrières présentes dans le système de gestion des ressources humaines des entreprises) et aux résultats (s'assurer de parvenir à une représentation équitable des groupes cibles dans les différentes occupations) (Carter, 2003). Cette logique « sociale » de l'égalité implique des efforts supplémentaires de la part des employeurs et de l'État. Comme le mentionne Wolff et De-Shalit (2007) :

« A Society of equals is a society in which disadvantage do not cluster, a society where there is no clear answer to the question of who is the worst off. To achieve this, governments need to *give special attention to the way patterns of disadvantage form and persist*, and to *take steps to break up such clusters* [...] by improving the lives of the least advantaged, governments can achieve a general declustering of disadvantage to the point where we can no longer say who in society is worst off overall [...] »<sup>46</sup> (nous soulignons, p. 10).

Il devient ainsi nécessaire de comprendre les schèmes de désavantage afin de mettre en place les actions appropriées qui permettront de corriger les situations constatées; l'objectif devient dès lors pour l'État de réorganiser le cadre institutionnel afin d'opérer une réconciliation des impératifs d'équité et d'efficacité (Grefte, 1997). La voie choisie au Québec afin d'assurer cette réconciliation dans une logique sociale de l'égalité est celle des programmes d'accès à l'égalité (PAE), qui constitue une réponse de nature systémique au problème de discrimination vécu par les membres des minorités visibles. Cependant, les débats entourant la légitimité des PAE (Lee-Gosselin, 2009) peuvent indiquer que les logiques libérale et sociale continuent de s'affronter au Québec. Ces débats entourant les logiques d'intervention amènent à considérer les effets de

---

<sup>46</sup> Traduction libre : « Une société d'égaux est une société dans laquelle les désavantages ne regroupent pas ses membres, une société où il n'y a pas de réponse claire à la question de savoir qui sont les plus mal lotis. Pour y parvenir, les gouvernements doivent accorder une attention particulière à la façon dont les modèles de désavantages se forment et se perpétuent, et prendre les mesures nécessaires afin de briser ces regroupements de désavantagés [...] en améliorant la vie des moins favorisés, les gouvernements peuvent détruire ces regroupements de désavantagés de manière à ce qu'il devienne impossible d'affirmer qui en se basant sur son appartenance à un groupe, sont les plus défavorisés »

l'instrument de politique publique qui dépassent les objectifs poursuivis par ce dernier et que n'avait pas anticipés le législateur (Lascoumes et Le Gales, 2007).

King (2007) illustre cette idée en prenant l'exemple de la politique publique d'« affirmative action » et les différents visages qu'a pris cette politique à travers les ans. L'intervention de l'État avait pour objectif fondamental de renforcer les droits de l'ensemble des citoyens surtout en matière d'accès au travail et aux études supérieures, et de redessiner les frontières de la citoyenneté de manière à être plus inclusive, particulièrement pour les femmes et les Américains d'ascendance africaine. L'instrument de politique publique a eu, entre autres, un impact profond sur les relations entre les communautés noire et blanche en modifiant profondément les perceptions entretenues de part et d'autre, ce que n'envisageait pas directement le législateur lors de l'adoption de la politique d'« affirmative action ».

Lascoumes et Le Gales (2007) affirment que ces effets non envisagés de l'instrument peuvent être de trois ordres : 1- les effets d'inertie correspondent aux résistances des différents acteurs envers l'outil; 2- les effets de représentation correspondent aux images que les différents acteurs développeront à propos de la problématique sociale à laquelle s'attaque l'instrument; et 3- les effets de problématisation : l'instrument pose de manière plus ou moins concrète une problématique avec ses variables et les liens entretenus entre elles. Notre étude de la réaction managériale au PAE se réfèrera entre autres à ces différents effets non appréhendés.

Un autre élément à prendre en considération dans l'étude de cet instrument nous ramène à une distinction supplémentaire établie par Loury (2002) entre la discrimination

contractuelle et la discrimination « contractuelle »<sup>47</sup>. Pour Loury, ces deux formes de discrimination sont souvent indissociables dans une société; alors que la discrimination contractuelle réfère au traitement inégal dans l'exécution d'une transaction formelle (par exemple une prestation de travail en échange d'un salaire) entre deux individus similaires à l'exception de leur origine ethnoraciale, la discrimination « contractuelle » réfère au traitement inégal des personnes dans la vie civique (dans le système scolaire notamment) en raison entre autres, de la transmission intergénérationnelle des désavantages (d'Addio, 2007) ainsi que des phénomènes de ségrégation résidentielle (Fugazza, 2003). Alors que l'État peut directement intervenir s'il le désire, pour limiter les effets de la discrimination contractuelle, il est beaucoup moins aisé d'intervenir pour mettre fin à la discrimination « contractuelle ». Loury (2002) affirme cependant qu'une intervention efficace de l'État sur la discrimination contractuelle devrait aussi avoir un impact sur cette seconde facette de la discrimination en permettant, entre autres, de créer un enrichissement des communautés discriminées. Ceci permettrait de mettre en place des échelles de mobilité sociale efficaces – comme l'explique Viprey (2005), permettre à la communauté d'avoir une « locomotive » sociale suffisamment puissante pour faire avancer le reste du groupe – et ainsi, de manière « naturelle » augmenter les probabilités de contacts entre les communautés. Les PAE du Québec doivent être considérés comme un instrument de lutte à la discrimination contractuelle qui pourrait également, selon l'argumentaire de Loury (2002), avoir un impact sur la discrimination « contractuelle » à plus ou moins long terme : en dé-segmentant le marché du travail québécois, il devient plus facile d'éviter les raisonnements de type « nous » *versus* « eux ».

---

<sup>47</sup> Le terme « contactuel » est utilisé pour désigner l'absence de contacts significatifs entre les membres de différents groupes.

Compte tenu des différentes logiques entretenues autour du concept d'égalité et des moyens appropriés pour lutter efficacement contre la discrimination, plusieurs débats et controverses entourent les PAE. En fait comme le précise Kellough (2006), cette forme d'intervention sur le marché du travail est probablement celle qui suscite le plus de critiques et de débats, car elle semble remettre en question un des piliers de l'éthique protestante du travail, celui de la méritocratie. Dans la prochaine sous-section, nous nous pencherons sur ces débats qui nous éclaireront davantage sur ce qu'est (et n'est pas) un PAE, et ce, afin de permettre de comprendre les préjugés sociaux qui existent à leur endroit.

### **3.2 Controverses et débats entourant l'intervention proactive de l'État**

Pour exposer les différents points de controverses qui existent quant à l'intervention proactive de l'État pour combattre la discrimination systémique, nous nous reporterons au résumé proposé par Radford (1997) et Kellough (2006) qui montre que 5 débats opposent les partisans aux opposants des programmes d'« affirmative action »<sup>48</sup>. Ces logiques qui s'opposent amènent Coleman (2003b) à dire que finalement, au cœur des débats, ce qui nous mène à craindre une remise en question de la culture de la méritocratie par l'introduction de mesures proactives pour combattre la discrimination, pourrait être l'idée que l'embauche des personnes membres des minorités visibles serait nécessairement une « entrave » à la productivité des entreprises, ce qui impliquerait ultimement que plusieurs continuent de croire et de défendre l'idée selon laquelle, et ce malgré les avancées

---

<sup>48</sup> Bien que différents dans leur forme, les programmes « *Affirmative Action* » et d'accès à l'égalité partagent suffisamment d'éléments en ce qui a trait à la philosophie d'intervention qui les sous-tend, pour que nous puissions croire que les controverses qui opposent les partisans aux opposants soient similaires.

sociales, les personnes membres des minorités visibles ne peuvent pas être compétentes pour certains emplois. Dans ce contexte, on peut aisément faire porter l'entière responsabilité des situations de sous-représentations aux personnes membres des minorités visibles, niant par le fait même la responsabilité des organisations. Cette dérive dans le discours serait un bon exemple de racisme moderne (Roberson et Block, 2001).

Comme le rappelle Tomei (2003) cette idée du « mérite » demeure un construit social : il s'agit d'un concept relatif et dynamique puisque celui-ci est contingent aux conditions mêmes du milieu de travail et, comme les programmes appliquent toujours le principe du « à compétence égale », il est difficile de défendre l'idée qu'ils puissent remettre en question la méritocratie.

Dans les prochains paragraphes, nous passerons en revue ces débats en expliquant les arguments amenés de part et d'autre pour défendre les positions. Il apparaît essentiel de bien saisir la nature même de ces débats puisque comme le mentionne Kellough (2006) dans un contexte où nous avons encore de sérieuses lacunes de connaissances en matière d'évaluation de ces programmes, les débats idéologiques semblent prendre plus d'espace. Cette virulence des débats s'explique par le fait qu'ils tendent à opposer deux valeurs que les Occidentaux considèrent comme fondamentales, soit la liberté et l'égalité. Dans les mots de Kellough (2006) :

« All parties in the struggle over affirmative action embrace both values [liberty and equality] to some degree, but proponents of the policy tend to emphasize equality, or more specifically equality of opportunity for groups historically disadvantaged, while opponents prefer liberty in the sense that employers and others should be free to select whomever they believe is best suited for available



positions without special consideration for or against women or any group defined in terms of race and ethnicity »<sup>49</sup> (p. 75).

Ces débats sont les suivants (Radford, 1997) : 1- neutralité *versus* renversement de la discrimination; 2- victime *versus* pécheur; 3- justice distributive *versus* justice compensatoire; 4- effet bénin *versus* effet malin; et 5- droit individuel *versus* droit collectif.

### 3.2.1 Neutralité *versus* renversement de la discrimination

Ce débat renvoie à la question de savoir si la société est réellement « color-blind » (Armour, 1997) : est-ce qu'une société devrait, par exemple, considérer ou non, la « couleur » d'une personne pour prendre une décision? Spontanément, plusieurs pourraient être portés à répondre par la négative, cependant les PAE – en désignant les personnes membres des minorités visibles comme un groupe cible d'intervention – vont à l'encontre de cette idée d'une société qui soit « color-blind ». Les opposants à l'intervention ont tendance à défendre cette idée que notre société et ses institutions devraient être complètement « color-blind » (et également « gender-blind ») : tous programmes qui se basent sur des caractéristiques comme la couleur de la peau devraient être interdits pour les mêmes raisons que la discrimination devrait être interdite puisque les programmes, comme la pratique discriminatoire, se basent sur le même motif pour

---

<sup>49</sup> Traduction libre : « Toutes les parties prenantes dans ce débat à propos de l'« Affirmative Action » adhèrent à la fois, dans une certaine mesure, aux deux valeurs [la liberté et l'égalité], mais les partisans de la politique ont tendance à mettre l'accent sur l'égalité, ou plus précisément, une égalité des chances pour les groupes historiquement défavorisés, tandis que les opposants préfèrent la liberté en mentionnant que les employeurs et les autres devraient être libres de choisir celui qu'ils croient être le meilleur pour combler le poste disponible, et ce, sans considération particulière en faveur ou contre les femmes ou tout autre groupe défini en fonction de la race et de l'ethnicité ».

différencier le traitement des individus. Ainsi, la société et ses institutions devraient tendre vers la plus grande neutralité.

Les partisans de ces mesures croient qu'on ne peut remédier à la situation de discrimination qui sévit dans la société sans en reconnaître les motifs afin de pouvoir les confronter directement. La couleur de la peau, qui a été et demeure un motif de discrimination, a créé un préjudice aux membres du groupe des minorités visibles dont les effets se font toujours ressentir aujourd'hui. Si l'intervention ne prend pas en considération les raisons de l'exclusion, elle ne pourra être efficace et ne permettra que de maintenir le *statu quo* en laissant les personnes membres des minorités visibles dans la situation désavantageuse qu'ils connaissent actuellement. La société ne pourra tendre vers le « color-blind » que lorsque l'égalité de faits et de résultats auront été atteintes.

### **3.2.2 Victime *versus* pécheur**

Ce débat autour des victimes et des pécheurs se base sur les questionnements suivants : 1- devrait-on dédommager uniquement les personnes qui ont été directement victimes de discrimination? 2- devrait-on punir uniquement les personnes (ou les entreprises) qui ont été reconnues coupables de discrimination? Pour les opposants, les PAE créent une situation où des personnes qui n'ont jamais été les victimes directes de la discrimination bénéficient quand même des mesures mises en place par les programmes; ainsi, des « non-victimes » reçoivent un dédommagement pour un tort qu'elles n'ont pas subi. Parallèlement, des entreprises qui n'ont jamais été reconnues coupables de discrimination (des « non-coupables ») se voient imposées une « punition » pour un préjudice qu'elles n'ont pas fait subir. Les opposants des PAE défendent l'approche réactive de lutte à la

discrimination présentée précédemment et croient que les PAE créent, indirectement, une nouvelle forme de racisme en définissant les individus surtout en fonction de leur groupe d'appartenance<sup>50</sup> en leur offrant une solution collective à un problème qui est surtout de nature individuelle.

Les partisans des PAE répondent à cet argument en le confrontant à la mécanique de la discrimination : la personne discriminée l'est en raison de son appartenance au groupe et non en fonction de caractéristiques individuelles. Ainsi, si dans une société, une seule personne est discriminée en fonction, par exemple, de la couleur de sa peau alors tous les membres du groupe auraient pu, dans la même situation sociale, être discriminés pour la même raison et ce n'est qu'accidentellement que cette personne particulière a été discriminée. Dans la mesure où la discrimination vise les individus en fonction de leur appartenance à un groupe, alors les solutions les plus efficaces pour endiguer la discrimination demeurent des solutions collectives et non individuelles.

Certains critiques croient que les programmes favorisent les plus privilégiés du groupe (par un phénomène d'écroulement) soit ceux qui, sans jamais avoir été victimes directement de discrimination, peuvent profiter de la réparation offerte, alors que de manière naturelle, ces personnes seraient parvenues à obtenir le même type d'emploi sans l'instauration du programme. Edley (2003) croit qu'au contraire, la création de circonstances opportunes permet aux membres du groupe qui ne sont pas membres des élites traditionnelles du groupe d'avoir des opportunités accessibles auparavant, uniquement aux membres du groupe majoritaire et aux élites du groupe discriminé.

---

<sup>50</sup> Plusieurs opposants aux mesures dénoncent les tendances essentialistes des PAE et autres mesures similaires, abordées précédemment.

En ce qui concerne la question de la pénalisation des entreprises qui n'ont pas été reconnues coupables de discrimination, il faut se rappeler que dans la mesure où il n'y a pas de sous-représentation des groupes cibles dans les effectifs d'une entreprise (nous reviendrons sur cette question de la sous-représentation dans la sous-section sur les objectifs des programmes), le PAE pourrait difficilement être vu comme une contrainte. Pour ce qui est des employés du groupe majoritaire qui n'ont pas été reconnus coupable de discrimination, mais qui craignent d'avoir moins de possibilités d'obtenir un travail dans les entreprises soumises aux PAE, les partisans des PAE rappellent que les objectifs fixés ne visent qu'une représentation équitable des individus dans les différentes occupations, aussi croient-ils que cette affirmation des membres du groupe majoritaire est injustifiée. Tout au plus pourrait-on affirmer qu'ils perdent des opportunités compte tenu des perspectives d'emploi que leur garantissent aujourd'hui les effets durables de leur surreprésentation historique dans les occupations du marché primaire.

### **3.2.3 Justice distributive *versus* justice compensatoire**

La conception qu'on peut se faire de la justice est au cœur de ce débat; sans tomber dans la caricature, on pourrait affirmer que la justice distributive vise une distribution des récompenses en fonction des mérites de chacun (à chacun selon ce qu'il apporte au système social), alors que la justice compensatoire se base sur l'idée que pour rétablir l'équilibre dans un système social, il est nécessaire de réparer un tort par un bienfait de valeur équivalente. Les opposants aux mesures croient que les programmes en place mettent trop l'accent sur les torts passés et la réparation : il faut à un certain moment prendre une distance par rapport au passé pour se concentrer sur le présent et offrir à

chacun selon ses mérites sans égard aux torts passés ce qui implique mettre l'accent sur une vision distributive de la justice. Carter (2003) affirme que peu importe les torts passés, il est illusoire de penser que l'État peut améliorer le sort des communautés désavantagées par le biais de programmes proactifs puisqu'ils n'amélioreront pas l'image que les membres du groupe majoritaire possèdent des personnes membres des minorités visibles; selon lui, la seule manière pour les membres des minorités visibles d'améliorer leur condition sociale doit passer par le travail et l'amélioration incessante de leur niveau de capital humain de manière à se rendre « indispensable »; ils recevront ainsi du système, ce qu'ils y contribuent...

Les partisans des mesures croient que l'idée d'une justice compensatoire n'est pas déplacée puisque les effets des torts passés ont des répercussions sur plusieurs générations et que les membres des minorités visibles subissent toujours aujourd'hui le contrecoup de la position économiquement désavantageuse de leurs aïeux résultant des phénomènes de discriminations. S'il n'y avait jamais eu discrimination directe généralisée en fonction de la couleur de la peau, par exemple, les membres des communautés des minorités visibles, de manière naturelle, auraient des positions économiques plus avantageuses, ce qui aurait eu comme implication un meilleur accès aux grandes écoles pour leur progéniture, l'accès à de meilleurs réseaux professionnels, une meilleure qualité de vie, etc.

L'État a le devoir de venir en aide aux personnes désavantagées, mais cette aide ne peut être efficace que dans la mesure où sont prises en considération les caractéristiques démographiques qui semblent pertinentes pour comprendre le désavantage observé. Puisqu'objectivement les personnes noires, entre autres, sont désavantagées, il doit donc

exister un lien entre la couleur de leur peau et la nature du désavantage (Bergmann, 2003). Si l'on ignore le contexte sociohistorique, il devient difficile, voire impossible, d'expliquer la situation économique actuelle des membres de ces groupes (Loury, 2000). On ne peut ainsi négliger l'aspect compensatoire de la justice si l'on souhaite rétablir l'équilibre dans le système pour créer une situation d'égalité réelle entre les citoyens.

### **3.2.4 Effet bénin *versus* effet malin**

En évaluant l'impact que pourraient avoir les programmes, il est nécessaire de s'interroger sur l'importance relative des effets secondaires aussi bien sur les bénéficiaires des programmes que sur le reste de la société. Pour les opposants, les programmes ont des effets malins importants aussi bien chez les bénéficiaires des programmes que sur le reste de la société, car non seulement, ils créent une situation où les membres de la société ont l'impression qu'ils ne seront plus traités uniquement en fonction de leurs qualités, mais que des caractéristiques qui ne devraient avoir aucun impact sur leurs compétences seront désormais considérées dans les décisions d'embauche, entraînant entre autres, des « désincitatifs » à l'effort, mais également chez les bénéficiaires des programmes il y aurait un risque important de stigmatisation<sup>51</sup>, car ceux-ci risquent d'être perçus comme des personnes moins compétentes uniquement sélectionnées en raison de leur appartenance au groupe, ce qui entraînerait le développement de ressentiment chez les travailleurs qui ne sont pas membres des

---

<sup>51</sup> Goffman (1963) définit la stigmatisation sociale comme un processus par lequel la réaction d'autrui aux membres d'un groupe aisément identifiable a une incidence négative sur leur perception personnelle de mérite.

minorités visibles (Heilman, 2003) et pourraient aussi amener les bénéficiaires à douter de leurs propres compétences (Steele, 2003).

Les partisans des mesures reconnaissent que les programmes mis en place peuvent avoir ce type d'effet, car ils sont souvent mal présentés et expliqués au public qui entretient souvent une image faussée de cette intervention de l'État pour lutter contre les discriminations. Par contre, ces effets pervers que pourraient avoir les programmes n'ont aucune commune mesure avec les effets de la discrimination sur un groupe social qui eux doivent être, à juste titre, considérés comme des effets malins lorsqu'on observe les retards sociaux et économiques engendrés par la discrimination.

### **3.2.5 Droits individuels *versus* droits collectifs**

L'arbitrage que doit réaliser une société entre les droits individuel et collectif est, par définition, complexe : l'accent mis sur les droits collectifs peut être interprété par certains comme une intrusion dans les droits individuels. Les opposants aux mesures défendent l'idée selon laquelle les droits individuels doivent demeurer au cœur du système; les personnes devraient recevoir en fonction de leur contribution personnelle au système et nous devrions limiter les droits qui découlent uniquement de l'appartenance au groupe. Comme les groupes auront nécessairement tendance à favoriser leurs membres, on pourrait s'attendre à ce que chaque groupe crée des pressions pour obtenir autant d'avantages que possible quitte à empiéter sur les droits de la collectivité ou encore sur les droits d'individus particuliers, ce qui pourrait remettre en question le tissu social en

créant des dissensions importantes, les groupes luttant les uns contre les autres pour améliorer leur condition, ce qui fait ressurgir le spectre du communautarisme<sup>52</sup>.

Fondamentalement, il est périlleux pour une société de décider quel groupe devrait avoir droit à quoi, aussi l'État devrait-il limiter son intervention dans ce domaine. Cette crainte du « glissement » de l'individu vers le groupe dans le domaine du droit est exprimée très justement par Krauss (1989) : comme nous ne connaissons jamais quelles auraient été les probabilités pour un individu particulier membre d'un certain groupe, d'obtenir un emploi X, mais que nous connaissons les probabilités pour l'ensemble des membres d'un groupe d'obtenir l'emploi, il peut être tentant d'appliquer les connaissances que nous avons sur le groupe à tous les membres du groupe; or, logiquement, rien ne nous permet de défendre cette idée.

Les partisans des mesures croient que les droits collectifs sont importants, car ils sont la seule voie d'intervention possible si l'on veut créer une réelle égalité entre les différents groupes qui composent la société. Si nous reconnaissons que certains groupes connaissent des situations plus pénibles uniquement en raison de leur statut de groupe, nécessairement l'amélioration de leur situation doit passer par une solution de groupe. Il semble douteux pour les partisans des mesures proactives de croire que l'avancement social passe par une avancée individuelle. Les droits collectifs dans cette perspective devraient minimalement concerner une amélioration des probabilités de chacun des membres du groupe à obtenir un emploi, par exemple, en éliminant les barrières qui freinent les membres du groupe, ce qui ne veut pas dire pour autant que chaque membre du groupe obtiendra un emploi (Mason, 2006; Rosenfeld, 1989). Parallèlement, Williams (2003) mentionne que la

---

<sup>52</sup> Les débats autour de cette idée du communautarisme sont particulièrement virulents en France. Voir à ce propos Savidan, 2007.



principale distorsion des faits concernant les programmes proactifs se base sur cette vision simpliste qui mène à penser que les gains d'un groupe doivent nécessairement se faire aux dépens d'un autre groupe; or l'objectif est uniquement de redresser les inégalités, ce qui implique de mettre en place les mesures nécessaires afin que la balance du pouvoir cesse, autant se faire que peut, d'avantager indûment certains groupes au détriment d'autres.

Après avoir passé en revue les différents arguments des défenseurs et opposants des PAE, nous nous tournerons maintenant sur ce que nous savons des effets qu'ont eus les mesures proactives pour lutter contre les discriminations. Notons cependant à la suite de Kellough (2006) que trop peu de recherches se sont penchées sur l'évaluation de ce type de politique – alors que les débats entourant la « moralité » de ces programmes sont nombreux et que l'opinion publique semble être plutôt en désaccord vis-à-vis de ce type de mesures, les justifications concrètes appuyées par des données solides font souvent cruellement défaut dans le débat.

### **3.3 Impacts sur le marché du travail de différentes expériences nationales**<sup>53</sup>

Les États-Unis nous offrent le premier exemple d'intervention en matière de politique proactive d'équité en emploi avec l'introduction des politiques d'« affirmative action » (Kellough, 2006)<sup>54</sup>. Différents pays possèdent maintenant des politiques de ce genre dont

---

<sup>53</sup> La plupart des données proviennent des États-Unis aussi à moins de précisions contraires, nous référerons à des expériences américaines.

<sup>54</sup> Il convient de préciser qu'aux États-Unis, les programmes de « Affirmative Action » découlent de la législation fédérale, alors qu'au Québec, la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* revêt un caractère « quasi constitutionnel », ce qui signifie, entre autres, que les Chartes ont prééminence sur la

l'Inde, la Malaisie, l'Irlande du Nord, l'Australie, l'Afrique du Sud, et bien sûr le Canada et, au niveau provincial, le Québec. Les groupes cibles d'intervention peuvent cependant varier.

Dans les prochains paragraphes, nous résumerons rapidement les principaux effets statiques, dynamiques et sociaux de ces politiques. Les effets statiques sont ceux qui sont directs, c'est-à-dire la gamme des effets qui peuvent être directement attribués à la mise en place de la politique (par exemple : l'augmentation de la représentation des personnes membres des minorités visibles dans une occupation). Les effets dynamiques réfèrent aux effets indirects, c'est-à-dire ces effets qui doivent passer par une série de variables intermédiaires : la mise en place de la politique publique ne peut pas être considérée comme la cause directe de l'effet observé; plutôt, on peut supposer qu'elle met en branle une chaîne de causalités (par exemple : l'augmentation des revenus moyens des personnes membres des minorités visibles). Quant aux effets sociaux, ils résultent dans la plupart des cas des effets dynamiques; il s'agit de changements observés dans différents indicateurs sociaux et qui peuvent être en partie, reliés à la mise en place de la politique publique (par exemple : amélioration de l'espérance de vie chez les personnes membres des minorités visibles).

### **3.3.1 Effets statiques**

Parmi les effets recensés des programmes, il convient de noter en premier lieu que ceux-ci entraînent une augmentation générale de la représentation des personnes des groupes

---

législation ordinaire. D'un point de vue juridique, les différences entre les programmes « Affirmative Action » et les PAE sont donc majeures.

cibles dans les différentes occupations dans les entreprises soumises à l'obligation, que ce soit les femmes dans les métiers non traditionnels ou encore les personnes membres des minorités visibles (Busby, 2006; Jain et Lawler, 2004; McCrudden et coll., 2004; Horwitz et Jain, 2003; Holzer et Neumark, 1999; Leonard, 1984; Heckman et Wolpin, 1976). Cette augmentation de la représentation s'accompagne d'une diminution de la représentation globale des hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles sans que ceux-ci ne se retrouvent dans une situation de sous-représentation (Holzer et Neumark, 1999). Aux États-Unis, il a été constaté qu'après l'introduction des programmes d'« affirmative action », la proportion des entreprises américaines qui n'avait aucun employé membre des minorités visibles a diminué de manière importante (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007).

En ce qui concerne les occupations particulières où, globalement, les personnes membres des minorités visibles étaient fortement sous-représentées, il semble que l'introduction des programmes a permis une augmentation substantielle de leur représentation dans les postes de cols bleus et les postes spécialisés de production (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007; Heckman et Wolpin, 1976) ainsi que dans les postes de gestion et administration (Tomaskovic-Devey et Stainback, 2007; Allanson et Atkins, 2005; Button et Rienzo, 2003; Jain, 2003).

Il convient également de mentionner que contrairement à l'opinion populaire, ce type d'outil de politique publique aurait de faibles coûts d'implantation pour les entreprises, particulièrement si l'on calcule le coût par employé (Bennington et Wein, 2000; Coleman, 1999).

### 3.3.2 Effets dynamiques

Compte tenu de la définition des effets dynamiques, il convient d'être plus prudent quant aux données puisque d'autres variables doivent également être considérées. Concrètement, pour les personnes membres des minorités visibles, on découvre que ces politiques semblent avoir un impact positif sur les revenus des personnes; en effet, à la suite de l'introduction des politiques, on observe une croissance des revenus qui ne peut pas être expliquée par le simple passage du temps (Neumark et Stock, 2006; Allanson et Atkins, 2005; Holzer et Neumark, 1999). De plus, les personnes membres des minorités visibles auraient également de meilleurs taux de promotion en réponse à l'introduction de la politique (Holzer et Neumark, 1999). Dans l'ensemble, il y aurait une amélioration des conditions de travail (Holzer et Neumark, 2006) ainsi qu'une amélioration du niveau de productivité moyen des personnes membres des minorités visibles (Pérotin et coll., 2003; Leonard, 1984).

Au niveau des entreprises, on s'aperçoit que celles-ci auraient tendance à réviser, améliorer et formaliser leurs pratiques et procédures de gestion des ressources humaines lorsqu'elles sont assujetties à des programmes proactifs (Dickens et Hall, 2006; Pérotin et coll., 2003) ce qui pourrait avoir un effet positif sur l'élimination des barrières à l'emploi dont nous avons tracé sommairement le portrait dans un chapitre précédent. D'ailleurs, on constate que chez les entreprises assujetties on observerait une amélioration du climat de travail (Button et Rienzo, 2003). Une crainte que nous avons mentionnée à la sous-section précédente concerne l'idée de la méritocratie : plusieurs critiques des programmes proactifs craignent qu'ils entraînent une baisse de la productivité des entreprises assujetties, car celles-ci seraient en quelque sorte obligées d'embaucher des personnes

« moins compétentes »; or nous n'avons pas de preuve appuyant cette assertion (Coleman, 1999; Holzer et Neumark, 1999; Leonard, 1984).

En plus de ces effets sur les entreprises, d'autres impacts découlant d'une augmentation de la représentation des personnes membres des minorités visibles seraient également observés : par exemple, ces entreprises auraient des accès privilégiés à des bassins de compétences plus importants puisqu'elles seraient moins discriminantes dans leurs décisions d'embauche (Horwitz et Jain, 2003). Également, le fait d'augmenter la représentation faciliterait l'accès de l'entreprise à des niches commerciales dites « ethniques » (Button et Rienzo, 2003). Ces entreprises auraient aussi de meilleures probabilités d'obtenir ou de conserver des contrats gouvernementaux (Heckman et Wolpin, 1976).

### **3.3.3 Effets sociaux**

Quelques effets sociaux des programmes proactifs sont recensés dans la littérature scientifique; évidemment, il s'agit souvent de constats plus généraux et la logique opérante, entre le moment de l'introduction du programme proactif et la finalité sociale, est généralement difficile à préciser. De manière générale, on observe que l'introduction des programmes a un impact sur les probabilités des personnes membres des minorités visibles d'avoir un emploi; or, le simple fait d'augmenter la proportion de personnes en emploi dans une communauté crée un effet d'entraînement qui améliore d'autant la probabilité pour tous les autres d'occuper un emploi, ce qui peut être expliqué par le développement de contacts et l'amélioration des réseaux professionnels, les effets intergénérationnels, l'enrichissement des communautés, etc. (Jaynes et McKinney, 2003).

Les services de police dans plusieurs grandes villes américaines sont soumis à des obligations d'équité en emploi pour une raison simple : il est essentiel que ceux qui sont responsables de faire appliquer la loi soient représentatifs de la communauté dans laquelle ils travaillent. Or, certains critiques des programmes proactifs croyaient que compte tenu des taux de criminalité plus élevés des personnes membres des minorités visibles, l'embauche de nombres importants de policiers membres des minorités visibles aurait une incidence sur les taux de criminalité, puisque ceux-ci auraient « naturellement » tendance à être plus indulgents vis-à-vis des personnes appartenant aux mêmes groupes. Une recherche de Lovrich et Steel (1983) a été incapable d'observer un pareil effet. D'ailleurs, on peut avancer que les mêmes raisons qui expliquent que la présence de gestionnaires noirs dans une organisation ne favorisent pas nécessairement la progression de carrière des employés noirs comme mentionné précédemment (Westphal et Stern, 2007), pourraient expliquer que les policiers membres des minorités visibles, craignant d'être accusés de faire preuve de laxisme ou d'avoir des biais positifs à l'endroit des personnes issues de leur communauté, pourront être plus sévères à l'endroit de ces derniers et procéder également à des pratiques de profilage racial.

Certains critiquent les programmes proactifs en les accusant d'avoir tendance à entraîner l'embauche de personnes moins qualifiées, affirmaient que les impacts devraient se faire sentir dans les niveaux de productivité des entreprises ou encore dans la qualité de la prestation de travail offerte. En étudiant les processus de féminisation des départements universitaires historiquement masculins (dans le cas présent, les départements de sciences économiques), Kolpin et Singell (1996) ont été incapables de constater une baisse du nombre et de la qualité des publications scientifiques des départements universitaires qui

avaient connu une hausse importante de la représentation des femmes dans leur corps professoral.

Une autre recherche intéressante sur les effets sociaux des programmes proactifs a mis à jour une relation entre la mise en place de programmes d'« affirmative action » dans les écoles de médecine américaines et la santé des populations défavorisées. L'augmentation de la représentation de personnes membres des minorités visibles dans les corps médicaux a entraîné une amélioration de la qualité des soins aux personnes les plus pauvres et aux personnes membres des minorités visibles, puisque ces médecins avaient davantage tendance, une fois formés, à pratiquer dans les hôpitaux publics et les cliniques situés dans les quartiers défavorisés (Cantor et coll., 1996).

Après avoir passé en revue les principaux effets que nous connaissons de différentes expériences nationales d'intervention proactive de l'État afin de résoudre les problèmes de discrimination systémique, nous aborderons l'approche québécoise à proprement parler en commençant par la présentation des objectifs des PAE.

### **3.4 Objectifs de ces programmes**

Les programmes québécois d'accès à l'égalité fixent aux organisations assujetties des objectifs quantitatifs, mais également des objectifs qualitatifs, ce que Carter (2003) désigne par les objectifs de résultats et de processus.

### 3.4.1 Objectifs quantitatifs<sup>55</sup>

Les objectifs quantitatifs d'un PAE visent l'atteinte d'objectifs de représentation des membres des groupes cibles<sup>56</sup> dans les postes où l'on diagnostique une sous-utilisation. Pour déterminer s'il y a sous-utilisation, deux analyses sont préalables (CDPDJ, 2003a) : l'analyse des effectifs et l'analyse de la disponibilité. L'analyse des effectifs correspond à la représentation de chaque groupe cible dans les différentes occupations identifiées dans l'entreprise, par le biais d'un questionnaire d'auto-identification – ces questionnaires sont distribués à l'ensemble des employés et ceux-ci, sur une base volontaire, doivent s'identifier comme étant membre des différents groupes cibles. Il s'agit en quelque sorte pour l'entreprise d'effectuer un sondage afin de connaître la composition démographique de sa main-d'œuvre. L'analyse des taux de disponibilités est effectuée par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse et correspond à la proportion des membres des groupes cibles dans la zone de recrutement de l'entreprise, qui possèdent les compétences requises pour occuper le poste ou qui sont aptes à acquérir ces compétences dans un délai raisonnable. Ces taux de disponibilité sont calculés à l'aide de données statistiquement fiables fournies, entre autres, par Statistique Canada où les différentes occupations que l'on retrouve sur le marché du travail sont catégorisées à l'aide de la *Classification nationale des professions* (CNP), un outil développé par Ressources humaines et Développement social Canada.

---

<sup>55</sup> Il faut préciser que la CDPDJ ne procède pas à l'analyse de disponibilité dans le cas des PAE dans les ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., ch. F-3.1.1) en raison de l'article 92 al. 2 de la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., ch. C-12).

<sup>56</sup> Rappelons que les groupes-cibles sont : les femmes, les Autochtones, les membres des minorités visibles et les personnes handicapées. Ce dernier groupe n'est toutefois pas considéré comme un groupe cible pour les programmes d'accès à l'égalité découlant de l'obligation contractuelle qui est le type particulier de PAE auquel s'intéresse cette thèse.



L'entreprise, pour chacune des occupations présentes en son sein, devrait avoir comme objectif quantitatif le taux de disponibilité (CDPDJ, 2003a). La différence dans chaque occupation entre le taux de disponibilité et la représentation actuelle (déterminée grâce à l'analyse des effectifs) donne la mesure de la sous-utilisation, c'est-à-dire le « chemin » qu'il reste à parcourir avant qu'on puisse parler d'une représentation équitable. Il s'agit donc de comparer la représentation interne (les effectifs) à la représentation externe (la disponibilité) pour ainsi connaître comment se situe une entreprise particulière.

Il convient cependant de rappeler une critique exprimée par Chicha (1998) sur la manière dont nous fixons les objectifs pour les entreprises : les normes de référence que nous utilisons se basent sur la représentation des personnes des groupes cibles qui occupent actuellement les emplois; or, il est établi (et c'est d'ailleurs un des objectifs de la lutte à la discrimination systémique) que les personnes des groupes cibles rencontrent des obstacles à leur intégration sur le marché du travail ce qui a pour effet de les sous-employer; les taux de disponibilité reflètent donc la distribution des individus des groupes cibles dans un marché du travail discriminant. Ainsi, les objectifs quantitatifs fixés aux entreprises sont-ils toujours « conservateurs », car ils représentent le marché du travail comme il est en ce moment et non comme il devrait être (s'il n'y avait pas de discrimination).

Il va de soit que l'obtention de ces résultats nécessite de la part de l'entreprise une certaine dose de travail de préparation en matière de description des postes et de leurs exigences d'emplois.

### **3.4.2 Objectifs qualitatifs**

Les objectifs qualitatifs nous ramènent à ce que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse désigne par l'analyse du système d'emploi (CDPDJ, 2003b).

L'objectif de cette analyse dans les mots de la Commission est de :

« Tracer le portrait des politiques et des pratiques d'emploi afin d'identifier celles qui peuvent contribuer, ou avoir contribué, aux situations discriminatoires ayant causé la sous-représentation [...] Ultimement, l'objectif de l'analyse d'emploi consiste à identifier les changements à apporter aux politiques et aux pratiques de gestion des ressources humaines afin d'éliminer les obstacles à l'égalité » (CDPDJ, 2003b, p. 7).

Comme mentionné précédemment, plusieurs barrières à l'égalité peuvent exister dans le système d'emploi d'une entreprise. Les sources potentielles de discrimination peuvent être présentes dans chacun des sous-systèmes de la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'analyse des emplois, le recrutement, la sélection, la promotion, l'intégration des nouveaux employés, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération, etc. (CDPDJ, 2003b). Il importe pour l'entreprise d'adopter une approche systémique dans l'analyse de son système d'emploi, ce qui implique de passer en revue de manière exhaustive, toutes les pratiques et politiques sans négliger de porter attention aux pratiques informelles qui peuvent être présentes dans l'entreprise et dont l'impact est souvent méconnu – comme le précisait Beck et coll. (2002) : « [...] informal practices may “mask sexually and racially motivated hiring decision” »<sup>57</sup> (p.381-382).

Le correctif que l'entreprise doit développer à la suite du diagnostic de son système d'emploi se compose de trois types de mesure : 1- les mesures de redressement; 2- les mesures d'égalité de chances; et 3- les mesures de soutien. Nous développerons sur

---

<sup>57</sup> Traduction libre : « Les pratiques informelles peuvent “masquer des décisions d'embauche motivées par le sexe ou la race” ».

chacun des types de mesures dans les prochains paragraphes en nous basant sur les renseignements fournis par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2003a).

#### **3.4.2.1 Mesures de redressement**

Les mesures de redressement correspondent à des mesures temporaires mises en place par l'employeur afin d'augmenter rapidement la représentation des personnes des groupes cibles dans les occupations où ceux-ci sont sous-représentés. Pour atteindre cet objectif, l'employeur accordera certains avantages préférentiels, sans remettre en question les niveaux de compétences et de qualifications nécessaires pour occuper le poste, qui seront justifiés pour le temps qu'il faut afin d'atteindre les objectifs quantitatifs. Cependant, il faut bien noter que « ces mesures ne doivent pas porter indûment atteinte aux intérêts des personnes qui n'appartiennent pas aux groupes visés » (CDPDJ, 2003a, p. 12) ce qui implique entre autres que les mesures de redressement ne peuvent pas devenir une préférence absolue qui impliquerait le refus inconditionnel de considérer les candidatures des personnes qui n'appartiennent pas aux groupes cibles. Un exemple commun de mesures de redressement consiste à fixer un taux de nomination préférentiel, c'est-à-dire « la proportion des postes pour lesquels une préférence sera accordée pour les membres des groupes visés compétents » (CDPDJ, 2003a, p. 13).

#### **3.4.2.2 Mesures d'égalité de chances**

Les mesures d'égalité de chances sont directement en lien avec l'analyse du système d'emploi : il s'agit pour une entreprise d'éliminer ou de réviser toutes les pratiques et politiques qui possèdent des aspects discriminatoires et qui auront été identifiées lors de la phase diagnostic (CDPDJ, 2003a). Ces mesures incluent également toutes les questions d'accommodement raisonnable et d'adaptabilité des équipements de travail. Par exemple, si l'on découvre qu'à l'étape du recrutement, une proportion importante des candidats membres des minorités visibles échouent un test de personnalité, l'entreprise devra s'interroger sur la pertinence réelle du test en question et peut-être s'en débarrasser ou encore y apporter certaines modifications afin d'éliminer les biais culturels que l'outil peut contenir. Les mesures d'égalité de chances, contrairement aux mesures de redressement, devraient être implantées de manière permanente dans l'entreprise. La Commission (2003a et 2003b) propose dans ses outils d'examen critique des systèmes d'emploi plusieurs mesures et pratiques afin d'évaluer l'impact différencié que peuvent avoir différentes pratiques, et propose des exemples de mesures susceptibles de garantir l'égalité de chances.

### **3.4.2.3 Mesures de soutien**

Les mesures de soutien à mettre en place ont comme objectif « de faciliter l'atteinte des objectifs du programme, tout en réglant certains problèmes d'emploi pouvant affecter les membres des groupes visés » (CDPDJ, 2003a, p. 28). Ces mesures qui sont souvent accessibles à l'ensemble des employés seraient de nature à rendre le milieu de travail plus accueillant pour les personnes des différents groupes cibles, par exemple la mise en place de différentes mesures permettant aux employés de mieux concilier leurs obligations

familiales et leur travail, l'adoption de congés flexibles pour des raisons personnelles ou le développement d'un programme d'aide aux employés ou de prévention du harcèlement psychologique.

### **3.5 Évolution québécoise des programmes d'accès à l'égalité**

C'est en 1985 que le gouvernement québécois a légiféré en matière d'accès à l'égalité en emploi par l'introduction dans la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., ch. C-12), un chapitre spécifique consacré aux PAE (partie III de la Charte). Cette modification de la Charte afin d'y introduire un instrument proactif de lutte aux discriminations au travail, créait les conditions juridiques permettant d'espérer une réelle amélioration de la représentation des membres des minorités visibles dans les entreprises et organisations du Québec. Ces programmes visent l'atteinte d'une égalité de résultats en matière d'accès à l'emploi entre les groupes moins présents dans le marché interne du travail, dont notamment les femmes, les membres des minorités visibles, les personnes handicapées et les Autochtones<sup>58</sup>, et le groupe de référence, à savoir les hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles (Chicha, 2001).

L'égalité de résultats sur laquelle reposent les programmes se base sur l'idée selon laquelle, à compétence égale, nous devrions, dans une même entreprise, observer un taux de réussite en emploi qui est comparable entre les membres des groupes cibles et le groupe de référence. Cette égalité de résultats dépasse le principe d'égalité de chances puisque, comme le souligne Chicha (2001), l'égalité des chances ne consiste qu'à lever les obstacles identifiés à l'entrée des groupes cibles dans les emplois où une sous-

---

<sup>58</sup> Voir le tableau XII pour comprendre le cadre juridique des PAE ainsi que les groupes cibles retenus pour chacun des PAE.

représentation est identifiée – le postulat sous-jacent à cette conception de l'égalité : lever les obstacles et de manière naturelle, les personnes occuperont les postes. Or différentes expériences montrent que les programmes axés sur l'égalité de chances ont un succès mitigé; la lutte à la discrimination systémique suppose une approche plus active de la part de l'employeur (Chicha, 2001).

Les PAE devraient s'inscrire dans un échéancier précis et reposer sur une démarche structurée et adaptée à la réalité de la discrimination systémique observée dans l'organisation. À l'origine en 1985, trois types de PAE étaient prévus (L.R.Q., ch. C-12, partie III) : 1- les programmes recommandés par la Commission des droits de la personne ou imposés par un tribunal, 2- les programmes dans les secteurs publics laissés à la responsabilité du gouvernement, et 3- les programmes volontaires (Chicha, 2001).

Le premier type de PAE a été très peu utilisé : la Commission n'a recommandé que trois PAE depuis 1985. Le premier impliquait la Commission scolaire de l'Industrie<sup>59,60</sup> à la suite d'une plainte en discrimination de la part d'enseignantes. Le second concernait la ville de Châteauguay<sup>61</sup>. Ces deux PAE qui concernaient le secteur parapublic sont passés, en 2001, sous le régime de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* (L.R.Q., ch. A-2.01) et sont donc étendus aux autres groupes cibles. Le troisième, plus récent, implique l'entreprise privée Gaz Métropolitain<sup>62</sup>.

---

<sup>59</sup> Commission scolaire des Samares c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, [2000]. R.J.Q. 2542 (C.A.)

<sup>60</sup> Devenue en cours de route la Commission scolaire des Samares.

<sup>61</sup> À la suite d'une enquête de sa propre initiative, la CDPDJ et la Ville de Châteauguay avaient conclu un protocole d'entente concernant l'élaboration d'un PAE. Ce cas ne s'est pas rendu devant les tribunaux.

<sup>62</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc. [2008], QCTDP 24.

Le fait que la Commission ait si peu usé de son pouvoir dans le domaine, alors qu'il est bien connu que le caractère dissuasif des sanctions a le pouvoir d'inciter d'autres entreprises à faire des efforts supplémentaires afin d'éviter les sanctions, a peut-être eu un impact sur les résultats modestes observés au Québec, puisque le comportement de la Commission pouvait facilement être interprété par les entreprises et les organisations comme un manque de volonté ou de pouvoir de celle-ci à faire respecter la loi, ce qui rendait somme toute, bien relative l'importance des PAE aux yeux de certains acteurs (Chicha et Charest, 2006).

Pour ce qui est du second type de PAE, il importe de souligner d'emblée que le gouvernement du Québec s'est soustrait du contrôle de la Commission. En effet, l'article 92 de la *Charte des droits et libertés* (L.R.Q., ch. C-12) mentionne que le gouvernement doit : « exiger de ses ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la *Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1) l'implantation de programmes d'accès à l'égalité dans le délai qu'il fixe » cependant le second alinéa précise que la Commission ne joue qu'un rôle consultatif par rapport à ces PAE. L'absence d'une instance impartiale pour juger des progrès apparaît problématique puisque, comme le mentionne Chicha (2001), le gouvernement « s'érige en juge et partie et se met carrément dans une situation de conflit d'intérêts » (p. 66).

La *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., ch. F-3.1.1) qui précise le cadre juridique de l'embauche et du traitement des fonctionnaires québécois, mentionne à l'article 43 que le président du Conseil du Trésor doit, dans l'établissement des conditions d'admission aux concours « permettre l'application des politiques du gouvernement concernant, notamment : 1- les PAE qui visent, notamment, les femmes, les membres de

communautés culturelles, les personnes handicapées ou les Autochtones ». De plus, afin d'augmenter la représentation des membres des groupes cibles, le gouvernement s'est fixé depuis 1999 un objectif général d'embauche de 25 % pour les communautés culturelles, les anglophones et les Autochtones, auquel ont été ajoutées les personnes handicapées plus tardivement. Ce taux d'embauche s'applique à tous les statuts d'emploi dans la fonction publique (CFP, 2010).

Le dernier rapport du Secrétariat du Conseil du Trésor (2009) indique que tous les groupes cibles, à l'exception des femmes, demeurent sous-représentés dans la fonction publique québécoise. En ce qui concerne les femmes, de nombreux indices laissent à penser qu'elles continuent de subir un phénomène de ségrégation professionnelle (SCT, 2009). Précisons également que l'objectif d'embauche de 25 % n'a jamais été atteint pour aucun des statuts d'emploi (SCT, 2009). De plus, cet objectif est centré sur les nouvelles embauches et ne concerne pas les questions de promotion et de progression de carrière.

En ce qui concerne l'approche volontaire des PAE, et bien que le gouvernement du Québec ait fourni une aide financière de 7,76 millions de dollars, les résultats obtenus peuvent être considérés comme décevants : alors qu'environ 150 dossiers de programmes volontaires ont été ouverts à la Commission, un seul, celui du service de police de la Communauté urbaine de Montréal peut être considéré comme un succès avec l'observation de réels progrès en ce qui concerne la représentation des groupes cibles. Les autres programmes semblent pour la plupart, avoir disparu avec la fin des subventions (Chicha, 2001).

En 1987, le gouvernement du Québec, par le biais d'une décision du Conseil des ministres, a adopté le PAE des obligations contractuelles, qui est le programme auquel



s'intéresse cette thèse, et qui oblige toutes les entreprises de 100 employés et plus recevant un contrat gouvernemental ou une subvention de 100 000 \$ et plus, à instaurer un PAE. Cette obligation contractuelle faisait du Québec la seconde législation au pays, après le gouvernement fédéral, à se doter d'un pareil outil dont l'équivalent américain semblait avoir eu d'excellents résultats.

Cette nouvelle forme de programme donnait à la Commission la responsabilité de soutenir les entreprises assujetties, de les surveiller dans leur mise en œuvre et de sanctionner, s'il y a lieu, les infractions à la loi. Mais il importe de noter qu'une disposition législative vient garantir aux entreprises assujetties la confidentialité des rapports d'avancement du programme soumis à la Direction des PAE de la Commission. Évidemment, une pareille disposition de la loi crée une situation paradoxale où le public, de même que le gouvernement, ne peut connaître avec précision les progrès des entreprises assujetties. Ceci explique le peu de recherches faites sur les résultats de ces programmes encore à ce jour (Chicha, 1998; CDPDJ, 1998; Charest, 2003). Nous reviendrons dans la prochaine sous-section sur ces résultats.

La forme la plus récente des PAE, entrée en vigueur en 2001, réfère à la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics et parapublics* (L.R.Q., ch. A-2.01). Cette loi exige que les organismes visés qui emploient 100 personnes et plus procèdent à un diagnostic de la situation des groupes cibles et prennent toutes les mesures nécessaires afin d'améliorer leur représentation. Jusqu'à présent, deux rapports triennaux de suivi ont été réalisés par la Commission (CDPDJ, 2005 et 2009).

Le dernier rapport (CDPDJ, 2009) présente la représentation des groupes cibles dans les organismes assujettis. Globalement, les femmes représentent 53,9 % des effectifs et sont

fortement représentées dans les commissions scolaires et les établissements d'enseignement préscolaire et primaire. Au niveau des occupations, elles se concentrent particulièrement dans les postes de soutien administratif et de bureau et demeurent très faiblement représentées dans les postes de direction et les postes considérés « non traditionnels ».

Les membres des minorités visibles sont très faiblement représentés dans l'ensemble des organismes. Globalement, ils forment 2,4 % des effectifs. La situation des membres des minorités ethniques<sup>63</sup> est nettement meilleure : ils représentent 3,0 % de l'ensemble des effectifs comparativement à 4,6 % de la population active du Québec. Les Autochtones sont toujours très faiblement représentés : ils représentent seulement 0,3 % des effectifs. Enfin, compte tenu de l'inclusion tardive des personnes handicapées dans la loi, aucune donnée n'était encore disponible.

Au tableau XII sont présentés les 5 différents types de PAE en vigueur au Québec.

---

<sup>63</sup> La définition de « minorité ethnique » provient de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* (L.R.Q., ch. A-2.01, art. 1) et désigne « les personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des autochtones et celui des personnes qui font partie d'une minorité visible ».

**Tableau XII**

Résumé des différents types de PAE.

<b>Programme d'accès à l'égalité</b>	<b>Cadre législatif ou administratif</b>	<b>Groupes cibles</b>
PAE recommandés par la Commission ou imposé par un tribunal	Partie III de la Charte (L.R.Q., ch. C-12), notamment les articles 86, 88, 89 et 90	Variable selon les situations
PAE dans les ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la <i>Loi sur la fonction publique</i> (L.R.Q., ch. F-3.1.1)	Partie III de la Charte (L.R.Q., ch. C-12), notamment les articles 86 et 92	Femmes, communautés culturelles, personnes handicapées et Autochtones
PAE volontaires	Partie III de la Charte (L.R.Q., ch. C-12), notamment les articles 86, 87,89	Variable : dépend de l'employeur
PAE résultant d'une obligation contractuelle	Partie III de la Charte (L.R.Q., ch. C-12) notamment les articles 86, 89, 90,91 et décision du Conseil des ministres (1989)	Femmes, minorités visibles, Autochtones et plus récemment les personnes handicapées
<i>PAE en emploi dans des organismes publics</i> (L.R.Q., ch. A-2.01)	Partie III de la Charte des droits du Québec, et Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics <sup>64</sup>	Femmes, minorités visibles, minorités ethniques, Autochtones et plus récemment les personnes handicapées

Source : adapté de Chicha et Charest (2012 et 2008)

Ce qui semble commun aux différents PAE développés au cours des ans est leurs résultats plutôt décevants; ces résultats semblent s'expliquer par un manque de volonté gouvernemental à faire respecter le cadre juridique qu'il a développé ainsi que par les difficultés d'implantation des programmes et l'incompréhension de ceux-ci par les gestionnaires de ressources humaines qui sont souvent les personnes responsables de gérer ces dossiers (Chicha et Charest, 2012; Déom et Beaumont, 2010; Lee-Gosselin, 2009; Chicha, 1998; Charest, 2003; Chicha et Charest, 2006).

---

<sup>64</sup> L.R.Q., c. A-2.01

### **3.5.1 Les résultats connus des programmes d'accès à l'égalité découlant de l'obligation contractuelle**

Il existe peu de recherches sérieuses sur les résultats des PAE liés à l'obligation contractuelle, ce qui semble s'expliquer par l'obligation de confidentialité entourant les résultats de ces programmes. La plus importante recherche à ce sujet a été réalisée en 1998 par Chicha. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a également produit en 1998 un rapport sur les résultats du programme; cependant, afin d'assurer un maximum de confidentialité, les résultats étaient présentés sous forme de grands agrégats, par exemple le secteur industriel (les secteurs industriels sont au nombre de 15 dans cette analyse) ou encore le grand groupe occupationnel (toutes les occupations sont divisées en 8 catégories); les regroupements effectués étaient si étendus que, compte tenu de la nature de la discrimination systémique et du caractère subtil de la microségrégation, il devenait difficile de tirer des conclusions précises de ce rapport.

Avant d'entrer dans les détails des résultats obtenus par ces recherches, il convient de préciser que de l'aveu même de la Commission, certains ministères qui entretiennent des liens d'affaire avec des entreprises privées ont pris la responsabilité d'offrir des exemptions à ces dernières en matière de PAE : ainsi, un certain nombre d'entreprises qui devrait être assujetti ne l'est pas (CDPDJ, 1998). En effet, les entreprises soumises devraient être formellement identifiées et les informations les concernant devraient être fournies à la Commission afin qu'elle puisse exercer son pouvoir de suivi et contrôle, ce qui n'est pas toujours le cas. Encore une fois, de pareilles pratiques semblent être de

nature à miner la crédibilité de l'intervention de l'État pour lutter efficacement contre la discrimination systémique.

Une autre critique importante de ces PAE a trait à l'absence de sanction. En effet, selon les données de la Commission, 14 entreprises depuis 1989 ont été sanctionnées pour non-conformité, alors que seulement 6 entreprises avaient atteint leurs objectifs : comment expliquer qu'un si grand nombre d'entreprises n'aient jamais atteint leurs objectifs sans pour autant avoir été sanctionnées (Chicha et Charest, 2012)<sup>65</sup>? Pour l'organisme Action Travail des femmes (2000) ce « laisser-aller » en vient à discréditer les PAE et ébranle la confiance des Québécois en l'engagement du gouvernement à combattre la discrimination systémique. Ainsi, pour les organisations, ce constat peut transmettre le message de l'importance bien relative du PAE compte tenu des faibles probabilités d'être sanctionnées.

Nous amorcerons cette présentation des principaux résultats, en nous intéressant au rapport de la Commission (1998) pour ensuite porter notre attention sur l'analyse faite par Chicha (1998).

### **3.5.1.1 Évaluation de la CDPDJ (1998)**

La Commission a regroupé les différentes occupations en 8 catégories afin de procéder à son analyse : 1- direction; 2- professionnel; 3- technique; 4- supervision; 5- vente; 6- production spécialisée; 7- production semi et non-spécialisée; et 8- distribution. Quant aux entreprises, elles ont été réparties entre 15 secteurs industriels. Pour étudier les effets

---

<sup>65</sup> À titre de comparaison, entre 2000 et 2011, il n'y a jamais eu moins de 139 entreprises assujetties (Chicha et Charest, 2012).

du programme, la Commission a mesuré les niveaux initiaux de représentation des membres des groupes cibles et leur évolution afin de pouvoir se prononcer sur l'efficacité des programmes en ce qui concerne l'amélioration de la représentation.

De manière générale, la Commission note que les niveaux de représentation des personnes membres des minorités visibles varient beaucoup selon le secteur industriel, passant de 0,1 % dans le secteur des mines et papetières, à 5,5 % dans le secteur des produits électroniques et le matériel de bureau. Ces niveaux de représentation, même pour 1998, semblaient indiquer une situation inéquitable sur le marché du travail pour les personnes membres des minorités visibles. Entre l'introduction des programmes et l'analyse des résultats, la Commission constatait une amélioration de la représentation dans seulement 8 secteurs industriels.

Lorsque la Commission tente d'évaluer l'impact macro des programmes, elle découvre que de manière générale, toutes catégories d'emploi et secteurs industriels confondus, l'ensemble des entreprises soumises a embauché plus de 27 000 personnes durant la durée de l'analyse, desquels seulement 585 étaient membres des minorités visibles. Ainsi seulement environ 2,2 % de l'embauche dans les entreprises soumises à cette obligation juridique étaient membres des minorités visibles. Entre l'entrée en vigueur de la loi et le moment de l'analyse de la Commission, la représentation des membres des minorités visibles n'avait progressé que de 0,5 %.

Ces faibles progrès ne semblent pas être uniformes dans les différents groupes occupationnels : en effet, la progression est surtout attribuable au progrès de représentation réalisé dans les catégories des professionnels, des emplois techniques, des emplois non-spécialisés de production et des emplois de distribution; tandis qu'on

observait une diminution de la représentation dans les catégories des emplois de direction, de supervision, de production spécialisée et de vente.

Du côté des objectifs qualitatifs, la plupart des entreprises affirmaient avoir procédé à l'analyse de leur système d'emploi, mais celle-ci aurait entraîné peu de changements dans les organisations. En effet, la plupart des entreprises mentionnaient qu'il n'y avait aucun élément dans leur système d'emploi qui pouvait avoir des effets discriminatoires et ce, même si ces entreprises n'avaient aucune preuve réelle pour étayer leurs affirmations. Les plus grandes entreprises sont plus susceptibles d'avoir procédé à cette évaluation du système d'emploi tandis que les PME, qui sont l'épine dorsale industrielle du Québec, l'ont fait dans une plus faible proportion. Cette relation est aisée à comprendre : la vaste majorité des grandes entreprises possèdent un département de gestion des ressources humaines embauchant du personnel compétent apte à procéder à cette analyse alors que les PME, qui ont des règles et procédures plus informelles, ne possèdent souvent pas les ressources nécessaires pour effectuer cette analyse de manière sérieuse et lorsqu'elles le font, les résultats sont moins concluants dû à l'absence fréquente de procédures formalisées et uniformes.

Les principales mesures mises en place étaient des mesures de redressement à l'aide de taux de recrutement préférentiel. Ces mesures ne semblent cependant pas avoir eu d'impacts vraiment probants compte tenu de la faible augmentation du taux global de représentation. Plusieurs entreprises ont également tenté de rejoindre des candidats des groupes cibles en faisant parvenir à des sources plus nombreuses leurs offres d'emplois. La majorité des entreprises ont aussi procédé à la révision de leur formulaire d'emploi pour s'assurer qu'aucune question touchant les motifs illicites de discrimination ne se

retrouve dans ces documents. Plus exceptionnellement, certaines entreprises auraient mis en place des programmes de stages s'adressant aux membres des groupes cibles afin d'améliorer leurs probabilités d'obtenir un emploi.

### **3.5.1.2 Évaluation de Chicha (1998)**

L'analyse faite par Chicha (1998) des entreprises soumises à l'obligation contractuelle de développer et mettre en place un PAE, constitue sans doute la recherche la plus riche dans le domaine. Cette enquête portait sur l'ensemble des entreprises assujetties en 1998 (173 entreprises) et en tout, 81 % de celles-ci ont accepté de répondre au questionnaire.

Parmi ces entreprises, plus de la moitié rapportent avoir identifié au moins une occupation où il y avait sous-utilisation des membres des minorités visibles. Les 5 groupes d'occupations, où les taux de sous-représentation les plus importants sont identifiés : 1- les emplois semi-professionnels et techniques; 2- les emplois de soutien et de bureau; 3- les emplois manuels non-spécialisés; 4- les professionnels; et 5- les cadres intermédiaires. Dans le groupe des employeurs qui a identifié une ou plusieurs sous-occupations, plus de 23 % n'ont pas jugé bon de fixer d'objectifs quantitatifs ce qui va à l'encontre de la loi. Dans les entreprises qui se sont fixé de tels objectifs, plus de la moitié ont atteint moins de 25 % des objectifs fixés et près de 20 % des entreprises n'ont aucune idée du temps qu'il leur faudra pour atteindre ces objectifs.

La vaste majorité des entreprises interrogées (73,6 %) affirment rencontrer des obstacles importants dans l'atteinte de leurs objectifs quantitatifs de représentation des membres des minorités visibles. Pourtant, comme le mentionne Chicha, ces objectifs doivent être



considérés comme « conservateurs » par rapport à la représentation réelle des membres des minorités visibles sur le marché du travail puisqu'ils ont été fixés en fonction des données du recensement de 1991 (dans certains cas, le recensement de 1986) alors que durant la décennie 90, la proportion des personnes membres des minorités visibles, due surtout aux migrations internationales, a connu une croissance exceptionnelle.

En ce qui concerne les objectifs qualitatifs, l'analyse de Chicha montre que près de 60 % des entreprises interrogées ont recours, souvent ou toujours, au recrutement par réseau de contacts personnels (le recrutement par « bouche-à-oreille » où les candidats sont recommandés par les employés de l'entreprise), une technique de recrutement dénoncée à plusieurs reprises, car elle a tendance à être contre-productive lorsqu'on souhaite diversifier les effectifs : en effet, cette technique amène souvent à refléter la composition démographique actuelle d'une entreprise. Ainsi, la majorité des entreprises affirmaient que les réseaux informels jouaient un rôle important dans leurs décisions de recrutement.

La majorité des employeurs (environ 75 %) affirmaient avoir procédé à une analyse de leurs pratiques de sélection, mais celle-ci ne semble pas avoir entraîné de changements dans la plupart des cas. Chez les entreprises qui ont procédé à des révisions, il semble que dans la majorité des cas, celles-ci aient visé les formulaires de demande d'emploi. Très peu d'entreprises ont révisé leurs critères de sélection; pour les rares qui l'ont fait, il s'agit majoritairement de révisions concernant l'expérience de travail exigée. Bien que les données ne permettent pas de préciser la forme qu'a pu prendre cette révision, Chicha mentionne qu'il pourrait s'agir d'une diversification des expériences de travail ou de la prise en considération des expériences de travail acquises hors du Canada, ce qui pourrait

avoir un impact positif pour les personnes membres des minorités visibles puisqu'une proportion importante d'entre eux sont également des immigrants.

Plus de la moitié des entreprises n'ont pas révisé leurs pratiques de promotion du personnel. En ce qui concerne l'évaluation du rendement, seulement un peu plus de la moitié ont procédé à son analyse pour voir s'il pouvait exister des biais discriminatoires et parmi celles-ci, plus de 45 % n'ont procédé à aucun changement. L'ancienneté, qui joue souvent en défaveur des membres des groupes cibles puisqu'ils possèdent en général moins d'années d'expérience dans les entreprises qui les emploient, demeure un facteur déterminant pour l'obtention d'une promotion pour les deux tiers des entreprises; cette situation pourrait s'expliquer par le fait que la majorité des entreprises soumises à l'obligation contractuelle sont syndiquées.

Comme le précise Chicha, l'impact limité de l'examen du système d'emploi peut laisser perplexe quant à l'efficacité réelle d'un auto-examen. Même dans les cas, où les entreprises ont procédé à des révisions, on ne peut affirmer hors de tout doute que celles-ci soient cohérentes avec les objectifs de l'accès à l'égalité.

Pourtant, comme le remarquait Chicha en étudiant ces entreprises, alors que la majorité semble stagner ou progresser très lentement dans l'atteinte de leurs objectifs, un petit groupe d'entreprises semblent être nettement en avance, ce qui laissait croire que d'autres variables que le seul cadre des obligations juridiques devaient être opérantes pour expliquer les résultats. Ces « facteurs de réussite » semblent être des caractéristiques des entreprises. Comme le constatait Charest (2003), il semble que les entreprises qui perçoivent des avantages à la diversification de leur main-d'œuvre ont des niveaux de conformité au PAE qui sont supérieurs, ce qui peut laisser supposer que le cadre

juridique, dans un contexte où celui-ci est très peu coercitif, n'est pas suffisant pour remettre en question la puissante force d'inertie qui semble opérante dans les entreprises québécoises. Aussi devient-il intéressant d'étudier ce cadre juridique en parallèle avec ce que certains considèrent comme la réponse managériale aux questions des luttes aux discriminations (Agoecs et Burr, 1996), c'est-à-dire la « gestion de la diversité » que nous aborderons dans le prochain chapitre.



## **Chapitre 4 : Une réaction managériale aux programmes d'accès à l'égalité : la gestion de la diversité**

La gestion de la diversité est souvent considérée comme la principale réponse managériale au cadre juridique et réglementaire mis en place par l'État afin de combattre la discrimination sur le marché du travail. Ce chapitre vise à expliquer ce qu'on entend communément par la gestion de la diversité et en quoi celle-ci se distingue du cadre juridique des PAE. Nous débuterons donc en expliquant la logique sous-jacente à la gestion de la diversité et présenterons les principales critiques qu'elle suscite. Par la suite, nous aborderons les enjeux de la diversité, à savoir les bénéfices potentiels qui pourraient découler d'une diversification des effectifs et les coûts associés à cette diversité. Nous terminerons ce chapitre en analysant les liens qui existent entre les PAE et la gestion de la diversité.

### **4.1 La gestion de la diversité**

Avant d'aborder la littérature qui traite de la question de la gestion de la diversité, il convient de s'intéresser au concept même de « diversité ». Celui-ci permet de définir le caractère, la qualité ou la condition de ce qui est différent (Bolaffi et coll., 2003) – les auteurs intéressés par ce principe de gestion de la diversité possèdent ainsi une marge de manœuvre importante pour définir l'objet qu'ils souhaitent « gérer »; minimalement, on pourrait affirmer que ce modèle de gestion réfère à la gestion de la (ou des) différence(s). Williams et O'Reilly (1998) précisent que cette idée de diversité aura cependant davantage tendance à être associée à : 1- aux attributs facilement identifiables chez les personnes et qui sont sous-représentés dans le groupe dominant; et 2- parmi ces attributs,

les plus prégnants (par exemple le sexe ou la race) sont généralement au cœur de la catégorisation qui s'opérera entre le « Nous » et les « Autres ».

Ce mouvement de gestion qui gagne en popularité, serait né aux États-Unis et semble reposer sur l'idée que dans un monde qui valorise les différences entre individus, il est nécessaire de promouvoir une meilleure compréhension et acceptation des personnes dites « différentes » afin d'améliorer la qualité des relations entre individus ce qui, dans un contexte organisationnel, pourrait entraîner, entre autres, une diminution du niveau de stress et du nombre de conflits, une augmentation de la productivité, une amélioration du climat de travail, une plus grande satisfaction au travail, de meilleurs taux de rétention des employés, etc. (Agocs et Burr, 1996). Rendre le marché du travail plus inclusif en permettant à chacun d'exprimer ses différences pourrait permettre d'améliorer la performance des entreprises (Lorbiecki, 2001).

Gilbert et Ivancevich (2000) affirment que les raisons qui incitent les entreprises à vouloir gérer la diversité sont nombreuses : raisons démographiques, morales et juridiques. Dans un rapport québécois récent, Huesca (2007) affirme qu'à l'époque de la mondialisation qui entraîne d'importants phénomènes de migration de travailleurs, les entreprises doivent aller chercher les compétences où elles se trouvent si elles veulent demeurer compétitives; elles doivent donc nécessairement développer une certaine gestion de la diversité.

Non seulement les personnes nées à l'étranger sont plus nombreuses qu'auparavant sur le marché du travail (von Bergen et coll., 2005), mais les femmes qui étaient moins présentes auparavant participent davantage au marché du travail (Thomson, 2007); ces deux réalités inciteraient les entreprises à revoir leurs procédures de gestion. Comlan

(2006), dans son étude de la gestion de la diversité au Québec, mentionnait que celle-ci apporte une nouvelle dynamique dans les entreprises, car elle « se base sur l'idée que l'on doit aller au-delà de l'élimination de la discrimination et d'une simple valorisation des différences » (p. 11).

Cette idée que la gestion de la diversité va « au-delà de l'élimination de la discrimination » peut laisser perplexe : alors que Chicha (2002) mentionnait qu'il devait exister une étroite interdépendance entre l'équité et l'efficacité en matière de gestion de la diversité, il semblerait que cette relation ne soit pas toujours automatique comme le remarquent Konrad et Linnehan (1995) lorsqu'ils affirment qu'on pourrait diviser la gestion de la diversité en deux segments : la gestion qui s'opère dans une perspective qui laisse de côté l'identité groupale (perspective « *identity-blind* ») et celle qui prend en considération l'historique sociorelationnel, mentionné précédemment, et qui donc perçoit les individus en fonction, entre autres, du groupe d'appartenance de ces personnes (perspective « *identity-conscious* »). La seconde perspective serait plus cohérente avec les PAE, et selon Konrad et Linnehan (1995), entraînerait de meilleurs résultats pour ce qui est des statuts d'emploi pour les femmes et les personnes membres des minorités visibles, pourtant elle ne serait pas la perspective dominante dans les entreprises en ce moment.

Ainsi, ce phénomène de vouloir gérer la diversité dans cette perspective « *identity-blind* » correspond à ce que Edelman et coll. (2001) considèrent comme une réponse managériale au cadre juridique qui nous ramène à la perspective néo-institutionnaliste abordée précédemment. Il s'agirait essentiellement d'une prise de distance par rapport au cadre juridique et d'une « managérialisation » des concepts qui découlent de ce cadre : alors que l'opinion publique semble de moins en moins soutenir les interventions proactives

qui s'attaquent à la discrimination, désignant même parfois ces interventions comme une forme de « discrimination à rebours » (Bonilla-Silva, 2006; McDermott, 2006), la gestion de la diversité semble être plus acceptable puisqu'elle met davantage l'accent sur la question de la qualité des relations entre les personnes en faisant rarement référence au concept de discrimination. Cette rhétorique pourrait essentiellement se résumer ainsi : « nous sommes tous différents »; « nos différences se valent » et « nous devons apprendre à travailler ensemble sans égard à nos différences ». Dans ce contexte, l'idée de la discrimination et des rapports sociaux de domination qui la sous-tendent peuvent être aisément évacuée du discours des organisations ce qui ramène au modèle théorique du racisme moderne de McConahay (1983) en permettant de se détourner des objectifs sociaux des programmes proactifs par le biais d'une individualisation des rapports dans les entreprises qui est cohérente avec la logique libérale de l'égalité. Comme l'expliquent Edelman et coll. (2001) :

« Diversity rhetoric in fact, expands the conception of diversity so that it includes a wide array of *characteristics not explicitly covered by any law*. Diversity of thought, lifestyle, culture, dress, and numerous other attributes appear on a par with diversity of sex and race. Further, key proponents of the new managerial model – managers and management consultants – explicitly *dissociate their efforts from civil rights law*, arguing that diversity is directly valuable to organizational efficiency and important in its own right rather than because it might promote legal ideas »<sup>66</sup> (nous soulignons, p. 1590-1591).

---

<sup>66</sup> Traduction libre : « Dans les faits, la rhétorique de la diversité élargit la conception de la diversité afin d'y inclure un large éventail de caractéristiques qui ne sont pas explicitement protégées par le cadre juridique. La diversité de pensée, de vie, la culture, l'habillement ainsi que de nombreux autres attributs apparaissent se retrouvent sur un même pied d'égalité que la diversité en matière de sexe et de race. En outre, les plus grands partisans de ce nouveau modèle de gestion – les gestionnaires et les consultants en gestion – dissocient de manière explicite leurs initiatives des droits de la personne, en affirmant que l'utilité de la diversité en matière d'efficacité organisationnelle et donc, importante en elle-même et non pour promouvoir des idées juridiques ».



Cimper (1999) en étudiant les programmes de gestion de la diversité arrive également à une conclusion théorique cohérente avec celle de Konrad et Linnehan (1995) : la gestion de la diversité peut poser le problème de la discrimination en se basant sur une position constructiviste ou a-constructiviste, c'est-à-dire la discrimination est-elle envisagée comme le fruit de rapports de groupes impliquant un groupe dominant et des groupes dominés? Dans la négative, elle fait alors abstraction de l'historique sociorelationnel et envisage la différence en dehors de tout cadre de référence, ce qui amène à considérer toutes les différences comme s'équivalant. Pour Lorbiecki et Jack (2000) cette manière a-constructiviste de concevoir la gestion de la diversité est problématique pour au moins quatre raisons : 1- en refusant de contextualiser les différences dans une perspective plus sociologique, elle risque de perpétuer les inégalités dans les milieux de travail au lieu de les combattre en renforçant la segmentation du marché du travail en blâmant les victimes pour leur « incapacité » à améliorer leur situation au travail; 2- elle opère une scission avec les outils d'intervention développés par l'État afin de combattre les discriminations en proclamant que la gestion de la diversité leur est supérieure et est davantage adaptée pour répondre aux besoins des entreprises; 3- elle entretient une vision essentialiste des différences : si une personne se trouve dans le marché secondaire, c'est uniquement dû à des raisons réelles qui appartiennent à la personne (la victime est mise en cause et le cadre social, dans le cas présent l'entreprise, demeure un acteur neutre, car celui-ci n'agirait pas de manière irrationnelle qui irait à l'encontre de ces intérêts); et 4- elle est incapable d'échapper au paradoxe du dualisme qui dans le cas présent amène l'entreprise à former « ses » employés pour être plus réceptif aux autres qui leur sont « différents », mais équivalents.

Noon (2007) reprend les principaux éléments des travaux d'analyse discursive de Liff (1997 et 1999) pour expliquer les principaux problèmes liés au concept de gestion de la diversité : 1- dissoudre les différences : l'approche en mettant l'accent sur les différences individuelles, reconnaît la contribution unique de chacun au succès de l'entreprise ce qui implique que l'ethnicité, par exemple, n'est plus qu'une différence parmi toutes les autres; 2- la mise en relief des « problèmes » à l'accès à l'égalité par une reprise de discours des puristes libéraux présentés précédemment; et 3- le discours autour de la diversité s'adresse principalement au gestionnaire, surtout ceux qui sont sceptiques à l'endroit de l'accès à l'égalité – les gestionnaires en reprenant le dossier de la diversité, l'adaptent à leurs propres priorités de manière à ne pas remettre en question de manière trop brutale leurs façons d'administrer leurs entreprises.

L'autre aspect de la gestion de la diversité qui peut être symptomatique du fait que cette gestion n'est généralement qu'accessoirement intéressée par les questions de justice sociale ou d'égalité, concerne cet accent particulier mis sur les bénéfices que pourraient en retirer les entreprises (voir section 4.1.1), soit éviter différentes difficultés (par exemple, éviter les conflits intergroupes dans les entreprises) ou encore obtenir des avantages compétitifs (par exemple, améliorer la productivité de l'entreprise). Comme le précisent Lorbiecki et Jack (2000), dans l'esprit de ses principaux sympathisants, la gestion de la diversité n'est pas une fin en soit, mais simplement un moyen pour atteindre des objectifs organisationnels de croissance, par exemple, ce qui démontrerait bien l'utilitarisme de cette réponse managériale à la croissance de la diversité.

Dans un article critique très récent sur la gestion de la diversité, Özbilgin et Tatli (2011) démontrent quels sont les principaux problèmes de cette approche et pourquoi celle-ci ne

peut pas combattre la discrimination en milieu de travail. Ces auteurs expliquent qu'il est primordial dans un premier temps de comprendre que la gestion de la diversité serait apparentée à l'idéologie néo-libérale qui souhaite individualiser les rapports avec les travailleurs et prône un minimum d'interventions du gouvernement sur le marché du travail. Les postulats essentiels de cette approche seraient : 1- un individualisme naïf qui pose chaque individu comme unique, niant du même coup les identités de groupe et banalisant la question des désavantages associés à l'appartenance à un groupe particulier; et 2- un volontarisme exacerbé qui implique que puisque les organisations jouiront de bénéfices concrets si elles diversifient leurs effectifs, elles n'ont pas besoin d'être contrainte par l'État à agir, mais le feront de leur plein gré.

Pour Özbilgin et Tatli (2011), de nombreux problèmes semblent associés à cette approche : 1- logiquement, seules les organisations qui observent des bénéfices ou croient pouvoir obtenir des bénéfices seront motivées à faire les efforts nécessaires pour diversifier leurs effectifs; 2- en individualisant les rapports, la gestion de la diversité entraîne les gestionnaires à se désintéresser des motifs illicites reconnus de discrimination : on insiste sur le mérite individuel, niant l'impact que peuvent avoir les facteurs externes sur lesquels l'individu n'a pas de contrôle, par exemple, le fait d'être membre des minorités visibles et les obstacles supplémentaires que cela peut signifier (poussée à l'extrême, cette tendance amène à affirmer que toutes les différences se valent, donc aucune n'a préséance sur les autres); 3- on évacue complètement du discours toutes les questions d'égalité et de justice sociale; et 4- l'individualisme prôné et l'accent mis sur le mérite peuvent mener au blâme des individus membres des groupes cibles d'intervention pour leur situation désavantageuse sur le marché du travail.

Dans la prochaine sous-section, nous nous intéresserons au discours des entreprises sur les différents bénéfices que pourraient retirer les entreprises qui gèrent efficacement leur diversité, mais également aux coûts qui pourraient y être rattachés.

#### **4.2 Enjeux des entreprises en matière de diversité**

Les enjeux de la diversité sont fréquemment mentionnés dans les rapports et articles s'adressant aux gestionnaires (Huesca, 2007; Parris et coll., 2006; Baklid et coll., 2005; Commission européenne, 2005; BSR, 2005; Nicholas et coll., 2001). Typiquement, ces publications rappellent aux gestionnaires les principaux changements démographiques, politiques et économiques (Lorbiecki et Jack, 2000) ainsi que juridiques (Agocs et Burr, 1996) à être survenus dans le contexte d'affaires qui devraient inciter les entreprises à investir dans la gestion de la diversité. Les approches prônées en matière de gestion de la diversité dans les manuels populaires ont tendance à être davantage de nature normative, suggérant aux entreprises des pratiques à mettre en place et tentant de tracer des portraits globaux de différents groupes qui sont présents sur le marché du travail, par exemple les Américains de descendance africaine, les Autochtones, les populations arabo-musulmanes, les femmes gestionnaires, afin de les « démystifier » (Carr-Ruffino, 2005; Cox, 2001; Blank et Slipp, 1994; Cox, 1994).

Lorbiecki et Jack (2000) distinguent deux types de motivations pour les entreprises à gérer la diversité : 1- la motivation économique et 2- la motivation morale (voir tableau XIII). À l'intérieur de ces motivations se retrouvent différentes sources de bénéfices potentiels pour les entreprises. Pour ces auteurs, la première forme de

motivation est celle qui prédomine dans les entreprises, les motivations morales étant davantage un argument secondaire auquel l'entreprise peut recourir pour présenter une image positive d'elle-même à la société. Nous commencerons par présenter les bénéfices associés aux deux motivations à se diversifier et aborderons ensuite la question des coûts de la gestion de la diversité.

#### **4.2.1 Bénéfices de la diversité**

La littérature présente plusieurs bénéfices potentiels à la gestion de la diversité (voir tableau XIII), mais il convient de préciser que ces bénéfices sont souvent postulés sans être nécessairement appuyés par des données empiriques sérieuses. Dans la plupart des cas, il s'agit de données anecdotiques ou encore de données qu'on associe logiquement à la diversité sans pour autant parvenir à établir clairement l'existence d'un lien. Les rares recherches scientifiques sérieuses sur les bénéfices de la gestion de la diversité montrent des liens indirects impliquant l'intervention de variables intermédiaires par exemple : la composition sociodémographique de la haute direction de l'entreprise (Ng, 2008; Brammer et coll., 2007; Kalev et coll., 2006; Roberson et Park, 2006; Mighty, 1996) ou son niveau d'implication (Dowd, 2009; Lee-Gosselin, 2009; Ng, 2008; Jayne et Dipboye, 2004; Dansky et coll., 2003; Bielby, 2000; Chicha, 1998), le type de pratiques de gestion de la diversité mis en place (van de Ven et coll., 2008; Foldy, 2004; D'Netto et Sohal, 1999), la stratégie organisationnelle ou la stratégie ressources humaines (Jehn et Bezrukova, 2004; Richard et coll., 2004; Dwyer et coll., 2003; Kossek et coll., 2003; Richard, 2000), la perception entretenue par les employés de la légitimité du programme en ce qui concerne l'égalité et la justice (Lee-Gosselin, 2009; Beck et coll., 2002; Kirby

et Richard, 2000), la culture organisationnelle de l'entreprise (Wilson, 2000), le niveau d'intégration structurelle (Pitts, 2005), le pouvoir relatif des gestionnaires et leur imputabilité (Kalev et coll., 2006; Richard et coll., 2006; Leck, 2002; Bielby, 2000), etc. De plus, le fait qu'en matière de gestion de la diversité les variables étudiées sont souvent mal définies (Schneider et Northcraft, 1999; Williams et O'Reilly, 1998), difficiles à mesurer (Commission européenne, 2005; Dickens, 1994) et ne sont souvent pas organisées autour d'un cadre conceptuel clair (Schneider et Northcraft, 1999) crée autant de difficultés supplémentaires pour estimer si les avantages potentiels sont réels ou non.

Minimalement, il semble donc que l'impact de la gestion de la diversité n'est ni simple, ni linéaire. D'ailleurs dans une très importante étude sur la question, Kochan et coll. (2003) n'étaient pas parvenus à isoler d'effets clairs de la diversité et de sa gestion sur la performance des entreprises, plusieurs caractéristiques du contexte de l'entreprise devaient être prises en considération pour découvrir des effets plutôt faibles. Ce constat les portait à croire qu'il est nécessaire de développer un portrait plus nuancé du fameux « business case » pour la diversité qui impliquerait entre autres, de dépasser cette simple idée d'un « business case »... En effet, Kochan et coll. (2003) précisaient que la diversité dans les entreprises (et le traitement équitable des employés sans égard à leurs origines) doit être prise en considération même si elle ne devait pas se traduire en bénéfices pour les entreprises puisqu'il s'agit : 1- d'un impératif démographique; 2- d'une attente légitime des membres de la société vis-à-vis des entreprises; et 3- d'une valeur sociale fondamentale.

**Tableau XIII**

Motivation des entreprises à gérer la diversité et bénéfices potentiels associés.

<b>Motivation économique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Augmentation de la productivité</b> (Parris et coll., 2006; BSR, 2005; McCuiston et coll., 2004; Nicholas et coll., 2001; Ely et Thomas, 2001; Richard, 2000; Williams et O'Reilly, 1998)</li> <li>• <b>Amélioration de la performance financière ou des résultats de l'organisation</b> (van de Ven et coll., 2008; Roberson et Park, 2006; BSR, 2005; Commission européenne, 2005; Pitts, 2005; Von Bergen et coll., 2005; McCuiston et coll., 2004; Dwyer et coll., 2003; Ellis et Key, 2003; Nicholas et coll., 2001; Richard, 2000)</li> <li>• <b>Augmentation du niveau de créativité de l'entreprise</b> (Foldy, 2004; Ely et Thomas, 2001; Williams et O'Reilly, 1998)</li> <li>• <b>Développement de solutions aux problèmes qui font preuve d'innovation</b> (BSR, 2005; Commission européenne, 2005; Foldy, 2004; Richard et coll., 2004; Ely et Thomas, 2001)</li> <li>• <b>Développement de l'innovation entraîne une hausse des profits</b> (Ely et Thomas, 2001)</li> <li>• <b>Permettre de mieux comprendre les besoins des clients</b> (BSR, 2005; Commission européenne, 2005; Gandz, 2001; Thomas et Ely, 2001; Nicholas et coll., 2001)</li> <li>• <b>Amélioration du service à la clientèle</b> (van de Ven et coll., 2008; Jehn et Bezrukova, 2004)</li> <li>• <b>Légitimer sa présence sur certains marchés en ayant des employés représentatifs de la clientèle</b> (Brammer et coll., 2007; Commission européenne, 2005; McCuiston et coll., 2004; Thomas et Ely, 2001; Nicholas et coll., 2001)</li> <li>• <b>Amélioration de la compétitivité de l'entreprise</b> (Huesca, 2007; Parris et coll., 2006; Nicholas et coll., 2001; Thomas et Ely, 2001; Richard, 2000)</li> <li>• <b>Diminue les risques de poursuite</b> (BSR, 2005; Gandz, 2001; Thomas et Ely, 2001)</li> <li>• <b>Améliore l'image de l'entreprise</b> (BSR, 2005; Commission européenne, 2005)</li> <li>• <b>Accès à de plus grands bassins de compétences et combattre les pénuries de main-d'œuvre</b> (Huesca, 2007; Commission européenne, 2005; McCuiston et coll., 2004)</li> </ul>
<b>Motivation morale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promouvoir de meilleures interactions entre les groupes ethniques</b> (Arcand, 2006; Commission européenne, 2005; Gilbert et Ivancevich, 2000)</li> <li>• <b>Améliore les attitudes des employés envers les personnes « différentes »</b> (sensibilisation) (Commission européenne, 2005; Gandz, 2001)</li> <li>• <b>Combattre les préjugés</b> (Gandz, 2001)</li> <li>• <b>Amélioration de l'engagement organisationnel</b> (amélioration des niveaux de satisfaction des employés et leur loyauté envers l'organisation) (Arcand, 2006; McCuiston et coll., 2004; Nicholas, 2001; Gilbert et Ivancevich, 2000)</li> <li>• <b>Création d'une plus grande harmonie organisationnelle</b> (Arcand, 2006)</li> <li>• <b>Encourager une finalité juste et morale</b> (Gandz, 2001)</li> </ul>

Source : adapté de Lorbiecki et Jack, 2000

Pour résumer les différents types de bénéfices qu'il pourrait y avoir à gérer la diversité, Ely et Thomas (2001) ont développé un modèle qui se compose de trois types de

bénéfices (chacun des types de bénéfices serait associé à un paradigme de la diversité en entreprise) : 1- la conformité à la loi : l'entreprise diversifie sa main-d'œuvre parce qu'elle y est obligée par la loi – pour ces entreprises, il n'y aurait pas en soi de bénéfices particuliers à diversifier leur main-d'œuvre si ce n'est l'évitement des sanctions juridiques (par exemple pour les entreprises soumises à l'accès à l'égalité) ou des poursuites en discrimination; 2- le marché : l'entreprise se diversifie afin d'être le reflet de sa clientèle ou de la société ce qui lui permettrait de conquérir ou conserver des marchés, de développer une offre de produits mieux adaptée aux clients, de faciliter ses contacts avec les fournisseurs situés à l'étranger, etc.; 3- la productivité et la compétence : l'entreprise se diversifie, car elle valorise la diversité des compétences et croit qu'une pareille diversification a un effet positif sur sa productivité en permettant par exemple de développer l'innovation, d'éviter le conformisme, de profiter des talents de personnes négligées par le marché du travail, etc. Dans la prochaine sous-section, nous nous attarderons à la question des coûts de la diversité ou des désavantages qu'il pourrait y avoir à diversifier sa main-d'œuvre.

#### **4.2.2 Coûts de la diversité**

Les principales difficultés que peut rencontrer une entreprise qui diversifie ses effectifs et qui entreprend un programme de gestion de la diversité tournent autour de l'idée de la perception de menace pour les membres du groupe majoritaire. Comme l'explique Reskin et coll. (1999), il semble qu'il y ait une corrélation positive forte entre l'augmentation de la proportion de postes occupés par des femmes et des personnes membres des minorités visibles et la perception d'une menace chez les travailleurs qui ne sont pas membres des



minorités visibles. La taille de l'entreprise et son taux de croissance sont des variables à considérer pour bien comprendre cette relation. Cette perception de menace pourrait avoir des effets négatifs sur le climat de travail et créer d'importantes tensions entre les groupes – par exemple, dans le contexte américain, Maume et Sebastian (2007) ont démontré que le taux de satisfaction au travail des hommes blancs diminuait avec l'augmentation de la proportion de travailleurs hispanophones, mais ce lien pourrait s'expliquer par une prise de conscience de ces travailleurs de la faible qualité de l'emploi qu'ils occupent (l'augmentation d'hispanophones dans une profession étant un indicateur du fait qu'il s'agit d'un emploi peu agréable). Cependant, une importante étude réalisée par Leonard et Levine (2006) ne parvenaient pas à identifier de liens entre l'augmentation de la représentation des membres des groupes minoritaires (membres des minorités visibles) et l'augmentation du taux de roulement comme le prédisaient certains chercheurs en postulant un lien entre insatisfaction au travail et taux de roulement des employés.

Joplin et Daus (1997) remarquaient que certains indices laissaient parfois entrevoir que pour les travailleurs du groupe majoritaire dans l'entreprise, l'arrivée de personnes membres des minorités visibles pouvait être perçue comme une menace. Par exemple, les membres du groupe majoritaire craignant de perdre leur pouvoir, ils auront tendance à créer consciemment ou non, des difficultés supplémentaires à ces travailleurs surtout s'ils croient que ces personnes ont été embauchées dans l'objectif d'atteindre certains « quotas » d'embauche. Cet aspect de la perception d'un « quota » par les employés crée souvent une situation où les employés ont l'impression que la procédure d'embauche, par exemple, n'est ni juste, ni équitable, car elle prendrait en considération des

caractéristiques qui ne devraient pas avoir d'impact sur la performance d'un travailleur, remettant ainsi en question le principe de la méritocratie (Reskin et coll., 1999).

En ce qui concerne la question de l'intégration des employés membres des groupes minoritaires, Reskin et coll. (1999) mentionne que le fait d'appartenir à un groupe qui représente moins de 15 % des employés d'une entreprise crée une situation où il est difficile d'éviter les stéréotypes – même pour l'employeur, il ne serait pas aisé d'intervenir pour confronter les employés du groupe majoritaire à ce sujet. Les pratiques de gestion de la diversité en matière de recrutement pourraient avoir également pour effet d'augmenter le taux de roulement des personnes membres des minorités visibles : le fait d'être proactif pour aller chercher des candidatures de personnes membres des minorités visibles comme le recommande les praticiens de la gestion de la diversité, peut avoir un impact sur le contrat psychologique qui unit l'employé à son organisation. Dans le cas présent, celui-ci aura peut-être une image trop positive de la réalité de l'entreprise ce qui causerait une importante déception lorsque cette image confrontera la réalité de l'entreprise une fois la personne entrée dans le poste (McKay et Avery, 2005). D'ailleurs, Kossek et coll. (2003) mettaient en garde les entreprises contre le fait de déployer des efforts importants pour augmenter la représentation des personnes membres des minorités visibles sans consacrer autant d'effort à modifier la culture d'entreprise en conséquence – ces pratiques doivent aller de pair. Von Bergen et coll. (2002) affirment à ce propos l'importance critique de préparer le milieu par le biais, entre autres, de formations appropriées qui s'adressent à l'ensemble des employés afin d'éviter les réactions trop négatives, de limiter l'impact des stéréotypes et d'éviter le développement de fausses perceptions (par exemple, la croyance que pourrait entretenir les employés du groupe

majoritaire que les personnes membres des minorités visibles auraient pu être embauchées uniquement dans le but d'atteindre un « quota »).

#### **4.3 Relations entre les politiques d'accès à l'égalité et la gestion de la diversité dans les entreprises**

À la lumière de cette présentation, il semble faux de prétendre que la gestion de la diversité puisse se substituer à la politique d'accès à l'égalité puisque leurs objectifs, même s'ils peuvent se compléter, demeurent distincts (Ashely, 2010; Agocs et Burr, 1996). Le tableau XIV présente une synthèse des distinctions entre la gestion de la diversité et l'accès à l'égalité.

Il semble douteux que la seule gestion de la diversité puisse éliminer les problèmes de discrimination systémique dans une société. Les programmes de gestion de la diversité doivent nécessairement être complétés par une intervention de l'État si l'objectif est vraiment d'éliminer la discrimination systémique (Glastra et coll., 2000).

**Tableau XIV**

Distinction entre les politiques d'accès à l'égalité et les programmes de gestion de la diversité.

	<b>Accès à l'égalité</b>	<b>Gestion de la diversité</b>
Problématique	Tenter de résoudre le problème de discrimination systémique en emploi vécu par les femmes, les minorités visibles, les Autochtones, les personnes handicapées, etc.	Changements démographiques qui créent une main-d'œuvre, une clientèle et des fournisseurs diversifiés
Accent	Objectifs quantitatifs et qualitatifs – diagnostic et correctif	« Apprendre des autres » - comprendre les différences, retirer des bénéfices surtout économiques d'une diversification de sa main-d'œuvre
Pression à l'implantation	Pression juridique	Volontarisme des entreprises (peut aussi être considéré comme une réaction managériale à la mise en place d'un cadre juridique afin de ne pas démontrer une indifférence au problème)
Application typique	Collecte et « monitoring » des données sociodémographiques concernant la main-d'œuvre; mise en place d'objectifs de représentation dans des échéanciers précis; révision et modifications des politiques et pratiques	Formation afin d'offrir aux employés un maximum d'information et sensibilisation aux différences
Résultats souhaités	Obtenir une représentation équitable à tous les échelons hiérarchiques pour les groupes cibles; éliminer ou réviser les pratiques discriminatoires afin d'actualiser le principe d'égalité entre les citoyens sur le marché du travail	Sensibilisation aux différences; amélioration des relations et des communications interpersonnelles et intergroupes; modification des attitudes; obtention d'avantages commerciaux de la diversité

Source : adapté de Agocs et Burr, 1996

## **Chapitre 5 : Problématique et construction du modèle d'analyse**

Ce chapitre commence par un énoncé de la problématique de recherche. Nous développons ensuite le modèle de recherche qui découle de notre question de recherche, et présentons nos propositions.

### **5.1. Énoncé de la problématique**

Le visage du Québec a beaucoup changé au cours des dernières décennies : cette société traditionnellement composée d'une majorité de personnes de descendance européenne divisée en deux grands groupes linguistiques, s'est diversifiée de manière spectaculaire surtout depuis le début des années 70 (Green et Green, 2004) à la suite des modifications aux lois sur l'immigration qui, grâce à l'utilisation de grilles plus objectives pour évaluer les candidatures des individus, a permis à de nombreuses personnes provenant des pays du Sud d'immigrer au Québec. Ces personnes qui s'installent au Québec sont donc dans une plus large proportion également membres des minorités visibles (Hou et Picot, 2003; Li, 2000a). La population membre des minorités visibles constituait plus de 6 % de la population québécoise lors du recensement de 2001, et près de 9 % en 2006 (Statistique Canada, 2006a).

Malgré son poids démographique et le fait que cette population soit toujours en pleine croissance, il semble exister des différences de traitement entre les personnes membres des minorités visibles et les autres sur le marché du travail. En effet, bien qu'il s'agisse d'une population en moyenne plus jeune et plus scolarisée, la plupart des indicateurs du marché du travail ayant trait à l'accès à l'emploi, à la qualité des emplois occupés ainsi qu'au niveau de rémunération, pointent en direction d'une situation désavantageuse pour

cette population. Alors que nous avons longtemps cru qu'avec le passage du temps, un certain « rattrapage » économique devrait s'observer, ce qui signifie qu'après un délai, une égalité de résultats devrait naturellement s'installer entre les individus, sans égard à leur groupe d'appartenance, qui possèdent des caractéristiques similaires en matière de capital humain (OCDE, 2007), force est de constater que les écarts demeurent et que même dans certains cas, ils ont tendance à se creuser.

Cette égalité entre les citoyens doit minimalement impliquer l'absence de discrimination fondée sur des motifs illicites – dans le cas présent l'appartenance à un groupe des minorités visibles qui se traduit dans la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., ch. C-12) par une interdiction de discriminer en fonction de la race, la couleur et l'origine ethnique ou nationale (article 10) –, mais le concept d'égalité en lui-même peut s'appuyer sur deux logiques distinctes, soit la logique libérale qui vise la préservation de l'autonomie des individus et leur liberté contractuelle, et la logique sociale qui reconnaît les déséquilibres socioéconomiques et qui prône l'intervention active afin d'y remédier (Garon et Bosset, 2003). Pour combattre la discrimination et donc actualiser cette valeur d'égalité, au moins deux voies peuvent donc être prises : celle liée à la logique libérale qui devrait mener à des mesures strictes d'égalité des chances, c'est-à-dire tenter de garantir à chaque citoyen une participation égale au marché du travail en éliminant les causes de discrimination, généralement par une approche surtout réactive basée sur le dépôt de plaintes en discrimination (Beck et coll., 2002; Chicha, 2011); l'autre voie qui reconnaît que la discrimination s'inscrit dans un historique de relations de groupes dont les impacts se font toujours ressentir, implique une intervention plus importante de l'État qui soit davantage de nature proactive, c'est-à-dire que même en l'absence de plaintes en

discrimination, les employeurs devraient tout de même procéder à une analyse de la représentation des personnes membres des minorités visibles dans leurs effectifs ainsi qu'une analyse exhaustive du système d'emploi en place afin d'éliminer ou de réviser toutes pratiques ou politiques qui auraient un effet discriminatoire sur les membres des groupes cibles tout en s'assurant de mettre en place les pratiques nécessaires à l'atteinte d'une représentation équitable des différents groupes cibles dans l'entreprise (Chicha, 2011; Chicha-Pontbriand, 1989).

Le modèle libéral de l'égalité a tendance à expliquer les phénomènes de discrimination en se référant au modèle théorique du « goût pour la discrimination » développé par Becker à partir de 1957 ainsi que sur le modèle de la discrimination statistique; le modèle social de l'égalité aura davantage tendance à s'appuyer sur les modèles théoriques du racisme moderne, des « déficits » de capital social, de segmentation des marchés et de discrimination systémique. Les modèles théoriques qui sous-tendent le modèle libéral de l'égalité présument que la discrimination devrait, à court ou moyen terme, disparaître, car irrationnelle dans une perspective économique ou encore se maintenir, car reflétant des différences réelles de productivité entre les groupes.

Pour les partisans du modèle social de l'égalité, les inégalités observées ne correspondent pas à des états transitionnels et ne peuvent s'expliquer par des facteurs « rationnels ». Ils font référence au modèle théorique du racisme moderne pour situer les acteurs responsables de l'embauche dans un contexte discursif qui crée des justificatifs *ex ante* pour nier ou expliquer les inégalités observées. Parallèlement, ils reconnaissent que les « déficits » de capital social des membres des minorités visibles jouent en leur défaveur pour s'insérer sur le marché du travail. Cependant, le modèle théorique vraiment au cœur

du modèle social de l'égalité est celui de la segmentation des marchés qui, pour comprendre les inégalités, postule que contrairement au modèle économique néo-classique, il n'existe pas un seul, mais bien plusieurs marchés du travail qui sont durablement segmentés par des barrières de nature sociales qui reflètent la division traditionnelle du pouvoir dans une société (Doeringer et Piore, 1971, dans Petit, 2007). La théorie de la discrimination systémique permet d'expliquer cette persistance des inégalités en étudiant comment, concrètement, se forment et se maintiennent ces barrières de nature sociale. Ainsi, une situation d'inégalité ne peut être comprise sans s'attarder aux nombreux facteurs sociohistoriques qui la créent, obligeant dès lors le chercheur à investiguer les phénomènes par une approche pluridisciplinaire.

Les membres des groupes privilégiés par le *statu quo* auront une tendance naturelle à vouloir se maintenir dans cette position afin de conserver les avantages qui y sont reliés, ce qui rend difficile toute renégociation plus équitable de la distribution du pouvoir au profit des membres des groupes minoritaires (Roscigno et coll., 2007). La théorie de la discrimination systémique qui prend pour point de départ cette conception segmentée des marchés, s'inscrit dans la mouvance néo-institutionnaliste en affirmant que l'État peut par ses interventions, palier ce différentiel de pouvoir qui existerait entre les individus se trouvant sur les marchés primaires et secondaires du travail. Ainsi, l'approche proactive des PAE constitue la réponse systémique de l'État québécois pour combattre les inégalités constatées sur le marché du travail qui désavantagent, entre autres, les personnes membres des minorités visibles.

En étudiant l'impact des PAE liés à une obligation contractuelle, Chicha (1998) constatait des progrès très inégaux entre les employeurs : alors qu'un petit nombre d'entreprises



semblaient être nettement en avance dans l'atteinte de l'égalité, la vaste majorité stagnait ou encore progressait très lentement. Ce constat amenait une interrogation majeure : comment se fait-il que par rapport à une même obligation juridique, les entreprises aient des niveaux de conformité aussi contrastés? Le seul cadre de l'obligation juridique, surtout dans un contexte où bien qu'il y ait une possibilité de sanction, dans les faits, il est exceptionnel qu'une organisation soit effectivement sanctionnée au Québec, ne serait probablement pas suffisant pour expliquer les différences ce qui signifie que d'autres variables liées aux entreprises devraient également être prises en considération pour expliquer les résultats observés. Ces « réponses » distinctes démontrent que plusieurs forces, endogènes et exogènes, structurent l'action des organisations renforçant l'intérêt des approches néo-institutionnalistes (Scott, 2007).

Pour comprendre cette disparité, Charest (2003), en se basant sur les données recueillies par Chicha (1998), a découvert que les entreprises qui perçoivent des avantages à la diversification de leur main-d'œuvre sont celles qui auraient les meilleurs niveaux de conformité aux objectifs des PAE. Cette perception qu'il pourrait y avoir des avantages en soi à la diversification de la main-d'œuvre, mène à prendre en considération les discours entourant la question de la gestion de la diversité qui sont devenus populaires dans le monde corporatif à partir des années 90 et que plusieurs auteurs considèrent comme une réaction managériale au cadre juridique de lutte proactive aux discriminations mis en place par différents niveaux de législation en Amérique du Nord (Özbilgin et Tatli, 2011; Noon 2010 et 2009; Dobbin, 2009; Edelman et coll. 2001; Lorbiecki et Jack, 2000; Edelman et coll., 1999; Dobbin et Sutton, 1998; Agocs et Burr, 1996; Edelman, 1992). Il semble douteux que cette réponse managériale puisse être considérée comme

une réelle alternative aux PAE compte tenu des objectifs différents poursuivis (dans un cas combattre la discrimination systémique et dans l'autre obtenir des avantages commerciaux d'une diversification des effectifs ou à tout le moins, éviter des problèmes qui pourraient survenir et qui auraient le potentiel d'affecter le rendement de l'entreprise) même s'ils peuvent être complémentaires (Agocs et Burr, 1996).

Ces différents éléments, le manque d'évaluations de la politique publique des PAE pour en saisir véritablement les impacts, des niveaux de conformité différents d'entreprises soumises à une même obligation juridique et l'élaboration progressive d'un discours puissant dans les organisations sur la gestion de la diversité qui prend ses distances par rapport aux PAE, nous incite à vouloir explorer davantage les réponses managériales au cadre juridique québécois mis en place afin de participer aux luttes aux discriminations. Pour ce faire, il semble essentiel d'aller à la rencontre des personnes responsables des PAE dans les entreprises privées québécoises assujetties, afin de mieux saisir ce qu'elles font afin d'améliorer la représentation des membres des minorités visibles et d'essayer de comprendre leurs perceptions des causes du problème et les solutions qui leur semblent appropriées, ainsi que les obstacles et facteurs de succès qu'elles identifient.

L'investigation au cœur de cette thèse tournera donc autour des éléments suivants :

- L'analyse et la révision des pratiques et politiques du système d'emploi afin de permettre l'amélioration de la représentation des membres des minorités visibles;
- La conviction qu'il existe ou non des désavantages sur le marché du travail pour les membres des minorités visibles et, s'il y a lieu, les moyens appropriés pour pallier ces désavantages;

- La perception et la compréhension qu'ont les employeurs des PAE et de la gestion de la diversité et des bénéfices qui y sont associés;
- La force respective des environnements externes et internes qui pourraient avoir un impact sur les taux de conformité aux objectifs des PAE.

Cette thèse permettra de faire avancer les connaissances, dans une perspective néo-institutionnaliste, entre l'intervention de l'État et les réponses des organisations dans un domaine d'actualité, soit la lutte aux discriminations et la recherche d'une plus grande égalité entre les citoyens. De manière pragmatique, cette thèse permettra d'identifier et de comprendre les facteurs, tant institutionnels qu'organisationnels, et les interfaces existant entre ceux-ci, qui peuvent favoriser l'instauration et le maintien de l'égalité pour les personnes membres des minorités visibles et qui contribueraient ainsi à remettre en question la segmentation actuelle du marché du travail afin de combattre le phénomène de discrimination systémique – autant de liens qui ne sont pas encore suffisamment investigués, puisque, comme nous l'avons vu, la littérature scientifique qui fait le pont entre les mesures proactives d'accès à l'égalité et la rhétorique sur la gestion de la diversité est encore marginale. Un cloisonnement important continue d'exister entre ces deux branches de connaissance dû sans doute au fait que la gestion de la diversité demeure surtout un objet de recherche pour les chercheurs en gestion des ressources humaines tandis que l'accès à l'égalité, très peu étudié en soi (Kellough, 2006), intéresse moins les spécialistes de la gestion des ressources humaines, mais davantage les économistes, juristes, sociologues et spécialistes de l'analyse des politiques publiques d'emploi.

Sur le plan théorique, cette thèse contribuera à faire progresser la compréhension systémique des phénomènes de discrimination et de lutte aux discriminations en y intégrant les réactions des gestionnaires et en identifiant les facteurs dans les organisations qui pourraient avoir un impact positif ou négatif sur la conformité au cadre juridique.

## **5.2 Question de recherche**

La synthèse de la problématique et des principales variables pertinentes nous amène à poser la question de recherche suivante :

« Dans les entreprises québécoises soumises aux PAE, quels facteurs pourraient expliquer la conformité aux objectifs qualitatifs des PAE? »

Cette thèse, qui se positionne à la croisée de l'analyse des politiques publiques et de la gestion des ressources humaines, apparaît comme un objet d'étude pertinent compte tenu des réalités démographiques, des inégalités croissantes sur le marché du travail, du désir de plusieurs acteurs de voir la société québécoise progresser davantage en matière d'égalité entre les citoyens et de l'intérêt actuel des entreprises pour les questions de gestion de la diversité. En fait, cette recherche trouve une résonance avec un certain retour aux origines mêmes du champ d'étude des relations industrielles comme l'expliquait Edwards (2005), c'est-à-dire que nous étudions un phénomène concret, d'actualité, dans son contexte réel avec un souci d'offrir une explication systématique qui permet, à partir d'un ensemble de cas, de faire des généralisations.

Notre question de recherche permet d'investiguer, dans le domaine de la lutte aux discriminations, les facteurs qui expliquent le mieux les taux de conformité des organisations toutes assujetties au même cadre juridique. D'ailleurs, à la lumière des recherches antérieures sur le sujet, nous postulons que cette force exogène coercitive qu'est le cadre juridique ne peut pas permettre d'expliquer complètement les taux de conformité des organisations. Non seulement le cadre juridique serait une force parmi d'autres, mais en plus, il ne serait probablement pas, en ce moment, en raison de la faible probabilité pour les contrevenants d'être sanctionnés au Québec, la principale influence expliquant les réactions des organisations.

Les réponses à l'obligation juridique seraient donc « construites » différemment dans les organisations en fonction de plusieurs autres forces que nous identifierons. Parmi celles-ci, les forces endogènes devraient avoir une influence plus importante que les forces exogènes puisque les organisations se situent toutes dans le même environnement ce qui peut signifier une certaine similarité dans les influences environnementales subies. Ce positionnement intellectuel est cohérent avec les résultats antérieurs de recherches sur les PAE (Chicha, 1998; Charest, 2003). Parmi ces forces endogènes qui pourraient être déterminantes, notons l'engagement de la haute direction de l'entreprise mentionné par de très nombreux chercheurs (notamment Deloitte, 2011; Dowd, 2009; Lee-Gosselin, 2009; Ng, 2008; Jayne et Dipboye, 2004; Dansky et coll., 2003; Bielby, 2000; Chicha, 1998; Gagnon et Létourneau, 1996; Leck et Saunders, 1994).

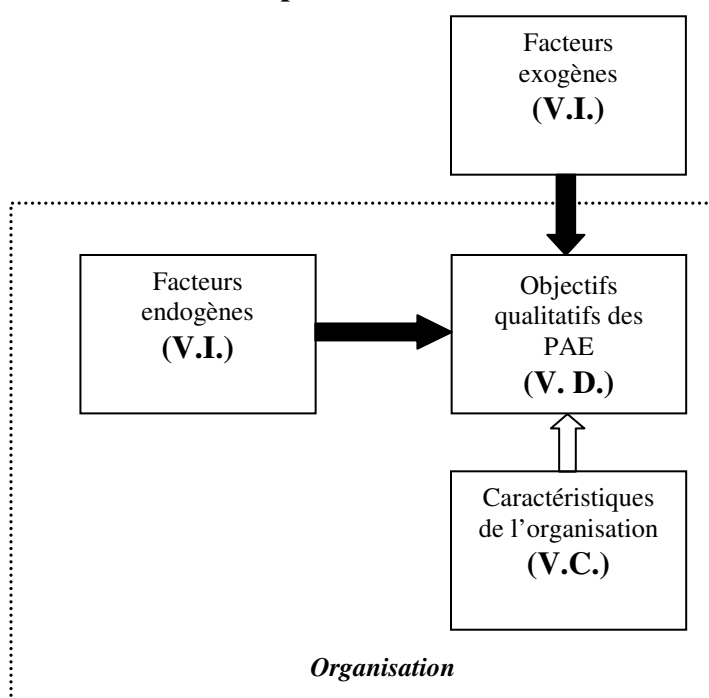
L'étude des discours des gestionnaires responsables de l'implantation des PAE devrait permettre de saisir leur compréhension des influences qui expliquent leur taux de

conformité aux objectifs des PAE et ainsi, déterminer quelles pourraient être les principales forces opérantes pour expliquer les réactions des organisations.

### 5.3 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel de cette recherche, tel qu'illustré par le schéma 2, reprend les éléments exposés jusqu'à présent.

**Schéma 2** Modèle conceptuel



**Légende :**

V.D. : variable dépendante

V.I. : variable indépendante

V.C. : variable contrôle

Le modèle conceptuel se base sur l'idée qu'une organisation est un système social ouvert; la frontière qui sépare l'organisation de son environnement est perméable aux influences de l'environnement (Lemire et Martel, 2007) (dans le schéma 2, cette frontière perméable est représentée par une ligne en pointillés). Les forces exogènes doivent donc être prises en considération pour expliquer les réactions des organisations. Il est sûrement faux de prétendre que seuls les facteurs techniques et économiques de l'environnement externe influencent l'organisation; au contraire, plusieurs autres facteurs doivent être considérés dans l'analyse des réactions organisationnelles, dont le cadre juridique, mais également les valeurs partagées dans une société, les conventions sociales, etc. (DiMaggio et Powell, 1991).

Cependant, les organisations ne sont pas des acteurs passifs subissant l'environnement : elles l'influencent également. À ce sujet, Dobbin (2009) mentionne qu'à la suite de profondes modifications dans le cadre juridique américain afin de lutter contre les discriminations, les gestionnaires dans les entreprises privées responsables d'opérationnaliser ces obligations juridiques, ont joué un rôle majeur dans la définition des meilleures pratiques à mettre en œuvre afin d'augmenter la représentation des personnes noires dans les organisations. Dans ses mots :

« [...] the [Civil Rights Act] outlawed discrimination in broad strokes. Most managers never imagined that the law applied to their companies. Yet once enforcement was expanded in the early 1970s, personnel experts were able to sketch equal opportunity programs with a free hand precisely because Congress had presented employers with a tabula rasa rather than setting out precise rules and regulations »<sup>67</sup> (p. 1-2)

---

<sup>67</sup> Traduction libre : « Le [Civil Rights Act] interdit la discrimination de manière générale. La plupart des gestionnaires n'ont donc jamais imaginé que la loi s'appliquait à leur entreprise. Pourtant, lorsque l'application plus sévère de la loi s'est répandue dans les années 1970, les experts en gestion du personnel ont été en mesure d'esquisser des programmes d'égalité des chances avec facilité précisément parce que le

Les fonctionnaires responsables de l'application de la loi se sont ainsi inspirés des « meilleures pratiques » mises en œuvre dans les organisations afin de définir ce qu'on pouvait exiger ou attendre des autres organisations.

Notre modèle reconnaît que le cadre juridique des PAE est l'un des facteurs des forces exogènes parmi d'autres, qui structurent l'action des organisations (Scott, 2007). Cependant, il ne faut pas uniquement se concentrer sur les facteurs associés aux forces exogènes; ceux liés aux forces endogènes comme l'ont démontré de nombreux chercheurs intéressés aux questions de conformité, semblent aussi essentiels pour expliquer les réactions des organisations. Dans le domaine de la lutte aux discriminations, il s'agit de la position défendue par de nombreux néo-institutionnalistes (Dobbin, 2009; Edelman et coll., 2001; Edelman et coll., 1999; Dobbin et Sutton, 1998; Edelman, 1992).

Le modèle conceptuel pose l'analyse du système d'emploi par les organisations et les révisions et modifications qui en découlent comme variable dépendante. C'est en fonction des taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE par les organisations que seront constitués les groupes d'analyse (les organisations qui semblent se conformer davantage à leurs objectifs qualitatifs : analyse réalisée du système d'emploi, révision ou élimination de pratiques ou politiques, adoption de nouvelles mesures afin d'augmenter la représentation, etc.; et les autres organisations qui semblent moins se conformer). Cette variable dépendante découle directement des informations fournies par les différents guides rédigés par la CDPDJ sur ce que sont les révisions et modifications à réaliser sur le système d'emploi (CDPDJ, 2011; 2009; 2005; 2003a; 2003b), ainsi que sur le guide

---

Congrès avait présenté aux employeurs une tabula rasa plutôt que de définir des règles précises et des règlements pour l'application de la loi ».



distribué par Emploi-Québec (2005) sur les aspects à prendre en considération dans les organisations en matière de gestion de la diversité interculturelle.

La variable indépendante correspond à l'ensemble des facteurs associés tant aux forces endogènes qu'exogènes, qui peuvent expliquer les changements apportés au système d'emploi afin de se conformer aux objectifs qualitatifs des PAE. À la suite de Scott (2007), nous retenons les forces exogènes (liées à l'environnement externe) et les forces endogènes (liées à l'environnement interne) comme variables indépendantes.

Différentes caractéristiques des organisations qui pourraient avoir un impact sur les taux de conformité des organisations seront également prises en considération en tant que variable contrôle.

#### **5.4 Modèle opératoire**

Les tableaux XV, XVI et XVII résument les variables indépendantes, dépendantes et contrôles. Dans les prochaines pages, nous présenterons ces variables.

##### **5.4.1 Variables indépendantes**

Nous reprenons essentiellement les distinctions apportées par Scott (2007) pour définir la variable indépendante (voir tableau XV). Nous divisons celle-ci en deux : les forces exogènes et endogènes. Chacune de ces forces est composée de trois dimensions : 1- les facteurs coercitifs qui concernent les lois et règles dont la violation peut entraîner une sanction; 2- les facteurs normatifs qui correspondent à une certaine « norme idéale » ou modèle considéré typique, approprié, de certaines pratiques par exemple. La présence

d'organismes qui assistent et conseillent les organisations afin de favoriser l'uniformité et la cohérence en transférant, par exemple, des informations critiques ou de « bonnes pratiques » sont une partie intégrante, et directement observable, des facteurs normatifs; et 3- les facteurs cognitifs qui réfèrent aux conceptions partagées par un grand nombre d'individus, par exemple l'idée de bénéfices associés à certaines pratiques ou encore des préjugés et des stéréotypes communs. Notre analyse nous amènera à identifier parmi l'ensemble de ces facteurs, tant au niveau exogène qu'endogène, celles qui semblent le mieux expliquer les taux de conformité observés dans les organisations.

À ces dimensions sont associées différentes composantes qui ont été abordées tout au long de ces pages. La quatrième colonne du tableau XV rappelle certaines des références pertinentes à chacune des composantes et mentionne les sections qui ont abordé ces questions.

**Tableau XV**

Synthèse du modèle opératoire : variables indépendantes

<b>Variables indépendantes</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Références pertinentes</b>
Forces exogènes	Facteurs coercitifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrainte juridique</li> <li>• Sanction</li> </ul>	Chicha et Charest, 2012, 2008 et 2006; Dobbin, 2009; Harcourt et coll., 2005; Beck et coll., 2005; Chicha, 1998; CDPDJ, 1998 + section 3.3
	Facteurs normatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration avec CDPDJ</li> <li>• Collaboration avec les ONG</li> <li>• Légitimité des PAE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dowd, 2009; CDPDJ 2009, 2005, 2003a, 2003b</li> <li>• Section 2.1.4 sur le racisme moderne (pour les aspects de perception de légitimité des PAE) ainsi que la littérature sur les débats entourant les mesures proactives (section 3.1)</li> </ul>
	Facteurs cognitifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stéréotypes généraux de la société québécoise</li> </ul>	Drudi et coll., 2005; Potvin, 2004
Forces endogènes	Facteurs coercitifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité des gestionnaires</li> <li>• Mécanismes de suivi</li> </ul>	Kalev et coll., 2006; Leck, 2002; Bielby, 2000 : Bader, 1998
	Facteurs normatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la haute direction</li> <li>• Allocation de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deloitte, 2011; Dowd, 2009; Lee-Gosselin, 2009; Ng, 2008; Jayne et Dipboye, 2004; Dansky et coll., 2003; Bielby, 2000; Chicha, 1998; Gagnon et Létourneau, 1996; Leck et Saunders, 1994 (engagement de la H.D.)</li> <li>• Chicha et Charest, 2012; Dobbin, 2009; Kalev et coll., 2006; Bielby, 2000</li> </ul>
	Facteurs cognitifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de bénéfices à la diversification des effectifs</li> <li>• Stéréotypes et biais à l'endroit des MV</li> <li>• Compréhension du phénomène de la discrimination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Section 4.1.1 sur les bénéfices de la diversification des effectifs</li> <li>• Hamilton, 2008; James, 2004 + section 2.1.6.1</li> <li>• Section 2.1.4 sur le racisme moderne (pour la compréhension du phénomène de la discrimination)</li> </ul>

#### 5.4.2 Variable dépendante

La variable dépendante correspond au degré de conformité aux objectifs qualitatifs du PAE (voir tableau XVI), soit l'analyse du système d'emploi et le correctif apporté à celui-ci, à savoir les révisions et modifications qui découlent de l'analyse réalisée. Bien qu'à l'origine, nous souhaitions à la fois évaluer l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs des PAE, il s'est révélé impossible sur le terrain de le faire. Presque toutes les organisations rencontrées ont refusé de nous fournir ces informations et les rares qui ont accepté nous ont fourni des informations trop partielles pour qu'il soit possible d'en faire une analyse sérieuse. Certaines explications peuvent être avancées pour expliquer ce refus des organisations à nous fournir ces données : 1- certaines ne semblent pas (ou plus) les posséder; 2- d'autres craignent de rendre publics leurs objectifs quantitatifs et s'exposer ainsi aux critiques; et 3- compte tenu de la lourdeur de la démarche privilégiée par la Commission, les objectifs sont perçus comme complexes à comprendre et à expliquer.

L'analyse que nous faisons des aspects diagnostic et correctif permet de se prononcer sur le taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE. L'étude du système d'emploi permet de tracer un portrait fidèle de l'ensemble des politiques et pratiques d'emplois, formelles ou non, dans le but de déterminer celles qui auraient contribué à créer ou à maintenir les situations de sous-représentation des membres des groupes cibles (CDPDJ, 2009). Cette première phase correspondrait à un « diagnostic » de la situation. Par la suite, l'organisation devrait mettre en place différentes mesures qui constitueront le correctif (CDPDJ, 2009); tel qu'expliqué en détail à la section 3.3., il s'agit des mesures : 1- de redressement; 2- d'égalité de chances; et 3- de soutien. Le tableau XVI présente sommairement les aspects du système d'emploi qui sont étudiés.

La plupart des différents indicateurs ont été utilisés précédemment par Chicha (1998) dans une recherche sur les PAE. Ceux-ci sont nombreux puisqu'ils couvrent les principales activités de gestion des ressources humaines. Notons que puisqu'il s'agit d'une recherche qualitative, nous ne sommes pas uniquement intéressés par la présence ou l'absence de pratiques particulières, mais bien par le fait de vérifier comment elles ont été mises en œuvre et comment l'ensemble de celles-ci s'articule entre elles afin de créer un système cohérent de pratiques (voir annexe 1 qui présente le résumé des thèmes abordés en entrevue).

**Tableau XVI**

Synthèse du modèle opératoire : variable dépendante

<b>Variable dépendante</b>			
<b>Concept</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Composantes</b>	<b>Références pertinentes</b>
Objectifs qualitatifs du PAE	1- Dotation	Planification	CDPDJ (2011; 2009; 2005; 2003a; 2003b), Emploi-Québec (2005)
		Recrutement	
		Sélection	
		Accueil	
	2- Évaluation de rendement et promotion	Évaluation du rendement	
		Formation	
		Promotion	
	3- Communication et gestion	Communication aux employés sur le PAE	
		Politique formelle d'accès à l'égalité	
	4- Formation à la diversité et pratiques de soutien	Formation à la diversité offerte aux gestionnaires et employés	
		Types de formation à la diversité	
		Activité de sensibilisation	
		Politiques pour contrer le harcèlement racial	

### 5.4.3 Variables contrôles

Notre modèle reconnaît que certaines caractéristiques organisationnelles pourraient avoir un impact sur la variable dépendante que nous considérons dans cette recherche comme des variables contrôles. Celles-ci sont les suivantes (voir tableau XVII) : 1- secteur industriel : certains secteurs industriels pourraient être plus prompts à faire les modifications nécessaires afin d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles ou des immigrants puisque leurs contacts avec les clients sont plus directs, aussi ces organisations tentent-elles de mieux refléter la société (Royster, 2003; Ely et Thomas, 2001)<sup>68</sup>; 2- lieu du siège social : l'engagement des membres de la haute direction aurait un impact positif sur les taux de conformité au PAE (Deloitte, 2011; Dowd, 2009; Lee-Gosselin, 2009; Ng, 2008; Jayne et Dipboye, 2004; Dansky et coll., 2003; Bielby, 2000; Chicha, 1998; Gagnon et Létourneau, 1996; Leck et Saunders, 1994; etc.); or, cet engagement pourrait être conditionné, entre autres, par la composition démographique du milieu dans lequel se situe l'organisation. Ainsi, les membres de la haute direction d'une organisation dont le siège social se situe dans une région où la représentation des membres des minorités visibles est élevée pourraient être davantage sensibilisés aux questions d'intégration au travail et seraient plus susceptibles de manifester un réel engagement à l'endroit du PAE; 3- principaux clients de l'organisation : l'importance relative du gouvernement en tant que client pourrait avoir un impact sur le taux de conformité puisque les organisations plus dépendantes des contrats gouvernementaux pourraient craindre plus que les autres les sanctions potentielles en cas de non-conformité

---

<sup>68</sup> Il convient cependant de préciser comme l'a démontré certains chercheurs (Eid, 2012; Pager et coll., 2009; Kring et Olivares, 2007; Henri et Ginzberg, 1985) que dans la mesure où les clients de l'organisation en question appartiennent majoritairement au groupe dominant, cette influence sur la diversification des effectifs pourrait être inopérante.

(BSR, 2005; Gandz, 2001); 4- restructuration récente des activités de l'organisation : on peut croire que les organisations qui ont connu des fusions ou des acquisitions se retrouvent dans une situation où, compte tenu des changements survenus, leur PAE ne correspond plus à leur réalité organisationnelle, ce qui les amèneraient à devoir le réviser complètement, créant ainsi des délais supplémentaires qui auraient un impact négatif sur les taux de conformité; 5- présence d'un syndicat qui représente les employés : le fait d'être syndiqué a de nombreux impacts sur la relation entre salariés et employeurs (Hébert, 1998) aussi, même si le cadre juridique des PAE ne prévoit aucun rôle décisionnel aux représentants des salariés, il est possible que le fait d'avoir des employés syndiqués affecte le taux de conformité, cependant, bien que Legault (2006) explique que le fait d'ignorer délibérément le syndicat lors du développement et de la mise en œuvre d'un PAE risque d'avoir un impact négatif sur le degré de conformité, nous ne possédons pas d'information à savoir si de manière générale, le fait d'être syndiqué a un impact positif ou non sur le degré de conformité<sup>69</sup>; 6- année d'implantation du PAE : on peut raisonnablement croire qu'on observera de meilleurs taux de conformité dans les organisations qui ont depuis de nombreuses années déjà l'obligation d'avoir un PAE (Beck et coll., 2002); 7- nombre d'employés : les organisations qui emploient le plus d'employés devraient avoir des services de ressources humaines plus importants et un

---

<sup>69</sup> La jurisprudence démontre cependant que dans certains cas, les syndicats peuvent se montrer réticents à accepter certaines mesures anti-discriminatoires perçues comme pouvant compromettre les intérêts de l'ensemble des syndiqués ou d'une majorité d'entre eux et ainsi participer activement au maintien d'une situation de discrimination en emploi. À titre d'exemple, dans une décision rendue en 2008 par le Tribunal des droits de la personne, la CSN a été reconnue conjointement coupable avec l'employeur (la STM) d'avoir convenu d'une clause discriminatoire dans la convention collective (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. STM et CSN [2008]. QCTDP 29). La CSN a porté la cause en appel en demandant au juge de répondre, entre autres, à la question suivante : « Est-il exact que la logique de la protection de l'intérêt collectif ne permet désormais plus au syndicat de justifier, sur le plan de sa responsabilité civile, la discrimination exercée à l'égard d'une partie de ses membres par les gains obtenus pour l'ensemble des salariés? ». La Cour d'appel du Québec a répondu par la négative à cette question (Syndicat du transport de Montréal — CSN c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse [2010]. QCCA 165).

système de gestion des ressources humaines plus développé (Bourhis et Chênevert, 2009) ce qui pourrait avoir un impact positif sur le taux de conformité du PAE; 8- pénurie de main-d'œuvre dans certaines catégories d'emplois : dans une situation de pénurie, l'employeur pourrait être plus prompt à revoir ses manières de faire (Huesca, 2007; Commission européenne, 2005; McCuiston et coll., 2004) ce qui pourrait avoir un impact positif sur le taux de conformité.



**Tableau XVII**

Synthèse du modèle opératoire : variable contrôle

<b>Variables contrôles</b>		
<b>Variabiles contrôles</b>	<b>Impact potentiel sur la variable dépendante</b>	<b>Références pertinentes (s'il y a lieu)</b>
1- Secteur industriel	Organisation avec des contacts plus directs avec les clients pourrait avoir un taux de conformité plus élevé	Royster (2003), Ely et Thomas (2001)
2- Lieu du siège social	Organisation dont le siège social est situé dans une région où la représentation des MV est plus importante pourrait avoir un taux de conformité plus élevé	--
3- Principaux clients de l'organisation	Organisation dont le gouvernement est l'un des principaux clients pourrait avoir un taux de conformité plus élevé	BSR (2005), Gandz (2001)
4- Restructuration des activités	Organisation qui a connu une restructuration de ses activités pourrait avoir un taux de conformité plus faible	--
5- Syndicat	La présence d'un syndicat pourrait avoir un impact sur le taux de conformité, mais il n'est pas clair si cet impact est positif ou négatif	--
6- Année d'implantation du PAE	Organisation assujettie au PAE depuis plusieurs années pourrait avoir un taux de conformité plus élevé	Beck et coll. (2002)
7- Nombre d'employés	Organisation employant plus d'individus pourrait avoir un taux de conformité plus élevé	--
8- Pénurie de main-d'œuvre	Organisation qui ressent les effets d'une pénurie de main-d'œuvre pourrait avoir un taux de conformité plus élevé	Huesca (2007), Commission européenne (2005), McCuiston et coll. (2004)

Nous observerons dans les résultats s'il existe des différences significatives entre les groupes d'analyse à propos de ces différentes variables contrôles.

### 5.5 Propositions de recherche

Plusieurs propositions de recherche découlent de notre modèle. Les deux premières propositions se situent en continuité des études réalisées par Chicha en 1998 et Charest en 2003 et visent à expliquer les différences observées dans les taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE dans des organisations toutes assujetties à la même obligation juridique.

**Proposition 1 :** Les organisations subissant toutes les mêmes forces exogènes, celles-ci ne peuvent expliquer qu'en partie le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.

La seconde proposition complète la première :

**Proposition 2 :** Les forces endogènes expliqueront mieux le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.

Ces propositions sont liées au constat que malgré le fait que toutes les entreprises assujetties au PAE au Québec ont les mêmes obligations juridiques, Chicha en 1998 découvrait qu'il existait des différences marquées dans les taux de conformité de ces entreprises. Alors que la grande majorité de celles-ci stagnait, une minorité avait des taux de conformité nettement supérieurs. Ces résultats indiquaient qu'il fallait donc se tourner vers d'autres facteurs que la simple obligation juridique pour comprendre les taux de conformité des entreprises. En étudiant ces entreprises qui avaient des taux de conformité supérieurs, Chicha a découvert qu'elles semblaient avoir des caractéristiques communes, notamment, un plus fort niveau d'engagement des membres de la haute direction à l'endroit du PAE. En reprenant les données de Chicha, Charest (2003) a découvert qu'un autre facteur qui influençait les taux de conformité était la conviction par les

gestionnaires que l'entreprise pouvait obtenir des bénéfices concrets de la diversification de ses effectifs. Ces éléments mènent donc à penser que, lorsque le cadre juridique est peu contraignant et que les probabilités de sanctions semblent faibles comme c'est le cas au Québec (Chicha et Charest, 2012; ATF, 2000), les forces endogènes expliqueront mieux les taux de conformité que les forces exogènes. Ces propositions sont d'ailleurs cohérentes avec les travaux de Dobbin (2009) et Dobbin et Sutton (1998) aux États-Unis.

**Proposition 3 :** Parmi les facteurs liés aux forces endogènes, certains auront une influence prépondérante sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.

La littérature scientifique sur le sujet indique que de nombreux facteurs liés aux forces endogènes semblent avoir un impact positif sur les taux de conformité aux objectifs des mesures proactives afin d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles. Les principaux que nous retenons et qui semblent faire l'objet d'un certain consensus sont développés dans les sous-propositions qui suivent.

**Sous-proposition 3.1 :** L'engagement de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.

Nous avons mentionné à plusieurs reprises que l'engagement de la haute direction semble avoir un impact majeur sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs. De très nombreux chercheurs et spécialistes du domaine ont mentionné à plusieurs reprises cet effet, dont Deloitte (2011), Dowd (2009), Lee-Gosselin (2009), Ng (2008), Jayne et Dipboye (2004), Dansky et coll. (2003), Bielby (2000), Chicha (1998), Gagnon et Létourneau (1996), Leck et Saunders (1994), etc.

Cette situation semble surtout s'expliquer par le fait que l'engagement de la haute direction envoie un puissant message à l'ensemble des gestionnaires et employés d'une

organisation concernant l'importance relative accordée au dossier. Lorsque Kotter (1996) explique comment se déroule le changement organisationnel, il insiste beaucoup sur l'importance de communiquer à l'ensemble du personnel la vision de ce qu'on souhaite réaliser et des raisons du changement, et de la nécessité d'avoir des « porteurs » du dossier qui sont des employés stratégiquement situés dans l'organisation. Ces différents éléments permettent d'asseoir la légitimité du changement. Les employés seront plus enclins à accepter le changement dans ces circonstances. *A contrario*, il est difficile d'imaginer qu'une organisation procédera à des changements significatifs durables sans l'appui des membres de la haute direction. Ce manque d'appui de la haute direction amène parfois les responsables du programme d'accès à l'égalité à faire le minimum afin que l'organisation ne soit pas sanctionnée, ce qui peut signifier de plus faibles taux de conformité.

De cette sous-proposition découle une autre sous-proposition : l'engagement de la haute direction ne devrait pas être uniquement symbolique, mais devrait également se traduire de manière « matérielle », ce qui devrait augmenter d'autant les niveaux de conformité.

**Sous-proposition 3.1.1** : L'engagement de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité se reflétera dans l'organisation par l'adoption de systèmes d'imputabilité des gestionnaires, d'allocation de ressources et de mécanismes de suivi.

Cette sous-proposition se base sur l'idée que l'engagement symbolique de la haute direction en faveur de la diversité sera renforcé s'il y a allocation de ressources aux personnes responsables de la mise en œuvre du programme d'accès à l'égalité. Cette idée rejoint le concept de stratégie délibérée comme le présente Johnson et coll. (2008) : les dirigeants de l'organisation ont une vision de ce qu'ils souhaitent accomplir et font un

alignement des ressources humaines et matérielles qui soit cohérent avec cette vision. Le tout doit se compléter à l'aide de système de rétroaction et de régulation (les mécanismes de suivi) afin que les membres de la haute direction puissent vraiment s'assurer de l'atteinte des objectifs (Emery et Gonin, 2009; Johnson et coll, 2007; Lemire et Martel, 2007).

Les membres de la haute direction peuvent également s'ils souhaitent augmenter rapidement les niveaux de représentation des membres des minorités visibles, décider de rendre imputables les gestionnaires. Il s'agit dans ce cas, d'une autre manière pour les membres de la haute direction de démontrer matériellement l'importance que revêt le dossier de l'accès à l'égalité. Certains chercheurs ont démontré qu'il existait un lien entre l'imputabilité et l'augmentation des taux de représentation (Kalev et coll., 2006; Richard et coll., 2006; U.S. Department of Transportation, 2002; Leck, 2002; Bielby, 2000).

**Sous-proposition 3.2 :** La composition démographique des membres de la haute direction aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.

Cette sous-proposition se base sur les résultats de quelques études qui ont démontré qu'il existait un lien entre la composition sociodémographique des membres de la haute direction et l'adhésion aux objectifs des mesures proactives afin d'augmenter la représentation des membres des groupes cibles dans les effectifs, ce qui aurait à son tour un impact sur l'atteinte des objectifs (Ng, 2008; Brammer et coll., 2007; Kalev et coll., 2006; Roberson et Park, 2006; Mighty, 1996). Cependant, comme le rappellent Westphal et Stern (2007), il faut garder à l'esprit que ce phénomène demeure très complexe à étudier de manière sérieuse, compte tenu du faible nombre d'entreprises en Amérique du Nord qui auraient une représentation importante de personnes membres des minorités

visibles dans leur très haute direction et que dans la vaste majorité des cas où ceux-ci sont représentés, ils demeurent malgré tout très minoritaires comparativement au groupe des hommes qui ne sont pas membres des minorités visibles, aussi leur influence pourrait-elle être limitée. Ceci serait d'autant plus vrai que dans une perspective stratégique, s'ils souhaitent conserver leur crédibilité aux yeux des autres membres de la haute direction, ils devraient avoir tendance à rester prudents dans leur « défense » des intérêts des groupes minoritaires, puisqu'ils tenteront d'éviter d'être perçus comme possédant un biais positif à l'endroit de personnes avec lesquelles ils partagent certaines caractéristiques démographiques (Roberson et Block, 2001).

**Sous-proposition 3.3 :** La perception de bénéfices à la diversification des effectifs aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.

La prolifération d'articles sur la question de la gestion de la diversité et de ses avantages (entre autres Huesca, 2007; Parris et coll., 2006; Baklid et coll., 2005; Commission européenne, 2005; BSR, 2005; Nicholas et coll., 2001; etc.) devrait amener les entreprises à développer un discours très articulé sur cette question. On peut croire que parmi les entreprises assujetties au PAE, celles qui sont les plus convaincues des effets positifs qui peuvent découler d'une diversification de leurs effectifs devraient avoir des taux de conformité supérieurs aux autres (Charest, 2003), et ce, même si de nombreuses recherches mettent un bémol en précisant que la relation entre la diversification des effectifs et l'obtention de bénéfices n'est pas linéaire et implique l'intervention de multiples autres variables de différentes natures (van de Ven et coll., 2008; Brammer et coll., 2007; Richard et coll., 2006; Roberson et Park, 2006; Pitts, 2005; Foldy, 2004; Jayne et Dipboye, 2004; Jehn et Bezrukova, 2004; Richard et coll., 2004; Danski et coll.,

2003; Dwyer et coll., 2003; Kossek et coll., 2003; Kirby et Richard, 2000; Richard, 2000; Wilson, 2000; D'Netto et Sohal, 1999).

**Sous-proposition 3.4 :** Les organisations avec de plus faibles taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE auront davantage tendance à adopter une rhétorique dénotant un certain racisme moderne.

Les organisations qui ont de plus faibles taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE devraient avoir plus tendance que les autres à adopter une rhétorique associée au racisme moderne (McConahay, 1983). Concrètement, cela peut signifier qu'ils nient les phénomènes de discrimination dans la société, ne croient pas que les mesures proactives soient nécessaires, expriment une certaine confusion entre les idées d'égalité formelle et équité, ont l'impression que les PAE nuisent aux membres du groupe majoritaire créant ainsi une nouvelle forme de discrimination à l'endroit du groupe majoritaire, etc. (Bonilla-Silva, 2006; van Dijk, 2002; Roberson et Block, 2001). Comme le précisait Brief et coll. (2000) ces éléments du discours seraient autant de justificatifs afin de limiter les efforts en matière d'accès à l'égalité et pourraient entraver l'atteinte des objectifs.

Bonilla-Silva (2006) s'est intéressé à ce qu'il appelle les « stratégies lexicales » des néoracistes. Il mentionne qu'il existe quatre grands groupes de stratégies auxquelles sont associés différentes justifications communes fréquemment utilisées par le néoraciste : 1- le libéralisme abstrait : la discrimination étant un comportement irrationnel, les marchés parviendront à l'endiguer sans que nous ayons besoin d'intervenir; 2- la naturalisation qui suppose qu'il existe des différences « naturelles » entre les groupes qui sont dans l'ordre des choses et qui ne peuvent être remises en question; 3- le culturalisme qui est souvent un pendant plus moderne de la naturalisation et qui postule que les différences sont bien réelles, mais le fruit de processus de socialisation différents; et 4- la minimisation des

impacts de la discrimination qui a tendance à banaliser le phénomène ou encore à blâmer les individus pour leur condition. Le tableau XVIII présente les principales justifications apportées par les néoracistes. Ces éléments du discours serviront à mieux comprendre la rhétorique des répondants.



**Tableau XVIII**  
Les stratégies lexicales des néoracistes.

Libéralisme abstrait	Naturalisation	Culturalisme	Minimisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Égalité des chances hors contexte</i> : « nous sommes désormais tous égaux; les membres des minorités visibles devraient réussir aussi bien que les autres »</li> <li>• <i>Le soutien du mérite</i> : « aucun employeur n'embaucherait une personne moins qualifiée : ce serait contre-productif »</li> <li>• <i>Le soutien de l'inertie</i> : « il est contre-productif de forcer les individus à faire quelque chose contre leur volonté »</li> <li>• <i>Les préférences individuelles</i> : « je n'ai rien contre les membres de ce groupe, mais je préfère embaucher cette personne »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>L'acceptation passive</i> : « C'est ainsi que les choses sont depuis toujours »</li> <li>• <i>La division naturelle</i> : « Les membres des minorités visibles préfèrent rester entre eux »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le blâme du groupe</i> : « On leur enseigne une mauvaise éthique du travail »</li> <li>• <i>L'adhésion à de mauvaises valeurs</i> : « Les membres de ce groupe ne pourront pas améliorer leur condition s'ils ne cessent pas d'entretenir telle valeur négative »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le racisme n'existe plus</i> : « Les individus ne sont plus jugés en fonction de leur race »</li> <li>• <i>Jouer la carte raciale</i> : « Certaines personnes tentent de camoufler leur incompétence en traitant leur évaluateur de raciste »</li> <li>• <i>Le passé est le passé</i> : « Les événements du passé ne peuvent plus expliquer les phénomènes que nous observons »</li> <li>• <i>Le refus d'empathie</i> : « Sans être membre de ce groupe, je ne vois rien qui m'indique qu'il y ait du racisme »</li> <li>• <i>Le déni indirect</i> : « Il n'y a plus de racisme, pour preuve monsieur X qui travaille pour nous est noir »</li> </ul>

Source : adapté de Bonilla-Silva (2006)

Le tableau XIX présente l'ensemble des propositions et des sous-propositions de cette recherche.

**Tableau XIX**

Propositions et sous-propositions de recherche.

<b>P1</b>	Les organisations subissant toutes les mêmes forces exogènes, celles-ci ne peuvent expliquer qu'en partie le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.
<b>P2</b>	Les forces endogènes expliqueront mieux le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.
<b>P3</b>	Parmi les facteurs liés aux forces endogènes, certains auront une influence prépondérante sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.
<b>SP 3.1</b>	L'engagement de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.
<b>SP 3.1.1</b>	L'engagement de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité se reflétera dans l'organisation par l'adoption de systèmes d'imputabilité des gestionnaires, d'allocation de ressources et de mécanismes de suivi.
<b>SP 3.2</b>	La composition démographique des membres de la haute direction aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.
<b>SP 3.3</b>	La perception de bénéfices à la diversification des effectifs aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs.
<b>SP 3.4</b>	Les organisations avec de plus faibles taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE auront davantage tendance à adopter une rhétorique dénotant un certain racisme moderne.

**Légende**

P : proposition

SP : sous-proposition

## **Chapitre 6 : Méthodologie de recherche**

Ce chapitre sera consacré à la présentation de la méthodologie de recherche mise en place afin de répondre à notre question de recherche. Il s'agit d'une recherche qualitative basée sur l'analyse de verbatims d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès de gestionnaires responsables du développement et de la mise en œuvre du PAE dans leur organisation.

### **6.1 Recherche qualitative**

La méthodologie utilisée sera de nature qualitative et reposera sur l'analyse des verbatims d'entrevues semi-dirigées qui se sont déroulées entre l'été 2005 et l'automne 2006. En complément d'analyse, nous réfèrerons à des documents corporatifs produits par les entreprises qui composent l'échantillon.

L'intérêt de l'utilisation d'une méthodologie qualitative dans ce contexte réside principalement dans l'objectif de recherche d'investiguer quelle pourrait être la nature des liens qui existent entre les différents phénomènes et ainsi permettre de proposer un modèle théorique explicatif à partir des données accumulées (Whipp, 1998). Il s'agit d'une démarche inductive exploratoire (Glaser et Strauss, 1967; Easterby-Smith et coll., 2001). Ce devis de recherche est pertinent en l'absence de connaissances détaillées sur les liens entre les variables. Dans une logique de découverte, il s'agit d'étudier le phénomène pour repérer les facteurs d'influence importants et tenter de comprendre comment ces facteurs sont liés entre eux. Le principal avantage de ce type de recherche est sa capacité à analyser des phénomènes complexes.

L'accent qui sera mis sur la compréhension des relations qui existent entre les variables, relations sur lesquelles nous possédons encore peu de données, est cohérent avec la

méthode prônée par les théoriciens du modèle de la théorie systémique qui affirment l'importance d'une approche pragmatique qui doit être enrichie par de multiples études de cas, afin de dégager les similitudes et les différences entre les entreprises, puisque la discrimination systémique est un phénomène dynamique, constamment en évolution (Chicha-Pontbriand, 1989).

Comme le mentionne Flyvbjerg (2001) ainsi que les tenants de l'approche néo-institutionnaliste (Scott, 2007; DiMaggio et Powell, 1991), il est impératif d'étudier les phénomènes dans leur contexte, ce qui devient dès lors une puissante justification pour les modèles de recherches qualitatifs. Cette idée de recherche dans le contexte est pertinente dans le cadre de recherches sur la discrimination systémique qui par définition, ne sauraient faire abstraction des contextes sociaux. Comme le précise cependant Creswell (2003), la recherche qualitative doit avoir suffisamment de souplesse pour permettre l'émergence d'une connaissance à laquelle n'avait pas réfléchi le chercheur, ce qui signifie des devis de recherche bien différents des approches plus quantitatives.

La méthodologie qualitative employée se justifie par de multiples raisons : 1- Les possibilités d'exploration (Whipp, 1998) : compte tenu du manque d'études sur la question des liens qui peuvent exister entre l'obligation juridique d'accès à l'égalité, les réactions managériales et les impacts en matière de niveaux de conformité aux objectifs qualitatifs des programmes, il est essentiel de procéder à des explorations de terrain afin de proposer des liens qui peuvent exister entre ces différentes variables dans le but de développer une théorisation plus adéquate, mais également, dans une perspective pragmatique, permettre aux acteurs étatiques et organisationnels de mieux planifier leurs interventions afin d'atteindre les objectifs de lutte aux discriminations; 2- mettre en

lumière des effets ou des variables ignorées (Whipp, 1998) : compte tenu encore une fois des lacunes de connaissances que nous avons sur le sujet, l'exploration qualitative peut permettre non seulement de comprendre les liens entre les variables, mais nous amener à prendre en considération de nouvelles variables ignorées jusqu'à présent et qui permettront d'enrichir la compréhension globale du phénomène; 3- Une analyse en profondeur (Whipp, 1998) : puisque ce sujet de recherche aborde des phénomènes socialement complexes que les individus et les institutions ont tendance à ne pas aborder de plein front (Khan, 2006), une méthodologie qualitative semble plus appropriée, car elle permet une exploration plus en profondeur surtout lorsqu'il s'agit d'entrevues semi-dirigées puisque le chercheur peut adapter l'entrevue en fonction des principaux thèmes qui ressortent et qui semblent « symptomatiques » (Robson, 2002). 4- Une compréhension holistique (Miles et Huberman, 1994) : il s'agit d'une étude d'un objet de recherche dans le contexte de son environnement, ce qui permet d'en saisir davantage la logique inhérente ainsi que ses règles de fonctionnement implicites et explicites. Cette compréhension holiste devrait d'ailleurs être au cœur de la recherche dans le domaine des relations industrielles compte tenu de l'importance majeure accordée aux approches pluridisciplinaires (Kochan, 1998). 5 – Le chercheur est « l'outil de mesure » de la recherche (Miles et Huberman, 1994) : la complexité des données recueillies mettent le rôle du chercheur à l'avant-plan, car il est celui qui doit donner une signification articulée et cohérente aux données recueillies.

Évidemment, les méthodologies qualitatives possèdent également leurs limitations, parmi lesquelles : 1- Limitation en matière de généralisation des résultats (Whipp, 1998) : les méthodologies qualitatives sont souvent accusées de mettre l'accent sur le particulier au

détriment du général; ceci étant dit, dans un contexte exploratoire qui se justifie par des lacunes de connaissances importantes, il est possible d'écarter cette critique dans la mesure où les objectifs de la recherche sont de développer une meilleure connaissance des liens potentiels entre les variables qui permettront de développer un modèle théorique qui pourra dans le futur être testé à l'aide d'une méthodologie de recherche quantitative dont la validité externe sera meilleure. De plus, comme le précise Yin (2003), la sélection d'études de cas qui sont représentatives de la population qui nous intéresse, peut permettre de développer des connaissances qui pourront être généralisées dans la mesure où le chercheur parvient à identifier des thèmes et des patrons de relations qui se recourent ce qui introduit les procédures de généralisations analytiques.

2- Les problèmes des raisonnements inductifs (Whipp, 1998) : les méthodologies qualitatives qui vont à contre-courant de l'orthodoxie positiviste qui repose sur le test d'hypothèses découlant de modèles théoriques bien établis, peuvent être accusées de s'engager sur des voies ayant une moindre « scientificité ». Cependant, comme le remarque Flyvbjerg (2001), Quivy et van Campenhout (1995) et Whipp (1998) il ne faut pas négliger la dialectique fondamentale qui doit s'établir entre la création théorique et le test des hypothèses qui se trouve au cœur même du processus itératif nécessaire à l'avancement des connaissances (et qui doit également être présente dans la recherche quantitative). Comme le précisent également Baumard et Ibert (2003) : « une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préambule indispensable à toute étude quantitative [la méthode qualitative permet] la conduite d'une approche quantitative dans les meilleures conditions » (p. 101). Aussi cette critique des raisonnements inductifs est-elle souvent superflue.

3- Le manque de transparence (Whipp, 1998) : l'analyse

approfondie de données qualitatives et l'interprétation qu'en fait le chercheur peuvent parfois sembler obscures à un observateur externe. Cette critique devrait amener le chercheur qui privilégie une méthodologie qualitative à faire preuve d'autant de rigueur intellectuelle et d'organisation que ses confrères et consœurs qui ont recours à des méthodologies quantitatives, puisqu'il est souvent vrai que les liens suggérés par le chercheur, même s'ils devaient correspondre aux relations les plus plausibles entre les variables, pourraient dans certains cas être interprétés ou compris autrement par un observateur externe; aussi le chercheur doit-il faire preuve d'humilité et accepter de prendre en considération des modèles alternatifs.

## **6.2 Type de recherche**

Cette recherche est surtout de type explicatif et devrait permettre de raffiner le modèle conceptuel proposé en établissant les liens qui semblent les plus plausibles entre les différentes variables. Comme le mentionne Eisenhardt (2002) en rapportant les propos de Mintzberg (1979) il est inconcevable de procéder à une recherche, même de type exploratoire, sans être capable minimalement de postuler certains liens qui pourraient exister entre les variables, sinon le chercheur se trouve dans une situation où il risque de cafouiller sans trop savoir quoi investiguer, ce qui nous ramène à l'idée du processus itératif de la recherche scientifique et de la complémentarité des pratiques de recherche (Charreire et Durieux, 2003).

Suivant la voie tracée par Yin (2003), cette recherche correspond à une étude de cas multiples de type explicatif qui est le modèle qui a donné aux études de cas ses lettres de noblesse; l'objectif ultime de cette méthode de recherche est de contribuer au

développement de théories nouvelles par l'étude et l'observation de données brutes liées à un phénomène social dans son contexte.

Cette recherche tentera ainsi dans une perspective propre au champ disciplinaire des relations industrielles où sont pris en considération à la fois l'acteur étatique et managérial (Godard, 2004; Adams et Meltz, 1993), de comprendre les liens entre l'instrument de politique publique qui devrait avoir ses propres effets (Lascoumes et Le Gales, 2007) et la réaction des entreprises (Dobbin, 2009; Edelman et coll., 2001; Edelman et coll., 1999; Dobbin et Sutton, 1998; Edelman, 1992) dont entre autres le développement des modèles de gestion de la diversité (Özbilgin et Tatli, 2011; Dobbin et Sutton, 1998; Agocs et Burr, 1996) qui auront également leur propre gamme d'effets. Les données ainsi accumulées permettront de proposer un nouveau modèle théorique construit surtout par inductions qui prendra mieux en considération le contexte (Flyvbjerg, 2001), tant juridique, social qu'organisationnel, ce qui est cohérent avec le rôle unique que sont appelés à jouer les chercheurs en relations industrielles dans la compréhension des différents acteurs du monde du travail et des interactions entre ceux-ci (Kochan, 1998).

### **6.3 Population et échantillon**

La population étudiée est composée des entreprises privées québécoises soumises à l'obligation contractuelle d'accès à l'égalité. Compte tenu du fait que cette recherche s'intéresse principalement au groupe cible des personnes membres des minorités visibles, les entreprises de la population seront celles de la région métropolitaine de Montréal puisqu'il s'agit de la région où l'on retrouvait, lors du recensement de 2006, plus de 90 %



des membres de la population des minorités visibles au Québec (Statistique Canada, 2006a). Il s'agit simplement d'une contingence démographique qu'il faut prendre en considération dans la construction de cette recherche – les entreprises se trouvant dans les régions où la population est très faiblement diversifiée en termes ethnoraciaux ne devraient pas être confrontées aux mêmes dynamiques sociales que les entreprises qui se trouvent dans les régions où une proportion importante de la population est membre des minorités visibles. En tout, à l'époque où l'échantillon a été constitué, près de 180 entreprises au Québec étaient assujetties à l'obligation contractuelle, dont 114 dans la grande région urbaine de Montréal (en considérant les entreprises se trouvant dans les régions de Laval, Lanaudière, Laurentides et Montérégie) (CDPDJ, 2004). Selon les dernières données de la Commission (mai 2012), il y a 142 entreprises assujetties dont 87 qui se trouvent dans la grande région de Montréal (CDPDJ, 2012).

Compte tenu de l'importance relative de la population et du modèle qualitatif basé sur des entrevues utilisé pour mener à bien cette recherche, il est peu réaliste de vouloir rencontrer l'ensemble des entreprises qui constituent la population et probablement même inutile, puisque le recours à un échantillon représentatif devrait être suffisant pour tirer des conclusions pertinentes (Quivy et van Campenhoudt, 1995).

L'échantillon a été constitué lors de l'été 2005 dans le cadre d'une recherche dirigée par Marie-Thérèse Chicha. Pour constituer l'échantillon, l'ensemble des entreprises de la grande région montréalaise qui sont soumises au programme gouvernemental d'obligation contractuelle a été contacté : dans un premier temps, elles ont reçu une lettre personnalisée pour leur expliquer les objectifs de la recherche et leur préciser que nous entrerions en contact téléphonique avec elles pour prendre rendez-vous pour une

entrevue; dans un second temps, toutes ces entreprises ont été contactées par téléphone afin de tenter de prendre rendez-vous. L'objectif était de pouvoir rencontrer autant d'entreprises que possible pour que celles-ci soient aussi représentatives que possible de la variété des entreprises soumises à l'obligation contractuelle<sup>70</sup>. En tout, nous avons rencontré 31 entreprises. À l'exception des entreprises E1, E8 et E17, nous avons rencontré dans chacune des entreprises un seul répondant, soit la personne responsable du PAE dans l'organisation. En ce qui concerne les entreprises E1, E8 et E17, deux personnes étaient interrogées; soit celles-ci partageaient la responsabilité du PAE dans l'organisation (E8) ou encore la personne responsable du PAE était accompagnée d'un supérieur hiérarchique (E1 et E17). Lorsque nous présenterons les résultats de cette recherche, nous référerons à ces multiples répondants d'une même organisation en les désignant ainsi : E1a (premier répondant de l'organisation E1) et E1b (second répondant de l'organisation E1).

La constitution de l'échantillon a pris en considération les principes de réplification et de saturation (Royer et Zarlowski, 2003) : la réplification dans un contexte de construction théorique implique la prise en considération d'un nombre aussi grand que possible de cas ayant des conditions légèrement différentes qui pourraient avoir un impact sur la variation du (des) phénomène(s) à l'étude, tandis que le principe de la saturation théorique repose sur l'idée qu'à un certain moment, les répondants supplémentaires n'apportent plus de nouvelles informations. Pour cette recherche, l'accent a été plus mis sur le principe de réplification puisque les différences entre les entreprises (par exemple le secteur industriel, le nombre d'employés, le fait d'être syndiquée, etc.) peuvent être

---

<sup>70</sup> En plus des entreprises privées assujetties à l'obligation contractuelle de mise en œuvre d'un PAE, deux organisations publiques possédant certaines similitudes avec le secteur privé et ayant un PAE depuis de nombreuses années déjà, ont été approchées et par la suite rencontrées dans le cadre de cette recherche.

multiples et entraîner des variations importantes sur les manifestations des phénomènes d'intérêt. Dans le cas qui nous concerne, nous pourrions ainsi mieux identifier les variables opérantes et comprendre les liens qui existent entre elles.

#### **6.4 Méthode de collecte des données**

La méthodologie particulière utilisée dans cette recherche est l'entrevue semi-dirigée qui permet un contact direct entre le chercheur et son sujet d'étude avec, dans la mesure du possible, une faible directivité de la part du chercheur de manière à laisser l'interlocuteur aussi libre que possible dans son articulation de la situation, du problème, du contexte, etc. (Quivy et van Campenhoudt, 1995). Il s'agit d'une des méthodes de collecte des données les plus utilisées en sciences sociales qui est particulièrement féconde afin de permettre de comprendre le sens que les acteurs donnent aux événements, à leur conduite, à leurs attitudes, etc. (Quivy et van Campenhoudt, 1995).

L'entretien individuel semi-dirigé s'est déroulé à l'aide d'un questionnaire qui prend la forme d'un guide des thèmes à aborder avec le répondant; ainsi, la forme des questions pouvait varier d'un entretien à l'autre, mais un ensemble de thèmes communs était couvert lors de chaque entretien auquel s'ajoutaient des thèmes propres à l'entretien particulier et qui étaient fonction des éléments spécifiquement soulevés par les répondants lors de cet entretien (Baumard et coll., 2003). Ces entretiens ont été réalisés auprès des personnes responsables de l'implantation des PAE (qui sont généralement employée dans le service de ressources humaines de l'entreprise) ou auprès des propriétaires dans le cas des plus petites entreprises, et ont été enregistrés avec le consentement des répondants.

Parallèlement aux entretiens, cette recherche a amassé des documents corporatifs qui étaient soit remis par les interlocuteurs ou trouvés par le biais des centres de documentation et Internet. Ainsi, avant chacune des entrevues, un dossier était constitué pour chaque organisation. Ce dossier comportait principalement les informations suivantes : taille de l'organisation, bref historique récent, rapport annuel (s'il y a lieu) et articles et publications ayant trait à l'accès à l'égalité ou à la gestion de la diversité qui mentionnent l'organisation en question (s'il y a lieu). Dans le cas des organisations qui avaient répondu au questionnaire administré par Chicha en 1998, les réponses fournies à l'époque étaient ajoutées au dossier de l'organisation. De plus, à la fin de l'entrevue, les organisations étaient invitées à nous fournir tous les documents internes ayant trait à l'accès à l'égalité et à la gestion de la diversité. Ces documents permettaient de clarifier certaines réponses.

L'objectif était d'appuyer les propos des interlocuteurs en tentant une triangulation des données. Il s'agit d'une méthode de recherche déjà ancienne, préconisée à l'origine par les membres de l'École de Chicago en sociologie (Coulon, 1992).

## **6.5 Analyse des données**

Les données recueillies par le biais des entretiens semi-dirigés ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Comme le mentionne van Dijk (2002), les discours des interlocuteurs dans un cadre d'étude de la discrimination sont essentiels afin de comprendre les phénomènes. Le discours d'une personne reflète une certaine représentation entretenue du monde, ce qui implique « la structure formelle des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance » (Codol, 1989, dans

Allard-Poesi et coll., 2003, p. 449). Ainsi dans le cas présent, pour comprendre les situations en emploi des personnes membres des minorités visibles dans les entreprises, il est nécessaire d'étudier les représentations des employeurs.

Pour procéder à l'analyse de contenu, cette recherche a procédé, dans l'ordre aux étapes suivantes (Allard-Poesi, 2003) : 1- collecte des données qui ont été enregistrées et ensuite entièrement transcrites; 2- la codification des discours à l'aide du logiciel de traitement des données qualitatives ATLAS.ti (les codes utilisés découlent de l'opérationnalisation présentée dans le chapitre précédent); 3- l'analyse du contenu à proprement parler qui signifie inférer le sens des unités d'analyse identifiées et des associations qui existent entre elles; et 4- la description et l'explication : à cette dernière étape, l'objectif est de décrire ce qui a été observé, mais également de l'expliquer en traçant les similitudes et les différences observées entre les différents répondants, mais également par rapport au modèle conceptuel développé et aux propositions dans l'objectif de pouvoir développer un modèle qui corresponde aussi bien que possible à la réalité observée.

Le logiciel de traitement de données qualitatives ATLAS.ti a été sélectionné en raison de sa grande flexibilité qui permet de traiter de manière systématique de nombreuses données non structurées, à savoir des données qui ne peuvent être analysées de manière valable avec des approches statistiques formelles (Lewins et Silver, 2007). Ce logiciel facilite les explorations entre les unités de sens afin de faire émerger des liens non soupçonnés entre les variables. Il s'agit également d'un logiciel très intuitif qui permet au chercheur de facilement gérer, extraire, comparer et tester de multiples combinaisons de sens et facilite les reclassifications des informations au fur et à mesure de l'avancement du travail d'étude des données (Lewins et Silver, 2007). L'analyse des sources

documentaires s'est faite sur une base similaire : elle ne constitue pas la base de l'analyse, mais fournit plutôt des données complémentaires qui ont permis d'appuyer ou non les réponses fournies par les répondants.

## **Chapitre 7 : Résultats**

Dans ce chapitre seront présentés les résultats des entrevues réalisées. Dans l'ordre, nous décrirons les organisations qui ont composé l'échantillon étudié, par la suite, nous aborderons la question de l'analyse des systèmes d'emplois de ces organisations, et des révisions et modifications qui en ont découlé. L'analyse du système d'emploi et ses modifications permettent de se prononcer quant au taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE ce qui correspond à la variable dépendante. En fonction du taux de conformité, à savoir s'il est élevé (l'organisation a procédé à une analyse sérieuse de son système d'emploi, ce qui l'a amenée à modifier ses manières de faire ou encore à adopter de nouvelles pratiques afin d'améliorer les taux de représentation des membres des minorités visibles) ou faible (l'organisation n'a pas analysé son système d'emploi ou encore a procédé à une analyse superficielle qui n'a pas entraîné de modifications substantielles; les changements observés, s'il y en a, sont surtout de nature cosmétique), nous diviserons les organisations de l'échantillon en deux groupes d'analyse. Par la suite, nous déterminerons les raisons qui semblent expliquer les différences observées dans les taux de conformité de ces organisations. Pour ce faire, nous nous intéresserons successivement aux facteurs exogènes, puis aux facteurs endogènes (ces facteurs correspondent aux variables indépendantes du modèle). Nous terminerons la présentation des résultats en abordant la question des variables contrôles afin de voir s'il n'existerait pas des différences entre nos deux groupes d'analyse. Celles-ci pourraient indiquer leur importance relative et donc l'intérêt à les considérer pour mieux expliquer les taux de conformité des organisations.

## **7.1 Principales caractéristiques des organisations**

En tout, l'échantillon se compose de 31 organisations. Celles-ci (voir l'annexe 2 qui présente les principales caractéristiques des organisations composant l'échantillon) comptent en moyenne 2 425 employés; la majorité d'entre elles sont assujetties au PAE depuis plus de 10 ans. Près de 68 % de ces organisations sont également assujetties au programme d'équité en matière d'emploi du gouvernement fédéral. Environ 58 % d'entre elles ont leur siège social au Québec; pour les autres, le siège social est situé, dans l'ordre, en Ontario, aux États-Unis ou en Europe. Également, un peu plus de 61 % de ces organisations sont syndiquées.

Le tableau XX montre la répartition des organisations en fonction du secteur industriel. Ces organisations se divisent inégalement entre les différents secteurs industriels, la majorité d'entre elles se retrouvent dans le secteur de la fabrication. Le second plus important secteur en nombre d'organisations est celui des services professionnels, scientifiques et techniques, qui regroupe plus de 22 pour cent des organisations de l'échantillon.



**Tableau XX**

Nombre d'organisations en fonction du secteur industriel

<b>Secteur industriel</b>		<b>Nombre d'organisations</b>
<b>Code SCIAN 2007</b>	<b>Nom du secteur</b>	
31-33	Fabrication	12
41	Commerce de gros	5
48-49	Transport et entreposage	2
54	Services professionnels, scientifiques et techniques	7
56	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	2
XX	Autre <sup>71</sup>	3
<b>Total</b>		<b>31</b>

Le tableau XXI présente les principaux clients des organisations rencontrées. Évidemment, puisque toutes les organisations de l'échantillon sont assujetties à l'obligation contractuelle, toutes entretiennent des relations d'affaires avec le gouvernement du Québec; cependant, pour de nombreuses organisations, le gouvernement demeure un client secondaire en ce qui concerne la valeur des contrats. Près de 42 % des organisations mentionnent que leurs principaux clients sont des entreprises privées.

**Tableau XXI**

Principaux clients des organisations de l'échantillon.

<b>Principaux clients</b>	<b>Nombre</b>
Entreprises	13
Consommateurs	8
Gouvernement	2
Gouvernement et entreprises <sup>72</sup>	5
Consommateurs et entreprises <sup>73</sup>	3
<b>Total</b>	<b>31</b>

<sup>71</sup> Certaines organisations en raison du secteur industriel particulier dans lequel elles opèrent et de leurs caractéristiques telles que mentionnées en annexe auraient pu être identifiées par un lecteur averti. Afin de préserver la confidentialité, nous avons décidé de les regrouper dans la catégorie « secteur industriel autre ».

<sup>72</sup> Pour ces organisations, le gouvernement et les entreprises, en ce qui concerne la valeur des contrats, étaient considérés par les répondants comme des clients assez équivalents.

<sup>73</sup> Voir note précédente.

Seules 2 organisations mentionnent que le gouvernement était leur seul véritable client. Plus de 77 % des organisations déclarent que le gouvernement du Québec est un client secondaire. Cette importance relative du gouvernement en tant que client pourrait avoir un impact sur l'importance accordée par une organisation au PAE.

À l'opposé, le fait que le gouvernement soit un client majeur pourrait obliger l'organisation à faire davantage d'efforts afin de maintenir une bonne relation.

#### *Diversification de la main d'œuvre, pénuries et taux de roulement*

13 répondants mentionnent en entrevue qu'il existe une situation de pénurie de compétences dans leur secteur qui affecte une ou plusieurs catégories d'emplois, ce qui crée des difficultés supplémentaires dans les processus de dotation (voir annexe 2). Ces situations de pénuries, actuelles ou appréhendées, amènent les organisations à se questionner sur les stratégies à mettre en place pour mieux leur faire face. Certains répondants nous mentionnent qu'ils travaillent en collaboration avec des acteurs du milieu scolaire pour développer des formations adaptées à leurs besoins, alors que d'autres croient qu'il s'agit d'un élément déclencheur pour tenter de « vendre » au personnel de direction les candidatures des personnes membres des minorités visibles ou immigrées. Dans les mots du répondant E34 :

« Qu'est-ce qui a modifié les affaires c'est le fait de se retrouver actuellement avec un grand besoin de main-d'œuvre. C'est vraiment ça le déclencheur [à recruter des immigrants] : la pénurie de main-d'œuvre. Puis on s'est dit qu'on a une belle occasion aussi comme entreprise »

10 organisations de l'échantillon ont un taux de roulement élevé (voir annexe 2). Dans la plupart des cas, les répondants expliquent les problèmes de roulement de personnel dans certaines occupations par des conditions de travail qui ne sont pas suffisamment attrayantes, dont un faible taux de rémunération ou encore une rémunération variable.

La majorité des répondants qui ont un faible taux de roulement croit qu'il s'agit d'un frein important à la diversification des effectifs; dans ces organisations, l'embauche se fait surtout « par vague » : l'organisation embauche de nouveaux employés de manière massive à la suite d'une vague de départs à la retraite; par la suite, l'embauche est réduite au minimum pendant plusieurs années (souvent plus d'une décennie) jusqu'à la prochaine vague de départs. La répondante E17a donne un exemple de cette situation :

« [...] dans les cinq dernières années, on a embauché environ 160 employés à cause des retraites. La grosse vague de recrutement qu'il y a eu ici, c'est en 1970. Puis on a très peu de gens qui partent; alors ces gens-là naturellement, aujourd'hui, ils partent à la retraite, on doit les remplacer. C'est la raison principale de notre recrutement »

Quelques répondants expliquent que le taux de roulement varie d'un service à l'autre dans leur organisation ce qui a un impact sur la représentation :

« Il y a comme deux mondes : il y a le milieu de l'entrepôt qui est un monde qui est en constant renouvellement; alors qu'au niveau des ventes c'est très statique, l'ancienneté est très élevée. Il y avait une fête annuelle des employés il y a environ un mois et demi : c'était incroyable, il fêtait les années de service et sur 500 employés, tu avais 3 personnes qui avaient 30 ans de service et plus; tu en avais 10 qui avaient 25 ans et plus et tu en avais 25 qui en avaient 20. C'est incroyable : ça montait comme ça. Donc, c'est ça : on a comme des déséquilibres de représentativité [...] » (E6)

On constate donc les liens qui peuvent exister entre la diversification des effectifs et les phénomènes de pénurie de compétences et faible taux de roulement.

D'autres facteurs peuvent affecter les organisations et avoir un impact sur la diversification des effectifs. Trois principaux changements se dégagent des entrevues : a) les restructurations; b) le désir de développer de nouveaux marchés; et c) une situation de croissance importante pour l'organisation. Dans les prochains paragraphes, nous aborderons, dans l'ordre, ces trois types de changement.

### *Restructurations*

Les restructurations peuvent avoir diverses causes : dans l'échantillon, plus de 40 % des organisations sont passées au travers d'un processus de fusion-acquisition au cours des dernières années : cinq organisations ont fait des acquisitions et 7 autres ont été acquises. Dans la plupart des cas, ces situations entraînent des changements majeurs dans la structure organisationnelle, mais modifient aussi les besoins en effectifs, la culture organisationnelle, l'organisation du travail, ainsi que les pratiques et politiques du service des ressources humaines.

Les organisations qui font des acquisitions mentionnent la difficulté qu'elles ont à intégrer les nouveaux employés dans leur structure et la complexité qui en résulte en matière de gestion du PAE. Les répondantes E8 expriment bien cette complexité lorsque l'organisation se trouve dans un mode d'acquisition des organisations concurrentes :

« E8a : Ça veut dire que pour tenir à jour [les données sur la composition des effectifs] avec les réorganisations, la restructuration, les postes qui vont changer, ça demande beaucoup d'efforts.

E8b : J'ai fait ça au mois de décembre : c'était le portrait [des effectifs] au mois de décembre, puis quand j'ai remis le deuxième rapport, ça avait déjà changé. On avait eu deux grosses restructurations. On est en fonction de restructurations [en raison des acquisitions], on en fait peut-être trois par années.

E8a : Nous autres, on marche par fusions, acquisitions, affiliations, partenariats, et ça, c'est de façon continue. Une entreprise qui est relativement stable au niveau de la main- d'œuvre ça va bien [pour le développement et l'implantation du PAE]. Nous, ce n'est pas un problème de roulement de personnel [...].

E8b : C'est à l'intérieur. C'est juste les mouvements à l'interne le problème »

Au contraire, la plupart des organisations qui ont été récemment acquises mentionnent avoir conservé une certaine autonomie par rapport à l'organisation qui les a achetées, ce qui serait positif pour la gestion de leur PAE. Cependant, même en conservant une certaine indépendance, ces organisations doivent tout de même se conformer à un nouvel ensemble de règles qui entrent parfois en contradiction avec les exigences de l'accès à l'égalité, comme l'explique la répondante E31 :

« Oui, ça reste assez séparé [les politiques de l'entreprise acquise par rapport aux nouveaux propriétaires]. C'est sûr qu'on se base beaucoup sur leurs pratiques. C'est sûr qu'il y a des trucs qu'on doit suivre : on a certaines obligations de suivre certaines politiques [qui ne sont] pas toujours bien adaptées. Mais quand même, on garde toute notre indépendance puis nos programmes d'avantages sociaux sont différents. Il y a plusieurs politiques qui sont différentes aussi »

Les distinctions entre fusion et acquisitions et restructurations ne sont pas toujours claires à établir, car la plupart des fusions et acquisitions signifient un certain niveau de restructuration; par contre, une organisation peut se restructurer sans être nécessairement passée à travers un processus d'acquisition ou de fusion. Dans l'échantillon étudié, il s'agit du changement le plus fréquent. Plus de 48 % des organisations rencontrées affirment avoir vécu une restructuration dans les dernières années. Les restructurations les plus fréquentes sont la vente d'une division, la mise en impartition de certaines fonctions, la réorganisation des services, par exemple, le rapatriement de fonctions ou divisions vers le siège social.

Dans plusieurs cas, ces restructurations entraînent des suppressions de postes. Elles rendent souvent complexe la gestion du PAE : compte tenu des délais de réponses de la CDPDJ, la rétroaction qu'elle offre aux organisations sur leurs rapports est souvent désuète. Dans d'autres cas, les restructurations entraînent l'abandon du PAE comme ce fut le cas pour l'organisation E25 :

« Depuis 1986, on a dû redémarrer. Ce qui est arrivé, c'est que quand on a été acquis en 1986, [...] probablement avec toutes les restructurations, les départs et tout ça, [le PAE] est tombé entre deux chaises, simplement parce que les gens sont partis. Et c'est par hasard qu'on a appris à la fin de 1999, qu'on était [assujetti]. Ils se sont alors rendu compte qu'on n'avait plus rien [...]. Alors, c'est à ce moment-là qu'on a refait tout le programme. On l'a repris à 0 »

Dans ce dernier cas, il convient de rappeler que l'entreprise en cessant d'appliquer son PAE pendant de longues années agissait de manière illégale et il est troublant que la Commission, ne s'en soit pas aperçue plus tôt, démontrant ainsi un certain laisser-aller.

#### *Ouverture de nouveaux marchés*

Un autre changement mentionné par les répondants concerne le désir de l'organisation de vouloir pénétrer de nouveaux marchés nationaux ou internationaux : 16 % des organisations mentionnent ce changement. Certaines organisations croient que les pays émergents ou en développement constituent des marchés intéressants à occuper dès à présent compte tenu de leur potentiel de croissance. Pour ces organisations, le fait d'embaucher des personnes originaires de ces pays pourrait donc être avantageux. Le répondant E29 dont l'organisation souhaite s'implanter de manière durable en Afrique, au Maghreb et en Amérique du Sud, confirme la nécessité d'embaucher des personnes familiarisées avec ces cultures afin de garantir leurs chances de succès :

« On développe beaucoup les marchés des pays en voie de développement, donc tout ce qui est l'Amérique du Sud pour nous c'est un très bon marché et en plus les pays du Maghreb et de l'Afrique. Principalement, c'est notre marché en ce moment. Pour vous donner un exemple, en janvier 2003, on était 1 250, et puis aujourd'hui on est plus de 1 800 employés. Ce qui fait un rythme de croissance qui est quand même assez intéressant. Par contre, il faut les trouver ces personnes-là. C'est beau d'avoir des contrats, d'avoir de la demande, mais il faut encore qu'il y ait des personnes qui puissent faire le travail. On a eu beaucoup de recherche à faire et puis là évidemment on s'est tourné vers la clientèle immigrante et la diversité culturelle pour justement pallier à nos besoins grandissants en main-d'œuvre »

Ce désir de conquérir de nouveaux marchés pourrait donc agir pour ces organisations comme une motivation supplémentaire à diversifier leurs effectifs.

#### *Période de croissance*

Le dernier facteur que mentionnent près de 39 % des organisations concerne la vague de croissance qu'elles connaissent. Cette croissance se manifeste, entre autres, par des embauches massives. Quelques répondants mentionnent que depuis un certain temps, ils embauchent de nouvelles personnes toutes les semaines et qu'ils ont des difficultés à bien gérer cette croissance :

« On cherche des ingénieurs à toutes les semaines, plusieurs ingénieurs à toutes les semaines et on en embauche à toutes les semaines. Des techniciens c'est la même chose. Des professionnels dans d'autres domaines, tant au niveau comptable, que par exemple environnement, chimie, des trucs comme ça. Aussi, des secrétaires, des commis... On en a beaucoup. On a peut-être, en tout temps, disons à peu près une cinquantaine de postes à combler » (E11)

Pour la plupart des organisations qui connaissent une période de croissance, il s'agit d'après les répondants, d'une occasion parfaite afin de diversifier leurs effectifs.

## **7.2 Variable dépendante : taux de conformité aux objectifs qualitatifs du PAE**

La variable dépendante correspond à l'analyse du système d'emploi par les organisations assujetties et aux révisions et modifications qui en découlent. Elle permet de se prononcer sur le taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE. Plus précisément, l'analyse du système d'emploi vise à tracer un portrait fidèle de l'ensemble des politiques et pratiques d'emplois, formelles ou non, dans le but de déterminer celles qui pourraient contribuer à maintenir les situations de sous-représentations identifiées dans l'organisation (CDPDJ, 2009). L'organisation devrait donc s'interroger à savoir si les différentes politiques et pratiques ont un effet défavorable sur les membres des différents groupes cibles, c'est-à-dire si celles-ci ont pu avoir un effet négatif disproportionné sur les membres des groupes cibles comparativement aux non-membres qui constituent le groupe de référence. Pour toutes les pratiques et politiques où un effet défavorable est identifié, il convient de s'interroger si on peut les éliminer ou les modifier.

En fonction des résultats de ce « diagnostic », l'organisation devrait mettre en place différentes mesures qui constitueront le correctif (CDPDJ, 2009); il s'agit<sup>74</sup> : 1- des mesures de redressement qui ont pour objectif d'augmenter rapidement la représentation des groupes cibles dans les professions où ils sont fortement sous-représentés, par exemple, en mettant en place un taux d'embauche préférentielle; 2- des mesures d'égalité de chances qui correspondent à l'élimination ou à la révision des pratiques et politiques pour lesquelles un effet défavorable a été identifié, incluant la prise en considération des dimensions d'accommodement raisonnable et d'adaptabilité des équipements de travail;

---

<sup>74</sup> Des détails sur ces mesures seront fournis plus loin.



et 3- des mesures de soutien qui facilitent l'atteinte des objectifs en rendant le milieu de travail plus accueillant, par exemple, la mise en place de formations portant sur la diversité de la main-d'œuvre.

Normalement, toutes les organisations rencontrées devraient avoir procédé à cette analyse de leur système d'emploi, cependant, dans les faits il existe des différences notables entre les organisations en ce qui concerne la qualité de l'analyse réalisée et l'ampleur du correctif du système d'emploi. En ce qui concerne l'analyse du système d'emploi, lorsqu'elle a effectivement eu lieu, elle s'est uniquement concentrée sur le système de dotation, et plusieurs répondants ont affirmé n'avoir identifié aucun obstacle. Notons au passage que près de 39 % des organisations ne croient pas qu'il soit pertinent dans le cadre de leur PAE de procéder à l'analyse du système d'emploi.

Concrètement, aucune organisation ne mentionne avoir mis en place des mesures de redressement. À de très rares exceptions près, les mesures d'égalité de chances touchent principalement le système de dotation de l'organisation ainsi que la révision de la politique de harcèlement psychologique, et ce, même si la CDPDJ recommande aux organisations de réviser l'ensemble des sous-systèmes de gestion des ressources humaines (CDPDJ, 2003). De leur côté, les mesures de soutien rapportées sont principalement axées sur la mise en place de formations à la diversité de la main-d'œuvre et autres activités de sensibilisation aux différences.

Les mesures d'égalité de chances touchent surtout les différentes dimensions du système de dotation. Celles-ci occupent une place prédominante dans les discours des répondants. En gestion des ressources humaines, la dotation réfère au processus qui intègre l'ensemble des activités reliées à l'acquisition et à l'intégration de ressources humaines

afin de pourvoir les postes vacants (Saba et coll., 2008); ces principales activités sont : 1- la planification des besoins de main-d'œuvre; 2- le recrutement; 3- la sélection; et 4- l'accueil et l'intégration des nouveaux employés (Heneman et coll., 2000). Parmi ces groupes d'activités, les répondants ont principalement mis l'accent sur les aspects de recrutement et sélection; la planification des besoins de main-d'œuvre n'a été abordée que par une minorité de répondants et un seul répondant a discuté de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés.

Il est intéressant de noter que les organisations diffèrent peu en ce qui concerne l'utilisation des pratiques courantes de dotation (par exemple, l'affichage des offres d'emplois sur internet ou encore le recours à des entrevues structurées dans les activités de sélection). Les différences entre les organisations se remarquent surtout au niveau des balises mises en place pour mieux encadrer les activités de dotation et des révisions apportées aux pratiques qu'on pourrait décrire comme « génériques ».

Certains répondants adoptent des mesures proactives pour faciliter le recrutement des membres des minorités visibles (environ 52 % des organisations). Concrètement, il s'agit pour l'organisation de revoir les méthodes de diffusion des offres d'emploi afin d'améliorer les possibilités de rejoindre les membres des minorités visibles<sup>75</sup>. Une pratique usuelle consiste à faire parvenir les informations sur les postes à pourvoir à des organismes communautaires qui sont proches des groupes de minorités visibles ou d'immigrés.

L'autre mesure d'égalité des chances observée a trait aux politiques et procédures mises en place afin de prévenir et contrer le harcèlement à l'endroit des membres des minorités

---

<sup>75</sup> Les anglophones utilisent l'expression « outreach ».

visibles ou immigrés. Toutes les organisations sauf une, ont une politique officielle à ce sujet; cependant, il existe de grandes variations entre elles en ce qui concerne les moyens mis en œuvre pour s'assurer du respect de cette politique. La prévalence de ces politiques peut s'expliquer par l'ajout en 2002 à la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., ch. N-1-1) des dispositions concernant le harcèlement psychologique (section V. 2). Ces modifications ont été l'occasion pour les organisations de rappeler à leurs employés que toutes les manifestations de harcèlement basées sur les motifs illicites reconnus par la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec (L.R.Q. ch. C-12) ne seraient en aucun cas tolérées.

L'autre aspect abordé par les répondants, à savoir les mesures de soutien, concerne les activités de formation à la diversité ainsi que les autres activités de sensibilisation. Les entrevues montrent que les activités de formation à la diversité prennent de plus en plus de place dans les organisations : environ 71 % des organisations offrent de ces formations aux employés alors que seulement une minorité d'entre elles affirmait la même chose lors de l'enquête réalisée par Chicha en 1998. Ces activités poursuivent de nombreux objectifs, dont sensibiliser les participants à leurs propres biais, mieux connaître les obligations juridiques en matière d'intégration et d'accommodement, combattre les stéréotypes ou les préjugés, etc. La littérature scientifique indique que ces activités de formation pourraient faciliter le processus de diversification des effectifs (Anand et Winters, 2008). En effet, la plupart des chercheurs s'entendent pour affirmer qu'en elles-mêmes ces activités ont peu d'impact, à moins de soutenir une véritable révision des manières de faire dans l'organisation (Pendry et coll., 2007), et si possible, être associées

à la mise en place d'un système d'imputabilité pour les gestionnaires dans l'atteinte d'objectifs quantitatifs de représentation (Kalev et coll., 2006).

En plus de ces formations à la diversité, certaines organisations mettent en place différentes activités, parfois ludiques, afin de sensibiliser les employés aux questions de diversité de la main-d'œuvre (environ 39 % des organisations). Il peut s'agir d'une journée ou d'une semaine de la diversité, une page intranet consacrée à la diversité ou d'autres activités spéciales dont la participation est laissée à la discrétion des employés.

Dans les prochaines pages, nous présenterons nos deux groupes d'analyse qui ont été constitués en fonction des taux de conformité aux objectifs qualitatifs. Par la suite, nous examinerons les différences significatives observées entre ces groupes afin de bien les contraster.

### **7.2.1 Constitution des groupes d'analyse**

Pour constituer les deux groupes d'analyse, il est nécessaire de pouvoir se prononcer sur la conformité aux objectifs qualitatifs du PAE. Dans un premier temps, toutes les organisations qui malgré leur obligation juridique, n'avaient pas réalisé l'analyse de leur système d'emploi furent d'emblée mises dans le groupe des organisations avec un faible taux de conformité aux objectifs qualitatifs du PAE puisqu'en matière de conformité, elles ne respectent pas l'exigence la plus élémentaire permettant l'atteinte des objectifs qualitatifs de ces programmes<sup>76</sup>. Les autres organisations furent réparties en deux groupes en fonction de leur adoption ou non de mesures d'égalité des chances et de

---

<sup>76</sup> Notons au passage qu'il est troublant qu'autant d'organisations assujetties depuis de nombreuses années au PAE continuent de recevoir des contrats du gouvernement en dépit du fait qu'elles ne réalisent pas l'une des exigences fondamentales du PAE.

soutien telles que présentées dans la section précédente ainsi que des révisions réalisées aux pratiques et politiques en place dans l'organisation et découlant de l'analyse réalisée<sup>77</sup>. Rappelons que cette analyse est qualitative : des indicateurs tels le degré de précision, l'appui avec des exemples concrets, la qualité générale des explications fournies, etc. étaient pris en considération afin d'évaluer comment se situe une organisation particulière par rapport aux critères de conformité mis de l'avant par la Commission et ainsi déterminer si elle se retrouverait ou non dans le groupe des organisations se conformant davantage aux objectifs qualitatifs des programmes d'accès à l'égalité.

Le tableau XXII présente les organisations dans ces deux groupes. Afin de mieux comprendre ce qui distingue vraiment les organisations qui se retrouvent dans l'un ou l'autre des groupes, des coefficients de contingence (C) ont été calculés afin de connaître la force relative des chi carré pour chacune des dimensions des variables<sup>78</sup> (l'annexe 3 présente l'ensemble des coefficients de contingence). Cette analyse permet de faire ressortir les différences qui seraient les plus significatives entre les deux groupes; nous avons laissé de côté les thèmes peu significatifs, c'est-à-dire lorsque les coefficients de contingence étaient très faibles (donc trop près de 0).

Il convient de noter que les caractéristiques examinées ne sont pas toujours présentes dans chacune des organisations de l'un ou l'autre des groupes d'analyse. Par exemple, lorsque nous mentionnons que l'une des différences significatives entre les deux groupes

---

<sup>77</sup> Compte tenu du fait qu'aucune organisation n'avait mise en place de mesures de redressement, cet aspect a été laissé de côté.

<sup>78</sup> La valeur des coefficients de contingence (C) varie entre 0 et 1; plus C se rapproche de 1, et plus la relation est forte. À l'opposé,  $C = 0$ , signifie une absence complète de relation entre les variables nominales considérées. Évidemment, l'interprétation de C demeure, en partie, subjective (Marien et Beaud, 2003). Les différences que nous considérons vraiment significatives entre les deux groupes d'analyse ont toutes des C supérieurs à 0,25, ce qui est souvent considéré comme un seuil acceptable en sciences sociales.

d'analyse est l'existence de formations d'appoint pour les immigrés dans les organisations qui se conforment davantage aux objectifs qualitatifs des PAE, cela ne signifie pas que toutes les organisations de ce groupe ont mis en place cette pratique, mais simplement qu'elle est plus susceptible d'être présente dans les organisations de ce groupe. Chaque organisation dans l'un ou l'autre groupe présente ses propres caractéristiques reflétant l'analyse effectuée (si celle-ci a effectivement eu lieu) du système d'emploi et les modifications qui y ont subséquentement été apportées afin de répondre aux problèmes identifiés. Regroupées, toutes ces caractéristiques tracent un portrait d'ensemble des deux groupes d'analyse que nous pouvons considérer comme un idéal-type. Le contraste apparaît nettement dans le tableau XXII. Ainsi, dans le premier ensemble qui regroupe les organisations qui se conforment davantage aux objectifs qualitatifs des PAE, toutes ont réalisé l'analyse de leur système d'emploi et ont pris de nombreuses mesures correctives, alors que dans le second groupe, plusieurs n'ont jamais réalisé l'analyse de leur système d'emploi, mais surtout, elles n'ont pris aucune mesure ou, dans quelques cas particuliers, des mesures indirectement reliées à l'accès à l'égalité donc peu susceptibles d'avoir un impact positif sur la représentation des membres des minorités visibles (par exemple, offrir des formations aux employés qui seront envoyés en mission à l'étranger).

**Tableau XXII**

Construction des groupes d'analyse et principales différences entre les groupes.

<b>Groupe d'analyse</b>	<b>Organisations se conformant davantage aux objectifs qualitatifs des PAE (n = 12)</b>	<b>Organisations se conformant moins aux objectifs qualitatifs des PAE (n = 19)</b>
<b>Organisations</b>	<b>E5, E9, E14, E16, E17, E20, E22, E26, E28, E31, E33 et E34</b>	<b>E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E11, E12, E13, E15, E18, E19, E23, E25, E27, E29 et E32</b>
<b>Révision et modifications du système de dotation</b>	<p><i>Général</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Révision des étapes du processus de dotation</li> <li>• Séances d'informations sur le processus de dotation à l'intention des membres des groupes cibles</li> </ul> <p><i>Recrutement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réserves à l'endroit du recrutement par réseau informel et mise en place de balises</li> <li>• Mention PAE dans les relations avec les agences de recrutement</li> </ul> <p><i>Sélection</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de sélection pour tous les postes à pourvoir</li> <li>• Révision des mises en situation, des entrevues structurées, des prises de références et des tests utilisés, notamment les tests de personnalité</li> <li>• Révision automatique des candidatures de MV rejetées et vigie des concours</li> <li>• Formation d'appoint pour les immigrés</li> <li>• Suivi des embauches de MV et immigrés</li> </ul>	<p><i>Général</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations ne croient pas que la révision du processus de dotation soit pertinente dans le cadre d'un PAE</li> </ul> <p><i>Recrutement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes référées ont de meilleures probabilités que les autres d'être convoquées en entrevue</li> <li>• Recours plus fréquent aux candidatures spontanées</li> </ul> <p><i>Sélection</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours plus fréquent aux préentrevues de sélection au téléphone, aux tests de performance et aux évaluations médicales lors des processus de sélection</li> </ul>
<b>Adoption de mesures proactives de recrutement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption de mesures proactives, principalement : annonces dans les organismes et journaux ethniques, conférences publiques, constitution de banques de CV, places de stages réservées pour les MV et publicités de recrutement qui visent les MV</li> <li>• Expriment des critiques à l'endroit du travail des ONG en tant que soutien au recrutement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune mesure proactive adoptée</li> </ul>
<b>Politique pour contrer le harcèlement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rien de spécifique ne caractérise les organisations de ce groupe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendance à blâmer les victimes ou à banaliser le harcèlement</li> </ul>
<b>Mise en place de formation traitant de la diversité de la main d'œuvre et autres activités de sensibilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les organisations offrent de la formation à la diversité aux membres de la HD, aux gestionnaires et à l'ensemble des employés</li> <li>• Thèmes privilégiés : diversité de la main-d'œuvre, nos biais personnels, les impacts de la discrimination et le profilage racial</li> <li>• Les employés apprécieraient les formations même si parfois elles créent un malaise</li> <li>• Ces formations sont plus fréquemment offertes par des ONG et on y invite des membres des groupes cibles à parler de leur expérience</li> <li>• Croient que ces formations sont nécessaires pour appuyer le PAE</li> <li>• Utilise différents outils et met en place des activités de sensibilisation à la diversité pour appuyer les formations offertes (ex. : page intranet sur la diversité, journée ou semaine de la diversité, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lorsqu'elles offrent de la formation, celles-ci sont réalisées par le service des RH – elles ne sont pas offertes par des spécialistes du domaine</li> <li>• Offrent ces formations à leurs employés qui doivent partir en mission à l'étranger; le thème de l'expatriation et de l'adaptation à une culture différente est privilégié</li> <li>• Ne perçoit aucune utilité à ces activités de formation</li> </ul>

Nous détaillerons dans les prochaines pages ces différentes caractéristiques<sup>79</sup>.

## 7.2.2 Révision et modifications du système de dotation

### *Aspects généraux*

Dans un premier temps, il est essentiel de noter que tous les répondants du premier groupe<sup>80</sup> ont révisé les différentes étapes de leur processus de dotation (alors que 63 % des organisations du second groupe ne l'ont pas fait). Cette première distinction montre déjà le caractère peu contraignant du cadre juridique, où en face de la même obligation, on constate des différences marquées entre les organisations en ce qui concerne ce qu'on peut considérer comme une étape préliminaire obligatoire de l'implantation d'un PAE.

Dans plusieurs cas, le PAE est une motivation pour les organisations à formaliser les processus en place, comme le mentionne la répondante G1E31 : « [Le PAE] nous porte à prendre plus conscience de ce qu'on fait puis à voir s'il y a des manques [et aussi] s'assurer d'uniformiser nos manières de faire [en dotation] ». Il est établi dans la littérature scientifique que les procédures plus formelles sont moins sensibles à l'influence des biais (McCarthy et coll., 2010; Dobbin, 2009; Durivage et coll., 2009; Petit, 2009; Ployhart et Holtz, 2008).

Une autre caractéristique générale qui distingue les organisations du premier groupe concerne cette tendance à informer les membres des minorités visibles et les immigrés sur les procédures de dotation afin que ceux-ci puissent mieux se préparer. En effet, plusieurs

---

<sup>79</sup> Dans les prochaines pages, nous désignerons les organisations du premier groupe en ajoutant G1 devant le code de l'organisation. Ainsi, G1E5 désigne l'organisation E5 qui appartient au groupe 1. Nous ferons de même avec les organisations du deuxième groupe.

<sup>80</sup> Pour la suite de l'exposé, « premier groupe » réfère toujours au groupe des organisations qui semble se conformer davantage aux objectifs qualitatifs des PAE.



organisations des deux groupes d'analyse affirmaient en entrevue que le manque de préparation au processus de sélection explique souvent leur mauvaise performance. Aussi, certaines organisations du premier groupe ont-elles décidé de pallier à la situation en expliquant sur leur site internet la procédure de sélection ou encore en offrant des séances d'informations sur le sujet auxquelles sont conviés les membres des minorités visibles et les immigrants. Le répondant G1E26 explique : « Moi, l'objectif, ce que je veux faire c'est que tout le monde part de la même ligne de départ. Donc, je donne de la formation, je fais du coaching ».

La première caractéristique qui distingue les organisations du second groupe concerne leur conviction qu'il n'est pas pertinent de procéder à une révision du système de dotation dans le cadre d'un PAE. La répondante G2E6 mentionne qu'elle « n'a pas le temps de faire cette analyse ». De la même manière, la répondante G2E3 dit n'avoir jamais réalisé l'analyse du système de dotation; interrogée à savoir si les membres des minorités visibles réussissent aussi bien que les autres aux différentes étapes du processus, elle affirme que oui, mais lorsqu'on lui demande un peu plus tard si elle a calculé leur taux de réussite à chacune des étapes, elle répond : « Non jamais. Ça serait peut-être intéressant de le savoir, mais on ne fait pas ça ».

La majorité des répondants du second groupe (plus de 63 %) ne comprennent pas ou doutent que leur système de dotation puisse contenir des barrières à l'embauche des membres des minorités visibles, aussi considèrent-ils le processus d'analyse et de révision comme une perte de temps. Pour ces répondants, leurs pratiques ne comportent aucun aspect discriminatoire et eux-mêmes n'ont aucune tendance à faire de la discrimination. Une analyse plus fine de leurs discours mène au constat que la

« discrimination » à laquelle ils réfèrent correspond à une discrimination directe<sup>81</sup>. Les propos de G2E19 sont représentatifs :

« Il n’y a pas [...] de gens qui ont dit : “les immigrants, on n’en veut pas, les Noirs, on ne les veut pas, les Indiens, on les veut pas, et puis les femmes, qu’elles restent à la maison”. Il n’y a pas eu de ça »

Ou encore G2E23 : « [...] il n’y a pas de *volonté* de discriminer » (nous soulignons). Pour prouver qu’il y a absence de discrimination et donc qu’il n’est pas nécessaire de réviser le système de dotation, deux répondants mentionnent qu’ils ont un employé noir qui ne s’est jamais plaint de discrimination. Une répondante va même jusqu’à affirmer que la discrimination n’existe plus au Québec, contrairement aux États-Unis, aussi l’analyse du système de dotation est superflue.

Cette incompréhension de ce qu’est la discrimination systémique, et notamment indirecte, semble expliquer les réticences des répondants à réaliser une analyse sérieuse de leur système de dotation. Cette situation est cohérente avec l’hypothèse avancée par Lee-Gosselin (2009) pour expliquer les faibles progrès observés sur le marché du travail par les membres des minorités visibles lorsqu’elle affirme que pour la plupart des gestionnaires, la discrimination n’existe plus sur le marché du travail, aussi les interventions de l’État sont-elles superflues. La répondante G2E13 résume bien cette

---

<sup>81</sup> La discrimination directe se comprend comme le fait de distinguer, d’exclure ou de privilégier de manière intentionnelle, une personne au détriment des autres, en fonction d’un ou de plusieurs motif(s) considéré(s) illicite(s) (Miné, 2003). Ce phénomène serait de moins en moins présent dans la société ce qui ne signifie pas que la discrimination soit désormais un phénomène du passé, mais bien que les discriminations directes ont été remplacées par des formes plus subtiles de discrimination qui obligent à étudier ce phénomène dans un cadre systémique afin d’en apprécier toute la complexité (Chicha-Pontbriand, 1989). Cependant, il ne faudrait pas en conclure que la discrimination directe a complètement disparu. Quelques répondants ont mentionné en entrevue des situations de discrimination directe dont ils ont été témoins dans leur organisation. E22 affirme qu’il existe encore « des gestionnaires qui peuvent dire “Non moi, des noms comme ça, je n’en veux pas” ». E34 abonde dans le même sens en affirmant qu’il y a quelques années seulement, ces situations, sans être communes, survenaient régulièrement dans son organisation.

relation lorsqu'elle explique que son organisation n'a jamais fait de discrimination (directe) aussi l'obligation juridique imposée (le PAE) et les analyses exigées lui semblent une punition pour un acte que l'organisation n'a pas commis.

### *Recrutement*

En ce qui concerne les questions de recrutement, on note que l'une des principales méthodes, à savoir le recrutement par recours aux réseaux informels des employés (le recrutement de « bouche-à-oreille ») est utilisé par plus de 80 % des organisations rencontrées, et ce, malgré le fait qu'il semble établi que cette méthode de recrutement a pour effet de perpétuer la composition démographique actuelle des effectifs (Lieber, 2008; Myers et Dreachslin, 2007; Taber et Hendricks, 2003), freinant ainsi les possibilités d'atteindre les objectifs de représentation établis.

Le fait de recourir ou non à cette méthode de recrutement ne distingue pas les organisations des deux groupes d'analyse. Dans la plupart des cas, le recours aux réseaux informels des employés s'inscrit dans une tradition organisationnelle aussi, malgré le fait que certains répondants reconnaissent les impacts négatifs de cette méthode, il est souvent difficile d'y mettre fin à court ou même, moyen terme. La répondante G1E17a explique que même si elle est opposée à cette façon de faire, elle est souvent incontournable : « ils [les employés] le savent quand il y a des ouvertures même si on ne les encourage pas à nous référer des employés [...] une grosse proportion [des nouvelles embauches], 60 à 70 %, c'est via les connaissances ».

Les répondants du premier groupe ont cependant tendance à être plus critique de cette méthode de recrutement que les autres en soulignant les inconvénients, dont : 1- l'augmentation des probabilités de conflits organisationnels; 2- la transmission d'un signal de favoritisme qui peut décourager des candidats qualifiés non référés à soumettre leur candidature; et 3- le risque de scléroser l'organisation en embauchant toujours des personnes issues du même milieu qui ont des profils assez similaires.

Également, les organisations du premier groupe encadrent davantage cette méthode afin d'en limiter les impacts négatifs sur l'atteinte des objectifs de représentation. Comme le mentionne G1E9 :

« Il peut y avoir embauche de frères et sœurs, mais il n'y a pas de favoritisme, la personne doit passer à travers le même processus, puis on va même questionner davantage [lors de l'entrevue] si c'est un frère, une sœur, un mari ou un conjoint [...] on fait comme ça pour vraiment favoriser l'embauche de la meilleure personne [et non les parents]. Le processus de recrutement est beaucoup plus transparent »

Dans l'organisation G1E22, la répondante nous mentionne qu'ils encouragent les employés dans les secteurs de l'organisation où l'on retrouve de plus hauts taux de diversité, à faire appel à leurs réseaux informels lorsqu'on cherche des candidats, alors que dans les autres secteurs où les effectifs sont moins diversifiés, on demande aux gestionnaires de ne pas encourager cette méthode de recrutement.

Une autre méthode de recrutement populaire chez l'ensemble des répondants est le recours aux agences privées de recrutement. Environ 45 % des organisations ont recours à ces agences. Les organisations du premier groupe qui ont recours à ces agences se distinguent par le fait qu'elles précisent aux recruteurs de ces agences qu'elles ont un PAE. Le répondant G1E34 explique :

« Les chasseurs de têtes, s'ils ont appelé 5 [candidats], ont-ils fait l'effort d'en appeler 5 provenant de différents groupes? J'ai eu une expérience dernièrement avec une agence comme ça et il a fallu leur dire "Faites un effort" et ils l'ont fait et ils ont trouvé. Pour de l'argent, ils vont faire ce qu'on leur dit, mais il faut leur dire, s'assurer qu'il y ait un suivi aussi. Si ça rentre dans le contrat de départ [avec l'agence], cela a un meilleur impact ».

Ce répondant précise que malgré tout, les employés de ces agences connaissent souvent mal les PAE, aussi doit-il souvent leur expliquer ce qu'il en est et les obligations des employeurs. La répondante G1E14 abonde dans le même sens lorsqu'elle dit qu'il est essentiel de rappeler le PAE chaque fois qu'on appelle une agence : « [même si les agences savent qu'on a un PAE] il faut être plus demandant, leur réitérer à chaque fois avec une lettre ». Elle mentionne également qu'elle doit faire « l'éducation » des employés de l'agence, car elle a l'impression que ceux-ci n'accordent aucune importance aux PAE.

La répondante G1E14 nous rappelle aussi que l'on connaît souvent mal le fonctionnement de ces agences : elles donnent peu de précisions sur leurs méthodes de recrutement et de sélection, aussi est-il possible que leurs manières de procéder soient problématiques. D'ailleurs, certains répondants appartenant aux deux groupes d'analyse mentionnent qu'ils pensent que les agences font preuve de discrimination directe. Des répondants nous disent que le personnel dans les agences leur demande explicitement s'ils préfèrent avoir des candidatures d'hommes ou de femmes et s'ils sont prêts à embaucher des membres des minorités visibles ou des immigrants. Le répondant G2E27 précise que lorsqu'il appelle une agence : « on demande de nous trouver plus qu'un candidat blanc québécois. De nous amener d'autres personnes », sinon l'agence ne fera pas d'efforts pour diversifier les candidatures. G1E34 abonde dans le même sens lorsqu'il

parle de son impression que les agences n'ont souvent pas le « réflexe » d'envoyer des candidatures de femmes ou de personnes des minorités visibles.

On remarque que les organisations du second groupe, contrairement à celles du premier groupe qui mettent en place différentes balises pour encadrer le recrutement par réseaux informels afin d'en limiter les effets pervers, semblent beaucoup moins vigilantes. Une proportion significative d'entre elles avoue que les personnes référées par des employés ont de bien meilleures probabilités d'être convoquées en entrevue et d'obtenir un emploi que celles qui ne sont pas référées. La répondante G2E11 explique :

« C'est sûr que les employés qui nous recommandent des personnes, on leur accorde une attention particulière. [...] la personne est peut-être traitée avec, je vous dirais, un petit peu plus d'attention, parce que c'est quelqu'un qui nous a été recommandé. Ça fonctionne au même titre que lorsqu'on rencontre un candidat et qu'on fait une prise de référence; c'est juste que dans ce cas-là, la référence nous vient avant d'avoir rencontré le candidat »

Une autre caractéristique significative des organisations du second groupe : elles ont davantage recours aux candidatures spontanées pour pourvoir les postes. Plus de la moitié des organisations de ce groupe recourent à cette méthode de recrutement. Cette dernière se rapproche du recrutement par réseau informel, car souvent, même si les candidats ne sont pas recommandés, ils envoient leur dossier de candidatures après avoir été informés des possibilités d'emploi dans l'organisation, ce qui signifie que d'une manière ou d'une autre, ils obtiennent des informations de l'interne. Donc, le même processus de perpétuation de la composition actuelle des effectifs dénoncé dans la méthode de recrutement par réseau informel pourrait aussi être associé à cette méthode.

Certaines organisations mentionnent à quel point les candidatures spontanées sont intéressantes : elles n'ont pratiquement aucun effort à faire pour obtenir des candidatures

de personnes compétentes puisque les gens « veulent travailler pour eux » (G2E13). Ainsi, pour ces organisations le PAE est une contrainte en les obligeant à faire l'effort de mettre en place des pratiques de recrutement proactives alors que leur système actuel leur permet de générer plus de candidatures qu'elles n'en ont besoin...

### *Sélection*

En matière de sélection, les organisations du premier groupe se distinguent en ce qui concerne le recours à des comités de sélection. Ces organisations tendent à systématiser ces comités : elles y ont recours pour tous les postes offerts, elles forment les personnes qui siègent à ces comités, elles instaurent des règles de fonctionnement, etc. Durivage et coll. (2009) expliquent l'importance des comités de sélection : nonobstant les outils de sélection utilisés pour évaluer les candidatures, la mise en place d'un comité aide à combattre les biais et les inférences inappropriées et doit être considérée comme une bonne pratique en matière d'accès à l'égalité. Ce comité « améliore la qualité des évaluations, facilite la défense en cas de litige et augmente l'apparence d'objectivité »; c'est d'autant plus vrai si les membres du comité ont reçu « une formation même minimale à la diversité culturelle » (Durivage et coll., 2009; p. 99). Dans les mots de la répondante G1E17a dont les personnes qui siègent à ces comités ont obligatoirement été formées en matière de discrimination :

« Mais ce qui est intéressant, c'est que les entrevues sont toujours faites à trois personnes, il va y avoir deux gestionnaires et une personne des ressources humaines. Ça crée un peu plus de neutralité. Eux connaissent plus le côté technique, nous [les employés du service des ressources humaines] on amène un peu plus d'objectivité [en revenant toujours aux compétences recherchées et s'assurant de l'uniformité de la procédure] »

Cependant, aucune organisation rencontrée n'a de réelles préoccupations à propos de la composition des comités en matière de diversité culturelle, et ce, malgré le fait qu'il semble approprié que les comités ne soient pas culturellement homogènes (Durivage et coll., 2009; Buckley et coll., 2007; Campion et coll., 1997).

En ce qui concerne les outils de sélection, on constate que les organisations des deux groupes, sauf exception, utilisent sensiblement les mêmes outils de sélection. Cependant, les organisations du premier groupe se distinguent par les modifications qu'elles ont apportées à quatre outils principalement : les entrevues structurées, les mises en situation, la prise de référence et les tests utilisés.

L'entrevue de sélection demeure l'outil de sélection le plus couramment utilisé dans les organisations en Amérique du Nord; il est même difficile d'imaginer une organisation qui embaucherait des individus sans jamais les recevoir en entrevue (Heneman et coll., 2000). Le Québec n'échappe pas à cette tendance (Bourhis, 2007). Toutes les organisations de l'échantillon reçoivent en entrevue les candidats lors des processus de sélection. Par contre, seulement 77 % ont structuré leurs entrevues. Non seulement les entrevues structurées sont plus efficaces pour évaluer les candidats (U.S. Office of Personnel Management, 2008; Bourhis, 2007; Campion et coll., 1997), mais elles respectent aussi davantage l'esprit des lois qui encadrent la sélection du personnel (Catano et coll., 2009), notamment en ce qui a trait aux mesures nécessaires en matière d'accès à l'égalité pour améliorer la représentativité des groupes cibles (Dobbin, 2009). Certaines recherches démontrent que les entrevues hautement structurées réalisées par des professionnels formés (incluant une formation aux biais discriminatoires et aux différences culturelles)



permettraient d'éviter l'élimination des candidatures des femmes et des minorités visibles (McCarthy et coll., 2010).

Malgré tout, la répondante G1E9 explique comment les entrevues structurées peuvent parfois désavantager les membres des minorités visibles :

« [Dans ces entrevues] ce sont les gens performants qui ressortent de ça. C'est très factuel : on ne pointe pas les gens, mais c'est très structuré. Et malheureusement, les gens des minorités visibles qui sont un peu plus discrets, un peu moins confiants ou un peu plus gênés ne passent pas du tout à travers ce processus-là »

C'est en gardant cette remarque à l'esprit que son organisation a tenté de revoir le format des entrevues afin de s'assurer de limiter les biais.

Les organisations dans le premier groupe se distinguent des autres en ayant plus fréquemment révisé leurs entrevues structurées. Par exemple, le répondant G1E34 explique que les réponses des candidats sont analysées par des personnes ayant des compétences en psychologie organisationnelle et qui ont été spécifiquement formées à l'utilisation des grilles d'entrevue de l'organisation. D'autres organisations, après avoir analysé leurs entrevues, ont décidé d'éliminer certaines questions parce qu'elles n'étaient pas pertinentes en fonction du profil de compétences recherché ou encore parce qu'elles étaient potentiellement illégales en vertu de la Charte. Dans certains cas, les questions ont simplement été reformulées afin d'en faciliter la compréhension (par exemple, on élimine certaines expressions populaires comme « mettre tous ses œufs dans un même panier » (G1E22) pour éviter de désavantager les individus dont le français n'est pas la langue maternelle). D'autres organisations obligent les personnes qui posent les questions à suivre une formation sur les entrevues.

Les organisations du premier groupe ont davantage tendance à recourir aux mises en situation et aux simulations de travail qu'elles auraient révisées en fonction du PAE. Il s'agit d'outils de sélection souvent utilisés pour tenter de comprendre comment un candidat se comportera dans des situations jugées typiques du poste à pourvoir (Bourhis, 2007). Il est cependant essentiel que les individus qui encadrent ces mises en situation soient formés à analyser le comportement en action. Les répondants qui utilisent cet outil expliquent qu'il est apprécié des candidats qui perçoivent des liens plus directs entre l'outil et les tâches associées aux postes à pourvoir. Dans le cadre du PAE, quelques répondants du premier groupe mentionnent que cet outil est une option intéressante pour les membres des minorités visibles et les immigrants de montrer leur savoir-faire.

Les organisations des deux groupes ont fréquemment recours aux tests de toutes sortes pour évaluer les candidats : plus de 60 % des organisations utilisent des tests. L'avantage pour l'organisation, c'est que les tests permettent d'évaluer un grand nombre de candidats dans un délai limité et à un coût raisonnable (Kumen, 1997). Cependant, on peut s'interroger quant à leur niveau de validité (Scroggins et coll., 2008) et aux possibilités qu'ils puissent désavantager les membres de certains groupes (Ployhart et Holtz, 2008).

Les tests les plus potentiellement problématiques en sélection de personnel sont les tests de personnalité. Jusqu'à récemment, il semblait y avoir un certain consensus dans la littérature scientifique pour affirmer que ces tests étaient des outils de sélection possédant de très faibles indices de validité qui s'expliquaient par le fait que la majorité de ceux-ci n'ont pas été développés avec l'objectif de sélectionner du personnel (Heneman et coll., 2000). Cependant, on observe depuis quelques années un regain d'intérêt pour l'utilisation de ces tests qui s'explique par une série de recherches récentes qui ont mis en

lumière des corrélations intéressantes entre les résultats aux tests et la performance dans certaines catégories d'emplois bien précises (Morgeson et coll., 2007).

Malgré tout, plusieurs problèmes persistent (Morgeson et coll., 2007) : 1- les réponses de complaisance qui ne reflètent pas la personnalité réelle du répondant, mais plutôt ce qu'il croit être la réponse attendue<sup>82</sup>; 2- le très faible taux de validité générale des tests de personnalité pour prédire la performance en emploi; et 3- même en prenant pour acquis que certains traits de personnalité sont importants pour occuper certains postes, il n'en demeure pas moins qu'il semble opportun de trouver des alternatives aux tests pour évaluer ces traits compte tenu du premier problème mentionné et de la difficulté à contrôler les réponses de complaisance. Plus récemment, les résultats de Hausknecht (2010) ont également contribué à s'interroger sur l'intérêt des tests de personnalité en sélection puisqu'il a découvert que la corrélation test-retest<sup>83</sup>, est très faible ce qui serait une aberration compte tenu du large consensus dans la littérature scientifique pour affirmer que la personnalité est relativement stable dans le temps. Ces résultats pourraient indiquer deux choses : 1- confirmation que les individus donnent des réponses de complaisance; et 2- il y aurait apprentissage : les individus se renseignent sur les tests et modifient ou adaptent leurs réponses en conséquence. D'une manière ou d'une autre, les individus maîtrisant bien les codes sociaux ambiants ou encore ceux qui ont la chance de connaître une personne qui a été embauchée dans le passé sont avantagés par rapport aux autres candidats, ce qui signifie que les membres des groupes cibles peu représentés dans l'organisation ont moins de probabilités de réussir le test en question. À ces problèmes

---

<sup>82</sup> On peut affirmer que les personnes qui connaissent bien les normes sociales auront une idée plus précise du type de personnalité recherché pour certains emplois, ce qui peut les avantager.

<sup>83</sup> Le fait d'administrer 2 fois à une personne le même test après un délai plus ou moins long et d'observer la présence d'une corrélation entre les résultats.

plus généraux des tests de personnalité s'ajoute la question des biais culturels que pourraient contenir certains tests développés à l'aide d'échantillons de Nord-Américains de classe moyenne<sup>84</sup>.

Compte tenu du fait que les tests varient grandement en ce qui a trait à leur capacité à prédire le rendement des futurs employés et aux effets défavorables que pourraient subir les membres des groupes cibles, il serait avisé de se renseigner *a priori* sur les tests utilisés, d'avoir recours aux services de professionnels du domaine formés aux questions de discrimination et d'éviter de baser une décision d'embauche uniquement sur les résultats à un test de personnalité (Durivage et coll., 2009).

De manière générale, très peu d'organisations ont tenté de voir si les tests utilisés avaient des impacts négatifs sur les membres des groupes cibles. Cependant, les organisations du premier groupe ont plus fréquemment ces questionnements qui, dans quelques cas, les amènent à réviser complètement leur procédure d'utilisation des tests. Le répondant G1E34 affirme que son organisation travaille en étroite collaboration avec une professeure de psychologie de l'Université Laval et qu'ils sont « toujours en train de revoir » les tests utilisés afin de les améliorer.

D'autres répondants expliquent qu'ils ne rejettent jamais une candidature sur la simple base des résultats obtenus à un test : les résultats ne doivent servir qu'à confirmer une

---

<sup>84</sup> Un exemple de biais culturel de nature linguistique est offert par Lyons (2006) : alors que les Britanniques utilisent le terme « lift » pour désigner un ascenseur, les Américains préféreront le terme « elevator ». L'utilisation de l'un ou l'autre des termes dans un test pourrait, pour un groupe d'individus dont la langue maternelle est l'anglais, désavantager certaines personnes. S'il est possible d'influencer les résultats d'anglophones occidentaux à l'aide de modifications mineures à un test, on peut comprendre l'importance des biais potentiels des tests utilisés auprès de grands groupes très hétérogènes au niveau de la langue et des coutumes.

décision ou encore à signaler des aspects qui devront être investigués davantage avant de décider d'embaucher une personne. Par exemple :

« [Le test] donne une espèce d'évaluation de différents traits de caractère ou traits de personnalité [...] ça va faire ressortir des questions très spécifiques, comme sur le rejet. Une personne qui fait de la vente puis qui se fait rejeter parce que le client ne veut rien savoir ou n'a pas aimé ces types d'arguments, tout ça. [En entrevue, on s'assurera de bien poser] des questions sur l'organisation du travail, sur la gestion du travail, la gestion de ses ventes » (G1E14)

La répondante G1E17a nous explique qu'elle fait des corrélations entre les résultats obtenus aux tests et la performance en emploi des personnes embauchées dans son organisation. Ces résultats lui permettent de voir l'amélioration dans le temps de son système de dotation. Cette même répondante mentionne que le test qu'ils utilisent pour évaluer les candidats qui souhaitent devenir gestionnaires a été analysé par des psychologues industriels pour s'assurer qu'il ne discrimine pas les femmes et les personnes issues de l'immigration. Le répondant G1E26 précise que son organisation « a rajouté deux autres tests » aux personnes membres des minorités visibles qui évaluent les mêmes dimensions que le test psychométrique de base, afin de valider le profil obtenu. De plus, seuls des professionnels formés peuvent administrer les tests dans l'organisation G1E26.

Le dernier outil que les organisations du premier groupe ont tendance à réviser est la procédure de prise de référence. On sait que, par exemple, dans le cas des immigrés, surtout ceux qui sont très récemment arrivés au Canada, l'absence de références au Québec peut constituer un obstacle important. Pour les répondants de certaines organisations, il est important d'avoir une procédure plus flexible avec ces candidats :

accepter des références étrangères ou encore prendre en considération des références autres que celles d'employeurs.

Une autre caractéristique significative de ce groupe d'organisations concerne les procédures de révision des candidatures rejetées des membres des minorités visibles ainsi qu'une vigie plus étroite des concours réalisés. La répondante G1E17a explique que chaque fois que son organisation procède à un concours pour pourvoir des postes, elle s'assure qu'il n'y a pas de différences significatives dans les caractéristiques des personnes qui postulent et les personnes qui sont sélectionnées : « [...] exemple, si j'ai 40 CV puis j'ai 4 femmes [...] je veux que les embauches ressemblent au pourcentage. La même chose du côté des minorités [visibles] ». Si des différences sont observées, elle révisé les résultats de l'ensemble du concours afin de voir si la procédure a bien été respectée et pose des questions aux gestionnaires impliqués dans le concours.

La révision des dossiers rejetés oblige les gestionnaires à justifier en fonction de critères objectifs les refus d'embauche; tous ces dossiers seront révisés pour s'assurer du respect des procédures en place. Dans le cas de l'organisation G1E22, un système de vigie des concours a été mis en place : comme l'organisation n'a pas les ressources pour vérifier systématiquement les résultats de tous les concours, ils en choisissent certains de manière aléatoire et procèdent à la vérification complète des dossiers. De plus, les recruteurs spécialisés en accès à l'égalité dans l'organisation G1E22 vont faire un suivi plus étroit des concours qui concernent les gestionnaires dont le service a des effectifs peu diversifiés. L'accompagnement de ces gestionnaires implique entre autres de leur référer des candidatures de personnes des minorités visibles qui ont passé avec succès un processus d'entrevues exploratoires. Ainsi :

« Quand elle [la recruteuse spécialisée en accès à l'égalité] va référer des minorités visibles et qu'elle sent que c'est un gestionnaire qui pourrait être réticent, elle va l'accompagner [...]. Quand elle sait qu'il pourrait y avoir un biais ou un préjugé, elle va [le] coacher »

D'autres aspects qui distinguent certaines organisations du premier groupe : les organisations embauchent parfois des immigrés qui n'ont pas toutes les compétences pour occuper un poste, mais pallient ce déficit en leur offrant de courtes formations d'appoint développées par l'organisation. De son côté, le répondant G1E26 mentionne qu'il ne suffit pas de faire entrer les membres des minorités visibles dans l'organisation, encore faut-il les accompagner au début afin d'éviter des départs prématurés qui discréditeraient le PAE et les membres des groupes-cibles auprès des employés et des gestionnaires. Cet accompagnement est peut-être encore plus important pour les immigrés, car souvent ils nécessitent un peu plus d'encadrement afin de se familiariser avec les aspects plus informels de l'organisation.

« Il a besoin juste d'un encadrement pour apprendre la culture organisationnelle. On a besoin que cette personne-là soit bien encadrée [...] donc on va l'envoyer dans [une unité] où le gestionnaire va avoir beaucoup plus de temps libre pour faire du support. Tandis que pour une personne, exemple, [qui vient] de Chicoutimi, il vient ici et on va l'envoyer dans des [unités] où c'est beaucoup moins encadrant » (G1E26)

Au niveau de la sélection, les organisations du second groupe se distinguent par leur utilisation de certains outils : elles sont significativement plus nombreuses à avoir recours aux entrevues téléphoniques de présélection, à l'utilisation de tests de performance et aux évaluations médicales. Dans les trois cas, les organisations n'ont fait aucune analyse ou révision des outils en question en fonction de leur PAE.

Les entrevues téléphoniques de présélection peuvent être déstabilisantes pour les candidats qui ne s'y attendent pas. Également, pour les personnes dont le français n'est pas la langue maternelle, l'absence de contact visuel peut rendre ces entrevues intimidantes. La répondante G2E11 précise qu'elle termine toujours ces entrevues téléphoniques en exigeant des candidats de fournir des copies certifiées de tous les diplômes et attestations auxquels fait référence le CV, ce qui peut désavantager certains immigrants.

On désigne parfois les tests de performance par l'expression « échantillon de travail » (Bourhis, 2007) puisque finalement il s'agit de tests qui reproduisent les tâches que devra réaliser le candidat dans l'organisation s'il est sélectionné. Ces tests permettent donc de se prononcer sur la qualité ou la rapidité d'exécution des tâches en question. Les seules organisations qui utilisent ce type de tests se retrouvent dans le deuxième groupe.

Les tests médicaux pour confirmer l'embauche d'un candidat ne sont pas fréquents. Les seules organisations qui exigent ces tests médicaux sont toutes dans le second groupe d'analyse. Il n'est pas clair si ces tests désavantagent les membres des minorités visibles. Cependant, la répondante G2E25 mentionne en entrevue qu'elle a constaté que les personnes membres des minorités visibles convoquées pour l'examen médical refusent souvent de se présenter, ce qui est exceptionnel pour les personnes qui ne sont pas membres des minorités visibles. Elle donne l'exemple suivant qu'elle juge significatif :

« [...] une autre personne qui était venue ici, c'était une jeune femme noire. On la trouvait super, avec une belle personnalité et tout ça. Elle n'a jamais voulu passer son examen médical. Elle avait tellement peur des piqûres, qu'elle n'a jamais voulu se faire piquer. Puis je l'ai rappelé et je lui ai dit : "Écoute, c'est juste une petite piqûre". Puis elle a dit que c'est au-delà de ce qu'elle peut faire. Est-ce que c'est dans leur comportement? » (G2E25)



### 7.2.3 Adoption de mesures proactives de recrutement

Les méthodes proactives de recrutement visent à rejoindre plus directement les membres des groupes cibles pour les inciter à soumettre leur candidature (CDPDJ, 2009). Seules les organisations du premier groupe avaient, de manière significative, recours aux mesures proactives de recrutement. Près de 60 % d'entre elles avaient recours à ces méthodes, la plus populaire étant la transmission des affichages de postes à des organismes communautaires pour les personnes immigrantes ou membres de groupes culturels. Les autres méthodes proactives auxquelles recourent les organisations sont principalement : les affichages d'offres d'emplois dans les journaux « ethniques », la constitution de banque de CV en fonction des groupes-cibles; les places de stage réservées pour les membres des groupes cibles; et les campagnes publicitaires de recrutement qui visent spécifiquement les membres des minorités visibles et les immigrants.

Les répondants sont en relation avec un large éventail d'organisations de la région métropolitaine de Montréal : le *Jewish Vocational Centre*, CARI-St-Laurent, CITIM, Association des professionnels colombiens (APCQ), L'Hirondelle, Accueil liaison pour arrivants (ALPA), La Maisonnée, Carrefour BLE (Bio local emploi), le Congrès juif canadien, la Ligue des noirs, etc.

Certains répondants du groupe, notamment G1E26, affirment que les organisations ont le devoir de rejoindre les membres des minorités visibles pour faire connaître les postes offerts et les inciter à soumettre leur candidature, particulièrement les immigrants qui parfois ne connaissent pas suffisamment le marché du travail québécois. Il s'agit du défi

de la visibilité afin de se faire connaître auprès de ces personnes : « On doit être dans les salons, on est dans le métro, on a [des] thématiques dans les affiches [...] et on nous identifie, même si vous regardez dans nos affiches, il n'y a aucune mention des minorités visibles » (G1E26). Le répondant G1E34 renchérit :

« On fait plus de campagnes au niveau des organismes, on va dans les salons, on fait de la publicité dans le journal, on fait de la publicité dans le journal métro, on en fait sur les autobus, on en fait dans le métro, des publicités dans les wagons. On utilise tous ces moyens-là pour aller chercher des [candidats] »

Les organisations de ce groupe expriment cependant parfois différentes critiques par rapport aux services offerts par les ONG. Notamment, elles mentionnent que le service est très inégal d'un organisme à l'autre, et comme le personnel des ONG a un taux de roulement élevé, la qualité du service et du suivi peut en souffrir; la répondante G1E16 estime que le rendement sur investissement est souvent faible puisque l'organisation peut déployer beaucoup d'efforts pour envoyer les informations aux ONG alors que celles-ci transmettent peu de CV, qui, de plus, ne répondent pas toujours aux exigences minimales des postes affichés. Pour le répondant G1E34, la principale limite des ONG, particulièrement celles qui s'adressent aux immigrés, c'est qu'elles ne parviennent à rejoindre ces derniers que dans les premières années de leur arrivée au Québec. De plus, ce n'est qu'une faible proportion des immigrés et des membres des minorités visibles qui ont des liens avec les ONG.

Deux organisations de ce groupe ont décidé de réserver des places de stage pour les membres des minorités visibles. La répondante G1E22 explique que ces stages pour les membres des minorités visibles permettent, et ce, à faible coût, d'évaluer le potentiel des personnes afin de créer des banques de candidatures auxquelles l'organisation aura

recours lorsqu'elle aura des postes disponibles. Pour les stagiaires, outre l'avantage pécuniaire, le stage permet d'apprendre à mieux connaître l'organisation ce qui les avantage lorsqu'ils se retrouvent dans un processus de sélection, et peut donner l'envie de vouloir continuer à travailler pour l'organisation. Dans le cas de l'organisation G1E26, c'est près de 30 % des stagiaires qui sont membres des minorités visibles depuis la mise en place du programme de places réservées.

De leur côté, une majorité d'organisations du second groupe est farouchement opposée aux méthodes proactives. La répondante G2E13 résume bien avec ses propos, cette opposition :

« Puis pourquoi ferais-je ça [faire parvenir les affichages aux associations communautaires qui représentent les minorités visibles et les immigrants]? Ils ne sont pas capables de lire [les journaux] ces agences-là? Ils ne sont pas capables de regarder le Journal de Montréal et eux-mêmes intervenir? Ça, j'ai de la misère avec ça. Ça, c'est très personnel là. Arrêtez de donner à la compagnie la responsabilité d'annoncer ça. Ces agences-là, ce sont des agences gouvernementales, ils ont des fonds gouvernementaux. Ne venez pas me dire qu'ils n'ont pas un ordinateur pour aller chercher l'information sur les entreprises pour les afficher dans leurs associations »

Pour cette répondante et de nombreuses autres, ce n'est pas le rôle des entreprises de rejoindre les membres des groupes cibles, mais bien à eux à se faire valoir auprès des employeurs. L'idée du partage des responsabilités entre les donneurs et les chercheurs d'emploi était souvent abordée dans les discours pour expliquer ce refus d'adopter des mesures proactives de recrutement.

#### **7.2.4 Politique pour contrer le harcèlement**

Toutes les organisations rencontrées, à l'exception d'une, avaient adopté une politique pour prévenir et combattre le harcèlement. Au Québec, la Commission des normes du travail a balisé le concept de harcèlement psychologique à partir de sa définition juridique<sup>85</sup>; ces balises sont les suivantes (Brun et Kedl, 2006) : 1- une conduite vexatoire ayant un caractère de répétition ou de gravité (un seul comportement ou une seule parole « grave » peut être considéré comme du harcèlement au même titre que l'accumulation de plusieurs paroles et gestes qui en première analyse peuvent sembler anodins, mais qui par leur caractère répétitif, crée un climat de travail nocif pour une ou plusieurs personnes); 2- un caractère hostile ou non-désiré (l'intention du harceleur n'est pas pertinente pour évaluer s'il s'agit vraiment de harcèlement; la victime perçoit un caractère hostile dans les propos ou comportements et souhaite que ceux-ci cessent); 3- une atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique (la victime peut se sentir humiliée, dénigrée, dévalorisée tant au plan personnel que professionnel ce qui peut avoir des impacts sur sa santé); et 4- un milieu de travail néfaste (il s'agit d'un milieu dommageable qui crée un tort à la victime).

L'étude des deux groupes d'analyse ne révèle aucune différence significative en ce qui concerne les formations offertes sur le harcèlement, les procédures mises en place, le dépôt de plaintes, etc. La seule différence significative mise à jour concerne l'attitude des répondants à l'endroit des personnes qui se disent victimes de harcèlement. Alors que les répondants du premier groupe n'expriment aucune opinion particulière à l'endroit de ces

---

<sup>85</sup> L'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., ch. N-1.1) définit ainsi le harcèlement psychologique : « [...]une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste ». De plus, il est précisé au second alinéa de cet article qu'une « seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié ».

plaignants, quelques répondants du second groupe ont tendance à blâmer ces victimes pour le harcèlement vécu ou encore, tendent à banaliser l'événement.

On comprend à la lumière de la définition du harcèlement le caractère potentiellement destructeur du harcèlement en milieu de travail. Pourtant, le discours de la répondante G2E11 montre comment on peut banaliser les effets d'une situation de harcèlement :

« [...] on a eu un cas où une personne se disait victime de racisme parce qu'elle était noire puis il y avait une personne qui lui avait fait un commentaire à un moment donné. On a rencontré la personne qui se disait victime de ça, ensuite on a rencontré l'autre personne. Elle a dû s'excuser de manière formelle à l'autre personne. Et puis on lui a demandé de rectifier la situation, avec une note au dossier et tout. Finalement, c'est l'autre personne qui se disait victime de racisme qui a commencé à tout le temps lui remettre ça sur le nez puis à l'achaler avec ça. Finalement, on a déplacé la personne pour régler la situation [...]. Quand c'est arrivé [l'agresseur] n'avait rien contre cette personne-là en particulier : elle s'était choquée. Ça n'excuse pas de toute façon, mais ce n'était pas rien de très sérieux. Lorsque la personne l'a mentionné, elle ne voulait pas nécessairement dire ça »

Bien que nous n'ayons pas plus d'informations sur cet incident, il est intéressant de noter que la répondante tente d'exonérer « l'agresseur » en expliquant que ce n'était pas sérieux, qu'il ne voulait pas nécessairement dire ce qu'il a dit, qu'il était choqué, etc.

Certains répondants du second groupe qui semblent banaliser le harcèlement, insistent sur la question de l'intention de harceler : ces répondants mentionnent que les « harceleurs » se défendent souvent en invoquant l'humour et en précisant qu'ils n'avaient pas l'intention de harceler la « victime ». Pourtant, comme précisé plus haut, il n'est pas nécessaire qu'il y ait eu intention de harceler pour qu'on puisse conclure qu'il y a effectivement harcèlement. Il est intéressant de noter que cet aspect semble aller de pair avec la compréhension étroite du phénomène de la discrimination partagée par plusieurs répondants membres du second groupe où également, les discours s'orientent en fonction

de cette idée qu'il ne peut y avoir discrimination s'il n'y a pas intention de discriminer, ce qui est faux comme nous l'avons déjà précisé.

### **7.2.5 Mise en place de formation traitant de la diversité de la main d'œuvre et autres activités de sensibilisation**

Plusieurs différences significatives s'observent également entre les deux groupes en ce qui concerne les formations à la diversité offertes par l'organisation<sup>86</sup>. Toutes les organisations du premier groupe offrent des formations touchant au sujet de la diversité : celles-ci tentent de sensibiliser les travailleurs et les gestionnaires à la diversité qui existe sur le marché du travail. On croit que ces activités permettent de faciliter le processus de diversification des effectifs (Anand et Winters, 2008). Pour Cox (1994), les formations à la diversité constituent souvent le point de départ de changements qui favoriseront l'intégration des membres des groupes minoritaires dans l'organisation. Cependant, de plus en plus de chercheurs observent que ces activités en elles-mêmes ont peu d'impact si elles ne s'accompagnent pas de changements dans les pratiques de gestion (Pendry et coll., 2007).

Pour les organisations du premier groupe, les formations visent principalement les membres de la haute direction, les gestionnaires ainsi que les employés en général et sont généralement offertes par des ONG ou encore par des ressources externes. À ce sujet, l'exemple de G1E14 est intéressant : la haute direction de cette organisation a décidé d'offrir à l'ensemble des employés dans toutes ses succursales en Amérique une

---

<sup>86</sup> Bien que nous nous intéressions uniquement au groupe-cible des minorités visibles lors de cette recherche, les formations à la diversité décrites par les répondants n'abordaient pas exclusivement cet aspect.

formation complète à la diversité. Bien que la formation a été développée aux États-Unis par une firme de consultants, l'organisation a décidé de l'adapter aux réalités des différentes succursales :

« On a donné de la formation à tous nos employés à travers l'Amérique du Nord, autant les salariés que les employés à taux horaire, pour leur expliquer c'est quoi exactement la discrimination, c'est quoi les préjugés et les biais qu'on a et pourquoi on a ces biais-là. Pourquoi croit-on qu'on ne fait pas de discrimination alors qu'on en fait. Elle a été donnée à tous les employés. [Le programme de formation est] très interactif et intéressant, facile de se souvenir, avec de bons vidéos et de bons exemples, et ils avaient "canadianisé" toute la dimension des statistiques et de la représentativité »

Dans les organisations du premier groupe, les formations sont beaucoup plus complètes au niveau du contenu : on aborde de nombreux sujets, dont les questions de diversité de la main-d'œuvre, les biais personnels des individus, les impacts de la discrimination sur ceux qui la vivent et les questions de profilage racial<sup>87</sup>. Il est établi que les formations les plus efficaces sont celles qui abordent de multiples sujets et évitent de se concentrer uniquement sur le cadre juridique (Anand et Winters, 2008). Ces dernières en effet ont tendance à avoir des effets pervers dans les organisations : les participants réagissent souvent mal lorsque le cadre juridique est présenté sans qu'on explique les raisons qui justifient l'adoption des lois et règles en question; ainsi, elles peuvent participer à transmettre le message aux participants que le cadre actuel permet un traitement

---

<sup>87</sup> Le profilage racial doit se comprendre comme « toute action prise par une ou des personnes en situation d'autorité à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes, pour des raisons de sûreté, de sécurité ou de protection du public, qui repose sur des facteurs d'appartenance réelle ou présumée, tels la race, la couleur, l'origine ethnique ou nationale ou la religion, sans motif réel ou soupçon raisonnable, et qui a pour effet d'exposer la personne à un examen ou à un traitement différent. Le profilage racial inclut aussi toute action de personnes en situation d'autorité qui appliquent une mesure de façon disproportionnée sur des segments de la population du fait notamment, de leur appartenance raciale, ethnique ou nationale ou religieuse, réelle ou présumée. » (CDPDJ, 2011; p. 10).

préférentiel pour les membres des groupes-cibles. La répondante G1E22 nous explique le format suivi de leur formation à la diversité qui s'étale sur plusieurs journées :

« On explique c'est quoi la diversité, parce que pour beaucoup de gens, la diversité égale communautés culturelles et ils ne voient pas plus loin que ça. Alors, on parle de toutes les dimensions : ça peut être le *background* qui est différent, la scolarité, ta façon de penser, etc. Puis on essaie à partir de toutes ces dimensions-là, de leur faire trouver des exemples dans leur équipe : "Essaie de penser maintenant que les employés, en fonction de leur scolarité et des endroits où ils ont travaillé avant, c'est de la diversité aussi. Tu peux t'en servir de ces différences et les exploiter" on *focus* là- dessus. On leur fait sortir leurs préjugés. Même qu'à la fin, il y en a qui nous disent "Mais oui, finalement, c'est important!". [Dans la deuxième partie de la formation, on leur demande de] faire un plan d'action : "Maintenant que tu sais c'est quoi [la diversité], qu'est-ce que tu peux faire en tant que gestionnaire à partir de demain [...] au niveau du recrutement, au niveau de la mobilisation de tes employés, de ton équipe, etc." »

La vaste majorité des organisations, sans égard au groupe d'analyse, mentionnent à quel point il est difficile de mesurer l'impact de ces formations, aussi les répondants parlent davantage de leur perception générale des impacts, plutôt que des impacts réels. La vaste majorité des répondants du premier groupe croient que ces formations ont un impact positif sur leur organisation. Aucun ne pense que les formations pourraient avoir des effets négatifs. Dans les mots de G1E34 :

« Les résultats [de la formation] est-ce que c'est probant par rapport à ce qu'on observait avant? C'est un petit peu difficile [à évaluer]. Moi je pense qu'avec le temps on va le voir. Ce n'est pas évident, mais je suis certain que ça ne fait pas de mal. Je suis certain que ça ne peut pas détériorer une situation. Soit que ça va rester neutre, soit que ça va s'améliorer. C'est pour ça que je ne suis pas la personne qui va empêcher [qu'on donne de la formation à la diversité]. Je pense que c'est à moyen terme que je vais avoir des résultats »

Les répondants du premier groupe ont tendance à affirmer que les employés qui ont suivi ces formations les ont appréciées, notamment, parce qu'elles leur permettent de mettre à



jour leurs connaissances, de mieux comprendre les autres cultures et qu'ils se sentaient par la suite plus à l'aise pour intervenir. Comme l'exprime la répondante G1E5 :

« Je trouve que les formations aident à comprendre un peu les autres cultures et leurs façons de penser. Parce que si on ne connaît pas la base, on ne comprend pas pourquoi les gens sont comme ils sont. Puis je trouve que c'est vraiment ça la clé : c'est de sensibiliser les gens aux autres cultures, aux différences »

Cette répondante croit qu'il existe un lien étroit entre la formation offerte et l'augmentation du nombre de personnes membres des minorités visibles : depuis que son organisation a commencé à offrir des formations, le nombre d'employés membres des minorités visibles a augmenté de manière significative. Le répondant G1E26 constate aussi que ces formations ont eu des impacts positifs :

« [...] on a noté une différence, c'est-à-dire que les gens sont beaucoup plus à l'aise [à discuter des différences culturelles] et ils peuvent s'asseoir et faire de la médiation et travailler ensemble »

Également, ces formations obligent en quelque sorte les employés du groupe majoritaire ou dominant à réfléchir sur des sujets qui peuvent être « sensibles » (G1E33).

Même si les répondants du premier groupe semblent pour la plupart croire que ces formations sont appréciées, plusieurs d'entre eux notent également qu'elles peuvent sur le coup susciter un certain malaise chez les employés. La répondante G1E16 explique que c'est parfois difficile d'un point de vue émotionnel d'être confronté à ses propres biais :

« [...] On voyait bien [lors de la formation] comment on pouvait être biaisé dans toutes nos relations. Même si on est très ouvert, on peut être extrêmement biaisé dans tout. Donc c'est un choc au niveau de nos propres valeurs »

De manière générale, plusieurs personnes ne sont pas à l'aise de discuter des sujets reliés à la diversité, car elles craignent d'être jugées en fonction de leurs réponses, notamment leurs stéréotypes ou leurs préjugés.

La plupart des organisations du premier groupe sont convaincues que ces formations sont nécessaires pour appuyer le PAE. La répondante G1E14 croit que ces formations, si elles sont bien adaptées, permettront de diminuer les résistances qu'ont souvent les employés à l'endroit de l'adoption de mesures proactives. La répondante G1E22 abonde dans le même sens lorsqu'elle affirme que tous les changements organisationnels doivent être soigneusement planifiés et que les formations à la diversité, dans de nombreux cas, permettent de préparer le terrain pour les changements à venir. Le répondant G1E26 est également de cet avis lorsqu'il affirme que ces formations doivent permettre de s'allier les employés; en effet, sans leur adhésion aux objectifs, il est probablement utopique de croire que les changements seront durables.

Les organisations du premier groupe se distinguent également par la mise en place de différentes activités de sensibilisation qui soutiennent les activités plus formelles de formation. Dans certains cas, il s'agit d'activités ou d'outils structurés comme la mise en ligne d'une page intranet consacrée à la question de la diversité. Dans d'autres cas, il s'agit d'activités plus ludiques qui tentent tout de même de transmettre un message positif concernant la diversité, par exemple une journée ou une semaine de la diversité avec différentes activités spéciales. L'organisation G1E22 a récemment instauré une semaine nationale de la diversité avec des activités à la fois plus sérieuses comme des conférences, mais aussi des activités sociales comme un barbecue :

« C'est la deuxième semaine de la diversité qu'on fait. On a organisé plein d'activités et des conférences, par exemple sur l'Islam. On a aussi fait venir l'ancien président de MIRA<sup>88</sup>. On a fait un dîner barbecue [...] puis on parlait de la diversité. Il y a aussi une personne handicapée qui est venue parler. Il y a eu des activités un peu partout dans les succursales : des employés qui viennent d'autres communautés et qui parlaient de leur pays [...] On a aussi fait venir des groupes musicaux »

Comparativement au premier groupe, seulement 53 % des organisations du second groupe offraient des activités de formation à la diversité. Alors que les organisations du premier groupe mettent beaucoup d'efforts dans l'organisation de ces activités et sont convaincues de leurs effets positifs, celles du second groupe se distinguent au contraire par leurs réticences à l'endroit de l'utilité de ces formations. Lorsque ces formations existent, elles visent des groupes plus restreints d'employés, par exemple, les employés qui sont envoyés en mission à l'étranger, et sont généralement développées et offertes par les employés du service des ressources humaines de l'organisation. Dans ce dernier cas, la formation met principalement l'accent sur les questions d'expatriation et l'adaptation à une culture différente. Par exemple :

« Comme par exemple, nous on a eu un séminaire sur la Libye. Quand vous arrivez à l'aéroport, vous ne pouvez pas en tant que femme porter une jupe... C'est fou là [...] puis on s'en fout là [de ces renseignements donnés en formation]. Qu'est ce que ça nous apporte? On le sait déjà de toute façon » (G2E15)

La répondante G2E15 demeure sceptique quant aux effets de ces formations; dans ses mots : « jusqu'à quel point ils adhèrent ou ils comprennent, on est moins sûr » aussi croit-elle que dans de nombreux cas, ces formations risquent d'être des dépenses inutiles. Dans la même veine, la répondante G2E13 explique que son organisation offre des formations

---

<sup>88</sup> « MIRA poursuit l'objectif d'accroître l'autonomie des personnes handicapées et de favoriser leur intégration sociale en leur fournissant des chiens développés et entraînés pour répondre à leurs besoins en adaptation et en réadaptation » (tiré du site internet de la Fondation MIRA : <http://www.mira.ca>)

à la diversité pour la seule raison qu'ils y sont obligés par le siège social américain, mais que personnellement, elle considère qu'il s'agit d'une perte de temps aussi n'incite-t-elle pas les employés à y participer. Selon elle, il en serait de même avec les activités de sensibilisation en général qu'elle considère comme futiles. En s'exprimant à propos de la semaine de la diversité à la cafétéria : « Ça ne changera rien dans la pensée des gens. Ils vont essayer de la bouffe, ils vont dire "Ouache je n'aime pas ça, c'est trop épicé", mais ça ne changera pas. Ça ne leur fera pas aimer plus les Indonésiens ». Cette attitude plus critique à l'endroit des activités de formation et de sensibilisation est commune dans les organisations du second groupe.

Après avoir présenté les différences significatives entre les deux groupes d'analyse, nous présenterons dans les prochaines pages les facteurs exogènes et endogènes qui sont susceptibles d'expliquer ces différences (variable indépendante). Nous présenterons ensuite les variables contrôles qui pourraient également expliquer une partie des différences observées.

### **7.3 Variables indépendantes : facteurs explicatifs des différences dans les taux de conformité**

Les variables indépendantes considérées dans ce modèle sont de deux types : les variables exogènes, soit l'ensemble des forces du contexte externe à l'organisation, et les variables endogènes qui se rapportent aux forces internes. Dans chaque cas, les forces identifiées reliées aux taux de conformité observés, seront divisées en trois groupes : les facteurs coercitifs (les règles, lois, politiques, conventions collectives, etc. dont la violation

pourrait entraîner une sanction), les facteurs normatifs (qui correspondent à une certaine « norme idéale » ou modèle considéré typique : quels sont les pratiques appropriées et quels sont les rapports entretenus avec les institutions qui visent à assurer cette uniformité dans les manières de faire en transmettant les « bonnes pratiques ») et les facteurs cognitifs (les représentations, stéréotypes, images véhiculées) (Scott, 2007).

Nous débuterons en présentant les facteurs exogènes et poursuivrons avec les facteurs endogènes.

### **7.3.1 Facteurs exogènes**

Le tableau XXIII ci-dessous présente l'ensemble des forces exogènes qui différencient les deux groupes d'analyse.

**Tableau XXIII**

Forces exogènes significatives.

	<b>Organisations se conformant davantage aux objectifs qualitatifs des PAE</b>	<b>Organisations se conformant moins aux objectifs qualitatifs des PAE</b>
<b>Coercitif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Être assujetti à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> (L.C. 1995, ch. 44)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas être assujetti à la <i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i> (L.C. 1995, ch. 44)</li> </ul>
<b>Normatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une certaine indépendance de l'organisation par rapport à la CDPDJ</li> <li>Les ONG offrent des formations portant sur la diversité qui sont évaluées de manière positive par les organisations</li> <li>Collabore avec les ONG pour faire des présentations aux MV et immigrants (les rejoindre plus facilement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les organisations très critiques du travail de la CDPDJ : on dénonce son manque de ressources, le caractère plutôt négatif des relations entretenues avec son personnel, le manque de clarté des réponses fournies et son manque de flexibilité.</li> <li>La conviction que la CDPDJ est plus intéressée par son rôle de surveillance que par son rôle-conseil.</li> <li>Collaboration avec les ONG afin de permettre d'améliorer les problèmes d'employabilité des MV</li> </ul>
<b>Cognitif</b>	<i>Les facteurs exogènes de nature cognitive (par exemple, les stéréotypes généraux dans la société québécoise) n'ont été abordés par aucun répondant</i>	

### 7.3.1.1 Facteurs exogènes coercitifs

Il convient de préciser que seulement 42 % des organisations mentionnent que la contrainte juridique est un facteur qui les pousse à agir. Pour celles-ci, sans l'obligation juridique, leur organisation n'aurait sans doute pas fait grand-chose de sa propre initiative en matière d'accès à l'égalité. Comme l'explique la répondante G2E19 :

« Mais pour être honnête là, s'il n'y avait pas de contrainte légale... Déjà, on a de la misère avec des contraintes légales. Mais ça ne veut pas dire qu'on ne serait pas ouverts à la diversité, mais ça serait dans le marché. Je comprends que ce programme, c'est pour aider à promouvoir, mais aussi à accélérer [le processus de diversification des effectifs] d'une certaine façon »

Cependant, il n'existe aucune relation significative entre les deux groupes d'analyse en ce qui concerne leur perception de cette contrainte juridique.

Ce résultat est intéressant compte tenu du fait que les PAE de l'obligation contractuelle devaient créer un puissant incitatif pour les organisations à agir en faveur des membres des groupes-cibles puisque dans le cas contraire, elles risqueraient de perdre un contrat gouvernemental.

Certains répondants expliquent clairement en entrevue que les organisations structurent leurs agissements en fonction, notamment, du cadre juridique. Les répondants G1E31 et G2E32 croient que la contrainte juridique des PAE influence la compréhension de la problématique que vivent les personnes membres des minorités visibles sur le marché du travail; cependant, ceci ne signifie pas qu'il y aura une plus grande sensibilisation aux problèmes de discrimination. Le cadre en place, s'il n'est pas accompagné de campagnes de sensibilisation ou d'informations supplémentaires, peut facilement mener à une compréhension mécaniste et amener une organisation à réagir de manière superficielle, ce qui aura des effets limités sur la situation d'inégalité en emploi des membres des minorités visibles et peut même avoir des effets négatifs sur la perception que les membres du groupe majoritaire ont d'eux<sup>89</sup>.

Certains répondants croient qu'il y a lieu de renforcer le cadre juridique des PAE. Par exemple, la répondante G2E8a qui a l'impression que son organisation ne fait que le minimum pour se conformer, dit que toute cette question de la discrimination serait

---

<sup>89</sup> À ce sujet, il est important de mentionner qu'un phénomène de stigmatisation sociale (Goffman, 1963) peut en découler. Dans le cas présent, cela signifie croire qu'en raison de leurs « déficiences », les membres des minorités visibles ont besoin des PAE pour être embauchés, ce qui peut les affecter du point de vue professionnel et personnel, et les inciter à se distancer des PAE.

reléguée « aux oubliettes » si ce n'était du PAE, aussi croit-elle qu'il faille renforcer les obligations des employeurs. La répondante G1E5 abonde dans le même sens :

« [...] Je pense que la loi c'est une bonne chose, ça force les compagnies à faire [l'analyse du système d'emploi] et de la prendre au sérieux. Parce qu'il y a tellement de priorités dans tous les départements, pour les ressources humaines et la haute direction, que ça pourrait comme tomber vite [...] s'il n'y avait pas la loi. Ce n'est pas que ce n'est pas important, c'est parce que quand c'est une loi, tu vas le prendre au sérieux et tu vas faire tout ce que tu dois faire. Tu vas embaucher quelqu'un, tu vas tout faire pour te conformer à la loi. Mais si ce n'est pas imposé, tu vas peut-être passer à d'autres choses plus vite »

La répondante G2E23 avoue même que dans son rôle de représentante de l'employeur, elle préférerait qu'on se débarrasse de cette contrainte juridique, mais que dans une perspective sociale élargie, elle en comprend la nécessité :

« Donc c'est difficile comme employeur de vous dire que moi, j'aimerais qu'il [le gouvernement] en fasse plus (rire). En quelque part, il y a cette chose-là. Mais il y a des choses qui sont nécessaires dans une société. Si je regarde plus du côté social, oui ça [le PAE] a sa place. Il faut que quelqu'un s'assure que de façon générale que [silence], car c'est plutôt juste ceux qui ont de la discrimination qui ont besoin d'avoir cette police-là en arrière d'eux autres »

Il est cependant intéressant de noter qu'il existe une différence significative entre les deux groupes d'analyse en ce qui concerne le fait d'être assujetti ou non à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44). En effet, une majorité significative des organisations du premier groupe était assujettie à cette loi. Cette obligation juridique supplémentaire qui renforce d'autant le cadre juridique des organisations pourrait donc avoir une incidence sur le taux de conformité. La gestionnaire G1E22 mentionne à ce propos qu'elle juge l'obligation contractuelle fédérale plus contraignante, aussi affirme-t-elle qu'en se conformant à son obligation d'équité en matière d'emploi, son organisation *de facto* « passe le test » de l'accès à l'égalité.



### 7.3.1.2 Facteurs exogènes normatifs

Alors que les organisations du premier groupe semblent être relativement indépendantes par rapport à la CDPDJ, c'est-à-dire qu'elles développent et mettent en œuvre leur PAE sans toujours consulter le personnel de la Commission<sup>90</sup>, les organisations du second groupe se réfèrent plus régulièrement à celle-ci et ont tendance à être plus critiques à son égard. En effet, elles lui reprochent de ne pas avoir les ressources suffisantes, elles jugent plutôt négativement leurs relations avec le personnel de la direction de l'accès à l'égalité et affirment que ceux-ci offrent rarement des réponses claires aux questions posées, ce qui contribue aux difficultés que ressentent ces organisations à mettre en œuvre leur PAE. Une gestionnaire (G2E8a) qui avait des difficultés à comprendre comment devait être réalisée l'analyse du système d'emploi donne un exemple à ce sujet :

« Donc j'ai poussé quand même beaucoup [avec mes questions] et finalement comme on poussait, on m'a présenté deux façons [...]. On n'avait presque rien au départ et elle [la conseillère] m'a donné une pile de documents en disant "Lisez ça", puis ce que je disais à la dame de la Commission, c'est que je n'ai pas le temps de lire une brique sur le *modus operandi*. Dites-moi seulement ce que vous voulez avoir [comme informations], montrez-moi une méthode [...]. Puis c'est seulement quand on a poussé que là on nous a donné un peu plus d'outils. Puis même qu'elle m'a suggéré de prendre un modèle plutôt que l'autre, car il serait plus approprié pour notre entreprise. Mais au début, ce n'était pas vraiment évident. C'était : "La piscine est là : nage!" »

Parmi les autres difficultés mentionnées, on note que les organisations croient que la CDPDJ est plus intéressée par son rôle de surveillance que par son rôle d'aide, de support et de conseil aux organisations. On accuse également la CDPDJ d'être excessivement

---

<sup>90</sup> Il est possible que ces organisations ressentent moins le besoin de recourir aux services de la CDPDJ car elles recevraient un encadrement suffisant de la Commission canadienne des droits de la personne.

rigide dans ses manières de faire, alors que les organisations, compte tenu de leurs différences, nécessiteraient une bonne dose de flexibilité dans le développement de leur PAE.

On pourrait prudemment avancer que cette vision plus négative de la Commission que semblent entretenir les organisations du second groupe, pourrait signifier au moins deux choses : 1- elles sont plus dépendantes de la Commission pour mettre en œuvre leur PAE, car elles possèdent une moins bonne connaissance des questions d'inégalités et des mesures à entreprendre pour tenter de les combattre; ou encore, 2- elles cherchent une justification externe à leur inertie. À moins évidemment qu'il ne s'agisse d'une combinaison de ces deux raisons.

Un point de critique au sujet de la Commission sur lequel s'entendent les organisations des deux groupes d'analyse concerne les délais excessifs de traitement des rapports qui lui sont soumis. Dans l'attente de la rétroaction de la Commission sur les rapports remis, les gestionnaires peuvent se sentir démunis. Dans les mots d'une répondante (G2E1a) :

« Ça a été envoyé le 30 mai 2003 [le dernier rapport soumis à la CDPDJ] et ça couvrait la période du 13 février 2001 au 31 décembre 2002. Nous n'avons jamais eu de retour de la Commission sur ce rapport [...] C'est dur de garder tout ça [les informations demandées]. Moi, ce que j'avais compris, c'est qu'on devait attendre qu'elle [la conseillère à la Commission] nous revienne avant de préparer d'autres rapports et de continuer avec la mise en œuvre »<sup>91</sup>

Dans une perspective normative, plusieurs répondants ont aussi mentionné que les délais de traitement envoient aux organisations le message que les PAE ne sont pas une priorité de la Commission, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la perception des

---

<sup>91</sup> Au moment de l'entrevue, l'organisation attendait déjà depuis plus de 2 ans la rétroaction de la Commission au sujet du rapport envoyé.

gestionnaires quant aux probabilités réelles d'être sanctionné. La répondante G2E1a poursuit :

« Sauf que tu te dis quelle importance mettent-ils [dans les PAE] quand ils attendent deux ans avant de te donner le prochain rapport? Ça n'aide pas [...] ce qui fait que quand te n'as pas de suivi, tu laisses tomber, tranquillement pas vite, puis là quand tu reçois une demande de rapport, oups, il va falloir que je recommence à faire ça »

La répondante G2E2 abonde dans le même sens, lorsqu'elle affirme :

« Je pense que de faire un rapport sur lequel on ne revient plus jamais ou presque, ce n'est peut-être pas une bonne façon de faire. Ça ne fait pas très... Ça fait partie de nos obligations, mais c'est pris un peu à la légère, je pense [...], le fait qu'on n'a jamais de feedback là-dessus, pour nous ça lance un message de dire, oui on peut faire des efforts dans l'entreprise, mais jusqu'à quel point on va mettre du temps et des efforts là-dessus *versus* toutes les autres priorités [...] quand il n'y a jamais rien qui en ressort de ce rapport-là. Un rapport qui doit être soumis et on n'entend pas parler d'eux pendant 4 ans! »

Le second aspect abordé au chapitre des facteurs normatifs concerne les rapports entretenus avec les organismes non gouvernementaux (ONG) qui tentent de faire le pont entre les organisations et les membres des minorités visibles et les immigrants. Moins de la moitié des organisations rencontrées entretiennent des liens avec ces organismes, et ce, malgré le fait que ceux-ci offrent gratuitement ou à faibles coûts, des services qui peuvent faciliter la mise en œuvre du PAE. Évidemment, ces collaborations sont toujours sur une base purement volontaire<sup>92</sup>.

La différence entre les groupes d'analyse se situait au niveau du type de relations entretenues avec les ONG. Les organisations du premier groupe participent plus souvent

---

<sup>92</sup> Nous ne reviendrons pas sur la question de la diffusion dans les ONG des affichages pour les postes à pourvoir, abordée précédemment.

aux ateliers et formations offertes par les ONG qu'elles tendent à évaluer plutôt positivement. À ce sujet, l'exemple fourni par le répondant G1E16 est représentatif :

« J'étais d'ailleurs allé suivre une formation auprès de l'association dont je vous parlais, dont j'oublie le nom, où on expliquait un peu les questions qui sont biaisées sur le plan culturel, alors on a modifié notre approche en terme [de diversité]. [Suite à la formation] on a revu [nos questionnaires d'entrevue] [...] pour éviter le plus possible les biais culturels »

Un autre aspect de leurs relations avec les ONG concerne leur collaboration à l'organisation de conférences qui visent les membres des minorités visibles et les immigrés pour leur expliquer les emplois qu'ils ont à pourvoir (notamment, en ce qui a trait aux profils de compétences recherchés). L'organisation G1E22 insiste beaucoup sur l'importance de ces conférences qui permettent aux candidats de mieux se préparer au processus de dotation et au personnel des ONG de faire une meilleure présélection des dossiers qu'ils soumettront :

« Donc son rôle à elle [la personne responsable du recrutement] c'est de développer des liens privilégiés [avec les organismes communautaires], de les inviter à venir nous voir. Pas choisir 12 millions d'organismes, mais vraiment, peut-être, 4 ou 5 par groupe [cible] puis après [...] leur expliquer c'est quoi vraiment le profil qu'on recherche [...]. Tu sais on leur explique [aux personnes qui vont aux activités de l'organisme] un peu plus ce qu'on recherche, sur quoi focuser, prendre le temps de bien cibler [l'emploi qu'ils recherchent], dans combien de temps qu'ils vont avoir une réponse. On veut, disons après 3 mois, dire à cet organisme-là : "Voici dans les 3 derniers mois, les candidatures que tu nous as référées, celles-là n'ont pas de rapport", tu sais, pour pouvoir plus réajuster au fur et à mesure, puis vraiment développer une meilleure relation, ce qu'on ne faisait pas [avant] » (G1E22)

Les rares organisations du second groupe qui ont des relations avec des ONG les évaluaient plus négativement. Les projets auxquels elles participaient avec celles-ci visaient souvent à développer l'employabilité des membres des minorités visibles ou des immigrés, par exemple, le développement d'une formation sur l'utilisation d'un chariot

élévateur pour les immigrants<sup>93</sup>. Il convient cependant d'être prudent avec ces résultats, puisqu'il s'agit d'un nombre très restreint d'organisations. Malgré tout, la tendance qui se dégage amène à penser que les organisations du premier groupe tentent de mieux comprendre la réalité des membres des groupes-cibles, alors que celles du second groupe visent à corriger un déficit de compétences en « adaptant » les caractéristiques des membres des groupes-cibles à leurs besoins.

### 7.3.1.3 Facteurs exogènes cognitifs

Bien qu'il aurait été intéressant de connaître comment les stéréotypes et les préjugés plus généraux dans la société québécoise qui correspondent, en partie, aux facteurs cognitifs, influencent la mise en œuvre des PAE, cet aspect n'a été abordé par aucun répondant en entrevue<sup>94</sup>. Compte tenu du format ouvert des entrevues<sup>95</sup>, si ces facteurs avaient été significatifs pour les répondants afin d'expliquer leurs comportements, nous croyons qu'ils en auraient discuté.

Cette présentation des forces exogènes montre que celles-ci sont peu invoquées par les organisations rencontrées ce qui peut laisser croire, comme l'avaient déjà constaté Chicha (1998) et Charest (2003) que les résultats des PAE ne peuvent pas s'expliquer entièrement par elles. Les organisations des deux groupes d'analyse semblent avoir une

---

<sup>93</sup> Les répondants ont mentionné différentes collaborations : fourniture de matériel ou de ressources humaines, conseil aux ONG sur les compétences requises ou le matériel utilisé dans leurs organisations, visite des milieux de travail, etc.

<sup>94</sup> Un facteur exogène cognitif pourrait prendre la forme suivante : affirmer que l'une des valeurs de la société québécoise est la laïcité; l'interprétation de la valeur pourrait signifier proscrire le port de signes religieux ostentatoire.

<sup>95</sup> Il convient de préciser que les entrevues réalisées ne posaient aucune question directe aux répondants à ce sujet (voir annexe 2).

perception assez uniforme de l'environnement externe que nous pourrions qualifier de peu contraignant compte tenu de la faible probabilité d'être sanctionné. De plus, les institutions, qu'il s'agisse de la CDPDJ ou des ONG, semblent avoir peu de pouvoir ou d'influence sur les organisations, et dans le cas des organisations qui semblent moins se conformer à leurs objectifs, on peut même croire que la légitimité de l'intervention de la CDPDJ est parfois remise en question. Dans ce contexte, il est donc particulièrement intéressant de se tourner vers les forces endogènes afin de comprendre les différences qui ont été observées entre les organisations en ce qui a trait à leur conformité aux objectifs qualitatifs.

### **7.3.2 Facteurs endogènes**

On constate de nombreuses différences très significatives entre les deux groupes en ce qui concerne les différents facteurs de l'environnement interne. Le tableau ci-dessous présente les différences observées.

**Tableau XXIV**

Forces endogènes significatives.

	<b>Organisations se conformant davantage aux objectifs qualitatifs des PAE</b>	<b>Organisations se conformant moins aux objectifs qualitatifs des PAE</b>
<b>Coercitif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imputabilité des gestionnaires</li> <li>• Rapport sur le PAE à la H.D.</li> <li>• Mécanisme de suivi de l'atteinte des objectifs du PAE</li> </ul>	--
<b>Normatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la H.D. en faveur du PAE</li> <li>• Déclaration publique de la H.D. en faveur de la diversité</li> <li>• Ressources allouées au PAE : temps consacré au PAE, comité de gestion et création d'un poste ou d'un service spécialisé</li> <li>• Intégration des objectifs des PAE dans la planification RH</li> <li>• Clause éthique contre la discrimination dans les contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation favorise une stratégie de mouvements internes de personnel</li> </ul>
<b>Cognitif</b>	<p><i>Bénéfices à la diversification</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de bénéfices à la diversification des effectifs : amélioration de la performance des équipes de travail et, de manière générale, bénéfices « externes »</li> </ul> <p><i>Biais et stéréotypes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprime des stéréotypes « négatifs » à l'endroit des MV et des immigrés</li> </ul> <p><i>Compréhension des obstacles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception d'obstacles qui freinent l'embauche des MV : mauvaise préparation aux entrevues</li> </ul>	<p><i>Bénéfices à la diversification</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception de bénéfices à la diversification des effectifs : permet de percer de nouveaux marchés</li> </ul> <p><i>Biais et stéréotypes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biais des gestionnaires : difficultés avec les candidatures des MV</li> </ul> <p><i>Compréhension des obstacles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviction que le système d'emploi ne peut pas discriminer les MV et les immigrés si tous sont traités de la même façon</li> <li>• Conviction que les MV ne seront pas intéressés par les horaires de travail que leur organisation propose aux nouveaux employés</li> </ul>

Dans les prochains paragraphes, nous présenterons en détail ces différents facteurs.

### 7.3.2.1 Facteurs endogènes coercitifs

Seules les organisations du premier groupe mentionnent les facteurs endogènes coercitifs. Le premier facteur qui ressort de l'analyse concerne la question de la mise en place d'un système d'imputabilité des gestionnaires, ce qui implique de leur faire porter, au moins partiellement, la responsabilité de l'atteinte des objectifs d'accès à l'égalité pour les divisions de l'organisation sous leur supervision directe. Le raisonnement est simple : si les gestionnaires sont personnellement affectés par de mauvais résultats en matière d'accès à l'égalité, soit par le biais de leur évaluation de rendement annuel ou encore au niveau de leur rémunération, il sera dans leur intérêt de faire les efforts supplémentaires afin d'éviter les « sanctions » ou encore, afin de recevoir une récompense (ex. : un boni). De nombreux chercheurs ont d'ailleurs mentionné l'importance de ce facteur pour expliquer le succès des mesures proactives afin d'améliorer la représentation des membres des groupes-cibles dans les effectifs (Kalev et coll, 2006; Leck, 2002; Bielby, 2000).

La répondante G1E33 explique que dans leur cas, la haute direction a mis une place une stratégie plutôt linéaire pour améliorer les résultats en matière d'accès à l'égalité :

« On sensibilise les gens, on les engage à prendre des actions, on mesure et on récompense les résultats. Ça c'est une plateforme. Mais on applique ça pour tous les 3 volets de diversité. Mais pour chacun, par exemple si on regarde l'équité ethnique, les éléments peuvent être différents et les stratégies spécifiques sont différentes que pour le *gender* [...] Mais nous pensons qu'on est plus scientifique que les autres, on prend ça plus à cœur que les autres, parce que pour que tu sois la compagnie numéro 1 il faut prendre les gens d'abord qui vont faire du travail de qualité, qui vont avoir des valeurs d'intégrité, et c'est ça qui va propulser la croissance. Ça veut dire qu'ils prennent ça au sérieux et les gens vont être mesurés, le management va mesurer, voir qu'ils prennent les choses au sérieux, que la rémunération, les bonis etc. vont être en partie basés sur cet élément-là »

De son côté, la répondante G1E22 nous explique que dans son organisation, l'atteinte des objectifs de représentation a un impact direct sur le bonus annuel des gestionnaires, aussi



sont-ils réceptifs lorsqu'elle se présente à eux pour expliquer comment elle peut les soutenir dans l'atteinte des objectifs :

« [...] moi ça m'a permis d'aller rencontrer chacun des premiers vice- présidents puis dire "Voici les objectifs d'embauche qu'on vous propose pour arriver à une bonne représentation. Voici ce que je vous propose comme stratégie, voici comment je peux vous aider à atteindre vos objectifs". Puis dans les stratégies, c'est là qu'on mettait la formation, le coaching, des choses comme ça. Ça fait que forcément, ils avaient besoin de nous, on n'était pas en mode police, il y a la loi, il fallait faire ça, mais là c'était vraiment pour eux autres : ils doivent répondre de leurs objectifs au président »

De manière générale, pour les organisations qui ont un pareil système d'imputabilité, il ressort que les porteurs du dossier PAE nécessitent l'aide de l'ensemble des gestionnaires pour atteindre les objectifs. Le système d'imputabilité permet de contraindre les gestionnaires, mêmes les plus réticents, à participer activement au PAE.

Afin de rendre imputable les gestionnaires, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de suivi de l'atteinte des objectifs. Même en l'absence d'imputabilité directe du gestionnaire, ces mécanismes sont nécessaires à l'organisation afin d'assurer la gestion quotidienne du PAE. Pour la répondante G1E33, les mécanismes de suivi sont nécessaires pour une saine gestion de tous les dossiers d'importance : l'absence de tels mécanismes indique selon elle le caractère superficiel du PAE pour une organisation. Elle poursuit en mentionnant la nécessité d'indicateurs chiffrés afin de suivre régulièrement les embauches et les promotions. La répondante G1E9 explique que l'obligation de présenter régulièrement des rapports d'avancement aux membres de la haute direction oblige à mettre en place un mécanisme de suivi sérieux; en contrepartie, les résultats apparaissent plus probants :

« Mais si la haute direction dit “Parfait c’est comme ça que ça fonctionne [le PAE]” puis qu’à tous les six mois vous devez me donner un rapport pour voir l’impact, bien à ce moment, on va avoir une motivation à implanter, et puis ça va être beaucoup plus crédible auprès des sites, de dire “la haute direction nous supporte” et les résultats vont venir »

Le répondant G1E28 mentionne également que ces indicateurs de performance sont utiles afin d’identifier rapidement les unités d’affaires ou les occupations plus problématiques et exiger des comptes à qui de droit.

En plus de la mise en place de mécanismes de suivi et d’un système d’imputabilité des gestionnaires, certaines organisations, comme G1E9 dont nous venons de parler, s’obligent à rédiger et à présenter formellement un rapport sur le PAE aux membres de la haute direction. Cette présentation formelle crée un forum pour discuter ouvertement du programme et démontre l’importance du dossier pour les membres de la haute direction.

La répondante G1E5 précise à ce propos que tous les rapports concernant le PAE, avant d’être envoyés à la CDPDJ, sont lus et commentés par les membres de la haute direction.

Le répondant de l’organisation G1E28 explique qu’en tant que filiale d’une multinationale, ils ont l’obligation de produire annuellement un rapport qui mentionne leur performance par rapport au cadre juridique local. Elle pourrait être sanctionnée si le siège social considère qu’elle obtient de « mauvais résultats » en matière de respect de ce dernier.

« Nous préparons des rapports trimestriels pour notre groupe, ainsi que des rapports nationaux, des rapports globaux sur le comportement, sur les types de dérogation à notre code de conduite, sur le respect du cadre légal local, aux événements qui auraient pu se produire et on ne s’arrête pas seulement à les rapporter mais à voir s’il y a des solutions. On est très impliqués dans les processus de *advanced corporate social responsibility*. Parce que dans certains pays les conditions de travail ne sont pas pareilles, les mœurs ne sont pas pareilles. Disons que les politiques, qu’elles soient écrites ou pas, peuvent varier » (G1E28)

Ces facteurs coercitifs créent un cadre plus strict pour orienter les comportements des employés de l'organisation, notamment en limitant leur arbitraire et en mettant en place les conditions concrètes pour assurer la conformité. Ces facteurs semblent participer à l'atteinte de meilleurs résultats en matière d'accès à l'égalité. Il est intéressant de noter que ces résultats sont cohérents avec ceux de Dobbin (2009) qui explique que les forces de coercitions internes ont un impact majeur sur le succès des mesures proactives et ses principales dimensions à considérer sont l'imputabilité, les mécanismes de suivi, et l'obligation de rendre des comptes périodiquement.

#### **7.3.2.2 Facteurs endogènes normatifs**

Plusieurs facteurs endogènes normatifs distinguent les organisations des deux groupes d'analyse. En ce qui concerne les organisations du premier groupe, on constate au premier plan l'importance de l'engagement de la haute direction. Il s'agit d'une des différences constatées les plus marquées : en effet, toutes les organisations de ce groupe, à l'exception d'une, mentionnent que l'engagement de la haute direction est une condition *sine qua non* de l'implantation réussie d'un PAE, alors que seulement 30 % des organisations du second groupe mentionnent que les membres de leur haute direction sont préoccupés par le PAE. Ces résultats sont cohérents avec une littérature abondante qui affirme l'importance de cet engagement (notamment Deloitte, 2011; Dowd, 2009; Ng, 2008; Kalev et coll., 2006; Jayne et Dipboye, 2004; Chicha, 1998). D'ailleurs, les recherches de Ng (2008) semblent indiquer que ce facteur serait le plus important à considérer pour comprendre les résultats positifs des mesures proactives.

L'engagement de la haute direction serait essentiel, car il signalerait à l'ensemble des gestionnaires et des employés l'importance d'un dossier et une intention délibérée de la haute direction d'obtenir des résultats (Johnson et coll., 2008). L'intention délibérée que reflète un engagement réel est davantage susceptible de se traduire en politiques, objectifs et actions, ce qui pourrait nous mener dans le domaine de la stratégie délibérée (Mintzberg, 2004). Comme le résume bien à propos la répondante G1E5 à propos des stratégies d'accès à l'égalité ou de gestion de la diversité : « It starts from the top down »<sup>96</sup>.

Plusieurs répondants du premier groupe expliquent que cet engagement de la haute direction a permis au dossier du PAE de cesser d'être uniquement un dossier de ressources humaines ce qui, pour plusieurs gestionnaires, contribue à convoier le message qu'il s'agit d'un dossier d'importance. G1E16 explique que, sauf exception, un dossier étiqueté ressources humaines a tendance à être moins pris au sérieux dans les organisations. La répondante G1E22 abonde dans le même sens lorsqu'elle affirme :

« Le facteur de succès a été le président [de l'organisation] qui a annoncé en 2003 au conseil d'administration et au comité de direction, qui est formé des premiers vice-présidents de chaque ligne d'affaires, que ce n'était plus un dossier de ressources humaines, mais un dossier corporatif »

À l'inverse, les organisations du second groupe mentionnent le peu d'importance accordée par les membres de leur haute direction à l'accès à l'égalité. La répondante G2E3 mentionne que pour les membres de sa haute direction, le PAE est tellement un dossier secondaire qu'elle croit sincèrement que ceux-ci ne connaissent même pas les détails de leurs obligations juridiques. Le répondant G2E29 affirme :

---

<sup>96</sup> Traduction libre : « Ça commence toujours d'en haut ».

« [...] chaque fois que le P.D.G. passe devant mon bureau, il s'arrête et il me demande comment ça va [le PAE]. Mais je ne pense pas qu'il soit au courant de la façon dont le PAE marche. Ça me surprendrait beaucoup qu'il ait déjà vu ça ou lu ça »

G2E29 continue en mentionnant que les membres de sa haute direction n'ont aucun intérêt pour les « détails » des processus de dotation, aussi le rapport sur l'accès à l'égalité qu'il rédige ne sera lu que par son superviseur immédiat avant d'être envoyé à la CDPDJ.

Pour la répondante G2E8a, la question de l'accès à l'égalité est également perçue par la haute direction de son organisation comme un dossier peu stratégique concernant uniquement le service des ressources humaines, aussi se contente-t-elle de produire les rapports exigés par la CDPDJ avec le minimum d'informations requis. Elle continue en affirmant que dans son organisation, s'il n'y a pas de sanctions liées à la non-conformité, les membres de la haute direction ne s'intéresseront pas à ce dossier. Le répondant G2E27 répète à plusieurs reprises au cours de l'entrevue à quel point l'accès à l'égalité n'est pas une priorité dans son organisation et lorsqu'on lui demande si les membres de la haute direction s'impliquent dans la gestion du dossier, il répond : « je conteras des mensonges si je disais oui ». De manière encore plus généralisée, la répondante G2E32 explique que l'accès à l'égalité comme l'équité salariale n'intéresse pas les membres de la haute direction :

« [...] Ce n'est pas quelque chose [les questions liées à l'accès à l'égalité] qui fait partie des communications régulières, pas plus qu'on n'a parlé de l'équité salariale. La direction [...] ne s'est jamais prononcée à part dire qu'on doit respecter la loi et puis qu'on a des gens qui y travaillent. Mais ceci mis à part, ça ne les intéresse vraiment pas [...] »

Parfois, parmi les organisations du premier groupe, l'engagement de la haute direction s'accompagne d'une déclaration publique sur l'importance que l'organisation accorde à l'accès à l'égalité ou encore à la diversité. Cet engagement public devient un autre puissant motivateur pour les différents gestionnaires à faire preuve de diligence à l'endroit du PAE.

À ce sujet, la répondante G1E14 mentionne que leur président est très sensibilisé à la question de l'accès à l'égalité aussi a-t-il fait de nombreux discours sur différentes tribunes publiques pour expliquer ce que concrètement fait son organisation par rapport à ce dossier et aussi pour inciter les membres des groupes-cibles à poser leur candidature pour les postes offerts. Dans ses propres mots :

« [...] Le CEO [de notre entreprise] est très impliqué au niveau de différents comités aux États-Unis et au Canada, puis il fait des discours sur la diversité et l'équité. Pour citer un exemple, il fait partie avec d'autres entreprises, de différentes activités pour inciter les entreprises privées [à en faire plus] sur le sujet »

Un autre exemple de cet engagement public est offert par le répondant G1E34. Dans cette organisation, l'engagement se reflète dans le développement de liens avec les groupes communautaires représentant les différents groupes de minorités visibles et d'immigrés pour leur parler du désir de la haute direction à vouloir diversifier ses effectifs et également expliquer le fonctionnement du PAE de l'organisation.

Un autre facteur qui distingue les organisations du premier groupe concerne les ressources mises à disposition par l'organisation pour soutenir le PAE, notamment le temps que consacre au dossier du PAE la personne qui en est responsable, la création d'un poste ou d'un service dans l'organisation dont le principal mandat concerne les

questions d'accès à l'égalité, et la mise en place d'un comité de gestion pour le PAE. Ainsi, on observe dans certains cas que les organisations ont pris l'initiative de créer un poste spécialisé, qu'il s'agisse d'un poste de directeur (exemple : G1E22) ou encore, un poste de conseiller spécialisé en accès à l'égalité (exemple : G1E26), ou encore à désigner l'un des associés comme le porteur du dossier (le champion de la diversité chez G1E33).

Dans l'organisation G1E22, un service spécialisé indépendant du service des ressources humaines a été mis en place. L'expertise développée par ce service permet aujourd'hui de répondre plus rapidement aux questions des gestionnaires concernant les meilleures pratiques, les pratiques interdites, les accommodements raisonnables, etc. Ce service fonctionne un peu sur le modèle d'une firme interne de consultants à laquelle se réfèrent les gestionnaires en cas de besoin.

Une différence plus importante concerne le nombre d'heures consacrées au PAE : alors que la très vaste majorité (plus de 84 %) des organisations du second groupe consacre moins de quelques heures annuellement à leur PAE, 75 % de celles du premier groupe lui consacre quelques heures par mois, parmi elles, plus de la moitié consacrent au moins une demi-journée de travail par semaine à leur PAE.

Les organisations du premier groupe ont également tendance à mettre en place un comité de gestion du PAE mandaté pour faire des recommandations. La répondante G1E20 mentionne que l'organisation sollicite régulièrement la participation des employés à ce comité de gestion : selon elle, il est nécessaire d'avoir des employés de différents secteurs qui occupent différents postes si l'on souhaite que le comité ait une légitimité aux yeux de l'ensemble des employés. Également, l'organisation G1E20 s'oblige à avoir des

gestionnaires qui siègent à ce comité afin de renforcer son statut et sa légitimité auprès des autres gestionnaires.

La répondante G1E9 nous explique que son organisation a mis en place un comité général d'accès à l'égalité qui est au cœur des démarches entreprises ces dernières années et qu'ils réfléchissent en ce moment à la pertinence de créer un sous-comité qui travaillerait uniquement sur les dossiers qui touchent directement les membres des minorités visibles et les immigrés. Cependant, un conseiller de la CDPDJ leur aurait dit que c'était peut-être inutile :

« Ce que l'on voulait faire, c'est de créer un sous-comité et dans ce sous-comité d'impliquer [...] des employés de diversités, de minorités [visibles]. Là par contre, à notre grande surprise le responsable [de la Commission] nous a dit "Ce n'est pas obligatoire votre petit comité; vous gérez bien la situation, ce n'est pas nécessaire d'impliquer un autre sous-comité à travers ça". Alors c'est peut-être quand même une décision qu'on va prendre d'impliquer ou non un sous-comité [...]. Mais c'était au départ notre intention, mais on s'est fait dire que ce n'était pas nécessaire »

Dans le cas de l'organisation G1E33, ce comité se divise en fonction des groupes identifiés d'intervention : un comité s'occupe de la question féminine, un autre se penche sur la question ethnique et plus récemment, un comité a été créé pour les questions touchant les LGBT<sup>97</sup>. Cette répondante poursuit en expliquant que ces comités ont des représentants locaux, nationaux et internationaux afin d'assurer une transmission cohérente des informations.

Un autre aspect qui distingue les organisations du premier groupe concerne le développement et la diffusion dans l'organisation d'objectifs clairs en matière d'accès à

---

<sup>97</sup> Acronyme de Lesbienne, Gay, Bisexuel et Transgenre/Transsexuel.



l'égalité et l'intégration de ces objectifs dans la planification stratégique des ressources humaines.

Pour la répondante G1E9, cette question de l'établissement d'objectifs clairs, approuvés par la haute direction, ajoute beaucoup à la crédibilité de la démarche. Il devient plus aisé dans ces conditions de solliciter la participation des gestionnaires de l'organisation. La répondante G1E14 abonde dans le même sens lorsqu'elle nous explique que les objectifs du PAE « sont intégrés dans le plan des affaires et dans le plan ressource humaine » et qu'ils doivent toujours être considérés comme des critères essentiels lorsque « vient le temps de l'embauche, des promotions et tout ça ».

Dans certains cas, par exemple G1E33, l'organisation a fait le choix stratégique de mettre en place des objectifs de représentation plus ambitieux que ceux proposés par la CDPDJ, et ce, afin de se positionner en tant que « meilleur employeur » par rapport aux questions de diversité de la main-d'œuvre.

L'intégration de ces objectifs à la planification des ressources humaines de l'organisation contribue également à démontrer le sérieux du processus. Le répondant G1E26 explique qu'il est essentiel « d'intégrer tout l'aspect du PAE » dans le plan stratégique des ressources humaines afin d'éviter que le PAE soit « géré parallèlement » : plus étroite est l'intégration du PAE à la planification des ressources humaines, et meilleures sont les probabilités d'observer des résultats probants. Les répondantes G1E5 et G1E14 mentionnent que l'intégration des objectifs d'accès à l'égalité à même leur plan d'affaires a envoyé un puissant message aux gestionnaires. L'importance de l'intégration de l'ensemble des objectifs considérés primordiaux par l'organisation à la planification stratégique des ressources humaines, qu'il s'agisse d'améliorer la représentativité des

membres des groupes-cibles, de développer les compétences des employés, de développer la mémoire organisationnelle, etc., semble bien établie dans la littérature sur le sujet (Lemire et coll., 2011).

Le dernier aspect qui distingue significativement le premier groupe du second concerne l'inclusion de clauses éthiques dans les contrats de l'organisation. Seulement quatre organisations ont inséré une telle clause dans leurs différents contrats d'affaires, mais toutes se retrouvent dans le premier groupe. Ces clauses précisent que l'organisation est assujettie à un PAE et qu'elle s'engage à mettre fin à ses relations avec tous fournisseurs ou clients dont la conduite ou les propos laisseraient sous-entendre qu'ils pratiquent ou ont pratiqué une discrimination basée sur l'un des motifs illicites de discrimination de la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q. ch. C-12).

Même si ces clauses sont difficiles à mettre en œuvre (tous les répondants concernés affirment qu'ils n'ont jamais eu connaissance d'une situation où leur organisation aurait mis fin à une relation d'affaires à la suite de la violation de cette clause), elles pourraient mettre une pression supplémentaire sur d'autres organisations qui ne sont peut-être pas assujetties au PAE, à faire preuve d'une plus grande ouverture à l'égard des personnes membres des groupes-cibles, tout en réaffirmant publiquement l'engagement de la haute direction à l'endroit du PAE. Dans le cas de très grandes organisations, comme G1E17a, la répondante affirme qu'elles peuvent ainsi participer à améliorer les manières de faire de leurs petits fournisseurs.

La répondante G1E5 mentionne que son organisation prend « le temps nécessaire chaque fois qu'ils signent un nouveau contrat », d'expliquer qu'ils ne tolèrent aucun comportement ou parole discriminatoire. Compte tenu du fait qu'ils ont à l'occasion des

clients qui leur demandent explicitement de ne pas envoyer d'employés noirs par exemple, la répondante affirme que la fameuse clause devient un outil supplémentaire pour assister les gestionnaires dans leurs relations avec les clients.

De son côté, la répondante G1E16 explique que cette clause éthique vient avec une réciproque : elle souhaite que les clients de son organisation dénoncent leurs employés qui iraient à l'encontre du code d'éthique de l'organisation qui condamne les propos et gestes discriminatoires. Pour ce faire, elle a mis en place une ligne sans frais permettant de dénoncer en tout temps ces « employés problématiques ».

De leur côté, les organisations du second groupe se distinguent par une tendance à privilégier les mouvements internes de personnel (qu'on désigne souvent en gestion des ressources humaines comme une stratégie d'internalisation, voir notamment à ce sujet Bamberger et Meshoulam, 2000; Baron et Kreps, 1999). Cette question des mouvements internes implique que l'employeur favorisera le développement des compétences de ses employés actuels afin que ceux-ci puissent gravir les échelons de l'organisation et donc « faire carrière » au sein de l'organisation. Une pareille stratégie de gestion des ressources humaines, souvent présentée de manière très positive par certains spécialistes du domaine (notamment Baron et Kreps, 1999) qui affirment qu'elle a un impact positif, entre autres, sur le niveau d'engagement des employés, peut constituer un puissant frein à la diversification des effectifs (Heneman et coll., 1999)<sup>98</sup>. Nous considérons cette stratégie comme un facteur normatif dans notre analyse puisqu'il s'agit souvent d'un choix délibéré des organisations qui repose sur une littérature établie en gestion des

---

<sup>98</sup> Évidemment, il convient de rappeler que dans une organisation syndiquée, l'employeur a souvent l'obligation en vertu de la convention collective de favoriser les mouvements internes de personnel, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la diversification des effectifs.

ressources humaines. On peut donc défendre l'idée que ce choix organisationnel signifie une adhésion formelle à la mise en œuvre de pratiques couramment enseignées dans les écoles d'administration.

Les propos de la répondante G2E18 montrent bien cette tendance à toujours favoriser les candidats internes lorsqu'un poste est vacant; pour elle, cela démontre le caractère toujours « familial » de l'organisation :

« De ce temps-ci, je ne fais que ça [recruter] des postes-cadres. Je ne fais que ça à cause de l'effet domino parce qu'on affiche à l'interne et qu'on favorise [les candidats de l'interne]. Ça reste plus familial. [En plus], c'est que les gens de production doivent être conscients des enjeux de l'industrie [...] de toute façon pour une entreprise, c'est toujours mieux de favoriser [ses employés] »

Le répondant G2E19 mentionne également l'importance de la stratégie d'internalisation dans leur organisation et explique que c'est toujours en dernier recours qu'il procède à un « recrutement à l'externe ». D'ailleurs, ce répondant explique que lorsqu'ils rencontrent des candidats externes, ils ont tendance à multiplier les entrevues et les rencontres afin de s'assurer que ceux-ci seront acceptés par tous :

« [...] le processus [de sélection pour les candidats de l'externe], c'est une première entrevue avec le conseiller ou la conseillère, ensuite c'est une deuxième entrevue avec le futur patron, et il est possible dans certains cas qu'on fasse une troisième entrevue parce qu'on voudrait que des collègues le rencontre, mais il y a toujours une entrevue à la fin avec le patron du patron. [Celui-ci] veut vérifier comment la personne va s'intégrer à l'organisation [...]. [Dans certains cas, c'est] la moitié de l'usine qui va voir la personne [...]. On a embauché un contremaître il n'y a pas tellement longtemps. Alors il [le conseiller en ressources humaines] l'a rencontré, ça allait bien. Il dit : "je veux qu'il rencontre les autres contremaîtres autour d'une table [...] et puis il faut qu'il visite l'usine" »

L'analyse nous montre que ces organisations du second groupe qui favorisent ces stratégies d'internalisation ont souvent aussi de faibles taux de roulement et favorisent le

recrutement par bouche-à-oreille auprès des amis et parents des employés. L'ensemble de ces choix organisationnels devrait avoir une incidence négative importante sur l'atteinte des objectifs de représentation.

Après cette présentation des différences entre les groupes d'analyse en ce qui a trait aux facteurs endogènes normatifs, nous tournons notre attention vers les facteurs endogènes cognitifs.

### **7.3.2.3 Facteurs endogènes cognitifs**

On constate également des différences marquées entre les groupes d'analyse en ce qui concerne les facteurs endogènes cognitifs qui réfèrent surtout aux différentes perceptions et aux croyances entretenues par les parties. En effet, les répondants des deux groupes se différencient notamment à propos de leur perception des bénéfices potentiels qui peuvent être liés à la diversification des effectifs, des stéréotypes entretenus et des biais des gestionnaires et des obstacles perçus. Une autre différence intéressante réfère à la conviction parmi les répondants du second groupe que les membres des minorités visibles ne souhaitent pas travailler dans leur organisation.

#### *La perception de bénéfices associés à la diversification des effectifs*

Les organisations du premier groupe ont tendance à mettre l'accent sur la catégorie générale des objectifs dits externes, c'est-à-dire ces bénéfices liés aux relations plus

positives que pourrait entretenir une organisation avec son environnement si la représentation des membres des minorités visibles augmente.

Ainsi, ces organisations mentionnent en matière de bénéfices externes, l'importance de conserver de bonnes relations d'affaires avec le gouvernement, comme l'explique la répondante G1E16 : « [...] il y a une notion d'affaires là-dedans : on doit et on veut poursuivre nos partenariats avec le gouvernement entre autres, donc ça, c'est déjà très important pour nous ».

Une autre dimension de cette catégorie de bénéfices est liée à la réputation de l'organisation. Cette image externe positive est précieuse : il s'agit d'une publicité que recherchent de plus en plus les organisations, même si ces effets sont difficilement quantifiables (G1E20). Le répondant G1E34 croit que cette image favorable a aussi un impact positif sur les effectifs :

« Je vous dirais qu'on est un petit peu fier aussi de notre rôle de leader [...]. Quand on donne cette image-là, tout le monde [est fier]; c'est un bon conditionnement positif pour les gens à l'intérieur de la boîte, puis à chaque fois que ça nous arrive, ça nous permet d'avoir [une bonne visibilité] »

Pour la répondante G1E9, il est désormais essentiel si une organisation souhaite survivre qu'elle devienne un « bon citoyen corporatif » et qu'elle développe et maintienne de saines relations de confiance avec les communautés où elle est implantée. Sans cette confiance, le climat d'affaires deviendrait trop difficile. Le répondant G1E26 fait également allusion dans son discours à cet aspect de la réputation :

« Mais depuis les 6 dernières années, il y a des [gestionnaires] qui me téléphonent et qui demandent "Est-ce que je peux avoir [...] des minorités visibles dans mon quartier?", parce qu'ils peuvent [les membres des minorités visibles] nous aider à travailler pour rehausser leur image »

Dans les mots du répondant G1E28, la survie d'une organisation dépend de plus en plus de sa capacité à « être le miroir de la culture locale dans chacun des marchés où [elle] opère ».

Un second bénéfice que perçoivent les organisations du premier groupe : elles ont tendance à croire que la diversification des effectifs améliore la performance des équipes de travail, un bénéfice lié à une dimension de productivité (Ely et Thomas, 2001)<sup>99</sup>. Pour ces répondants, les équipes de travail plus diversifiées seraient plus créatives et innovantes, et également plus critiques ce qui forcerait à l'amélioration continue. Par exemple, les immigrés peuvent faciliter le transfert de connaissances en amenant de nouvelles idées, tendances, solutions technologiques, etc. Dans les mots de la répondante G1E31 : « Il peut y avoir des idées nouvelles qui arrivent par la diversité, par des gens qui ont travaillé ailleurs, qui viennent d'autres milieux puis qui apportent des solutions [nouvelles] ». Ou encore :

« Cela [la diversification des effectifs] a apporté de la fraîcheur au niveau des façons de faire. Puis ça les gens me le disaient aussi “On a des nouvelles méthodes” [...], des réactions puis des façons de travailler, dire “Pourquoi qu'on ne change pas ça?”. Des fois, dans certains métiers, on disait “Ah ça a du bon sens, on va l'essayer” [cette nouvelle idée] » (G1E34)

Le répondant G1E28 essaie d'expliquer pourquoi les groupes plus homogènes seraient moins créatifs :

« Vous passez 3 ou 4 ans à l'université et vous êtes juste des étudiants. Vous êtes généralement dans le même état d'esprit : vous pensez probablement aux mêmes

---

<sup>99</sup> Précisons encore une fois qu'il s'agit de la perception des répondants; dans le cas présent, aucune mesure n'a été réalisée afin de déterminer si ces équipes de travail sont effectivement plus performantes.

méthodologies de travail, aux mêmes approches, vous avez lu les mêmes bouquins, etc. [...]. Vous finissez par tous vous ressembler »

Pour le répondant G1E26, ces équipes de travail « diversifiées » vont, par exemple, s'interroger davantage sur les meilleurs moyens de communiquer des informations aux différentes communautés. Il explique que si on a seulement des « Québécois de souche », l'équipe peut facilement négliger les manières de faire habituelles des autres communautés : « Vous en tant que Québécois, vous n'écoutez plus les curés, mais peut-être que la communauté [haïtienne] écoute encore les curés ».

Par contre, ce bénéfice ne pourrait réaliser ses promesses qu'à condition que le terrain soit préparé dans l'organisation : il faut que les autres employés soient prêts à entendre des opinions différentes, ce qui implique pour G1E14 :

« [...] être assez mature et assez conciliant [pour] reconnaître ces idées différentes et les voir ces idées différentes, et de ne pas toujours dire “bien non, ça ne marchera pas, c'est trop différent” ou “ce n'est pas comme ça qu'on fait les choses ici” »

De leur côté, les organisations du second groupe se distinguent en mettant l'accent sur un bénéfice de type mercantile (Ely et Thomas, 2001), à savoir, la diversification des effectifs au niveau de la représentation des membres des minorités visibles et des immigrants permettrait de mieux pénétrer des marchés dits « ethniques » (Commission européenne, 2005; Cui, 2001).

Comme l'explique à ce sujet le répondant G2E11, avoir « une main-d'œuvre diversifiée, ça nous permet d'avoir une meilleure compréhension des différents marchés » et ainsi de mieux répondre à leurs attentes et besoins. Dans la même veine, les organisations qui



souhaitent développer leurs affaires à l'international auraient tout intérêt à avoir des effectifs diversifiés :

« Je prends l'exemple de l'Afrique : c'est peut-être évident là, mais on a besoin de gens. Il faut aller chercher des contrats : on a besoin de gens qui vont parler la langue [...] puis qui vont être capables de se débrouiller, puis de se faire comprendre, parce que souvent, bien je ne sais pas si c'est souvent, mais c'est plus difficile de s'intégrer [pour une personne qui n'est pas du pays] » (G2E29)

Le discours des répondants aborde aussi fréquemment la question de la légitimité, à savoir qu'il serait plus aisé d'offrir un service ou de vendre un produit aux membres de certains groupes si l'organisation compte dans ses effectifs des personnes issues de ces mêmes groupes, en particulier si ceux-ci sont directement visibles pour les clients potentiels. Le répondant G2E32 explique l'importance d'avoir des employés membres des principaux groupes des minorités visibles si on souhaite que ceux-ci demeurent des clients de l'organisation :

« [...] avoir une mentalité fermée aux diversités [au moment de l'embauche], ça serait comme d'avoir une mentalité fermée à ma clientèle [...] ça ne serait pas rationnel. Si je disais : "Non je ne peux pas te servir, puis ne rentre pas chez nous, ça ne m'intéresse pas [ta clientèle]" [...] Mais aujourd'hui, une entreprise qui se ferme à sa clientèle, elle ne sera pas en *business* bien, bien longtemps. Mais nous, plus particulièrement une entreprise comme la nôtre, l'alimentaire, bien tout le monde doit se nourrir, alors c'est sûr que je suis ouvert à ma communauté, il faut que ça soit comme ça. »

Avoir des personnes issues de différents groupes parmi les employés des ventes, notamment, est donc un avantage pour l'organisation. Le répondant G2E27 note cependant que ce positionnement pourrait aussi devenir un obstacle puissant à la diversification des effectifs dans la mesure où une organisation ne souhaite servir que les membres du groupe majoritaire ou encore, si les clients appartiennent presque tous au même groupe. Ainsi, il convient de préciser que, de manière générale, les employeurs

pourraient discriminer davantage lors de l'embauche d'employés qui sont en contact direct avec les clients s'ils croient que ces derniers possèdent des préférences marquées en ce qui concerne les employés qui les servent, comme l'a démontré différentes études basée sur la méthodologie du « testing » (Eid, 2012; Pager et coll., 2009; Krings et Olivares, 2007; Henri et Ginzberg, 1985).

### *Biais et stéréotypes envers les membres des minorités visibles et les immigrés*

Un facteur qui distingue les organisations du premier groupe concerne les stéréotypes négatifs entretenus sur les membres des minorités visibles et les personnes issues de l'immigration. En effet, plusieurs répondants de ce groupe comprennent la force et l'impact des stéréotypes négatifs véhiculés. Il est important de préciser qu'il s'agit de stéréotypes négatifs, car de nombreux répondants dans l'un et l'autre groupe ont également mentionné des stéréotypes « positifs », c'est-à-dire l'attribution de qualités à des individus par la seule appartenance au groupe. De manière générale, il est possible de postuler que la prise de conscience des stéréotypes est nécessaire si l'on souhaite vraiment s'attaquer aux problèmes d'inégalité.

Certains des répondants dans ce groupe mentionnent qu'eux-mêmes ou les recruteurs dans le service des ressources humaines de leur organisation ont des stéréotypes ou des biais à l'endroit des personnes membres des minorités visibles qui peuvent influencer leur jugement professionnel. La répondante G1E22 explique à ce propos qu'il serait faux de prétendre que les professionnels des ressources humaines sont immunisés par rapport aux stéréotypes ou que leur formation universitaire les prépare suffisamment à évaluer

objectivement les compétences de candidats qui appartiennent aux différents groupes culturels :

« C'est facile [d'être biaisé], puis souvent si tu ne le sais pas, tu ne t'en rends peut-être même pas compte [...] c'est pour ça qu'on fait une formation [pour aider à prendre conscience de ses biais] spécifiquement en contexte d'entrevue pour les gens du recrutement [...] avec plein d'exemples justement de biais qu'il pourrait y avoir en entrevue »

Plusieurs répondants expliquent que nous avons tous des stéréotypes et qu'il s'agit d'un « phénomène normal » (G1E16), mais qu'il demeure possible d'en contrôler l'influence si on évite de réagir trop promptement et qu'on prend progressivement conscience des patrons qui peuvent exister dans nos réactions lorsqu'on procède à une introspection sur ces réponses « instinctives ».

Le tableau XXV fait une synthèse des principaux stéréotypes négatifs mentionnés lors des entrevues. Ces stéréotypes pourraient influencer les acteurs organisationnels dans leurs rapports avec les membres des minorités visibles. La répondante G1E33 resitue dans le contexte organisationnel québécois un comportement « culturel » particulier (que celui-ci soit réel ou imaginé) pour démontrer la nature du désavantage potentiel :

« [...] dans un contexte de *board meeting* ou avec des clients, si jamais quelqu'un de nouveau de l'équipe ne dit pas un mot, c'est peut-être culturel la raison pour laquelle il ne dit pas un mot : il ne parle pas fort, il n'interrompt pas quelqu'un qui parle. Ce n'est pas comme quelqu'un qui interrompt et dans sa culture ce n'est pas grave. *In Western society you can interrupt, it's OK*<sup>100</sup>. Mais dans d'autres cultures que ce soit chez les Asiatiques : ne dis pas un mot! Ce n'est pas parce que *they don't know anything*<sup>101</sup> »

<sup>100</sup> Traduction libre : « Dans une société occidentale, vous pouvez interrompre, c'est acceptable ».

<sup>101</sup> Traduction libre : « ils ne savent rien ».

Elle poursuit en expliquant qu'un observateur externe pourrait interpréter ce comportement comme un manque de connaissances remettant ainsi en question l'expertise de l'individu. Ou encore être perçu comme de la complaisance pour éviter de déplaire ou même de l'obséquiosité, des attitudes peu positives en milieu de travail. Le stéréotype qui mène à croire que les membres de certains groupes manifesteront nécessairement ce comportement « culturel » devrait inciter les gestionnaires à laisser de côté les candidatures de ces personnes, surtout pour les postes de professionnels ou de gestionnaires.

### **Tableau XXV**

Échantillon de représentations négatives associées aux personnes membres des minorités visibles et aux immigrants exprimés en entrevue<sup>102</sup>.

- Moins ouverts au changement (référence aux Asiatiques)
- Plus timides, plus introvertis et parfois ressentent de l'insécurité (référence aux Asiatiques)
- Ils entretiennent une vision différente des relations de pouvoir et d'autorité
- Ils craignent de confronter leurs collègues et leurs supérieurs même lorsqu'ils sont convaincus que ces derniers ont tort
- Ils ont de la difficulté à regarder les gens dans les yeux
- Ils donnent des réponses trop brèves, vagues et parfois confuses
- Ils n'osent jamais se prononcer et parfois refusent de dire ce qu'ils pensent
- Ils sont souvent plus stressés en milieu de travail
- Ils ne semblent souvent pas avoir envie de travailler pour une organisation particulière : ils cherchent un travail et se soucient peu de l'organisation

La répondante G1E16 mentionne l'importance pour les membres du service des ressources humaines de soutenir les gestionnaires afin qu'ils puissent mieux identifier et combattre leurs stéréotypes. Elle continue en expliquant qu'elle et ses collègues ressentent souvent l'influence néfaste des stéréotypes lorsqu'ils discutent avec les gestionnaires dans les minutes qui suivent les entrevues et parfois même durant le déroulement des entrevues :

<sup>102</sup> À moins d'indications contraires, ces stéréotypes sont attribués par les répondants de manière indifférenciée à l'ensemble des membres des minorités visibles.

« Pensez un petit peu aux grands cabinets comptables [et aux] comptables de formation. Moi, je ne viens pas [de ce milieu]. Ça fait 4 ans que je suis ici, j'ai connu d'autres milieux. C'est assez traditionnel [comme milieu], homme blanc et anglophone, donc c'est certain que moi je le vois par cette structure, par cette culture-là qui est difficile à défaire, parce qu'on arrive, nous aux ressources humaines, avec nos idées [...], mais il y a de la résistance. Toutefois [...] il suffit que quelqu'un vive une expérience un peu particulière, pour comprendre qu'au niveau humain, les choses peuvent changer. [...] Parce que les associés sont malheureusement... s'ils ne sont pas exposés à ça [la diversité], d'une certaine façon il va toujours y avoir une certaine résistance »

Elle poursuit en précisant qu'il est surprenant de constater à quel point tant les gestionnaires que les employés du groupe majoritaire peuvent avoir des difficultés à embaucher des personnes « différentes » qu'il s'agisse de membres des minorités visibles, de femmes, d'immigrés ou de membres des communautés LGBT.

En ce qui a trait aux organisations du second groupe, on remarque que la majorité des répondants mentionne que leurs gestionnaires ont des « difficultés » avec les candidatures des membres des minorités visibles, ce qui les amène à être très réticents à leur endroit. Dans de nombreux cas, ils craignent que les membres des minorités visibles et les immigrés manifestent différents comportements « culturels » qui pourraient nuire au bon fonctionnement des opérations de l'organisation ou à la cohésion des équipes de travail. Ces gestionnaires seraient ainsi nombreux à croire que l'implantation du PAE et la gestion de cette nouvelle diversité dans les effectifs qui en découle, complexifie leur travail de gestion. Au final, plusieurs d'entre eux développent une résistance au changement qui peut faire échouer les initiatives en matière d'accès à l'égalité.

Souvent, ces gestionnaires perçoivent des différences notables entre les membres des groupes cibles et les employés du groupe majoritaire et ils craignent devoir faire des ajustements : « C'est évident qu'on n'est pas tous pareils, puis ces cultures-là ils ont un

bon bagage [...], ça ne veut pas dire que c'est tout mauvais, ce n'est pas mauvais c'est leur culture, et nous on a la nôtre, donc on doit s'ajuster » (G2E7).

Dans certains cas, les répondants affirment que leurs gestionnaires expriment ouvertement des préjugés lorsqu'ils parlent des groupes cibles, notamment, ils croient que les membres des minorités visibles ne pourront pas occuper certains postes :

« On a essayé à quelques reprises d'avoir des gens qui [venaient d'ailleurs] sauf que ce n'est pas le marché nord-américain, alors [pour le gestionnaire responsable de l'encadrer] c'était comme s'ils commençaient à 0. Ça devient une problématique additionnelle [...] ça limite ton bassin de recrutement pour les postes qui demandent cette spécificité-là. [Ça limite] au niveau des gens qui viennent d'autres pays, parce qu'ils n'ont pas cette connaissance-là » (G2E8b)

Dans d'autres cas, il s'agit de « comportements culturels » problématiques :

« Par exemple au Maroc, ils n'accepteront pas qu'une femme leur donne des ordres. Alors, c'est quelque chose, c'est un truc culturel qui peut arriver. [Le gestionnaire craint que] la personne ne fasse pas son travail pour une raison X, entre autre que la personne n'écoute pas les ordres parce que c'est une femme. On peut dire ce qu'on veut au niveau de la religion ou *whatever*, si la personne n'écoute pas un ordre ou une demande qui est faite par sa supérieure, parce que c'est une femme, c'est de la discrimination » (G2E11)

La répondante G2E29 mentionne que les préjugés exprimés par les chefs d'équipes à l'endroit des personnes membres des minorités visibles ne s'expriment jamais aussi bien que lorsqu'ils demandent à leurs employés de remplir les formulaires d'auto-identification : les explications qu'ils donnent du PAE laissent sous-entendre que ce programme impose aux organisations d'embaucher des personnes moins compétentes qui ne pourraient pas se trouver un emploi en l'absence de PAE.

Le répondant G2E6 explique que dans son organisation certains contremaîtres en production lui ont dit qu'ils avaient conscience de leurs biais et qu'ils en ressentaient un

malaise, mais qu'ils ne croyaient pas qu'ils puissent changer. De même, la répondante G2E8a explique que depuis qu'on parle davantage des PAE dans son organisation, plusieurs gestionnaires, notamment dans l'entrepôt et dans le secteur de la distribution, réalisent rétrospectivement que plusieurs de leurs décisions d'embauche ont peut-être été influencées par leurs biais : « ceux qui étaient un peu inquiets, c'était probablement les gestionnaires qui effectivement au fil des années ont peut-être fait preuve de moins d'objectivité dans le choix de certaines ressources [humaines] ».

Des répondants nous expliquent que pour de nombreux gestionnaires, souvent plus âgés, les personnes des minorités visibles ou les immigrants représentent l'inconnu. Ces gestionnaires qui ont toujours supervisé des groupes plutôt homogènes souhaitent demeurer en terrain connu; aussi, spontanément ont-ils tendance à éviter la « différence » dans l'embauche en sélectionnant des personnes qui leur ressemblent.

En face de ce nouvel environnement où on constate une plus grande hétérogénéité dans la main-d'œuvre, plusieurs gestionnaires craignent d'être démunis :

« Je pense qu'ils [le personnel-cadre] sont conscients que de plus en plus, l'immigration va prendre un très, très grand poids dans [la population]. Ils sont un peu démunis quand il arrive une situation face à une minorité. Ils ne savent pas trop comment réagir [...] ils ont des préjugés, mais ils ne voudraient pas en avoir, mais d'un autre côté ils sont comme mal pris avec ça » (G2E6)

La répondante G2E12 mentionne que dans le contexte de la crise des accommodements religieux qu'a connu le Québec, certains gestionnaires sont convaincus que l'embauche d'immigrants s'accompagne nécessairement de demandes d'accommodements qu'ils craignent devoir gérer :

« J'ai des gens [des superviseurs] qui m'ont demandé : “bien là, comment je gère ça [les accommodements]?” [...] tous les gens sont intelligents, ils le savent

quand ils sont devant quelque chose qui peut être problématique. Ou en tout cas, pas problématique dans le sens du terme où c'est problématique d'avoir quelqu'un qui est d'une autre religion, mais c'est plus compliqué que quelqu'un qui sera embauché comme n'importe qui, puis qui rentre dans le *pattern*. Donc les gens, ils le savent qu'ils sont devant une situation qui peut devenir problématique s'ils n'agissent pas correctement [...] Mais aussi on veut avoir des pratiques cohérentes dans l'entreprise, puis des pratiques qui sont similaires »

On peut donc comprendre les résistances des gestionnaires. D'ailleurs, comme le remarque G2E11, en matière d'intégration des membres des groupes-cibles, une seule mauvaise expérience peut avoir des répercussions durables et renforcer les résistances :

« [...] Il y a des gestionnaires, on parle puis des fois ils disent : “Je ne sais pas...” [en référant à la candidature d'un immigré], puis je dis “Si tu as eu une mauvaise expérience, c'est une mauvaise expérience au même titre que tu peux avoir une mauvaise expérience avec un gars de Montréal”. [...] Tu sais, le cas d'une personne qui n'est pas productive et qu'on décide de l'attribuer au fait qu'il est d'une autre communauté culturelle »

Ces différents éléments que rapportent les répondants laissent entendre que l'embauche de membres des minorités visibles signifie des efforts accrus pour les gestionnaires, en particulier ceux qui gèrent au quotidien des employés, comme les contremaîtres ou les chefs de petites équipes. Comme l'objectif de ces derniers est souvent d'obtenir le meilleur rendement au moindre coût possible, ils ont tendance à négliger ces candidatures (G2E19). De plus, comment justifier les « efforts supplémentaires » lorsque les gestionnaires croient dans plusieurs des organisations du second groupe que les membres des minorités visibles sont responsables de leur situation puisqu'ils affirment que s'ils sont sous-représentés dans l'organisation, c'est que leurs candidatures sont problématiques.



*Compréhension des difficultés rencontrées par les membres des minorités visibles et les immigrés*

Les organisations du premier groupe se distinguent en ce qui a trait à leur perception d'obstacles sur le marché du travail qui empêchent les membres des minorités visibles ou les immigrés d'obtenir des emplois. Les répondants mentionnent que ces derniers ont davantage de difficultés en raison de leur manque de préparation au format des entrevues. Comme l'explique le répondant G1E26 : « Moi je pense que c'est la méconnaissance et le [manque de] pratique de ce genre d'entrevues [...] ça cause beaucoup plus de stress pour les minorités visibles ».

Aussi quelques répondants dans ce groupe croient qu'il est nécessaire de mieux préparer les immigrés au format des entrevues au Québec qui peuvent être intimidantes pour une personne nouvellement arrivée.

De leur côté, les répondants du second groupe ont tendance à nier que la discrimination puisse exister dans leurs organisations puisque tous les employés, ainsi que les personnes qui postulent pour les différents postes sont tous traités de la même manière. Ce type de discours est propre aux répondants de ce groupe et semble indiquer une confusion entre l'égalité et l'équité. Pour ces répondants, le PAE est perçu comme problématique, car il les oblige à traiter différemment les employés en fonction de leur groupe d'appartenance. Un exemple de cette problématique se retrouve dans le discours de la répondante G2E12 et touche aux questions d'accommodement pour un motif religieux : la vaste majorité des gestionnaires dans son organisation sont réfractaires aux accommodements, car ils créent des « inégalités » entre les employés et entraînent une dérive vers une gestion plus

« individualisée » des travailleurs ce qui, à terme, crée des incohérences dans le système de gestion.

La répondante G2E13 donne un autre exemple de cette confusion entre l'égalité et l'équité lorsqu'elle exprime son désaccord à l'endroit de différentes propositions faites par la CDPDJ afin d'augmenter les niveaux de représentation des groupes cibles dans son organisation :

« [...] C'était des idées qui n'étaient pas réalistes parce que là vous [les conseillers de la CDPDJ] me demandez de ne pas être équitable envers le reste de mes employés, puis ça, ici ce n'est pas comme ça que ça fonctionne. C'est les mêmes politiques, à tel point qu'on a les mêmes avantages sociaux [pour tous les employés] »

Il semble clair que ces discours s'inscrivent dans une perspective « color-blind » (Bonilla-Silva, 2006) et renvoient au modèle du racisme moderne tel que présenté par McConahay (1983). On peut comprendre qu'il sera sans doute plus difficile dans ce contexte de corriger les situations d'inégalités.

Un dernier aspect qui distingue les répondants du second groupe concerne cette conviction à propos de la faible représentation des membres des minorités visibles dans leurs organisations : certains répondants de ce groupe l'expliquent en mentionnant que ceux-ci ne souhaitent pas travailler pour eux en raison des conditions de travail qu'ils offrent, notamment, les horaires de travail qui seraient trop contraignants. En effet, en raison du principe d'ancienneté, les horaires de travail pour les nouvelles recrues sont moins intéressants. L'exemple présenté par la répondante G2E3 est représentatif à cet égard : « Les postes d'entrée ici, c'est pas mal des postes de remplacement et sur appel, alors ce n'est pas évident de trouver des gens qui sont disponibles sur tous les *shifts* ». En

plus, les conditions de travail ne sont pas toujours agréables : « C'est un travail difficile, répétitif. C'est sûr que c'est ennuyant [...] ça on en est conscient et il y a des gens qui sont négatifs, qui chialent, qui ne sont jamais contents [...] » (G2E3). Ainsi, malgré le fait que plusieurs membres des minorités visibles sont régulièrement embauchés, la grande majorité d'entre eux n'ont pas la patience d'attendre et quittent avant d'obtenir l'un des postes avec un meilleur horaire de travail. Encore une fois, les répondants laissent entendre que les membres des minorités visibles sont responsables, au moins en partie, de leur situation sur le marché du travail.

Ce portrait de l'ensemble des facteurs endogènes révèle l'importance que ceux-ci semblent jouer pour expliquer la conformité des organisations aux objectifs qualitatifs. Au premier plan, on doit reconnaître l'influence des facteurs coercitifs propres aux organisations du premier groupe. De plus, de très nombreuses différences sont révélées entre les deux groupes d'analyse à propos des facteurs normatifs et cognitifs, qui amènent à croire que les facteurs de l'environnement interne des organisations des deux groupes sont véritablement distincts. Alors que les facteurs exogènes significatifs étaient davantage similaires pour les deux groupes d'analyse, les différences dans les facteurs endogènes laissent entendre que ceux-ci peuvent mieux expliquer le niveau de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE.

Après cette présentation des variables indépendantes, nous discuterons des variables contrôles dans la prochaine section.

## 7.4 Variables contrôles

Les résultats indiquent qu'il existe certaines différences en ce qui concerne les caractéristiques des organisations composant les deux groupes d'analyse, à savoir : 1- le secteur industriel; 2- le lieu du siège social; et 3- les principaux clients de l'organisation. De plus, les organisations du second groupe auraient subi davantage de restructurations (voir tableau XXVI).

**Tableau XXVI**

Différences au niveau des variables contrôles.

	<b>Organisations se conformant davantage aux objectifs qualitatifs des PAE</b>	<b>Organisations se conformant moins aux objectifs qualitatifs des PAE</b>
<b>Secteur industriel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de concentration dans un secteur particulier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentration dans le secteur de la fabrication</li> </ul>
<b>Lieu du siège social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 41 % ont leur siège social à Montréal</li> <li>• Plus de 41 % ont leur siège social aux États-Unis ou à Toronto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de 42 % ont leur siège social en région (au Québec)</li> <li>• Plus de 21 % ont leur siège social à Montréal</li> <li>• Plus de 21 % ont leur siège social à Toronto</li> </ul>
<b>Principaux clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune tendance particulière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Près de 50 % de leurs clients sont d'autres entreprises privées</li> </ul>
<b>Restructurations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune restructuration significative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus susceptible d'avoir connu une restructuration</li> </ul>

### 7.4.1 Secteur industriel

En ce qui concerne le secteur industriel, on constate que les organisations du premier groupe se trouvent dans tous les secteurs industriels. On ne discerne pas de concentration particulière de celles-ci dans un secteur ou quelques secteurs particuliers. Par contre, plus de la moitié (53 %) des organisations du second groupe se retrouvent dans le secteur industriel de la fabrication. Selon Royster (2003) et Ely et Thomas (2001), les

organisations dont la majorité des employés ont peu de contacts avec les clients pourraient être moins enclines à faire des efforts afin de diversifier leurs effectifs puisque le public pourrait plus difficilement évaluer si les effectifs sont représentatifs ou non de la société. On peut postuler que ce raisonnement est applicable au secteur industriel de la fabrication.

#### **7.4.2 Lieu du siège social**

Les organisations des deux groupes d'analyse ont leur siège social dans des endroits différents. Les trois principales localisations des sièges sociaux des organisations du premier groupe sont les suivantes : 1- Montréal (41,2 %); 2- province Ontario (25 %); et 3- États-Unis (16,7 %). Pour les organisations du second groupe, on observe la répartition suivante : 1- province de Québec (à l'exception de Montréal) (42,1 %); et 2- Montréal et province Ontario (*ex aequo*) (21,1 %).

L'écart entre les deux groupes peut s'expliquer en partie par l'importante concentration des membres des minorités visibles dans la région urbaine de Montréal. Il est possible que les organisations qui ont leur siège social à Montréal soient davantage sensibilisées à l'importance d'intégrer dans leurs effectifs les membres de ce groupe, et également avoir davantage de pression de leur environnement à se conformer. On peut également croire que pour les organisations qui ont leur siège social à Toronto ou dans les grandes métropoles américaines, les pressions sur les succursales québécoises à se diversifier sont plus importantes compte tenu de l'importance des enjeux de la diversité dans le monde anglo-saxon.

### **7.4.3 Principaux clients de l'organisation**

Alors qu'on ne discerne pas de tendance particulière en ce qui concerne les principaux clients des organisations du premier groupe, on constate que près de la moitié (47,4 %) de celles du second groupe ont pour principaux clients d'autres organisations. Pour plusieurs organisations du second groupe, les contrats gouvernementaux ne constituent pas une part importante du chiffre d'affaires.

Comme mentionné précédemment dans la section sur les caractéristiques des organisations constituant l'échantillon, on peut comprendre que les pressions à diversifier les effectifs risquent d'être moindres dans les organisations qui ont peu de contacts directs avec les consommateurs et pour lesquelles le gouvernement est un client secondaire; dans la mesure où, comme l'affirme le répondant G2E11 : « l'entreprise privée ne nous demande pas si on a une diversité », les entreprises clientes ne leur imposent pas d'avoir un certain niveau de représentativité des membres des minorités visibles dans leurs effectifs, on peut expliquer qu'elles ont moins de pression à se conformer à leur obligation juridique.

### **7.4.4 Restructuration**

On observe une différence significative au niveau des restructurations entre les deux groupes d'analyse : alors que les organisations du premier groupe n'ont pas connu de restructurations significatives, une proportion importante (52,6 %) de celles du second groupe a connu de tels changements. Ces derniers n'ont pas seulement des impacts sur les

effectifs de l'entreprise, mais également sur la culture organisationnelle, l'organisation du travail, les pratiques et politiques du service des ressources humaines, etc.

Les organisations qui ont fait l'acquisition de concurrents mentionnent la difficulté d'intégrer à leur structure ces nouveaux employés et la complexité qui peut en résulter en matière de gestion du PAE. *A contrario*, les propos du répondant G2E27 dont l'organisation a récemment été acquise reflètent ceux des autres organisations dans la même situation : dans une pareille situation, tous les dossiers qui ne sont pas considérés comme directement « stratégiques » pour la survie et le développement de l'entreprise sont relégués au second plan, incluant le PAE. Ainsi, les changements organisationnels associés aux restructurations pourraient avoir un impact négatif sur le niveau de conformité des organisations.

L'ensemble de ces différences observées entre les groupes d'analyse peut indiquer que certaines variables qui ne sont pas en lien direct avec le PAE pourraient tout de même influencer sur les niveaux de conformité des organisations. Alors que le fait d'avoir son siège social à Montréal pourrait avoir un impact positif sur le niveau de conformité, être dans le secteur de la fabrication, avoir son siège social au Québec, mais à l'extérieur de Montréal, avoir pour principaux clients d'autres entreprises privées et avoir connu récemment une restructuration importante sont autant de facteurs qui auraient un impact négatif.

En ce qui concerne les autres variables contrôles, le fait d'être syndiqué, l'année d'implantation du PAE, le nombre d'employés et la reconnaissance d'une situation de pénurie de compétences dans un secteur industriel ou dans une catégorie d'emplois, aucune différence significative n'est observée entre les groupes d'analyse, ce qui indique,

par exemple, que parmi les organisations qui rencontraient une pénurie de compétences, certaines avaient des taux de conformité élevés et d'autres non.

Ces caractéristiques des organisations démontrent l'importance de procéder à une analyse approfondie du contexte pour mieux comprendre les diverses influences qui s'exercent sur les organisations.



## **Chapitre 8 : Discussion**

Rappelons que notre recherche vise à identifier et comprendre les facteurs qui expliquent les différences constatées dans les taux de conformité entre des organisations privées toutes assujetties à la même obligation juridique. Étant donné que les facteurs exogènes (l'environnement externe) devraient être plutôt similaires pour l'ensemble des organisations, nous avons proposé que les facteurs endogènes doivent jouer un rôle primordial pour expliquer les différences, ce qui signifie que l'obligation juridique entraîne différentes réactions parmi les gestionnaires responsables de la mise en œuvre des PAE qui varient en fonction de facteurs de l'environnement interne de l'organisation.

Pour atteindre notre objectif de recherche, nous avons énoncé trois grandes propositions de recherche qui établissent des liens entre les variables de notre modèle de recherche (schéma 2, page 180). Dans un premier temps, nous cherchons à examiner s'il est exact que l'ensemble des organisations est exposé aux mêmes facteurs exogènes et si elles les perçoivent de manière similaire (proposition 1). Par la suite, nous voulons savoir si les facteurs endogènes sont aussi importants que nous le prétendons pour expliquer le degré de conformité, aussi comparerons-nous de manière globale, l'influence respective des facteurs exogènes et endogènes (proposition 2). Dans un troisième temps, nous nous attardons à ordonnancer les facteurs endogènes de manière à identifier ceux dont l'influence est la plus importante pour expliquer le différentiel dans les taux de conformité (proposition 3 et les sous-propositions qui y sont reliées).

Nos résultats seront discutés à la lumière de la recension des écrits des chapitres 2, 3 et 4. Nous allons ainsi répondre à notre question de recherche en discutant dans un premier temps du niveau de conformité qui correspond à notre variable dépendante, et ensuite de

l'ensemble des forces exogènes et endogènes qui influencent positivement ou non celui-ci, à savoir les variables indépendantes. Nous reprendrons ensuite dans une sous-section distincte chacune des propositions et sous-propositions de notre modèle de recherche.

### **8.1 Variable dépendante : niveau de conformité aux objectifs qualitatifs**

Ce qui frappe le plus lorsqu'on observe les niveaux de conformité aux objectifs qualitatifs concerne cette importante force d'inertie que décrivait déjà Chicha en 1998. En effet, on constate que la majorité des organisations, malgré leurs obligations, ne sont pas très actives au niveau du diagnostic et de la révision de leur système d'emploi, ce qui risque d'avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs de représentation fixés dans des délais raisonnables.

Comme mentionné, à de très rares exceptions près, lorsque l'organisation a effectivement procédé à l'analyse de son système d'emploi, celle-ci s'est uniquement concentrée sur le système de dotation. Rappelons au passage que près de 39 % des organisations ne croient pas qu'il était même pertinent de procéder à cette analyse de leur système de dotation. Pourtant, il est clair dans tous les documents de la CDPDJ que l'analyse du système d'emploi ne concerne pas uniquement le système de dotation. En effet, même si celui-ci prend une place importante de l'analyse du système d'emploi, il est bien précisé que l'organisation devrait aussi faire une analyse des pratiques d'évaluation du rendement, de formation et promotion, des politiques de rémunération, ainsi que des conditions de travail.

Parmi les organisations qui ont procédé à l'analyse de leur système de dotation, une minorité y a apporté des modifications. Également, seulement un peu plus de la moitié (environ 52 % des organisations) a adopté des mesures de recrutement proactives afin d'inciter les membres des minorités visibles à poser leur candidature.

On constate également une pénurie de mesures de redressement parmi les organisations rencontrées : celles-ci sont très minoritaires. Les mesures de soutien sont un peu plus populaires. La principale mesure de soutien concerne les formations à la diversité qu'environ 71 % des organisations offrent à l'ensemble de leurs employés ou encore à certains d'entre eux.

Ces constats peuvent indiquer au moins trois choses : 1- les explications de la CDPDJ sur l'analyse du système d'emploi et les différentes mesures à mettre en œuvre afin d'augmenter la représentation des membres des groupes-cibles ne rejoignent pas les organisations, ce qui indiquerait un problème de communication; 2- l'absence de surveillance et la perception d'une faible probabilité d'être sanctionné<sup>103</sup> n'incitent pas les employeurs à faire tous les efforts nécessaires pour se conformer à leurs obligations; et 3- les professionnels de gestion des ressources humaines qui sont souvent les personnes responsables du dossier de l'accès à l'égalité dans l'organisation, n'ont pas les compétences ou les connaissances nécessaires pour faire un diagnostic du système d'emploi dans une optique d'égalité, aussi se concentrent-ils sur d'autres finalités. Également, comme ce sont eux qui ont contribué à mettre en place le système actuel, ils peuvent être réfractaires aux critiques et avoir des difficultés à en réaliser une évaluation objective.

---

<sup>103</sup> Nous reviendrons sur ces aspects en abordant la section sur les facteurs exogènes.

Ce dernier problème a été soulevé par plusieurs chercheurs et spécialistes du domaine, notamment Beck et coll. (2002) qui expliquent que l'atteinte des objectifs de ces programmes proactifs dépend de la qualité du diagnostic réalisé par l'employeur. Or, les gestionnaires en ressources humaines sont, pour les raisons énoncées plus haut, incapables de réaliser ce diagnostic. À cela s'ajoute le fait que dans de nombreuses organisations, le service des ressources humaines est peu considéré par les gestionnaires des autres services; conséquemment, les gestionnaires des ressources humaines subissent souvent des pressions importantes à l'interne pour « fermer les yeux » sur certains aspects potentiellement problématiques ou pour minimiser, voire banaliser, l'impact des barrières à l'emploi des membres des groupes cibles (Beck et coll., 2002). De plus, l'évaluation approfondie des impacts différenciés sur chacun des groupes-cibles de toutes les pratiques et politiques requiert du temps et des ressources dont ne disposent pas toujours les professionnels en ressources humaines. L'ensemble de ces éléments explique pourquoi, en l'absence de surveillance et de sanctions, ce processus sera fait de manière superficielle dans de nombreuses organisations (Dobbin, 2009; Harcourt et coll., 2005; Beck et coll., 2002; Bielby, 2000).

Il existe une conviction forte chez les professionnels de la gestion des ressources humaines que les outils et pratiques enseignés dans les écoles d'administration sont nécessairement neutres et qu'ils ne peuvent pas être biaisés (Light et coll., 2011; Berry et Bonilla-Silva, 2008; Tougas et coll., 2007; Bonilla-Silva, 2006; van Dijk, 2002; Roberson et Block, 2001; Martins Pinheiro Neves, 2000). Cette conviction serait si forte que les professionnels pourraient croire en l'inutilité de revoir leurs manières de gérer les ressources humaines.

Également, il importe de noter que même s'il est établi que la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines afin de limiter l'arbitraire des gestionnaires est une première étape incontournable afin d'éviter les biais qui peuvent désavantager les membres des groupes-cibles (McCarthy et coll., 2010; Dobbin, 2009; Durivage et coll., 2009; Petit, 2009; Ployhart et Holtz, 2008; Bielby, 2000), il existe encore de nombreuses organisations, certaines se retrouvant dans notre échantillon, où l'informel prédomine et où les exceptions en gestion sont la règle.

Parmi les organisations rencontrées, certaines respectent davantage leurs obligations au niveau des objectifs qualitatifs, aussi nous intéressons-nous maintenant aux différents facteurs externes et internes qui pourraient expliquer cette situation ce qui nous permettra également de nous prononcer sur nos propositions.

## **8.2 Variables indépendantes : synthèse des facteurs exogènes et endogènes significatifs**

Les variables indépendantes réfèrent à l'ensemble des forces de l'environnement externe (exogène) et interne (endogène) qui affectent l'organisation (Scott, 2007). Après la revue des facteurs significatifs à la lumière de la littérature pertinente, nous nous positionnerons par rapport à chacune des propositions et sous-propositions de notre modèle.

### **8.2.1 Facteurs exogènes**

Les facteurs exogènes réfèrent aux forces de l'environnement externe qui pourraient expliquer les taux de conformité des organisations. En nous basant sur des résultats de

recherche de Chicha (1998) et Charest (2003), nous avançons l'idée que nous ne pouvons complètement expliquer les taux de conformité des organisations privées assujetties au PAE en nous basant sur les facteurs exogènes puisque dans un environnement relativement homogène, on découvre des différences très marquées entre les organisations, ce qui est également l'un des résultats probants de cette recherche. Cette idée est d'ailleurs cohérente avec les travaux de chercheurs américains, dont Dobbin (2009) et Dobbin et Sutton (1998). Nous discuterons dans les prochaines pages de ces facteurs exogènes identifiés.

#### **8.2.1.1 Facteurs exogènes coercitifs**

De manière générale, moins de la moitié des organisations mentionnent l'importance de la contrainte juridique pour expliquer ses actions en matière d'accès à l'égalité. L'analyse montre qu'il n'existe pas de différences significatives sur ce point entre les organisations qui possèdent un taux de conformité élevé et les autres : on ne peut donc pas affirmer que les organisations qui ont un taux plus élevé de conformité craignent davantage d'être sanctionnées.

Un facteur exogène coercitif qui est significativement associé aux organisations qui démontrent des taux de conformité plus élevés concerne le fait d'être assujetti à l'obligation fédérale d'équité en matière d'emploi. Bien qu'il s'agisse de deux obligations juridiques distinctes, on constate des similitudes importantes entre les programmes qui ont amené certains répondants à mentionner qu'ils croient qu'en suivant étroitement les directives du programme fédéral, ils respectent *de facto* les obligations du PAE. Résultat

intéressant : il pourrait indiquer que le programme fédéral est plus contraignant que les PAE québécois ou, à tout le moins, perçu comme tel.

### **8.2.1.2 Facteurs exogènes normatifs**

En ce qui concerne les forces exogènes, c'est au niveau des facteurs normatifs que l'on constate les différences les plus marquées entre les organisations des deux groupes d'analyse. Rappelons que ces facteurs normatifs correspondent à une certaine « norme idéale » ou à un modèle considéré typique que de nombreux acteurs participent à imposer, directement ou non, dans les organisations. À ce propos, nous avons mis l'accent dans notre recherche, sur l'influence de la CDPDJ et des ONG dédiés au développement de l'employabilité des membres des minorités visibles et des immigrants.

La majorité des organisations du premier groupe demeurent neutres à l'endroit de la CDPDJ, alors que celles du second groupe sont beaucoup plus critiques. Ces critiques, parfois virulentes, démontrent une résistance plus grande de ces organisations à l'endroit des PAE. D'ailleurs, certains des commentaires présentés dans le chapitre précédent sont éloquentes à ce sujet.

Ces critiques adressées à la CDPDJ par ces organisations prennent parfois la forme d'une justification pour expliquer le fait qu'elles stagnent dans l'atteinte de leurs objectifs qualitatifs. On pourrait également avancer, comme mentionné précédemment, que plusieurs professionnels de la gestion des ressources humaines n'ont pas les compétences et les connaissances nécessaires pour réaliser le diagnostic de leur système d'emploi et proposer des solutions adaptées. Ceux-ci auraient donc besoin de davantage de support de la Commission.

Le seul aspect sur lequel s'entendent la plupart des organisations rencontrées à propos de la CDPDJ, nonobstant le taux de conformité, concerne les délais de traitement des dossiers qui sont jugés excessifs. Ces délais entraînent des frustrations dans de nombreuses organisations et, dans certains cas, découragent les gestionnaires à s'investir dans le dossier de l'accès à l'égalité. Cette situation pourrait être symptomatique d'un manque de ressources suffisantes à la Commission compte tenu d'une procédure méthodologique trop lourde qui ralentirait les travaux. On pourrait aussi observer des impacts négatifs sur les niveaux de motivation des organisations à respecter leurs obligations, surtout lorsque des répondants affirment que ces délais envoient un message clair sur l'importance toute relative de l'accès à l'égalité pour la CDPDJ qui est responsable de veiller à la mise en œuvre du cadre juridique...

Moins de la moitié des organisations rencontrées entretiennent des liens avec des organismes communautaires dédiés au développement de l'employabilité des minorités visibles et des immigrants. Le type de relations qui existent entre les organisations privées et ces organismes communautaires varie entre les deux groupes d'analyse. Alors que celles du premier groupe ont davantage tendance à participer aux ateliers et aux formations que développent ces organismes, celles du second groupe sont plus intéressées par le développement de formations pointues afin de développer le niveau de compétences formelles des membres des minorités visibles. Bien qu'il s'agisse d'un nombre relativement restreint d'organisations, on pourrait prudemment avancer que les organisations du premier groupe souhaitent mieux connaître la réalité des minorités visibles et des immigrants alors que celles du second groupe auraient davantage le désir d'adapter ces derniers à leurs besoins, adoptant une perspective plus utilitariste. Ces deux



positionnements pourraient être significatifs d'une certaine perception entretenue des minorités visibles qui devrait être explorée davantage.

### **8.2.1.3 Facteurs exogènes cognitifs**

Les facteurs cognitifs correspondent à des idées ou à des schèmes de pensée partagés par un grand nombre d'individus. En tant que force exogène, il s'agit donc, par exemple, des stéréotypes largement partagés dans la société québécoise à propos des immigrants qui auraient des influences sur les organisations. Comme mentionné, ces facteurs n'ont pas été abordés par les répondants lors des entrevues.

En résumé, l'analyse des facteurs exogènes indique que les organisations ont une perception assez uniforme de l'environnement externe québécois comme étant peu contraignant en matière d'accès à l'égalité. La seule influence coercitive qui différencie significativement les organisations concerne le programme fédéral d'équité en matière d'emploi, ce qui pourrait indiquer la faible influence du cadre juridique québécois en soi. Les institutions qui devraient avoir une influence positive sur la normalisation des agissements des organisations privées, notamment en facilitant la transmission de « bonnes pratiques » jouent un rôle marginal : soit elles sont ignorées ou peu utilisées par les organisations, soit elles sont critiquées dans leur intervention (ce qui est le cas de la CDPDJ pour les organisations qui ont de faibles taux de conformité). Ces résultats sont donc cohérents avec les études antérieures de Chicha (1998) et Charest (2003) au Québec, ainsi qu'avec la littérature canadienne (Beck et coll., 2002; Leck et coll., 2002) et américaine (Dobbin, 2009; Edelman et coll., 2001; Edelman et coll., 1999; Dobbin et

Sutton, 1998; Edelman, 1992) qui démontrent que les facteurs endogènes jouent un rôle plus important pour expliquer les différences dans les taux de conformité.

## **8.2.2 Facteurs endogènes**

Les résultats présentés dans le chapitre précédent indiquent de nombreuses différences significatives entre les deux groupes d'analyse au niveau des facteurs endogènes. Ce constat est cohérent avec la littérature sur le sujet. Dans les prochaines pages, nous passerons en revue les différents facteurs significatifs.

### **8.2.2.1 Facteurs endogènes coercitifs**

Les seules organisations qui mentionnent en entrevue les facteurs endogènes coercitifs sont celles qui possèdent des taux de conformité élevés. Parmi ces facteurs, celui qui ressort de la manière la plus significative concerne la question d'imputabilité des gestionnaires, c'est-à-dire le fait de faire porter aux gestionnaires la responsabilité de l'atteinte des résultats du PAE. Ce résultat est cohérent avec la littérature sur le sujet : plusieurs recherches ont démontré qu'il s'agissait d'un facteur primordial pour expliquer l'atteinte des objectifs des mesures proactives (Kalev et coll., 2006; Richard et coll., 2006; U.S. Department of Transportation, 2002; Leck, 2002; Bielby, 2000). *A contrario*, on peut postuler que dans la mesure où les gestionnaires ne sont pas personnellement imputables, ils auront moins tendance à s'investir dans le dossier de l'accès à l'égalité, surtout dans un contexte où les sanctions sont perçues comme peu probables.

Évidemment, pour rendre les gestionnaires imputables, une organisation doit se doter de mécanismes de suivi rigoureux et crédible. Ce facteur qui différencie également les

organisations du premier groupe est également cohérent avec la littérature pertinente (Beck et coll., 2002; Leck, 2002; Bielby, 2000; Bader, 1998). Les remises de rapports à la CDPDJ étant trop distancées les unes des autres, certains répondants expliquent que ce processus est inadéquat afin de voir l'évolution vers l'atteinte des objectifs. Le mécanisme de suivi idéal devrait fournir des données plus régulièrement et prendre la forme d'un tableau de bord de gestion des ressources humaines (Huselid et coll., 2005). Notons que ces mécanismes sont nécessaires même en l'absence d'un système d'imputabilité des gestionnaires : tous dossiers jugés importants pour lesquels la haute direction pose des objectifs nécessitent des mécanismes efficaces et crédibles de suivi (Emery et Gonin, 2009; Johnson et coll, 2007; Lemire et Martel, 2007).

Un autre facteur coercitif qui distingue significativement les organisations concerne l'obligation de réaliser une présentation formelle d'un rapport sur le PAE qui décrit les mesures prises et les progrès observés dans l'atteinte des objectifs et qui doit obtenir l'approbation par les membres de la haute direction de l'organisation. La performance de l'organisation en matière d'accès à l'égalité sera ainsi évaluée en fonction de ces objectifs. Cette obligation d'obtenir l'approbation de la haute direction démontre symboliquement l'importance du dossier de l'accès à l'égalité pour la haute direction. Par la suite, ce rapport approuvé peut être présenté aux gestionnaires et aux employés et constitue un puissant motivateur à l'action (Leck, 2002).

Mis ensemble, ces facteurs coercitifs créent un cadre plus strict afin d'orienter les comportements des membres de l'organisation, ce qui a un impact positif sur les taux de conformité. Dobbin (2009) mentionne à ce sujet que les forces coercitives endogènes constituent l'une des principales influences à la conformité d'une organisation.

### 8.2.2.2 Facteurs endogènes normatifs

De nombreuses différences sont observées entre les organisations au niveau des facteurs normatifs. Un facteur intéressant à noter concerne les organisations qui ont de plus faibles taux de conformité : les répondants dans ces organisations sont significativement plus nombreux à privilégier les mouvements internes de personnel. L'un des inconvénients des mouvements internes de personnel est lié au fait que cette stratégie aurait tendance à ralentir la diversification des effectifs (Heneman et coll., 1999).

Ceci étant dit, le principal facteur de différenciation des organisations dans les deux groupes d'analyse concerne l'aspect de l'engagement des membres de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité. Nos résultats indiquent qu'il s'agit du facteur le plus étroitement associé à des taux élevés de conformité : toutes les organisations du premier groupe, sauf une, parlent longuement et avec force détails en entrevue de l'engagement des membres de leur haute direction, alors que seulement 30 % des organisations du second groupe aborde cet aspect en entrevue. Ce résultat va dans la même direction qu'une abondante littérature qui insiste sur le fait que l'engagement est toujours une condition *sine qua non* à l'atteinte des objectifs des mesures proactives d'égalité (notamment Deloitte, 2011; Dowd, 2009, Lee-Gosselin, 2009, Ng, 2008, Jayne et Dipboye, 2004, Dansky et coll., 2003, Bielby, 2000, Chicha, 1998, Gagnon et Létourneau, 1996, Leck et Saunders, 1994; etc.). Rappelons que pour Ng (2008) ce facteur serait de loin le plus important pour expliquer les résultats positifs des mesures proactives.

D'ailleurs, ce lien entre l'engagement de la haute direction et le niveau de conformité apparaît tout à fait rationnel : l'engagement de la haute direction envoie un message à tous les employés sur l'importance d'un dossier par rapport aux autres, ce qui par mimétisme stratégique à l'intérieur de l'organisation, incite les employés à agir en fonction de ces priorités que fixent les membres de la haute direction. De même, il est difficile, compte tenu des efforts d'adaptation que nécessitent la révision et la modification du système d'emploi, d'imaginer une organisation qui se lancerait dans ce processus sans l'appui de la haute direction. Dans ce dernier cas, on peut imaginer que dans la meilleure des situations, l'analyse et les modifications du système d'emploi demeureront superficielles. Il est essentiel de noter que ce facteur normatif est étroitement relié aux facteurs endogènes coercitifs présentés plus haut : ces facteurs doivent nécessairement aller de pair, autrement les impacts sur les taux de conformité seront considérablement plus faibles. En effet, des déclarations d'intention de la part de la haute direction sans suivi et coercition en cas de non-respect, n'ont pas le même impact dans une organisation, de même une coercition ne peut légitimement s'exercer en l'absence d'un appui formel de la haute direction.

Certains répondants dans le groupe des organisations qui avaient un plus faible taux de conformité affirment que le niveau d'engagement des membres de leur haute direction pourrait être influencé par la mise en place d'un cadre juridique plus sévère. Si les probabilités de sanctions étaient plus élevées, l'accès à l'égalité pourrait devenir un dossier plus important à leurs yeux et les amener à s'engager davantage.

Parfois, l'engagement de la haute direction s'accompagne d'une déclaration publique de celle-ci sur l'importance que l'organisation accorde à l'accès à l'égalité ou encore à la

diversité. Cet engagement public devient un autre puissant motivateur puisqu'il invite les acteurs externes à l'organisation à évaluer la « performance » de celle-ci.

Un facteur normatif supplémentaire qui distingue les organisations concerne l'allocation de ressources humaines et matérielles au dossier de l'accès à l'égalité. Ce facteur est également intimement relié à l'engagement de la haute direction : l'allocation de ressources à un dossier dans une grande organisation est fonction de l'importance de celui-ci aux yeux des membres de la haute direction.

Enfin, un autre aspect qui mérite d'être souligné concerne l'inclusion de clauses éthiques dans les contrats. En effet, les organisations du premier groupe ont tendance à inclure ce type de clause qui stipule qu'elles refusent de développer ou de maintenir des contacts d'affaire avec des organisations dont les pratiques ou discours laissent entendre qu'elles pourraient discriminer sur la base de l'un des motifs illicites de discrimination de la Charte. Concrètement, de l'avis même des répondants, ces clauses sont difficiles à mettre en œuvre. Cependant, nous pouvons croire qu'elles créent une pression supplémentaire sur les autres organisations afin qu'elles respectent le droit à l'égalité, tout en confirmant, une fois de plus, l'engagement de la haute direction à lutter contre les discriminations. D'ailleurs comme le mentionnent DiMaggio et Powell (1991), ces initiatives peuvent être de nature à engendrer un certain mimétisme organisationnel : les autres organisations pourraient être incitées à modifier leurs pratiques afin de ne pas déplaire à leurs partenaires d'affaires. Certaines études appuient d'ailleurs cette idée (Hillman et Keim, 2001; Jawahar et McLaughlin, 2001).

Ce type de clause s'inscrit dans la mouvance de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), concept multidimensionnel qui gagne en importance dans de nombreuses

économies développées (Commission européenne, 2011). La RSE est associée, au moins en partie, à l'idée d'une réponse managériale au cadre socio-juridique dans lequel se trouve une organisation. Rappelons la définition proposée par le BIT (2006) :

« La responsabilité sociale des entreprises (RSE) traduit la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leurs méthodes et procédés internes que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi » (p. 1)

Ainsi, on en déduit que la RSE reflète la réponse des organisations aux préoccupations, entre autres sociales, de leur environnement. Le cadre juridique est évidemment pris en compte, mais ne constitue pas l'unique influence sur la réponse des entreprises.

Nos résultats ne nous permettent pas de nous prononcer sur l'intérêt de la RSE pour lutter efficacement contre les discriminations en emploi et assurer une plus grande égalité entre les individus. Cependant, comme le remarquait Chicha (2006) « [l]a RSE, théoriquement, peut constituer une assise solide pour la lutte contre la discrimination au travail [...] » (p. 58) puisqu'elle s'appuie sur le cadre juridique et démontre symboliquement, encore une fois, l'appui d'une organisation en faveur de celui-ci. L'étude du lien entre la RSE et la lutte aux discriminations au travail dépasse le cadre de cette recherche, mais mériterait d'être investiguée davantage.

### **8.2.2.3 Facteurs endogènes cognitifs**

Les facteurs cognitifs différencient de manière très marquée les deux groupes d'analyse. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, les bénéficiaires perçus de la

diversification des effectifs, les stéréotypes et les biais entretenus à propos des membres des minorités visibles par les différents groupes d'acteurs dans les organisations, la compréhension des obstacles à l'intégration, la responsabilité des parties et la confusion entre l'égalité et l'équité, sont autant de facteurs cognitifs identifiés dans les discours des répondants qui permettent d'expliquer les différences dans les taux de conformité.

La question de la perception de bénéfices, fondamentale dans les modèles de gestion de la diversité (Özbilgin et Tatla, 2011; Noon, 2007; Ely et Thomas, 2001; Gilbert et Ivancevich, 2000; Lorbiecki et Jack, 2000; Williams et O'Reilly, 1998; Konrad et Linnehan, 1995), occupe une place importante dans les discours des répondants. Tous sans exception mentionnent divers bénéfices associés au fait d'avoir une main-d'œuvre diversifiée. Cette perception de bénéfices était si généralisée qu'il a fallu répartir les bénéfices en grandes catégories afin de pouvoir vraiment identifier des différences dans les discours des répondants. En effet, nous avons repris les 3 grandes catégories de bénéfices que proposent Ely et Thomas (2001) : 1- les bénéfices externes afin d'éviter les poursuites en discrimination et s'assurer de conserver une bonne réputation dans la communauté; 2- les bénéfices de marché se rapportent au positionnement commercial dans les niches dites « ethniques » en répondant mieux aux attentes et besoins de ces consommateurs souvent négligés; et 3- les bénéfices de productivité qui se base sur l'idée que les équipes de travail diversifiées sont plus créatives ce qui aurait un impact positif sur la productivité générale de l'organisation. À ces catégories de bénéfices, nous avons ajouté celle des bénéfices internes qui correspond aux effets positifs sur le climat de travail d'une meilleure prise en considération de la diversité et de l'amélioration du système d'emploi à la suite de sa révision.



Ainsi, on constate que les organisations du premier groupe mettent l'accent sur la catégorie générale des bénéfices externes. Développer et maintenir une bonne réputation en tant qu'employeur qui ne discrimine pas et qui valorise les différences faciliterait le recrutement. À ce propos, certains chercheurs en management affirment que cette gestion de la réputation est l'une des grandes tendances des dernières années; une réputation positive aurait selon eux un impact fort, non seulement sur la gestion des ressources humaines, mais sur l'ensemble des grandes fonctions de l'entreprise (Boistel, 2008).

Les organisations du premier groupe croient également que les équipes de travail très diversifiées sont plus performantes que les autres, un type de bénéfice relié à la catégorie des bénéfices de productivité (Ely et Thomas, 2001). Il est important de noter qu'au cours des deux dernières décennies, de nombreux modèles, souvent contradictoires tant dans leurs résultats que dans les liens postulés entre les variables critiques, ont été proposés afin de comprendre les liens entre la diversité dans la composition des équipes de travail et leur performance (Horwitz, 2005) ce qui peut nous amener à demeurer critique quant aux effets réels. Cependant, il est possible comme le suggèrent nos résultats que le fait de croire qu'un phénomène existe (par exemple croire en la réalité du bénéfice sans posséder d'indicateurs dans l'organisation pour s'assurer que les effets anticipés se réalisent) a un impact positif sur les actions en faveur de la diversification des effectifs réalisées par l'organisation (ce qui s'observe par le taux de conformité).

Les organisations du second groupe se différencient en matière de perception de bénéfices : elles sont significativement plus nombreuses à croire que la diversification des effectifs a un impact positif sur les capacités de leur organisation à pénétrer des marchés dits « ethniques ». Ce bénéfice se situe dans la catégorie des bénéfices de marché (Ely et

Thomas, 2001). Les spécialistes du marketing s'intéressent depuis plusieurs années déjà à ce phénomène lorsqu'ils font référence aux niches commerciales sous-exploitées ou encore au fait que plusieurs groupes ayant un certain pouvoir d'achat sont négligés par les entreprises (Badot et Lemoine, 2008; Commission européenne, 2005; Cui, 2001).

Bien qu'on puisse facilement soutenir que les bénéfices invoqués par les organisations appartenant au premier groupe (les bénéfices externes et l'amélioration de la performance des équipes de travail) peuvent se traduire en amélioration des performances financières des organisations, il s'agit tout de même de liens plus indirects et moins faciles à traduire en termes financiers, tandis que ce lien est beaucoup plus direct dans le cas des bénéfices de marché. Aussi, peut-on se demander pourquoi ce bénéfice caractérise les organisations du second groupe. Ely et Thomas (2001) proposent une théorie à ce propos : les organisations qui croient aux bénéfices de marché ont tendance à adhérer à une vision plus « utilitariste » de la diversité, c'est-à-dire qu'elle n'est qu'un moyen pour augmenter sa part du marché. Dans ces organisations, les employés des minorités visibles seront souvent cantonnés dans les postes qui ont des contacts plus directs avec les clients ou encore dans certaines succursales qui se trouvent dans des quartiers où une proportion importante de la population est membre des minorités visibles. L'organisation ne fera pas d'efforts particuliers pour modifier ses manières de gérer les effectifs, aussi, peu de modifications au système d'emploi devraient être apportées : la représentation des minorités visibles ne sera adéquate que dans les postes ou succursales visés. Les employés comprennent cette nouvelle forme de « ségrégation » (peu de possibilités de promotion ou encore de transfert vers une autre succursale) et ils en ressentiront des frustrations qui peuvent se traduire par un taux de roulement élevé.

Plusieurs autres facteurs cognitifs différenciaient les organisations du premier groupe, notamment en ce qui concerne les stéréotypes négatifs. Un nombre significativement plus élevé de répondants de ce groupe aborde de front cette question. À ce sujet, Loury (2002) et Armour (1997) expliquent l'importance de la reconnaissance de l'influence des stéréotypes par les individus et de la manière dont ceux-ci agissent en tant qu'étape préalable avant de commencer à observer des changements durables dans les attitudes et comportements de ceux-ci. Par rapport au modèle théorique de l'échelle de l'identité raciale de Helms et Carter (1993), prendre conscience que les inégalités s'expliquent en partie par des stéréotypes est plus positif que le fait de nier leur impact. Ce dernier cas pouvant être assimilé à une manifestation de racisme moderne (McConahay, 1983). Ainsi, il est plus positif que les répondants discutent ouvertement de leurs stéréotypes plutôt qu'ils nient que ceux-ci puissent influencer leur jugement comme c'était le cas chez la majorité des répondants du second groupe. On peut donc affirmer qu'il est nécessaire que les personnes responsables des PAE prennent conscience de l'importance des stéréotypes et de leurs impacts si l'on souhaite observer des changements en profondeur dans les organisations.

Les répondants du premier groupe avaient également une compréhension plus claire des obstacles que peuvent rencontrer sur le marché du travail les membres des minorités visibles et les immigrés. Cette connaissance peut donc avoir des impacts positifs directs sur l'adaptation de leur système d'emploi afin de mieux combattre ces obstacles.

Un ensemble de facteurs cognitifs sont également opérants chez les répondants du second groupe. Au premier rang de ces facteurs significatifs se trouvait cette confusion sur ce qu'est réellement la discrimination systémique. Les discours des répondants tournaient

fréquemment autour de l'idée que la discrimination n'existait pas dans leur organisation puisque tous les employés étaient traités exactement de la même manière. Or, si on s'intéresse aux effets des pratiques et des politiques en place comme ce devrait être le cas dans une perspective d'accès à l'égalité, il est faux de croire que traiter les individus de la même manière conduira toujours à une plus grande égalité formelle. Évidemment, si les répondants adhèrent à cette idée, on comprend leur manque d'enthousiasme à l'endroit des PAE qui seront considérés comme injustes, car étant eux-mêmes une forme de « discrimination » (Bonilla-Silva, 2006; McDermott, 2006).

Parmi les organisations du second groupe, il est également significatif d'observer chez les gestionnaires responsables des embauches des biais importants à l'endroit des candidatures des membres des minorités visibles. Dans ces organisations, le personnel du service des ressources humaines joue, dans plusieurs cas, un rôle secondaire dans les décisions d'embauche, aussi les biais de ces gestionnaires ont-ils un impact encore plus important. Dans certains cas, les répondants nous mentionnent des situations de discrimination ouverte où les gestionnaires ne souhaitent pas embaucher des membres des minorités visibles ou des immigrants en raison de « comportements culturels » nuisibles qui viendraient complexifier leur gestion des employés. Encore une fois, on peut comprendre dans ce contexte la difficulté à opérer des changements dans le système d'emploi.

Un autre facteur cognitif significatif est associé à l'idée de la responsabilité des acteurs pour comprendre les situations d'inégalité : les répondants du second groupe affirment que la faible représentation des minorités visibles dans leurs effectifs s'explique par le fait que ceux-ci ne souhaitent pas travailler pour leur organisation compte tenu des horaires de travail plus contraignants et des conditions offertes. Ce faisant, les répondants

ont tendance à se déresponsabiliser par rapport à la situation, laissant à entendre que les membres des minorités visibles étaient les seuls à blâmer pour leur faible représentation puisqu'ils ne veulent pas travailler aux conditions offertes par l'organisation. Une pareille perception qui s'inscrit dans une logique libérale de la responsabilité individuelle (Özbilgin et Tatli, 2011; Garon et Bosset, 2003) nous ramène encore une fois à l'idée du racisme moderne (McConahay, 1983). Dans la mesure où l'on adhère à l'idée que les membres des minorités visibles sont responsables de leur situation en raison des choix qu'ils font, l'organisation demeurera réticente à l'endroit des PAE.

L'ensemble des facteurs significatifs présentés permet de mieux comprendre pourquoi certaines organisations se conforment plus que d'autres à leurs objectifs qualitatifs. La relation entre l'obligation juridique et l'organisation est modulée par plusieurs autres facteurs qu'on ne peut pas ignorer. Dans le cas des PAE, ces facteurs apparaissent être principalement endogènes.

### **8.2.3 Discussion sur les propositions et sous-propositions de recherche**

Dans les prochaines pages, nous discuterons plus en détail des résultats de notre recherche en fonction de chacune des propositions et sous-propositions telles que présentées au chapitre 5.

**Proposition 1** : « Les organisations subissant toutes les mêmes forces exogènes, celles-ci ne peuvent expliquer qu'en partie le degré de conformité aux objectifs qualitatifs »

À la lumière de nos résultats, nous devons conclure que cette première proposition s'avère fondée. En effet, on constate que la perception qu'ont les organisations de

l'environnement externe est relativement uniforme comme nous l'avons exposé dans la section 8.2.1. Ainsi, nous pouvons affirmer que lorsque le cadre juridique est peu contraignant et que les probabilités de sanction des organisations « délinquantes » sont faibles, il est nécessaire de se tourner vers d'autres facteurs pour expliquer le niveau de conformité des organisations aux objectifs des PAE (ou autres politiques proactives de lutte aux discriminations sur le marché du travail), comme l'avait d'ailleurs démontré quelques recherches antérieures (Dobbin, 2009; Charest, 2003; Beck et coll., 2002; Leck et coll., 2002; Edelman et coll., 2001; Edelman et coll., 1999; Chicha, 1998; Dobbin et Sutton, 1998; Edelman, 1992).

**Proposition 2 :** « Les forces endogènes expliqueront mieux le degré de conformité aux objectifs qualitatifs »

Cette seconde proposition doit être considérée comme le corollaire de la première. En effet, si on ne peut expliquer complètement les taux de conformité des organisations en fonction de facteurs exogènes, il est nécessaire de considérer les facteurs endogènes. Nos résultats indiquent que les différences les plus marquées entre les organisations de notre échantillon concernent les facteurs endogènes. En effet, alors que certains facteurs endogènes distinguent les organisations du premier groupe, notamment l'engagement de la haute direction, la mise en place d'un système d'imputabilité des gestionnaires, l'insertion de clauses éthiques dans les contrats, etc., d'autres caractérisent celles du second groupe comme le fait de privilégier les mouvements internes de personnel, la conviction qu'un système d'emploi ne peut pas discriminer si tous sont traités exactement de la même manière, la manifestation de biais chez les gestionnaires responsables de

l'embauche. Dans l'ensemble, on peut affirmer que les résultats les plus intéressants de cette recherche afin d'expliquer les taux de conformité ont trait aux facteurs endogènes.

**Proposition 3** : « Parmi les facteurs liés aux forces endogènes, certains auront une influence prépondérante sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs »

Même s'il est vrai que les facteurs endogènes expliquent mieux le degré de conformité, il est faux de croire qu'ils sont tous « égaux » : quelques-uns sont plus importants que d'autres afin d'expliquer comment se comportent les organisations en matière d'accès à l'égalité. Également, comme mentionné, les facteurs endogènes coercitifs et normatifs significatifs pour les organisations du premier groupe sont intimement reliés et leur effet pourrait dépendre de leur présence simultanée. De plus, ils peuvent être logiquement ordonnancés. Les sous-propositions qui découlent de cette troisième proposition traitent de ces questions de l'importance relative des facteurs, des liens qui existent entre eux et de leur ordonnancement.

**Sous-proposition 3.1** : « L'engagement de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs »

Nos résultats appuient cette sous-proposition, même que l'engagement de la haute direction serait l'un des facteurs explicatifs les plus probants du degré de conformité. Ce résultat est cohérent avec une littérature très riche qui affirme le rôle primordial que joue l'engagement de la haute direction dans le succès des initiatives de diversification des effectifs (Deloitte, 2011; Dowd, 2009, Lee-Gosselin, 2009, Ng, 2008, Jayne et Dipboye, 2004, Dansky et coll., 2003, Bielby, 2000, Chicha, 1998, Gagnon et Létourneau, 1996, Leck et Saunders, 1994; etc.).

Cet engagement de la haute direction joue un rôle essentiel en transmettant un message quant à l'importance du dossier du PAE. De plus, cet engagement est nécessaire afin d'appuyer les multiples changements qui surviennent dans le processus de révision du système d'emploi de l'organisation. Il est utopique d'espérer que des changements durables peuvent survenir dans une organisation sans l'engagement réel des membres de la haute direction. En l'absence d'un tel engagement, les personnes responsables du PAE dans l'organisation ne devraient faire que le minimum afin d'éviter de subir les sanctions, une situation qui comme nous l'avons vu, est considérée peu probable par la majorité des répondants.

**Sous-proposition 3.1.1 :** « L'engagement de la haute direction en faveur de l'accès à l'égalité se reflétera dans l'organisation par l'adoption de systèmes d'imputabilité des gestionnaires, d'allocation de ressources et de mécanismes de suivi »

Tous ces facteurs explicatifs sont reliés de manière significative au facteur engagement de la haute direction. Comme nous le mentionnions précédemment, un ordre logique se dégage naturellement des facteurs explicatifs mis à jour par nos résultats. En effet, nous pouvons affirmer que le facteur engagement de la haute direction détermine la présence d'autres facteurs qui se sont révélés significatifs, soit : 1- la mise en place d'un système d'imputabilité des gestionnaires dans l'atteinte des objectifs des PAE; 2- le développement d'un mécanisme de suivi qui afin de pouvoir évaluer les progrès accomplis dans l'organisation; 3- la rédaction de rapports formels d'avancement et présentation de ceux-ci aux membres de la haute direction; 4- la déclaration publique de la haute direction en faveur de la diversité qui offre une plus grande légitimité morale au PAE; 5- l'allocation de ressources financières, humaines et matérielles au dossier du



PAE; 6- l'intégration formelle des objectifs du PAE dans la planification stratégique des ressources humaines; et finalement 7- l'insertion de clauses éthiques dans les contrats qui lient l'entreprise à ses clients et à ses fournisseurs.

**Sous-proposition 3.2 :** « La composition démographique des membres de la haute direction aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs »

Quelques études ont démontré un lien entre la composition démographique des membres de la haute direction et leur adhésion aux objectifs poursuivis par les mesures proactives pour combattre les discriminations en milieu de travail. Ainsi, le niveau de diversification de la haute direction déterminerait son engagement en faveur des mesures proactives ce qui aurait un impact sur l'atteinte des objectifs (Ng, 2008; Brammer et coll., 2007; Kalev et coll., 2006; Roberson et Park, 2006; Mighty, 1996).

Nos résultats ne nous permettent pas de trancher sur cette question de l'impact de la composition démographique des membres de la haute direction sur le degré de conformité. De manière générale, on retrouvait une très faible représentation des membres des minorités visibles dans la haute direction des organisations qui composent notre échantillon<sup>104</sup> ce qui rend périlleuse toute interprétation. Ce constat n'est pas sans rappeler les mises en garde de Westphal et Stern (2007) : les résultats sur le lien entre les caractéristiques démographiques des membres de la haute direction et les initiatives mises en place afin d'accroître la diversité dans les effectifs doivent être utilisés avec précaution puisqu'il est difficile, voire impossible dans certains cas, de trouver un nombre suffisant d'organisations ayant une représentation importante de membres des minorités visibles dans leur haute direction.

---

<sup>104</sup> Il faut également prendre en considération que certains répondants ont préféré ne pas répondre à cette question, alors que d'autres ignoraient la réponse.

En tout, les organisations qui présentent un degré élevé de conformité ont en moyenne, 4,4 % de membres des minorités visibles parmi les membres de leur haute direction, alors que dans les autres organisations, on observe 3,7 %<sup>105</sup>. Cette légère différence n'est cependant pas significative. Par contre, dans un cas comme dans l'autre, la représentation des membres des minorités visibles est si faible qu'elle nous porte à nous interroger si les membres des minorités visibles ne seraient pas affectés par un phénomène de « plafond de verre » (Huffman et coll., 2010; Arfken et coll., 2004; Maume, 2004) dans les organisations québécoises, d'autant plus que dans de très nombreux cas, les répondants affirment qu'il n'y a aucune personne membre des minorités visibles parmi les membres de leur haute direction et même parmi leurs cadres supérieurs. Cette question des effets de la composition démographique des membres de la haute direction des organisations dans le contexte québécois mériterait d'être explorée davantage.

**Sous-proposition 3.3 :** « La perception de bénéfices à la diversification des effectifs aura un impact positif sur le degré de conformité aux objectifs qualitatifs »

Le lien entre la perception de bénéfices à la diversification des effectifs et ses impacts sur le niveau de conformité était également l'objet d'une sous-proposition dans notre modèle de recherche. Nous postulons que le fait de percevoir des bénéfices aurait un impact positif sur le niveau de conformité aux objectifs qualitatifs, comme le proposent de nombreux modèles de gestion de la diversité, notamment celui de Ely et Thomas (2001). Nos résultats appuient seulement en partie cette sous-proposition. En effet, la perception de certains bénéfices bien précis (et non tous les bénéfices) est en lien avec un impact positif sur le niveau de conformité. Au moins un bénéfice (croire que la diversification

---

<sup>105</sup> Pour les raisons invoquées précédemment, il convient d'être prudent avec ces chiffres.

des effectifs facilite la conquête de marchés dits « ethniques ») est associé à de plus faibles taux de conformité, ce qui peut sembler bizarre à première vue. Dans une étude précédente sur les PAE, nous avons découvert un lien clair entre la perception de bénéfices et le niveau de conformité (Charest, 2003). Cependant, nous pourrions avancer qu'en 1998 (année où les données ayant servi à cette étude ont été compilées), les discours au Québec sur les bénéfices de la diversité n'étaient pas encore aussi développés qu'aujourd'hui aussi, peut être qu'à cette époque, seules les « meilleures » entreprises réfèrent aux bénéfices considérés supérieurs (obtenir des avantages concrets de la diversification des effectifs, par exemple avoir des équipes de travail plus performantes ou encore légitimer sa présence dans un marché « ethnique ») plutôt qu'aux bénéfices de base (conserver le lien d'affaire avec le gouvernement ou éviter une poursuite en discrimination).

Il est possible dans le cas présent que, suivant la logique inhérente à ce bénéfice, certaines organisations du second groupe viseraient délibérément à doter certains postes avec des personnes membres de groupes précis afin de mieux rejoindre une clientèle, c'est-à-dire qu'elles auraient tendance à recréer une nouvelle forme de ségrégation. D'ailleurs, certaines réponses du second groupe peuvent indiquer un pareil phénomène, qu'il s'agisse des « chargés de projets qui [...] vont chercher des clients qui sont de leur origine ethnique » (G2E23), de distributeurs d'asphalte italien pour desservir la communauté italienne (G2E15), ou encore de représentants commerciaux juifs pour mieux rejoindre les dirigeants juifs d'entreprises du secteur de l'habillement (G2E1a).

Comme nous le mentionnions précédemment, tous les répondants sans exception tiennent un discours articulé sur cette question des bénéfices, ce qui pourrait aussi signifier que

ces idées de plus en plus largement diffusées dans les médias populaires et les écoles d'administration se sont répandues dans la société québécoise, en particulier parmi les gestionnaires. Dans le cas présent, il semble donc que les discours ne se traduisent pas toujours en actes, aussi serait-il opportun d'étudier davantage ce phénomène afin de comprendre à quoi tient ce paradoxe.

**Sous-proposition 3.4 :** « Les organisations avec de plus faibles taux de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE auront davantage tendance à adopter une rhétorique dénotant un certain racisme moderne »

La dernière sous-proposition de notre modèle réfère aux différentes stratégies lexicales des néo-racistes développées par Bonilla-Silva (2006) : nous avons tenté de voir s'il existait un lien entre ces discours et le taux de conformité. Nos résultats montrent que les organisations du second groupe justifient davantage la situation des membres des minorités visibles sur le marché du travail en ayant recours à certaines stratégies lexicales particulières, dont les stratégies de « libéralisme abstrait » et de « minimisation ».

La première de ces stratégies, le « libéralisme abstrait » consiste à présenter le phénomène de la discrimination comme un comportement irrationnel qu'aucun individu rationnel n'adopterait et à s'en tenir à un discours sur la responsabilité individuelle pour expliquer les succès et les échecs des individus sur le marché du travail. Ainsi, ce sont les mauvaises décisions prises par les membres des minorités visibles et les immigrés qui expliqueraient leur situation désavantageuse sur le marché du travail. Par exemple, ils refusent les horaires de travail proposés, ils axent trop leurs démarches de recherche d'emploi en fonction des postes affichés dans les ONG, ils tardent avant de faire les démarches pour obtenir la reconnaissance de leurs diplômes, etc. Un autre signe de cette adhésion au « libéralisme abstrait » des répondants du second groupe concerne le fait de

croire que la discrimination n'existe pas dans un milieu, car tous les individus sont traités exactement de la même manière.

La seconde stratégie lexicale identifiée dans les discours des répondants correspond à ce que Bonilla-Silva (2006) nomme la « minimisation » qui est le fait de banaliser des situations et dans le cas présent, s'opposer à l'intervention de l'État, car le remède des PAE serait pire que le mal de la discrimination. Un exemple nous a été offert lorsqu'il était question des plaintes en harcèlement ayant pour motif l'origine nationale ou la race : le répondant banalisait l'incident à connotation raciste en affirmant que c'était de l'humour. D'autres répondants du second groupe, assez nombreux, expliquent que les situations de discrimination n'existent pratiquement plus au Québec aussi les PAE sont inutiles. D'autres encore mentionnent que ces PAE font uniquement du tort aux hommes blancs alors qu'aujourd'hui tous, sauf de rares exceptions, sont traités également sur le marché du travail.

L'ensemble de ces exemples associés au second groupe d'organisations nous amène à confirmer la dernière proposition de notre modèle. D'ailleurs, à la lumière de nos résultats, une exploration plus approfondie de la rhétorique néo-raciste constituerait un terrain de recherche fertile qui pourrait mener à mieux comprendre les résistances des individus face aux luttes aux discriminations en général et aux PAE en particulier.

### **8.3 Conclusion**

La confirmation de la quasi-totalité des propositions et sous-propositions de notre modèle de recherche indique qu'il est possible d'identifier plusieurs facteurs, principalement endogènes, qui expliquent le degré de conformité des entreprises aux objectifs qualitatifs

des PAE. Ces facteurs qui s'avèrent avoir un impact sur le degré de conformité permettent ainsi de répondre à notre question de recherche, à savoir : « Dans les entreprises québécoises soumises aux PAE, quels facteurs pourraient expliquer la conformité aux objectifs qualitatifs des PAE? ». Dans l'ensemble, nous en venons à la conclusion que les facteurs de l'environnement externe ne permettent pas d'expliquer entièrement les réactions des organisations en matière de PAE et donc, les facteurs endogènes jouent un rôle déterminant.

L'approche néo-institutionnaliste adoptée amène à l'avant-plan l'importance de l'intervention de l'État en réaffirmant les capacités que celui-ci possède, à modifier les structures organisationnelles de manière à instaurer les changements sociaux désirés (DiMaggio et Powell, 1991). Ainsi, les facteurs coercitifs reliés au cadre juridique mis en place par l'État ont le potentiel de structurer les actions des organisations. Cependant, comme nous le constatons, les faiblesses structurelles du cadre actuel québécois permettent aux organisations de faire preuve de laxisme par rapport à leurs obligations ce qui, compte tenu des objectifs sociaux poursuivis par les PAE, est problématique.

Nous observons que certaines organisations se démarquent positivement dans leur degré de conformité, ce que nous expliquons principalement en référant à des facteurs endogènes.

Ainsi, la contrainte juridique ne créant pas à elle seule les conditions nécessaires et suffisantes pour assurer la conformité des organisations, nous nous retrouvons *de facto* dans une situation où l'engagement de celles-ci à l'endroit de l'importance de l'accès à l'égalité, qui n'est malheureusement pas universellement partagé, pallie, en partie, aux insuffisances du cadre. Compte tenu du fait que les mesures proactives pour combattre la

discrimination visent un changement social majeur afin d'assurer une plus grande égalité entre les citoyens, nonobstant leur groupe d'appartenance, nous pouvons nous interroger sur la pertinence de s'en remettre à la « bonne volonté » des organisations pour atteindre cet objectif.

Dans le dernier chapitre, nous présenterons les principales recommandations qui découlent de notre analyse et aborderons également les limites de cette recherche et notre contribution au développement des connaissances.





## **Chapitre 9 : Conclusion**

Ce chapitre de conclusion se concentrera sur les recommandations qui découlent de la discussion des résultats du chapitre précédent. Notons que nos recommandations toucheront aux dimensions analyse des politiques publiques d'emploi ainsi qu'à la gestion des ressources humaines. Par la suite, nous aborderons quelques-unes des limites de cette recherche et terminerons en mentionnant les contributions de cette thèse à l'avancement des connaissances.

### **9.1 Recommandations**

Cette recherche se pose à la jonction de l'analyse des politiques publiques et de la gestion des ressources humaines, aussi semble-t-il nécessaire d'en déduire des recommandations dans les deux domaines. Bien que nous les abordions dans des sous-sections distinctes, nos résultats montrent à quel point les deux sont indissociables afin de lutter efficacement contre les discriminations en milieu de travail. Nous commencerons par présenter les principales recommandations qui s'imposent en matière de politiques publiques proactives afin de lutter contre les discriminations. Par la suite, nous développerons des recommandations en matière de gestion des ressources humaines en posant d'emblée la nécessité d'introduire une réelle préoccupation en matière d'équité dans nos processus de gestion du personnel.

#### **9.1.1 Recommandations en matière d'amélioration des programmes d'accès à l'égalité**

Les résultats obtenus pointent en direction de nombreuses recommandations afin d'améliorer l'efficacité des PAE de l'obligation contractuelle au Québec. Dans les

prochaines pages, nous passerons en revue ces principales recommandations que nous divisons en trois sous-sections : 1- la contrainte juridique *versus* le volontarisme; 2- l'intervention sur la légitimité morale des PAE; et 3- la révision du rôle de la CDPDJ.

### **9.1.1.1      Contrainte juridique *versus* le volontarisme**

Plusieurs des répondants, nonobstant le fait qu'ils aient ou non des niveaux élevés de conformité aux objectifs qualitatifs des PAE, s'entendent pour affirmer que sans la loi, leur organisation n'aurait probablement pas fait grand-chose afin d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles. Globalement, 42 % des organisations mentionnent que le cadre juridique québécois est un facteur qui les pousse à agir. De plus, la vaste majorité des organisations qui ont les meilleurs niveaux de conformité aux objectifs qualitatifs sont aussi assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44). En l'absence du cadre juridique et compte tenu des tendances à nier le phénomène de la discrimination comme le révèlent nos résultats, on peut affirmer que le volontarisme ne pourrait se substituer efficacement au cadre juridique.

Le cadre juridique demeure nécessaire si l'on souhaite véritablement observer une plus grande égalité entre les individus sur le marché du travail. Il s'agit principalement pour le gouvernement d'agir sur le facteur coercitif exogène qui semble avoir au Québec une influence limitée qui s'explique notamment par la faible probabilité d'être sanctionnés en cas de non-conformité comme l'affirment de nombreux répondants. En effet, très peu de répondants croient que la CDPDJ les sanctionnerait en cas de non-conformité. Les sanctions, bien qu'elles existent, ne sont qu'exceptionnellement appliquées au Québec. Les sanctions en tant que facteur exogène coercitif pourraient avoir un impact positif

majeur sur les actions des organisations. *A contrario*, une « contrainte » juridique sans sanction risque d'avoir un impact limité sur les comportements des organisations. Il est donc impératif pour l'État de se positionner clairement en faveur du cadre juridique ce qui implique entre autres, de ne pas éviter de sanctionner comme le permet le cadre actuel, les organisations qui ne respectent pas leurs obligations.

Un autre aspect à prendre en considération concerne l'absence de transparence ce qui limite les possibilités d'évaluation externe et donc réduit d'autant les pressions externes à s'améliorer. Plusieurs répondants ont mentionné que personne ne s'intéressait vraiment aux PAE et que même au sein de leurs organisations, les employés ignoraient souvent que leur organisation était assujettie au PAE. En effet, les individus, employés ou non, les ONG et autres groupes de pression peuvent difficilement exercer des pressions crédibles sur une organisation pour qu'elle améliore la représentation des membres des minorités visibles en l'absence de données claires. Pour permettre au cadre juridique d'atteindre plus facilement ses objectifs d'égalité de résultats sur le marché du travail il serait approprié de pouvoir impliquer davantage les principales parties prenantes externes (par exemple les ONG, les syndicats, les travailleurs des minorités visibles, etc.). Une condition facilitante pour assurer cette participation demeure la possibilité d'évaluation externe des PAE et une large diffusion des résultats obtenus.

Alors qu'on semble négliger le cadre juridique, on observe depuis quelques années une tendance forte dans les discours à s'intéresser davantage au concept managérial de la gestion de la diversité. Cette tendance s'observe clairement chez les organisations rencontrées. En effet, les discours sur les bénéfices de la diversification des effectifs sont nombreux et bien articulés chez les répondants et on pourrait penser que le fait de

percevoir des bénéfices aurait un impact positif sur la conformité aux objectifs, ce qui indiquerait le caractère obsolète du cadre juridique actuel. Pourtant, comme le démontre l'adhésion d'une majorité significative d'organisations du second groupe à un bénéfice dit de « marché », la perception de bénéfices n'a pas nécessairement d'impact positif sur la conformité. Ceci indique d'emblée qu'une approche purement volontariste basée sur la gestion de la diversité ne permet pas de régler automatiquement les problèmes de sous-représentation dans les effectifs des membres des minorités visibles.

Bien que l'on tente de présenter la gestion de la diversité comme une réponse mieux adaptée à la réalité des organisations et même si, dans certains cas, elle peut avoir un impact sur l'acceptation par les gestionnaires et les employés de la légitimité morale de l'intervention de l'État, rien ne permet d'affirmer qu'elle constitue un substitut convenable au cadre juridique.

Même si cette approche de la gestion de la diversité plaît davantage aux décideurs et aux employeurs en leur faisant miroiter une panoplie d'avantages concrets à la diversification des effectifs, on ne peut que noter son silence à propos des impératifs sociaux et moraux qui sous-tendent le cadre juridique. La perspective de la gestion de la diversité en refusant de reconnaître les raisons profondes des inégalités sur le marché du travail reste d'une certaine manière plutôt superficielle. Notons aussi que compte tenu de la complexité, voire l'impossibilité dans certains cas, d'établir avec certitude des liens probants entre la diversification des effectifs et l'obtention de bénéfices, on peut assumer que dans de nombreux cas, les organisations ne feront pas les efforts soutenus nécessaires pour améliorer la représentation des membres des minorités visibles dans leurs effectifs ou encore se décourageront en cours de route. Il ne faut pas écarter ce risque associé à une

approche volontariste qui devrait inciter l'État à demeurer prudent et à se fier davantage au cadre juridique qu'à la simple bonne foi des employeurs.

En résumé, même s'il est possible que certaines organisations fassent par elle-même tous les efforts nécessaires pour diversifier leurs effectifs, compte tenu des problèmes potentiels de l'approche volontariste, l'obligation légale demeure indispensable pour atteindre l'objectif d'une plus grande égalité entre les individus. De plus, elle implique une reconnaissance officielle des désavantages vécus et leurs raisons structurelles, ce qui la rend également plus morale. L'approche juridique fixe des normes pour encadrer les organisations. Celles-ci peuvent garantir le succès de l'intervention comme le montre bien nos résultats où l'intégration des objectifs des PAE à la planification, la mise en place de système de suivi et d'imputabilité, etc., permettent de mieux se conformer.

À la lumière de tout ce que nous avons mentionné jusqu'à présent, nous recommandons que le gouvernement prenne rapidement position sans équivoque en faveur des PAE ce qui implique également de donner l'exemple en faisant tous les efforts nécessaires afin d'améliorer la représentation des groupes cibles parmi ses effectifs comme l'exige d'ailleurs la *Loi sur la fonction publique* (chapitre F-3.1.1) et ce, au détriment de l'approche volontariste de la gestion de la diversité puisqu'il s'agit d'une perspective qui, même si dans certains cas peut être complémentaire au PAE, poursuit une finalité distincte. Cette première recommandation sert d'assise aux deux suivantes, soit : 1- à court terme, la CDPDJ doit avec l'appui du gouvernement assurer une meilleure surveillance des PAE et appliquer des sanctions aux organisations délinquantes comme le permet le cadre juridique actuel, en l'occurrence retirer aux organisations qui négligent leur PAE les contrats publics obtenus; en agissant ainsi il y aurait renforcement du facteur

exogène coercitif; et 2- à moyen terme, le gouvernement doit modifier le cadre juridique actuel de manière à assurer une plus grande transparence des PAE relevant de l'obligation contractuelle en rendant publiques les données en matière d'atteinte des objectifs des organisations afin d'augmenter les pressions externes des parties prenantes sur celles-ci pour qu'elles se conforment davantage.

### **9.1.1.2 Intervenir sur la légitimité morale des PAE**

Nos résultats indiquent que de nombreuses personnes responsables des PAE ont une profonde méconnaissance de ce qu'est la discrimination et ses principales manifestations. Une majorité de répondants affirme en entrevue que la discrimination n'existe pas dans leur organisation. L'analyse de leurs discours montre que cette « discrimination » correspond principalement à une discrimination directe intentionnelle ce qui signifie que les répondants continuent d'entretenir une compréhension simpliste de ce qu'est vraiment la discrimination.

Ce constat est particulièrement significatif dans les discours du second groupe où on observe également une confusion entre les concepts d'égalité et d'équité qui amenait les répondants à croire que les PAE les obligent à traiter différemment les individus en fonction de leur groupe d'appartenance ce qui était à leurs yeux manifestement injuste pour les membres du groupe majoritaire. Nous pensons que cette incompréhension du phénomène de la discrimination explique en partie les réticences de plusieurs à accepter la légitimité des PAE.

Il est impératif qu'une majorité des principaux acteurs concernés par les PAE, notamment les personnes responsables du dossier du PAE, mais également les membres des hautes directions des organisations, les gestionnaires, ainsi que les décideurs publics, soit intimement convaincue de la légitimité de l'intervention juridique afin que celle-ci puisse atteindre ses objectifs, autrement, elle demeurera éternellement suspecte ce qui favorisera le *statu quo* et l'inaction. Nos résultats nous amènent à penser que ce serait une grave erreur que de sous-estimer l'importance des convictions et des croyances entretenues par les parties prenantes à propos du cadre juridique pour expliquer la régulation des comportements des organisations.

Pour réaliser cet objectif, l'État doit mettre en œuvre de grandes campagnes de sensibilisation afin d'expliquer le phénomène de la discrimination et de ses effets au quotidien sur le marché du travail. Ces campagnes permettent de combattre la croyance que les mesures proactives correspondent à des programmes « spéciaux » ou à un « traitement préférentiel » des membres des groupes cibles, qui convoient une image négative forte qui ne peut qu'accroître les résistances au sein de la population. De plus, ces croyances véhiculées stigmatisent les membres des groupes cibles en les présentant comme des personnes qui ont des « déficits », qui doivent être « assistées », ou encore, qui « profitent du système », autant d'images qui devraient les inciter à se distancer ou à se dissocier des mesures proactives en place.

Cette campagne de sensibilisation que le gouvernement par le biais de la CDPDJ doit mener visera à rappeler ce qu'est vraiment la discrimination et comment elle continue à opérer dans notre société, clarifiera ce que sont vraiment les PAE et comment ceux-ci fonctionnent ce qui implique notamment, de dissiper les importants malentendus à leur

sujet qui les discréditent trop souvent dans l'opinion publique et en minent les résultats. En plus de cette campagne de sensibilisation, la CDPDJ doit, à un niveau plus micro, assurer une meilleure formation des personnes responsables des PAE dans les organisations, afin qu'elles aient une meilleure compréhension du phénomène de la discrimination systémique. Également, comme l'a d'ailleurs aussi recommandé la CDPDJ à plusieurs reprises, il serait essentiel que le gouvernement adopte une véritable politique de lutte contre le racisme et la discrimination, comme il l'avait d'ailleurs annoncé en 2006, un projet qui s'est mué en cours de route en une politique inspirée des principes de gestion de la diversité (MICC, 2008). Un discours politique cohérent et axé sur les droits fondamentaux de la personne est une condition *sine qua non* pour assurer la légitimité des mesures en place et souligner la faible portée de l'approche volontaire.

### **9.1.1.3 Révision du rôle et des manières de faire de la CDPDJ**

Comme mentionné, de très nombreux répondants, dont la majorité des organisations du second groupe ont une vision plutôt négative de la CDPDJ. Les termes utilisés pour la décrire ne sont souvent pas flatteurs : « tatillonne », « mal organisée », « axée sur la paperasse », incapable d'offrir « suffisamment d'encadrement », « manquant de flexibilité », faisant preuve de « lourdeur » dans son approche, ayant tendance « à décourager les gestionnaires » à s'investir dans le PAE, etc.

Nos résultats indiquent que la démarche mise de l'avant par la CDPDJ pour assurer la conformité des organisations à leurs obligations est jugée bureaucratique et inadaptée et entraîne des délais de traitement des dossiers qui sont déraisonnables. Aussi semble-t-il nécessaire que la CDPDJ revoie en profondeur sa gestion des PAE. Premièrement, il



convient de simplifier et d'alléger l'approche méthodologique des PAE, ce qui concrètement signifie de débiter la mise en œuvre du programme avant d'avoir complété l'ensemble du diagnostic sur la sous-représentation de chacun des groupes-cibles dans toutes les occupations de l'organisation. En effet, l'organisation pourrait se concentrer sur quelques-unes d'entre elles qui ont des effectifs importants, par exemple les principaux postes pour lesquels on procède régulièrement à des embauches. En concentrant ses énergies sur ce groupe plus restreint d'occupations, l'organisation atteindrait plus facilement des résultats positifs. Le succès de ces initiatives démontrerait qu'il est possible d'améliorer la représentation ce qui encouragerait l'organisation à poursuivre ses efforts en incluant progressivement d'autres postes ou d'autres départements dans le PAE. Cette mise en œuvre par étape serait aussi plus cohérente avec les manières de faire des organisations où, afin de mieux gérer les risques, les changements majeurs sont généralement instaurés par étapes. Ces changements dans l'approche méthodologique préconisée par la Commission pourraient s'opérer rapidement et sans l'intervention du législateur.

Deuxièmement, à plus long terme et toujours afin d'éviter la bureaucratisation à l'excès des PAE par la CDPDJ, il serait pertinent de réviser le cadre juridique actuel afin de rendre obligatoire la participation structurée des représentants des salariés, syndiqués ou non, dans la mise en œuvre des PAE, à la manière de ce qui se fait déjà avec la *Loi sur l'équité salariale* (L.R.Q., ch. E-12.001), en instaurant des comités d'accès à l'égalité sur lesquels siègeraient une majorité de salariés dont des membres de chacun des groupes-cibles. Une obligation de formation de ces personnes aux questions de discrimination systémique et de mise en œuvre des PAE devrait aussi être inscrite dans le cadre

juridique. La participation des salariés permettrait de transférer plusieurs des tâches actuellement réalisées par les employés de la CDPDJ vers ces comités paritaires d'accès à l'égalité. Cette modification au cadre juridique permettrait à la fois aux organisations de mieux s'approprier leur PAE qui serait alors mieux adapté aux particularités du milieu, et à la CDPDJ de pouvoir se concentrer sur ses rôles de formation, soutien et surveillance. De plus, cette participation à l'élaboration du PAE aurait aussi un impact sur leur légitimité morale auprès de l'ensemble des employés de l'organisation puisque l'exclusion actuelle des salariés de la mise en œuvre des PAE contribue à les rendre suspects aux employés, nuisant par le fait même à l'atteinte des objectifs.

Bien qu'il soit nécessaire qu'il y ait remise périodique de rapports à la CDPDJ afin que celle-ci puisse assurer un suivi, les organisations ne devraient plus devoir attendre la rétroaction de la CDPDJ avant de poursuivre le programme développé par le comité paritaire. En effet, c'est à ce dernier que devraient être adressés en premier lieu les commentaires et les plaintes des employés. Dans la mesure où une meilleure formation est offerte aux personnes responsables de la mise en œuvre, qu'il y ait transfert réel de responsabilités de la CDPDJ vers les nouveaux comités paritaires d'accès à l'égalité et qu'il y ait mise en place d'un service de soutien rapide et efficace aux organisations à la Commission en cas de situations plus problématiques, il est raisonnable d'affirmer que ce nouveau contexte permettra aux organisations d'être plus indépendantes de la CDPDJ dans la mise en œuvre de leur PAE et également plus satisfaites des résultats.

### **9.1.2      Recommandations en matière de gestion des ressources humaines**

Comme mentionné, nous estimons qu'il est nécessaire que la gestion des ressources humaines soit davantage préoccupée d'équité. Les pressions juridiques et sociales qui s'exercent sur les organisations afin d'assurer une représentation juste des membres des minorités visibles doivent les amener à réagir et nous postulons que les professionnels des ressources humaines peuvent, dans la mesure où ils sont sensibilisés et formés adéquatement, contribuer à adapter les organisations afin de les rendre plus accueillantes. Afin d'accompagner les membres de la haute direction ainsi que les gestionnaires, dans l'atteinte de l'objectif d'une main-d'œuvre représentative de la société québécoise, les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent pouvoir bien comprendre les objectifs poursuivis par les différentes règles, formelles ou non, mises en place pour gérer le personnel, être critique en analysant leurs effets différenciés sur les membres des différents groupes, et pouvoir les réviser ou les modifier afin de parvenir à une égalité de résultats entre les individus membres de différents groupes. Pour jouer ce rôle et entraîner de véritables changements durables, il est primordial de développer les connaissances et compétences de ces professionnels en matière de discrimination.

La remise en question des règles du système d'emploi ne signifie pas que celles-ci n'ont jamais été adéquates, mais plutôt qu'elles sont le reflet du contexte sociohistorique qui les a vues naître. Plus précisément, on observe que des règles instituées à une époque où le marché du travail québécois était principalement dominé par des hommes blancs chrétiens, pourvoyeur de leur famille et sans handicap, auront tendance à avantager ces derniers au détriment des personnes qui n'appartiennent pas à ce groupe.

La préoccupation d'équité que nous envisageons pour les professionnels des ressources humaines implique un questionnement constant par rapport aux pratiques, règles,

procédures et politiques et à leurs effets différenciés sur les membres des groupes cibles, toujours dans le souci d'atteindre une égalité de résultats. Non seulement cette gestion des ressources humaines plus préoccupée d'équité valorise davantage les professionnels de la gestion des ressources humaines mais à la suite de plusieurs auteurs (Saba et coll., 2008; Baron et Kreps, 1999; Guérin et Wils, 1992), nous avançons qu'en cessant d'être des exécutants passifs des règles héritées pour devenir des collaborateurs actifs et créatifs en matière de révision des systèmes d'emploi, la valeur de leur contribution aux organisations augmentera.

De cette gestion des ressources humaines plus soucieuse d'équité découlent deux recommandations plus spécifiques : 1- une formation adéquate en matière de discrimination systémique; et 2- la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines plus cohérent et congruent à son environnement.

#### **9.1.2.1 Une formation adéquate en matière de discrimination**

À de nombreuses reprises, les répondants ont pris leur distance par rapport aux questions de discrimination en tenant des discours sur le mérite. Or, deux grandes tendances intimement reliées à propos du mérite ressortent de ces discours : 1- un désir d'embaucher toujours les meilleurs, nonobstant leurs caractéristiques démographiques ; et 2- les PAE pourraient mener à l'embauche de personnes moins compétentes uniquement parce qu'elles sont membres des groupes cibles. Ces propos expriment une crainte bien réelle, persistante, chez les répondants quant aux possibilités que le PAE puisse devenir une entrave à la productivité de l'organisation en remettant en question le fameux

principe de la méritocratie. Cette rationalisation indique à notre avis une forte réaction défensive des répondants qui craignent d'être « accusés » de discrimination.

Les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent défendre l'idée que les PAE ne remettent pas en question le « mérite », mais être aussi capable d'expliquer aux membres de la haute direction et aux gestionnaires que cette notion de « mérite » peut être biaisée. Ils devraient avoir continuellement une réflexion sur ces aspects de l'évaluation du mérite et défendre auprès de leur organisation une compréhension du mérite qui soit plus en accord avec les principes de l'accès à l'égalité.

Afin d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire que les départements et les écoles de gestion où sont formés les professionnels en ressources humaines incluent dans les *cursus* obligatoires des cours qui abordent directement les questions de diversité sur le marché du travail. Ces formations poursuivraient plusieurs objectifs : expliquer le cadre juridique en matière d'intégration et d'accommodement; définir ce qu'est véritablement la discrimination en emploi et comment celle-ci se manifeste; sensibiliser les participants à l'influence des biais personnels; combattre les stéréotypes ou les préjugés; etc. Cette formation des professionnels en gestion des ressources humaines servirait d'assise aux changements désirés dans les organisations québécoises.

Cependant, la formation que nous envisageons ne devrait pas être purement technique et axée uniquement sur le cadre juridique (par exemple, expliquer les obligations des organisations en matière de PAE ou encore rappeler les questions illégales lors des entrevues de sélection). Comme l'indiquent nos résultats, nous estimons qu'une formation axée uniquement sur l'idée de la contrainte juridique risque d'avoir des effets pervers en créant des résistances chez les participants. Il importe de contextualiser les

aspects juridiques en expliquant les raisons qui ont motivé l'adoption des lois et règlements en question.

Par delà l'aspect des thèmes à aborder lors de ces formations, il convient également de s'interroger sur les modalités de formation à privilégier. En effet, il semble bien établi en psychologie sociale que dans le domaine de la lutte aux préjugés, les formations où il y a uniquement transmission d'informations afin de développer les connaissances des participants sont celles qui sont le moins susceptibles de créer des changements significatifs durables puisqu'elles ont tendance à créer de fortes résistances chez les participants (Pendry et coll., 2007). Les formations devraient plutôt exposer les futurs professionnels aux réalités concrètes des membres des minorités visibles, favoriser les échanges entre les membres de différents groupes et éviter de blâmer ou de culpabiliser les individus membres du groupe majoritaire.

Un autre aspect de la formation des professionnels en gestion des ressources humaines qui devrait être renforcé concerne la question de l'évaluation des effets des pratiques et des politiques. En effet, bien que la littérature sur la discrimination en général et les PAE en particulier insiste sur l'importance d'évaluer les effets différenciés des pratiques en place dans les organisations, nos résultats indiquent qu'une minorité d'organisation semble effectivement procéder à de pareilles évaluations. Dans de nombreux cas, les répondants semblaient ignorer comment réaliser une pareille évaluation. Il nous apparaît donc important d'insister dans les programmes qui forment les futurs professionnels en gestion des ressources humaines sur les questions d'évaluation des impacts. Nous pensons que de manière générale, des professionnels en gestion des ressources humaines

mieux formés en matière d'évaluation pourront jouer un rôle plus stratégique dans les organisations.

#### **9.1.2.2 Une gestion des ressources humaines cohérente et congruente**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il ressort des entrevues qu'une majorité de répondants a une compréhension limitée de ce qu'est le phénomène de la discrimination en emploi, ces derniers l'assimilent à la discrimination directe intentionnelle. Dans ce contexte, pour de nombreux répondants, les pratiques et politiques de gestion des ressources humaines ne sont problématiques que dans la mesure où elles limitent de manière explicite les possibilités, par exemple, d'embaucher des personnes membres des minorités visibles, aussi sont-ils réticents à faire des efforts pour réviser leurs manières de faire.

Les difficultés des gestionnaires à concevoir ce qu'est réellement la discrimination en emploi associées, dans de nombreux cas, à une absence d'évaluation des effets des pratiques en place comme nous le mentionnions, sont probablement renforcées par la tendance d'ailleurs également entretenue par la CDPDJ, à isoler les pratiques et les politiques et à négliger le fait qu'elles devraient plutôt se concevoir comme un système cohérent de pratiques<sup>106</sup>.

Ces phénomènes mis ensemble entravent les possibilités pour les gestionnaires de développer une compréhension plus systémique de la discrimination. Pour combattre la

---

<sup>106</sup> À ce sujet, mentionnons que le dernier rapport triennal de la CDPDJ (2009) sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics fournissait une longue énumération de pratiques que les organisations pouvaient mettre en place lors de l'élaboration de leur PAE. La Commission semble suivre la tendance actuelle en gestion de la diversité où plusieurs manuels et guides proposent des exemples de pratiques, mais sans nécessairement s'attarder aux liens entre les pratiques (voir notamment *Emploi-Québec*, 2005).

discrimination systémique, il est nécessaire d'analyser l'ensemble des pratiques et politiques, formelles ou non, afin de comprendre leurs effets propres, mais également cumulés. Les organisations qui procèdent à l'analyse de leur système d'emploi en s'appuyant sur une simple « liste de contrôle » des pratiques sous-estiment le caractère dynamique de la discrimination systémique et risquent d'apporter des solutions superficielles ou inappropriées au problème.

De manière générale, les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent s'assurer de la cohérence interne de l'ensemble des pratiques et politiques du système d'emploi. Dans une perspective d'accès à l'égalité, cette cohérence devient d'autant plus essentielle puisqu'il est risqué d'isoler les pratiques et de ne pas les concevoir en tant que parties d'un tout. L'exemple des organisations qui ont les meilleurs taux de conformité aux objectifs qualitatifs montre bien que l'instauration, notamment, de pratiques proactives de recrutement aura un effet limité sur l'atteinte des objectifs de représentation des membres des minorités visibles si elles ne sont pas associées, entre autres, à une révision du processus de sélection.

L'approche que doivent privilégier les professionnels de la gestion des ressources humaines pour combattre la discrimination systémique doit en premier lieu s'assurer que les pratiques de gestion des ressources humaines soient cohérentes entre elles, mais également que l'ensemble du système de gestion des ressources humaines de l'organisation soit cohérent avec l'environnement externe dans lequel elle évolue, donc prend en considération dans ses choix stratégiques les influences juridiques et sociales et s'adapte en conséquence. Il s'agit donc de privilégier de manière explicite une gestion congruente à l'environnement des ressources humaines (Becker et Huselid, 2006). Cette



approche que nous recommandons rappelle la nécessaire interface entre l'organisation, son milieu et son système de gestion des ressources humaines. Ce dernier doit répondre aux exigences du cadre juridique des PAE, mais également répondre aux autres influences de l'environnement par exemple, les phénomènes démographiques et le nouveau visage de la main-d'œuvre au Québec, l'évolution des valeurs et les revendications identitaires, la mondialisation des échanges et la croissance des mouvements internationaux de travailleurs, etc.

Encore une fois, en amont de cette recommandation, la formation des professionnels en gestion des ressources humaines, notamment en ce qui a trait à l'influence des phénomènes sociaux au sens large sur les organisations, mais également à une compréhension critique des systèmes de gestion des ressources humaines, apparaît comme une variable fondamentale de l'équation si nous souhaitons réaliser des changements significatifs durables en matière de lutte à la discrimination systémique.

Comme nous le mentionnions au début de cette section, bien que nous présentions distinctement les recommandations en matière d'analyse de politiques publiques et de gestion des ressources humaines, celles-ci doivent être comprises comme un tout indissociable si nous souhaitons lutter efficacement contre les discriminations en emploi. En effet, la plupart des aspects abordés, qu'il s'agisse de sensibilisation et de formation des parties prenantes internes et externes aux organisations, des préoccupations du cadre juridique et des guides de mise en œuvre qui en découlent en matière de gestion des ressources humaines, des réactions des professionnels des gestions des ressources humaines au cadre juridique, etc. nous indique à quel point ces différents éléments

demeurent intimement reliés. Ceci nous amène à penser que la question de la lutte aux discriminations en emploi constitue un objet d'étude par excellence du domaine des relations industrielles compte tenu de notre perspective particulière qui nous permet d'envisager les multiples facettes d'une problématique du monde du travail.

## **9.2 Limites de la recherche**

Nous aborderons dans cette section certaines limites de cette recherche. Dans l'ordre, nous aborderons les questions suivantes : 1- la difficulté à obtenir des données sur le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs; 2- les limites méthodologiques; et 3- l'accent mis sur les perceptions d'un seul groupe d'acteurs.

### **9.2.1 La difficulté à obtenir des données sur le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs**

Bien que nous souhaitions à l'origine obtenir des données sur le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs, à savoir les objectifs de représentation des membres des minorités visibles dans les postes où une sous-utilisation a été identifiée (CDPDJ, 2003a), nous avons dû abandonner cette idée en cours de route. En effet, les seules données quantitatives que nous avons pu obtenir concernent la représentation estimée par les répondants des minorités visibles et des femmes dans les hautes directions des organisations. En ce qui concerne les données quantitatives que devraient compiler les organisations pour se conformer au PAE, les organisations étaient soit réticentes à nous les fournir, ou encore, lorsqu'elles le faisaient, elles nous les présentaient de manière très

parcellaire, ce qui pratiquement, les rendaient inutilisables à des fins de recherche. En fait, dans plusieurs cas, on peut même se demander si les organisations faisaient vraiment un suivi des objectifs quantitatifs : plusieurs répondants ont affirmé que ces données ne sont colligées que lorsque la Commission exige un rapport d'avancement. Cette manière de faire des organisations serait en soi problématique. Dans ces conditions, nous avons pris la décision de nous concentrer uniquement sur les objectifs qualitatifs.

Ce choix peut se justifier dans une logique managériale. En effet, le PAE est un programme cohérent où l'adaptation des pratiques est une condition nécessaire pour l'atteinte des objectifs quantitatifs. Cette cohérence a été démontrée par l'expérience américaine qui avait incité la Commissaire Abella (1984) à recommander l'instauration de mesures proactives au Canada. Donc, une absence de révision dans les manières de faire ou d'adoption de nouvelles pratiques n'entraînera pas d'effets positifs sur les niveaux de représentation des membres des groupes cibles.

D'ailleurs, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, Ulrich (2007) rappelle que toutes les interventions reposent sur deux idées essentielles : 1- un entrant (par exemple une pratique) doit avoir un résultat (un impact); les interventions sur le système d'emploi ont des impacts, désirés ou non, aussi l'étude des pratiques se justifie en soi, car même si on ne connaît pas précisément leurs impacts, on sait que ces pratiques sont une condition nécessaire pour en avoir; et 2- dans une perspective d'apprentissage, il est essentiel pour les gestionnaires de savoir aussi précisément que possible ce qui est fait afin qu'il puisse mieux comprendre la nature du problème et comment celui-ci pourrait être réglé. Ainsi, même en l'absence de données sur les objectifs quantitatifs, le fait de savoir ce que font (ou ne font pas) les organisations québécoises assujetties au PAE

permet aux gestionnaires de mieux comprendre comment ils peuvent s'attaquer au problème.

### **9.2.2 Limites méthodologiques**

La méthodologie qualitative utilisée nous a permis de mieux comprendre les liens qui existent entre les variables d'intérêt compte tenu du manque d'informations sur les pratiques des organisations québécoises.

Notre devis de recherche qualitatif se justifie par l'importance d'étudier le phénomène dans son contexte (Flyvbjerg, 2001) afin d'identifier les facteurs explicatifs des taux de conformité. De plus, l'étude de la discrimination systémique doit aussi reposer en partie sur l'analyse du discours des individus, notamment les stratégies lexicales néo-racistes (Bonilla-Silva, 2006) que nous avons repérées dans les discours de certains répondants. Les analyses qualitatives sont sûrement mieux adaptées à des recherches de ce type.

Ceci étant dit, cette méthodologie possède également ses limites :

- 1- Les possibilités de généralisation des résultats sont parfois plus limitées (Whipp, 1998). Cependant, à la suite de Yin (2003), nous sommes d'avis que le fait d'identifier des thèmes et des schèmes de relations dans de nombreux cas permet un certain niveau de généralisation analytique qui justifie la recherche entreprise. De plus, ces schèmes de relations pourront, dans une recherche future, être examinés à l'aide d'un devis de recherche quantitatif.
- 2- Les problèmes des raisonnements inductifs (Whipp, 1998) : les méthodologies qualitatives, même en sciences sociales, sont souvent accusées d'être moins

« scientifiques » que les méthodologies quantitatives. Nous pensons à ce sujet qu'elles demeurent essentielles afin de proposer de nouvelles explications aux phénomènes sociaux. D'ailleurs, certains experts nous rappellent que les méthodologies quantitatives et qualitatives se complètent dans le processus d'avancement des connaissances, l'une en suggérant de nouveaux liens entre les variables et des constructions théoriques originales et l'autre en testant les hypothèses qui découlent logiquement de ces propositions (Flyvbjerg, 2001; Quivy et van Campenhoudt, 1995; Whipp, 1998). En fait, les méthodologies qualitatives permettent de donner un sens aux données quantitatives, notamment en donnant la parole aux acteurs, ce qui enrichit de manière considérable nos capacités d'interprétation des phénomènes sociaux complexes.

### **9.2.3 Accent mis sur les perceptions d'un seul groupe d'acteurs**

Cette étude s'est uniquement concentrée sur les propos tenus par les responsables du dossier de l'accès à l'égalité. Bien que ces personnes soient probablement les mieux placées pour nous expliquer avec précision les actions posées par l'organisation afin d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une seule perspective alors que la compréhension d'un phénomène aussi complexe et dynamique que la discrimination systémique pourrait justifier la prise en considération des points de vue des différents acteurs (Chicha-Pontbriand, 1989). Ceci étant dit, la complexité même du phénomène nous oblige à nous concentrer sur certaines facettes, quitte à multiplier les études sur l'ensemble de celles-ci pour progressivement en venir à une perspective plus globale. D'ailleurs, notre intérêt pour les réactions managériales justifie cet accent mis sur le groupe de répondants choisi. Également, il ne

faut pas oublier que les employeurs par leurs décisions d'embaucher ou non, sont appelés à jouer un rôle prédominant dans la lutte aux discriminations et l'atteinte d'une plus grande égalité de résultats. Il est donc primordial de s'intéresser à leur compréhension du phénomène ainsi qu'aux gestes concrets qu'ils posent.

Comme l'indique la revue de la littérature, peu d'études antérieures se sont attardées à procéder à l'évaluation de la politique publique des PAE dans les entreprises privées, probablement en raison des difficultés liées à l'accès à des données fiables. Puisqu'il fallait commencer quelque part, il semble approprié de s'intéresser en premier lieu à ce que font les spécialistes responsables de l'accès à l'égalité. Notre recherche en identifiant des facteurs explicatifs des agissements des organisations contribuera à améliorer les politiques en place et à mieux anticiper les réactions des gestionnaires. À terme, il sera important de s'intéresser aux agissements des autres acteurs, notamment les salariés et leurs représentants, les gestionnaires de terrain, les conseillers en accès à l'égalité qui œuvrent à la CDPDJ, les membres des hautes directions des organisations, etc., et ce, afin de développer une vision holistique de la situation.

Un autre aspect que nous ne pouvons négliger à ce sujet concerne le choix des organisations qui composent l'échantillon : compte tenu du fait que nous ne pouvons contraindre les organisations à participer à cette recherche, nous pourrions défendre l'idée que les organisations qui ont accepté de nous rencontrer sont celles qui se conforment davantage à leurs obligations ou qui considèrent les questions de diversification des effectifs comme un dossier particulièrement important. Si c'est le cas, compte tenu des niveaux plutôt modestes de conformité aux objectifs qualitatifs de manière générale des

organisations qui composent notre échantillon, nous sommes en droit de nous interroger, voire de nous inquiéter, sur la situation qui prévaut dans les autres organisations.

### **9.3 Contributions à l'avancement des connaissances**

Cette recherche s'inscrit directement dans la tradition des relations industrielles en faisant le pont entre deux grands domaines de connaissance, à savoir l'intervention de l'État sur le marché du travail et les réactions des organisations en matière d'adaptation des systèmes de gestion des ressources humaines (Adams et Meltz, 1993). L'étude des liens qu'entretiennent les organisations avec leur environnement, notamment le cadre juridique et social, est essentielle afin de mieux comprendre comment l'État peut intervenir sur le marché du travail afin d'améliorer la situation en emploi des membres des minorités visibles.

Il est nécessaire, comme l'ont expliqué de nombreux chercheurs partisans de l'approche néo-institutionnaliste (Dobbin, 2009; Edelman et coll., 2001; Edelman et coll., 1999; Dobbin et Sutton, 1998; Edelman, 1992) que l'étude des politiques publiques visant à combattre la discrimination sur le marché du travail se soucie des différents facteurs organisationnels pour comprendre les effets. Cette contribution en elle-même, dans un contexte où, comme nous l'avons mentionné, les PAE dans les organisations privées sont encore trop peu étudiés, justifie à notre avis les moyens déployés. Cette meilleure compréhension de ces programmes profitera autant au législateur dans l'éventualité d'une révision du cadre juridique qu'aux organisations soucieuses de combattre la discrimination en emploi.

La perspective de recherche adoptée, à savoir une étude des PAE par le biais des personnes responsables de leur mise en œuvre, est également inédite. En effet, elle permet non seulement de savoir ce que concrètement font les organisations, mais aussi pourquoi elles le font. Cette étude offre la possibilité d'identifier les lacunes au niveau des moyens mis en œuvre, aide à susciter la réflexion des gestionnaires sur les impacts différenciés sur les membres des groupes cibles du système d'emploi existant dans leur organisation, facilite le transfert de connaissances en proposant des moyens concrets d'intervention pour améliorer la représentation des membres des minorités visibles, et amène à s'interroger sur la présence ou non dans les organisations de conditions facilitant la diversification des effectifs.

Cette recherche a permis également de clarifier sous l'angle de l'employeur la discrimination systémique en emploi. Elle devra cependant s'inscrire dans un *corpus* plus large de connaissances à développer sur ce phénomène, reconnu par les tribunaux canadiens, mais qui n'est pas encore suffisamment étudié par les chercheurs. Comme mentionné, à terme, il faudrait également étudier d'autres parties prenantes dont les agences de placement, les ONG, les salariés et leurs représentants, les institutions scolaires, etc. afin de saisir dans toute sa complexité l'ensemble des barrières qui existent et qui créent la situation d'inégalité durable constatée.

Il n'est pas facile de s'attaquer à l'ensemble des obstacles interreliés de diverses natures qui, dans de trop nombreuses organisations, perpétuent les situations d'inégalités constatées sur le marché du travail québécois. Nous pouvons nous féliciter au Québec d'avoir mis en place un cadre juridique qui tente de combattre de manière proactive la



discrimination. Cependant, comme nous l'avons démontré dans cette thèse, ce cadre n'est pas suffisant pour assurer une égalité de résultats entre les individus sur le marché du travail. Bien que plusieurs facteurs endogènes pallient à cette situation dans une minorité d'organisations et qu'il est nécessaire de reconnaître les progrès que ces dernières ont accomplis dans un environnement juridique si peu contraignant, il n'en demeure pas moins que le législateur a l'obligation morale d'apporter tous les changements nécessaires afin de faciliter l'atteinte de cette égalité de résultats dans le plus grand nombre possible d'organisations. Sans une réelle volonté politique d'amélioration des PAE, ceux-ci ne réussiront pas à atteindre leurs objectifs. Aussi, et ce malgré les bonnes intentions réitérées par les gouvernements successifs, nous ne pouvons que constater qu'il y a, *de facto*, un appel au volontarisme des organisations pour assurer une plus grande égalité sur le marché du travail. Or, comme la majorité des employeurs ne reconnaît pas la nature du problème et donc la légitimité des PAE, il semble douteux que cette voie puisse améliorer, du moins à court terme, la situation désavantageuse des membres des minorités visibles sur le marché du travail.



## Bibliographie

Abella, R. S. (1984). *Égalité en matière d'emploi : rapport d'une Commission royale*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 426 p.

Action Travail des femmes (ATF) (2000). *Mémoire sur le Projet de loi no 143 : Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics et modifiant la Charte des droits de la personne*. Montréal, 24 p.

Adams, R. J., et N. M. Meltz (1993). *Industrial Relations Theory: Its Nature, Scope and Pedagogy*. Metuchen (NJ): Scarecrow Press, 408 p.

Agocs, C. (2004). *Racisme émergeant en milieu de travail : preuves qualitatives et quantitatives d'une discrimination systémique*. Article du colloque sur la Politique raciale, Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, 9 p.

Agocs, C. (2002). Systemic Discrimination in Employment: Mapping the Issue and the Policy Responses. Dans *Workplace Equality : International Perspectives on Legislation, Policy and Practice*, Agocs, C. (éd.), La Haye (Pays-Bas) : Kluwer Law International, 283 p.

Agocs, C., et C. Burr (1996). Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: Assessing the Differences. *International Journal of Manpower*, vol. 17, n° 4-5, p. 30-47.

Alexis, M. (1999). The Economics of Racism. *The Review of Black Political Economy*, vol. 26, no 3 (hiver), p. 51-75.

Allanson, P., et J. P. Atkins (2005). The Evolution of the Racial Wage Hierarchy in Post-apartheid South Africa. *Journal of Development Studies*, vol. 41, n° 6, p. 1023-1050.

Allard-Poesi, F., C. Drucker-Godard, et S. Ehlinger (2003). Analyses de représentations et de discours. Dans *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ième</sup> édition), Thiétart (éd.), Paris : Dunod, 537 p.

Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) (2010). *Équité en matière d'emploi : mémoire de l'Alliance de la fonction publique du Canada au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées*. Disponible en ligne : <http://www.psac-afpc.org/what/empequity/parl-sub-f.shtml> (consulté le 1er juillet 2010).

Anand, R., et M.-F. Winters (2008). A Retrospective View of Corporate Diversity Training from 1964 to the Present. *Academy of Management Learning and Education*. Vol. 7, no. 3, p. 356-372.

Antonius, M, et J. E. Tadlaoui (2003). *Que disent-ils des employés immigrants? Perceptions des travailleurs immigrants et des services des organismes sans but lucratif par les employeurs de Montréal et des régions*. Table de concertation des organismes au service des personnes réfugiées et immigrantes (TCRI), Montréal, (?) p.

Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion*, vol. 31, n° 4, p. 16-23.

Arfken, D. E., S. L. Bellar, et M. M. Helms (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, vol 50, no. 2, p. 177-186.

Armour, J. D. (1997). *Negrophobia and Reasonable Racism: The Hidden Costs of Being Black in America*. New York : New York University Press, 204 p.

Arrow, K. (1973). The Theory of Discrimination. Dans Ashenfelter, O., et A. Rees (éds.) *Discrimination in Labor Markets*, Princeton (NY) : Princeton University Press, 136 p.

Ashely, L. (2010). Making a Difference? The Use (and Abuse) of Diversity Management at the UK's Elite Law Firms. *Work, Employment and Society*, vol. 24, no. 4, p. 711-727.

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

Bacchi, C. (2004). Policy and Discourse: Challenging the Construction of Affirmative Action as Preferential Treatment. *Journal of European Public Policy*, vol. 11, no. 1, p. 128-146.

Bader, V. M. (1998). Dilemmas of Ethnic Affirmative Action: Benign State-neutrality of Relational Ethnic Neutrality? *Citizenship Studies*, vol. 2, no. 3, p. 435-473.

Badot, O., et J.-F. Lemoine (2008). L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution. *Revue Management et Avenir*, no. 19, p. 37-47.

Bakan, A. B., et A. Kobayashi (2000). *Politique d'équité en matière d'emploi au Canada : une comparaison interprovinciale*. Ottawa : Condition féminine Canada, direction de la recherche, 119 p.

Baklid, B., A. P. Cowan, J. L. MacBride-King, et A. Mallett (2005). *Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens – guide de l'employeur*. Ottawa : Conference Board du Canada, 117 p.

- Bamberger, P. A., et I. Meshoulam (2000). *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact*. Thousand Oaks (CA) : Sage, 224 p.
- Banque mondiale (2005). *World Development Report 2006: Equity and Development*. Washington D.C. : Banque mondiale et Oxford University Press, 336 p.
- Baron, J. M., et D. M. Kreps (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York : Wiley, 624 p.
- Barrette, J., et J. Carrière (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 58, no.3, p. 427-453.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert, J.-M. Xuereb (2003). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ième</sup> édition), Thiétart (éd.), Paris : Dunod, 537 p.
- Baumard, P., et J. Ibert (2003). Quelles approches avec quelles données? Dans *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ième</sup> édition), Thiétart (éd.), Paris : Dunod, 537 p.
- Baumle, A. K., et M. Fossett (2005). Statistical Discrimination in Employment: Its Practice, Conceptualization, and Implication for Public Policy. *American Behavioral Scientist*, vol. 48, n° 9, p. 1250-1274.
- Beaton. A. M., et F. Tougas (2001). Reactions to Affirmative Action : Group Membership and Social Justice. *Social Justice Research*, vol. 14, no. 1, p. 61-78.
- Becker, B. E., et M. A. Huselid (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, vol. 32, p. 898-925.

Beck, J. H., J. G. Reitz, et N. Weiner (2002). Addressing Systemic Racial Discrimination in Employment: The Health Canada Case and Implications of Legislative Change. *Canadian Public Policy – Analyse de politiques*, vol. 28, n° 3, p. 373-394.

Becker, G. S. (1992). *The Economic Way of Looking at Life*. Conférence donnée à l'Université de Chicago suite à l'acceptation du prix Nobel d'économie par l'auteur (9 décembre), 20 p.

Becker, G. S. (1971). *The Economics of Discrimination* (2<sup>ième</sup> édition). Chicago : University of Chicago Press, 167 p.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York : Columbia University Press, 187 p.

Bélangier, A., et É. Caron-Malenfant (2005). *Projection de la population des groupes de minorités visibles, Canada, provinces et régions : 2001-2017*. Statistique Canada, Ottawa, 80 p.

Bennington, L., et R. Wein (2000). Anti-discrimination Law in Australia : Fair, Effective, Efficient or Irrelevant? *International Journal of Manpower*, vol. 21, n° 1, p. 21-33.

Bergmann, B. R. (2003). From “In Defense of Affirmative Action”. Dans *Sex, Race, and Merit : Debating Affirmative Action in Education and Employment*, F. J. Crosby, et C. VanDeVeer (éds.), Ann Arbor (MI) : The University of Michigan Press, 338 p.

Berry, B., et E. Bonilla-Silva (2008). ‘They Should Hire the One with the Best Score’: White Sensitivity to Qualifications Differences in Affirmative Action Hiring Decisions. *Ethnic and Racial Studies*, vol. 31, no. 2, p. 215-242.

Beugelsdijk, S., et S. Smulders (2004). *Social Capital and Economic Growth*. Rapport de recherche de CentER / Faculté de sciences économiques, Université de Tilburg (Pays-Bas), 37 p.

Bielby, W. T. (2000). Minimizing Workplace Gender and Racial Bias. *Contemporary Sociology*, vol. 29, no. 1, p. 120-129.

Birchmeier, U. (2002). Le capital social : réalités et hypothèses. La vie économique : revue de politiques économiques. Berne (Suisse) : Département fédéral de l'économie, 74e année, no. 8, p. 51-56.

Black-Beard, S., A. Murrell, et D. A. Thomas (2006). *Unfinished Business: The Impact of Race on Understanding Mentoring Relationships*. Article non publié.

Black, D. (1995). Discrimination in an Equilibrium Search Model. *Journal of Labor Economics*, vol. 13, no 2, p. 309-334.

Blank, R., et S. Slipp (1994). *Voices of Diversity: Real People Talk about Problems and Solutions in a Workplace Where Everyone is not alike*. New York : American Management Association (AMACOM), 212 p.

Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Revue Management et Avenir*, no. 17, p. 11-27.

Bolaffi, G., R. Bracalenti, P. Braham, et S. Gindro (éds.) (2003). *Dictionary of Race, Ethnicity and Culture*. Londres : Sage Publications, 355 p.

Bonilla-Silva, E. (2006). *Racism without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in the United States*. Lanham (MD) : Rowman and Littlefield Publishing Group, 275 p.



Bosset, P. (2005). Les mesures législatives de lutte contre la discrimination raciale au Québec : un bilan institutionnel. *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 2, 15-30.

Bosset, P. (2004). *Les mesures législatives de lutte contre la discrimination raciale au Québec : un bilan institutionnel*. Genève, communication présentée à la Conférence internationale Métropolis (28 septembre), 11 p.

Bougarbat, B., et M. Boulet (2007). Détérioration des salaires des nouveaux immigrants au Québec par rapport à l'Ontario et à la Colombie-Britannique. *Choix*, Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), vol. 14, no. 2, p. 1-34.

Bourdieu, P., et L. Wacquant (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago : University of Chicago Press, 332 p.

Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°31, p. 2-3.

Bourhis, A. (2007). *Recrutement et sélection de personnel*. Montréal : Chenelière Éducation, Gaëtan Morin éditeur, 562 p.

Bourhis, A., et Chênevert (2009). *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires*. Saint-Laurent (Québec) : Éditions du renouveau pédagogique (ERPI), 508 p.

Bourhis, R.Y, Montreuil, A. et Helly, D. (2005). *Portrait de la discrimination au Québec : Enquête sur la diversité ethnique au Canada*. Montréal : Chaire Concordia-UQÀM en études ethniques, 17 p.

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

Brammer, S., A. Millington, et S. Pavelin (2007). Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards. *Corporate Governance*, vol. 15, n° 2, p. 393-403.

Brief, A. P., et A. Barsky (2000). Establishing a Climate for Diversity: The Inhibitions of Prejudiced Reactions in the Workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 19, p. 91-129.

Brief, A. P., J. Dietz, R. Reizenstein Cohen, S. D. Pugh, et J. B. Vaslow (2000). Just Doing Business: Modern Racism and Obedience to Authority as Explanations for Employment Discrimination. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 81, n° 1, p. 72-97.

Brun, H., et G. Tremblay (2002). *Droit constitutionnel* (4<sup>ième</sup> édition). Cowansville (Québec) : Éditions Yvon Blais, 1425 p.

Brun, J.-P., et E. Kedl (2006). Porter plainte pour harcèlement psychologique : un récit difficile. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 61, no. 3, p. 381-407.

Buckley, M. R., K. A. Jackson, M. C. Bolino, J. G. Veres III, et H. S. Feild (2007). The Influence of Relational Demography on Panel Interview Ratings: A Field Experiment. *Personnel Psychology*, vol. 60, no. 3, p. 627-646.

Bull, A., et M. Frate (2003). Social Capital in the Development of the Agro Nocerino-Sarnes. Dans *The Institutions of Local Development*, Sforzi, F. (ed.), Londres : Ashgate Publishing Ltd., 195 p.

Bureau international du Travail (2007). *L'égalité au travail : relever les défis – Rapport en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Conférence internationale du travail, 96<sup>e</sup> session, Genève, 135 p.

Bureau international du Travail (2006). *Initiative focale sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*. Rapport pour discussion et orientation, Sous-commission sur les entreprises multinationales, GB.295/MNE/4/1, 3 p. + annexe.

Bureau international du Travail (BIT) (2004). *L'heure de l'égalité au travail : Rapport global en vertu du suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. Conférence internationale du travail, 91<sup>e</sup> session, Genève, 149 p.

Busby, N. (2006). Affirmative Action in Women's Employment: Lessons from Canada. *Journal of Law and Society*, vol. 33, n<sup>o</sup> 1, p. 42-58.

Business for Social Responsibility (BSR) (2005). *Workplace Diversity*. Washington (D.C.), BSR Issue Briefs, 14 p.

Button, J. W, et B. A., Rienzo (2003). The impact of affirmative action: Black employment in six southern cities. *Social Science Quarterly*, vol. 84, n<sup>o</sup>1, p. 1-14.

Campion, M. A., D. K. Palmer, et J. E. Campion (1997). A Review of Structure in the Selection Interview. *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 3, p. 655-702.

Cantor, J. L., E. L. Miles, et L. C. Baker, et D. C. Barker (1996). Physician Service to the Underserved: Implications for Affirmative Action in Medical Examination. *Inquiry*, vol. 33, p. 167-180.

Carrière, J., et J. Barrette (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 22, no. 4, p. 302-315.

Carr-Rufino, N. (2005). *Making Diversity Work*. Upper Sadle River (NJ) : Pearson/Prentice Hall, 398 p.

Carter, J. (2003). *Ethnicity, Exclusion and the Workplace*. Houndmills (R.-U.) : Palgrave Macmillan, 200 p.

Carter, S. L. (2003). From "Reflections of an Affirmative Action Baby". Dans *Sex, Race, and Merit : Debating Affirmative Action in Education and Employment*, F. J. Crosby, et C. VanDeVeer (éds.), Ann Arbor (MI) : The University of Michigan Press, 338 p.

Castilla, E. J. (2008). Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers. *American Journal of Sociology*, vol. 113, no. 6, p. 1479-1526.

Catalyst (2000). *Cracking the Glass Ceiling: Catalyst's Research on Women in Corporate Management, 1995-2000*. New York : Catalyst Publications, 139 p.

Catano, V. M., W. H. Wiesner, R. D. Hackett, et L. L. Methot (2009). *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto : Nelson Education Ltd, 553 p.

Catanzarite, L. (2002). Dynamics of Segregation and Earnings in Brown-Collar Occupations. *Work and Occupations*, vol. 29, n° 3, p. 300-345.

Chang, H.-J. (2001). *Breaking the Mould: An Institutionalist Political Economy Alternative to the Neoliberal Theory of the Market and the State*. Genève : United Nations Research Institute for Social Development, 27 p.

Charest, E. (2003). *Degré de conformité d'un programme d'accès à l'égalité selon la perception de l'employeur des avantages d'une diversification de la main-d'œuvre*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Relations industrielles, Université de Montréal, 154 p.

Charreire, S., et F. Durieux (2003). Explorer et tester : deux voies pour la recherche. Dans *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ième</sup> édition), Thiétart (éd.), Paris : Dunod, 537 p.

Cheung, L. (2005). *Le statut racial et les résultats sur le marché du travail*. Ottawa : Congrès du travail du Canada, rapport de recherche n° 34, 42 p.

Chicha, M.-T. (2011). *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux* (3<sup>ième</sup> édition). Éditions Yvon Blais, Cowansville (Québec), 372 p.

Chicha, M.-T. (2009). *Le mirage de l'égalité : les immigrées hautement qualifiées à Montréal*. Fondation canadienne des relations raciales, 136 p.

Chicha, M.-T. (2006). *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*. Rapport de recherche du Bureau international du Travail, Genève, 79 p.

Chicha, M.-T. (2002). La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité. *Revue Effectif*, vol. 5, n° 1, p. 18-27.

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

Chicha, M.-T. (1998). *Portrait et analyse des programmes d'accès à l'égalité soumis à l'obligation contractuelle du Québec*. Rapport remis au Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration (MRCI), Montréal, 95 p.

Chicha, M.-T., et E. Charest (2012). Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? *Choix*, édité par l'Institut de recherche sur les politiques publiques (IRPP), (accepté pour publication; date de publication prévue : hiver 2012).

Chicha, M.-T., et E. Charest (2008). L'intégration des immigrants à Montréal : politiques et enjeux. *Choix*, Institut de recherche en politiques publiques (IRPP), vol. 14, no. 2, p. 1-64., Montréal, 62 p.

Chicha, M.-T., et E. Charest (2006). *L'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et les immigrants : l'importance d'un engagement collectif*. Mémoire présenté à la Commission de la Culture en vue d'une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et les discriminations, Québec, 13 p.

Chicha-Pontbriand, M.-T. (1989). *Discrimination systémique – Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*. Cowansville (Québec) : Les Éditions Yvon Blais, 197 p.

Cimper, P. (1999). *La gestion de la diversité dans les organisations : vers la fin de l'approche constructiviste de la discrimination en milieu de travail?* Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Sociologie, Université de Montréal, 123 p. + annexes.

Cohen, P. N., et M. L. Huffman (2007). Black Under-representation in Management across U.S. Labor Markets. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, no 1, p. 181-199.

Coleman, M. G. (2004). Racial Discrimination in the Workplace: Does Market Structure Make a Difference? *Industrial Relations*, vol. 43, n° 3 (juillet), p. 660-689.

Coleman, M. G. (2003a). Job Skill and Black Male Wage Discrimination. *Social Science Quarterly*, vol. 84, n° 4, p. 892-905.

Coleman, M. G. (2003b). African-American Popular Wisdom Versus the Qualification Question: Is Affirmative Action Merit-based? *Western Journal of Black Studies*, vol. 27, n° 1, p. 35-44.

Coleman, M. G. (1999). Merit, Cost, and the Affirmative Action Policy Debate. *The Review of Black Political Economy*, vol. 27, n° 1, p. 199-128.

Comlan, F. (2006). *Bénéfices de la diversité culturelle en entreprises : études de cas dans les entreprises québécoises*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de M. Sc. en Relations industrielles, Université de Montréal, 116 p.

Commission canadienne des droits de la personne (2006). *Les politiques anti-harcèlement applicables au milieu de travail : guide de l'employeur*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 44 p.

Commission canadienne des droits de la personne (2006). *Une place pour tous : guide pour la création d'un milieu de travail inclusif*. Ottawa : gouvernement du Canada, 36 p.

Commission de la fonction publique (CFP) (2010). *Rapport de vérification sur les emplois occasionnels de longue durée*. Québec : Gouvernement du Québec, 54 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2011). *Profilage racial et discrimination systémique des jeunes racisés : rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences*. Montréal : gouvernement du Québec, 131 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2009). *L'accès à l'égalité en emploi : rapport triennal 2004-2007*. Montréal : Gouvernement du Québec, 164 p. + annexes.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2005). *L'accès à l'égalité en emploi : rapport triennal 2001-2004*. Montréal : Gouvernement du Québec, 94 p. + annexes.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2004). *Entreprises soumises au programme gouvernemental d'obligation contractuelle*. Montréal, 5 p.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2003a). *Guide pour l'élaboration d'un programme d'accès à l'égalité en emploi*. Montréal, 35 p. + annexes.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2003b). *Guide pour l'analyse du système d'emploi*. Montréal, 47 p. + annexes.

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1998). *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : Maintenir les acquis, élargir le champ d'action*. Montréal, 149 p. + annexes.



Commission européenne (2011). *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Bruxelles, 19 p.

Commission européenne (2005). *Le cas commercial en faveur de la diversité : bonnes pratiques sur le lieu de travail*. Rapport de la Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, Luxembourg : Office des publications officielles des Communautés européennes, 62 p.

Commission européenne (2004). *Études comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination aux États-Unis, Canada, Australie, Royaume-Uni et Pays Bas*. Bruxelles : Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Projet Mesure des discriminations (Medis), 102 p.

Conseil consultatif national du troisième âge (2005). *Aînés en marge : les aînés des minorités ethnoculturelles*. Ottawa : Agence de santé publique du Canada, Division du vieillissement et des aînés, 27 p.

Cornet, A., et P. Warland (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Paris : Dunod, 147 p.

Coulon, A. (1992). *L'école de Chicago*. Paris : Que sais-je, 127 p.

Cousineau, J.-M. (2005). *Emploi et salaire*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 377 p.

Cox, T. (2001). *Creating the Multilateral Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco : Jossey-Bass, 168 p.

Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research & Practice*. San Francisco : Berret-Koehler Publishers, 314 p.

Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3<sup>ième</sup> édition). Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, 246 p.

Cui, G. (2001). « Marketing to Ethnic Minority Consumers: A Historical Journey (1932-1997) », *Journal of Macromarketing*, vol. 21, n° 1, p. 23-31.

d'Addio, A. C. (2007). *Intergenerational Transmission of Disadvantage: Mobility or Immobility across Generations? A Review of the Evidence for OECD Countries*. Paris : Rapport de recherche de l'OCDE, 113 p.

Dansky, K. H., R. Weech-Maldonado, G. De Souza, et J. L. Dreashlin (2003). Organizational Strategy and Diversity Management: Diversity-sensitive Orientation as a moderating Influence. *Health Care Management Review*, vol. 28, n° 3, p. 243-253.

Deloitte (2011). *Bienvenue au Canada. Qu'en est-il ensuite? Mobiliser le potentiel des immigrants pour favoriser la croissance et l'innovation en affaires*. Livre blanc, sommaire des tables rondes « Parlons de diversité », 25 p.

Deslandes, N. (2002). *Les difficultés vécues par les minorités visibles dans un contexte de travail multiethnique*. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 136 p. + annexes.

Déom, E., et M.-P. Beaumont (2010). Le Québec : toujours à l'avant-garde en matière d'équité en emploi? Dans Chicha, M.-T. et T. Saba (Éds.), *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Montréal : HEC Montréal, Collection Gestion et Savoirs, 535 p.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) (2001). *Classification nationale des occupations*. Ottawa : Gouvernement du Canada, 457 p.

Dickens, L., et M. Hall (2006). Fairness up to a point: Assessing the impact of New Labour's employment legislation. *Human Resource Management Journal*, vol. 16, n° 4, p. 338-356.

Dickens, L. (1994). The Business Case for Women's Equality: Is the Carrot Better than the Stick? *Employee Relations*, vol. 8, no. 6, p. 5-18.

DiMaggio, P. J., et W. W. Powell (1991). Introduction. Dans *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell, W. W., et P. J. DiMaggio (éds.), Chicago : University of Chicago Press, 486 p.

DiMaggio, P. J., et W. W. Powell (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, p.147-160.

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

Dobbin, F., et J. R. Sutton (1998). The strength of a weak state: The employment rights revolution and the rise of human resources management divisions. *American Journal of Sociology*, vol. 104, no. 2, p. 441-76.

Dobbin, F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton (NJ) : Princeton University Press, 310 p.

Doeringer, P. B. (1986). Internal Labor Markets and Noncompeting Groups. *The American Economic Review*, vol. 76, n° 2, p. 48-52.

Dowd, M.-A. (2009). Les programmes d'accès à l'égalité : pourquoi sont-ils nécessaires et quelles sont les conditions de leur succès?. Dans Eid, P. (Éd.), *Pour une véritable intégration : Droit au travail sans discrimination*, Montréal : Éditions Fides, p. 251.

Drudi, G., A. Aleksanian, et L. Leskaj (2005). *Le choc discriminatoire : principal facteur de la non participation professionnelle à la société québécoise des personnes issues des minorités noires, particulièrement des jeunes de la seconde génération*. Mémoire présenté au Groupe de travail sur la pleine participation à la société québécoise des membres issus des communautés noires, 13 p.

Ducharme, D. et P. Eid (2005). *La notion de race dans les sciences et l'imaginaire raciste : la rupture est-elle consommée?* Reproduit par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 12 p.

Duclos, J. Y. (2006). Liberté ou Égalité? *L'Actualité économique*, vol. 82, n° 4, p. 441-476.

Dupuis, M.-J. (2004). *Renouveau syndical : proposition de redéfinition du projet syndical pour une plus grande légitimité des syndicats en tant que représentants de tous les travailleurs*. Rapport de recherche du CRIMT, 29 p.

Durivage, A., N. Pettersen, et P. Longpré (2009). La dotation dans le contexte de la diversité culturelle : enjeux et recommandations. *Gestion*, vol. 34, no. 3, p. 95-102.

Dwyer, S., O. C. Richard, et K. Chadwick (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, vol. 56, p. 1009-1019.

Easterby-Smith, M., R. Thorpe, et A. Lowe (2001). *Management Research: An Introduction* (2<sup>nd</sup> edition). London: Sage Publications, 208 p.

Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights. *American Journal of Sociology*, vol. 95, no. 6, p. 1401-1440.

Edelman, L. B., C. Uggan, et H. Erlanger (1999). The endogeneity of legal regulation: Grievance Procedure as Rational Myth. *American Journal of Sociology*, vol. 105, no2, p. 406-454.

Edelman, L. B, S. R. Fuller, et I. Mara-Drita (2001). Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law. *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 6, (mai), p. 1589-1641.

Edley, C. (2003). From *Not All Black and White: Affirmative Action, Race, and American Values*. Dans *Sex, Race, and Merit : Debating Affirmative Action in Education and Employment*, F. J. Crosby, et C. VanDeVeer (éds.), Ann Arbor (MI) : The University of Michigan Press, 338 p.

Edwards, P. (2005). The challenging but promising future of industrial relations: developing theory and method in context-sensitive research. *Industrial Relations Journal*, vol. 36, no. 4, p. 264-282.

Eid, P. (2012). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, rapport de recherche, Montréal, 52 p.

Ellis, K., et P. Key (2003). Stock Returns and the Promotion of Workforce Diversity. *Journal of Financial Economics*, (en attente de publication).

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

Emery, Y., et F. Gonin (2009). *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne (Suisse) : Presses polytechniques et universitaire romandes, 567 p.

Emploi-Québec (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Québec : Gouvernement du Québec, 95 p.

Essed, P. (2002). Everyday Racism: A New Approach to the Study of Racism. Dans *Race Critical Theories*, Essed, P., et D. T. Goldberg (éds.), Oxford (R.-U.) : Blackwell Publishers, 537 p.

Feagin, J. R. (2006). *Systemic Racism: A Theory of Oppression*. New York : Routledge, 365 p.

Ferber, A. L. (2003). Defending the Culture of Privilege. Dans *Privilege : A Reader*, Kimmel, M. S., et A. L. Ferber (éds.), Boulder (CO) : Westview Press, 419 p.

Fernandez, R. M., et I. Fernandez-Mateo (2006). Networks, Race and Hiring. *American Sociological Review*, vol. 71 (février), p. 42-71.

Fields, D. L., J. S. Goodman, et T. C. Blum (2005). Human Resource Dependence and Organizational Demography: A Study of Minority Employment in Private Sector Companies. *Journal of Management*, vol. 31, n° 2, p.167-185.

Finnie, R. (2000). *The Dynamic of Poverty in Canada: What We Know, What We Can Do*. Ottawa : Rapport de recherché du C. D. Howe Institute, 51 p.

Foner, E. (2003). Hiring Quotas for White Male Only. Dans *Privilege : A Reader*, Kimmel, M. S., et A. L. Ferber (éds.), Boulder (CO) : Westview Press, 419 p.

Flyvbjerg, B. (2006). *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it can Succeed Again* (6<sup>ième</sup> édition). Cambridge (R.-U.) : Cambridge University Press, 204 p.

Foldy, E. G. (2004). Learning from Diversity: A Theoretical Exploration. *Public Administration Review*, vol. 64, n° 5, p. 529-538.

Foschi, M. (2000). Double Standards for Competence: Theory and Research. *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p. 21-42.

Friedman, R. A., et K. M. Craig (2004). Predicting Joining and Participating in Minority Employee Network Groups. *Industrial Relations*, vol. 43, no 4 (octobre), p. 793-816.

Fuchs, S. (2005). *Against Essentialism: A Theory of Culture and Society*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 398 p.

Fugazza, M. (2003). Racial Discrimination : Theories, Facts and Policy. *International Labour Review*, vol. 142, n° 4, p. 507-541.

Gagnon, Y. C., et F. Létourneau (1996). L'efficacité des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes. *Canadian Public Administration – Administration publique du Canada*, vol. 39, n° 2, p. 136-156.

Galabuzi, G.-E. (2005). *Canada's Economic Apartheid: The Social Exclusion of Racialized Groups in the New Century*. Toronto : Canadian Scholars' Press, 286 p.

Gandz, J. (2001). *A Business Case for Diversity*. Toronto : Gouvernement de l'Ontario, 54 p.

Garcia, L. (2007). Race Discrimination in Employment. Dans *The Face of Discrimination : How Race and Gender Impact Work and Home Lives*, Roscignio, V. J. (éd.), Lanham (MD) : Rowman and Littlefield Publishers, 242 p.

Garon, M., et P. Bosset (2003). *Le droit à l'égalité : des progrès remarquables, des inégalités persistantes*. Montréal, étude n° 2 préparée pour le bilan de la Commission des droits et libertés de la jeunesse (CDPDJ) « Après 25 ans, la Charte québécoise des droits et libertés », 160 p.

Gazier, B. (2010). La discrimination économique est-elle soluble dans la complexité. *Revue de l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)*, no. 114, p. 1-20.

Gee, E. M., K. M. Kobayashi, et S. G. Prus (2006). Ethnic Inequality in Canada: Economic and Health Dimensions. Dans *Dimensions of Inequality in Canada*, Green, D. A., et J. R. Kesselman (éds.), Vancouver : University of British Columbia Press, 477 p.

Gergen, K. J., M. M. Gergen, et S. Jutras (1992). *Psychologie sociale* (2<sup>ième</sup> édition). Laval : Éditions Études Vivantes, 551 p.



Gilbert, J. A., et J. M. Ivancevich (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive*, vol. 14, n° 1, p. 93-105.

Giusta, M. D. (2003). Social Capital and Development – Issues of Institutional Design and Trust in Mexican Group-Based Microfinance. Dans Sforzi, F. (éd.), *The Institutions of Local Development*, Burlington (VT) : Ashgate, 195 p.

Glastra, F., M. Meerman, P. Schedler, et S. De Vries (2000). Broadening the Scope of Diversity Management : Strategic Implications in the Case of the Netherlands. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 55, n° 4, p. 698-724.

Glaser, B., et A. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Transaction, 271 p.

Godard, J. (2004). *Industrial Relations, the Economy, and Society* (3<sup>ième</sup> édition). Concord (Ontario) : Captus Press, 516 p.

Godin, J.-F. (2004). *L'insertion en emploi des travailleurs admis au Québec en vertu de la grille de sélection de 1996 – Partie 1*. Québec : Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, Direction de la population et de la recherche, 60 p.

Goffman, E. (1963). *Stigma : notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 147 p.

Gonzalez, J. A. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 46, no.2, p. 197-219.

Green, A. G., et Green, D. (2004). The goal of Canada's Immigration Policy: A Historical Perspective. *Canadian Journal of Urban Research – Revue canadienne de recherche urbaine*, vol. 13, n° 1, 102-139.

Greenhaus, J.H., S. Parasuraman, et W. M. Wormley (1990). Effects of Race on Organizational Experiences and Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 1, 64-86.

Greffe, X. (1997). *Économie des politiques publiques* (2<sup>ième</sup> édition). Paris : Dalloz, 582 p.

Groupe de travail sur l'équité salariale (2004). *Rapport final : L'équité salariale – une nouvelle approche d'un droit fondamental*. Ottawa : Ministère de la Justice du Canada, 634 p.

Guérin, G. ,et T. Wils (1992). *La gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Presses de l'université de Montréal, 276 p.

Hamilton, L. K. (2008). *Subtle Biases and Covert Prejudice in the Workplace*. University of Western Ontario, Richard Ivey School of Business, 19 p. + annexe.

Harcourt, M., H. Lam, et S. Harcourt (2005). Discriminatory Practices in Hiring: Institutional and Rational Economic Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, no. 11, p. 2113-2132.

Hausknecht, J. P. (2010). Candidate Persistence and Personality Test Practice Effects : Implications for Staffing System Management. *Personnel Psychology*, vol. 6, no. 2, p. 299-324.

Healey, J. F. (2004). *Diversity and Society : Race, Ethnicity, and Gender*. Thousand Oaks (CA) : Pine Forge Press, 313 p.

Hébert, G. (1998). *Traité de négociation collective*. Boucherville (Québec) : Éditions Gaëtan Morin, 1242 p.

Heckman, J. J., et K. I. Wolpin (1976). Does the Contract Compliance Program Work? An Analysis of Chicago Data. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 29, no. 4, p. 544-564.

Heilman, M. E. (2003). From “Affirmative Action’s Contradictory Consequences”. Dans *Sex, Race, and Merit : Debating Affirmative Action in Education and Employment*, F. J. Crosby, et C. VanDeVeer (éds.), Ann Arbor (MI) : The University of Michigan Press, 338 p.

Helms, J. E., et R. T. Carter (1993). Development of the White Racial Identity Inventory. Dans J. E. Helms (éd.), *Black and White racial identity : Theory, research, and practice*, Westport (CT) : Greenwood Press, 278 p.

Heneman, H. G., T. A. Judge, et R. L. Heneman (2000). *Staffing Organizations* (3ième édition). Boston : Irwin McGraw-Hill, 722 p.

Henri, F., et E. Ginzberg (1985). *Who Gets the Work? A Test of Racial Discrimination in Employment*. Urban Alliance on Race Relations et The Social Planning Council of Metropolitan Toronto, 87 p.

Hillman, A. J., et G. D. Keim (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues : What’s the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 2, p. 125-139.

Hinds, P. J., K. M. Carley, D. Krackhardt, et D. Wholey (2000). Choosing Work Group Members: Balancing Similarity, Competence and Familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 81, n° 2, p. 226-251.

Holzer, H. J., et D. Neumark (2000). What Does Affirmative Action Do? *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, n° 2, p. 240-271.

Holzer, H. J., et D. Neumark (1999). Are Affirmative Action Hire Less Qualified? Evidence from Employer-Employee Data on New Hires. *Journal of Labor Economics*, vol. 17, n° 3, p. 534-569.

Horwitz, F. M., et H. C. Jain, H. C. (2003). Employment Equity in South Africa: Overcoming the Apartheid Legacy. Dans *Workplace Equality: International Perspectives on Legislation, Policy and Practice*, Agocs, C. (éd.), La Haye (Pays-Bas) : Kluwer Law International, 283 p.

Horwitz, S. K. (2005). The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations. *Human Resources Development Review*, vol. 4, no. 2, p. 219-245.

Hou, F. et Picot, G. (2003). *Enclaves de minorités visibles dans les quartiers et résultats sur le marché du travail des immigrants*. Ottawa : Statistiques Canada, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, 34 p.

Huberman, A. M., et M. B. Miles (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, 410 p.

Huesca Dehesa, A. D. (2007). *Perspectives mondiales sur les politiques d'insertion en emploi des immigrants et création du modèle « Gestion de la diversité dans les PME »*. Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC) réalisé au Service-conseil en relations interculturelles de Montréal (SCRI), 32 p. + annexes.

Huffman, M. L., P. N. Cohen, J. Pearlman (2010). Engendering Change: Organizational Dynamics and Workplace Desegregation, 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, p. 255-277.

Human Rights Council (2010). *Promotion and Protection of All Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights, Including the Right to Development*. Report of the Independent expert on minority issues, addendum Mission to Canada, 35 p.

Hum, D., et W. Simpson (1998). *Possibilités salariales pour les minorités visibles au Canada*. Série des documents de travail sur la Dynamique du revenu et du travail, Statistique Canada, n° 75F0002M au catalogue.

Hunt, G., et D. Rayside (2000). Labor Union Response to Diversity in Canada and the United States. *Industrial Relations*, vol. 39, n° 3, p. 401-444.

Huselid, M. A., B. E. Becker, et R. W. Beatty (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Cambridge (MA) : Harvard Business School Press, 278 p.

Iverson, K. (2000). Managing for Effective Workforce Diversity. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 41, n° 2, p. 31-38.

Jain, H. C. (2003). Employment Equity in Selected Countries: The Case of Racial and Ethnic Minorities. Dans *Workplace Equality : International Perspectives on Legislation, Policy and Practice*, Agocs, C. (éd.), La Haye (Pays-Bas) : Kluwer Law International, 283 p.

Jain, H. A., et J. L. Lawler (2004). Visible Minorities under the Canadian Employment Equity Act, 1987-1999. *Relations industrielles / Industrial relations*, vol. 59, n° 3, p. 585-613.

Jaccoud, M. (2003). Les frontières “ethniques” au sein de la police. *Criminologie*, vol.36, no. 2, p. 69-87.

Jackson, A. (2002). *Le travail vaut-il la peine pour les travailleurs et les travailleuses de couleur?* Ottawa : Congrès du travail du Canada, rapport de recherche #18.

Jackson, M. (2001). Non-Meritocratic Job Requirements and the Reproduction of Class Inequality : An Investigation. *Work, Employment and Society*, vol. 15, no. 3, p. 619-630.

Jackson, S. E., et R. S. Schuler (2007). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. Dans Schuler, R. S., et S. E. Jackson (éds.), *Strategic Human Resource Management, Second Edition*. Malden (MA) : Blackwell Publishing, 478 p.

James, C. (2004). *Les stéréotypes et leurs conséquences sur les jeunes issus des minorités raciales*. Toronto : Commission ontarienne des droits de la personne, article présenté dans le cadre du colloque sur la Politique raciale, 9 p.

Jaynes, G., et F. McKinney (2003). Do Black Lose When Diversity Replaces Affirmative Action? *The Review of Black Political Economy*, vol. 31, n° 1/2, p. 112-124.

Jayne, M. E. A., et R. L. Dipboye (2004). Leveraging Diversity to Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations. *Human Resources Management*, vol. 43, n° 4, p. 409-424.

Jawahar, I. M., et G. L. McLaughlin (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, vol. 26, no. 3, p. 397-414.

Jehn, K. A., et K. Bezrukova (2004). A Field Study of Group Diversity, Workgroup Context, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, p. 703-729.

Johnson, C., M. Schaller, et B. Mullen (2000). Social Categorization and Stereotyping: 'You mean I'm one of "them"?' . *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, p. 1-25.

Johnson, G., A. Langley, L. Melin et R. Whittington (2007). *Strategy as practice: Research directions and resources*. Cambridge : Cambridge University Press, 258 p.

Jones, J. (1998). *American Work: Four Centuries of Black and White Labor*. New York : W. W. Norton, 543 p.

Joplin, J. R. W., et C. S. Daus (1997). Challenges of Leading a Diverse Workforce. *Academy of Management Journal*, vol. 11, n° 3, p. 32-47.

Kalev, A., F. Dobbin, et E. Kelly (2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, vol. 71, no. 4, p. 589-617.

Kanter, R. M. (1977). *Man and Women of the Corporation*. New York : Basic Books, 416 p.

Kapur, D. (2001). Diasporas and Technology Transfer. *Journal of Human Development*, vol. 2, n° 2, p. 265-286.

Kellough, J. E. (2006). *Understanding Affirmative Action: Politics, Discrimination and the Search for Justice*. Washington (D. C.) : Georgetown University Press, 191 p.

Kernaghan, K. (2008). *Une revue de la littérature sur l'évolution du concept du mérite dans la fonction publique : perspectives canadiennes et comparative*. Rapport remis à la Commission de la fonction publique du Canada (mars 2008). Disponible en ligne : <http://www.psc-cfp.gc.ca/abt-aps/rprt/lrecmps-rlecmfp/index-fra.htm> (page consultée le 1er février 2011].

Khan, C. (2006). « L'angle mort » - Racisme et discrimination au travail. *Nos diverses cités*, vol. 2 (été), p. 147-149.

Kimmel, M. S., et M. Kaufman (1995). *Weekend Warriors: The New Men's Movement*. Dans *The Politics of Manhood: profeminist men respond to the mythopoetic men's movement (and mythopoetic leaders answer)*, Kimmel, M. S. (éd.), Philadelphie (PA): Temple University Press, 379 p.

King, D. (2007). The American State and Social Engineering: Policy Instruments in Affirmative Action. *Governance : An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 20, n° 1, p. 109-126.

Kirby, S. L., et O. C. Richard (2000). Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, vol. 140, n° 3, p. 367-377.

Kochan, T. A. (1998). What is Distinctive about Industrial Relations Research? Dans *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, K. Whitfield, et G. Strauss (éds.), Ithaca (New York) : Cornell University Press, 330 p.



Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, A. Joshi, K. Jehn, J. Leonard, D. Levine et D. Thomas (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resources Management*, vol. 42, n° 1, p. 3-21.

Kolpin, V. W., et L. D. Singell (1996). The Gender Composition and Scholarly Performance of Economics Departments: A Test for Employment Discrimination. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 49, n° 3, p. 408-423.

Konrad, A. M., et F. Linnehan (1995). Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices. *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 787-820.

Kossek, E. E., K. S. Markel, et P. P. McHugh (2003). Increasing Diversity as an HRM Change Strategy. *Journal of Organisational Change*, vol. 16, n° 3, p. 328-352.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Cambridge (MA) : Harvard Business School Press, 187 p.

Krauss, M. (1989). Justice et action positive : une réponse. Dans *Action positive : théories et conséquences*, Krauss, M. (éd.), Cowansville (Québec) : Les Éditions Yvon Blais Inc., 136 p.

Krings, F., et J. Olivares (2007). At the Doorstep to Employment Discrimination against Immigrants as a Function of Applicant Ethnicity, Job Type and Raters' Prejudice. *International Journal of Psychology*, vol. 42, no. 6, p. 406-417.

Kuhn, T. S. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris : Flammarion, 284 p.

Kumen, R. (1997). Psych Selection. *The Journal of Business Strategy*, vol. 18, no. 2, p. 22-27.

Kunz, J. L., A. Milan, et S. Schetagne (2001). *Inégalité d'accès : profil des différences entre les groupes ethnoculturels canadiens dans les domaines de l'emploi, du revenu et de l'éducation*. Ottawa : Conseil canadien de développement social (rapport préparé pour la Fondation canadienne des relations raciales).

Labelle, M. (2010). *Racisme et antiracisme au Québec : discours et déclinaisons*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 198 p.

Landau, J. (1995). The Relationship of Race and Gender to Managers' ratings of Promotion Potential. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, no. 4, p. 391-400.

Lascoumes, P., et P. Le Gales (2007). Introduction : Understanding Public Policy through Its Instruments – From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation. *Governance : An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 20, n° 1, p. 1-21.

Latham, G. P., et K. N. Wexley (1994). *Increasing Productivity through Performance Appraisal* (2ième édition). Reading (MA) : Addison-Wesley Publishing Company, 278 p.

Leck, J. D. (2002). Making Employment Equity Programs Work for Women. *Canadian Public Policy – Analyse de politiques*, vol. 28, no special 1, p. S85-S100.

Leck, J. D., et D. M. Saunders (1994). Employment Equity Programs: Effects on Hiring Visible Minorities. *New Approach to Employee Management, vol. 2 – Discrimination in Employment*, p. 81-100.

Lee-Gosselin, H. (2009). Les PAE – est-ce une solution adaptée pour l'intégration des minorités visibles et culturelles au travail? Dans Eid, P. (Éd.), *Pour une véritable intégration : Droit au travail sans discrimination*, Montréal : Éditions Fides, p. 251.

Legault, M.-J. (2006). Qui donc parlait de « contradiction secondaire » déjà? Femmes, programmes d'accès à l'égalité et syndicats. *Recherches féministes*, vol. 19, no. 1, p. 97-128.

Lemire, L., Charest, E., Martel, G. et J., Larivière (2011). *La planification stratégique des ressources humaines dans les administrations publiques : théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 445 p.

Lemire, L. et G. Martel (2007). *L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du 21e siècle*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 439 p.

Leonard, J. S. (1984). Antidiscrimination or Reverse Discrimination : The Impact of Changing Demographics, Title VII, and Affirmative Action on Productivity. *The Journal of Human Resources*, vol. 19, n° 2, p. 439-463.

Leonard, J. S., et D. I. Levine (2006). The Effect of Diversity on Turnover: A Large Case Study. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 59, no. 4, p. 547-572.

Lewins, A., et C. Silver (2007). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, 304 p.

Lieber, L. (2008). Changing Demographics will require changing the Way we do Business. *Employment Relations Today*, automne, p. 91-96.

Light, R., V. J. Roscigno, et A. Kalev (2011). Racial Discrimination, Interpretation, and Legitimation at Work. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 634, p. 39-59.

Li, P. S. (2000a). *La diversité culturelle au Canada : la construction sociale des différences raciales*. Ottawa : Ministère de la Justice du Canada, 25 p.

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

Lorbiecki, A. (2001). Changing Views on Diversity Management: The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions. *Management Learning*, vol. 32, n° 3, p. 345-361.

Lorbiecki, A., et G. Jack (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, vol. 11, numéro spécial, p. S17-S31.

Loury, G. C. (2002). *The Anatomy of Racial Inequality*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 226 p.

Loury, G. C. (2000). Who Cares about Racial Inequality? *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. 27, n° 1, p. 133-151.

Loury, G. C. (1999). *Social Exclusion and Ethnic Groups: The Challenge to Economics*. Allocution préparée pour la conférence annuelle sur le développement économique par la Banque mondiale pour le développement économique, Washington D.C., 28-30 avril, 1999.

Loury, G. C. (1998). Discrimination in the Post-Civil Rights Era: Beyond Market Interactions. *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12, no. 2, p. 117-126.

Loury, G. C. (1977). A Dynamic Theory of Racial Income Differences. Dans Wallace, P.

A., et A. Lamond (éds.), *Women, Minorities and Employment Discrimination*, Lexington (MA) : Lexington Books, 203 p.

Lovrich, N. P., et B. S. Steel (1983). Affirmative Action and Productivity in Law Enforcement Agencies. *Review of Public Personnel Administration*, vol. 4, n° 1, p. 55-66.

Lyons, W. (2006). Ability Testing: Avoiding the Pitfalls and Reaping the Rewards. *British Journal of Administrative Management*, no. 53 (juin-juillet), p. 23-25.

Mason, A. (2006). *Levelling the Playing Field: The Idea of Equal Opportunity and its Place in Egalitarian Thought*. Oxford (R.-U.) : Oxford University Press, 236 p.

Marien, B., et J.-P. Beaud (2003). *Guide pratique pour l'utilisation de la statistique en recherche : le cas des petits échantillons*. Québec : Agence universitaire de la francophonie, 44 p.

Martins Pinheiro Neves, L. (2000). Putting Meritocracy in its Place : The Logic of Performance in the United States, Brazil and Japan. *Critique of Anthropology*, vol. 20, no. 4, p. 333-358.

Massieu, S. (2004). *La tête de l'emploi : histoires vraies de discrimination raciale*. Issy-les-Moulineaux (France) : Vie & Cie, 155 p.

Matthews, L. (1996). *Étude sur les producteurs de comportements racistes lors de l'insertion à l'emploi des jeunes travailleurs de 15 à 29 ans. Volet 1 (Le cas des jeunes Québécois d'origine haïtienne); Volet 2 (Six groupes ethniques minoritaires visibles)*. Montréal : Rapport de recherche de L'Indice Marketing pour le MRCI, 82 p.

Maume, D. J. (2004). Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? Evidences from a Random-effects Model of Managerial Attainment. *Work and Occupations*, vol. 31, n° 2, p. 250-274.

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

Maume, D. J., et R. Sebastian (2007). Racial Composition of Workgroups and Job Satisfaction among Whites. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, n° 1, p. 85-103.

McCarthy, J. M., C. H. Van Iddekinge, et M. A. Campion (2010). Are Highly Structured Job Interviews Resistant to Demographic Similarity Effects.? *Personnel Psychology*, vol. 63, no. 2, p. 325-359.

McConahay, J. B. (1983). Modern Racism and Modern Discrimination: The Effects of Race, Racial Attitudes, and Context on Simulated Hiring Decisions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 9, n° 4, p. 551-558.

McCrudden, C., R. Ford, et A. Heath (2004). Legal Regulation of Affirmative Action in Northern Ireland: An Empirical Assessment. *Oxford Journal of Legal Studies*, vol. 24, n° 3, p. 363-415.

McCuiston, V. E., B. R. Wooldridge, et C. K. Pierce (2004). Leading the Diverse Workforce: Profits, Prospects and Progress. *The Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, n° 1, p. 73-92.

McDermott, M. (2006). *Working-class White : The Making and Unmaking of race Relations*. Berkeley (CA) : University of California Press, 196 p.

McGuire, G. (2000). Gender, Race, Ethnicity, and Networks : The Factors Affecting the Status of Employees' Network Members. *Work and Occupations*, vol. 27, n° 4, p. 501-523.

McKay, P. F., et D. R. Avery (2005). Warning! Diversity Recruitment Could Backfire. *Journal of Management Inquiry*, vol. 14, no 4, p. 330-336.

Méda, D. (2000). Le plein-emploi de qualité, une figure du bien commun. *L'Économie politique*, numéro spécial : Le retour du plein emploi?, n° 8, p. 8-32.

Michon, F. (2007). What Became of Labour Market Segmentation in France: Its changing Design. *Socio-économie du travail, Économie et sociétés série AB*, vol. 28, p. 999-1026.

Mighty, E. J. (1996). Factors Affecting the Adoption of Employment Equity: An Example from Canada. *Equal Opportunities International*, vol. 15, no. 5, p. 1-27.

Miles, M. B., et A. M. Huberman (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis* (2ième édition). Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, , 338 p.

Miller, J. (1986). *Pathways in the Workplace: The Effects of Gender and Race on Access to Organizational Resources*. Cambridge (MA) : Cambridge University Press, 114 p.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) et Institut de la Statistique du Québec (ISQ) (2006). *Conditions de vie : recueil statistique sur la pauvreté et les inégalités socioéconomiques du Québec*. Québec : Gouvernement du Québec, 134 p.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC) (2008). *La diversité : une valeur ajoutée. Plan d'action gouvernemental pour favoriser l'apport de tous à l'essor du Québec 2008-2013*. Québec : Gouvernement du Québec, 62 p.

Mintzberg, H. (2004). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris : Dunod, 454 p.

Morgeson, F. P., M. A. Campion, R. L. Dipboye, J. R. Hollenbeck, K. Murphy, et N. Schmitt (2007). Reconsidering the Use of Personality Tests in Personnel Selection Contexts. *Personnel Psychology*, vol. 60, no. 3, p. 683-729.

Morissette, R. (2002). *Pensions : immigrants et minorités visibles. L'emploi et le revenu en perspective* (édition en ligne, [www.statcan.ca/francais/freepub/75-001-XIF/00602/ar-ar\\_200206\\_02\\_a\\_f.html](http://www.statcan.ca/francais/freepub/75-001-XIF/00602/ar-ar_200206_02_a_f.html)), vol. 3, n° 6.

Moss, P., et C. Tilly (2001). *Stories Employers Tell: Race, Skill, and Hiring in America*. New York : Russell Sage Foundation, 317 p.

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

Murphy, J. T. (2002). Networks, Trust and Innovation in Tanzania's Manufacturing Sector. *World Development*, vol. 30, no. 4, p. 591-619.

Murphy, S. E., et E. A. Ensher (1997). *The Effects of Culture on Mentoring Relationships: A Developmental Model*. Sage Publications, Thousand Oaks (CA) : Cross-Cultural Work Groups – The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, 292 p.



Myers, V. L., et J. L. Dreachslin (2007). Recruitment and retention of a diverse workforce: Challenge and opportunity. *Journal of Healthcare Management*, vol. 52, no. 5, p. 290-298.

Neumark, D., et W. A. Stock (2006). The Labor Market Effects of Sex and Race Discrimination Laws. *Economic Inquiry*, vol. 44, n° 3, p. 385-419.

Ng, E. S. W. (2008). Why Organizations Choose to Manage Diversity? Toward a Leadership-Based Theoretical Framework. *Human Resource Development Review*, vol. 7, no. 1, p. 58-78.

Nicolas, S., A. Sammartino, J. O'Flynn, A. Ricciotti, K. Lau, et N. Fisher (2001). *The Business Case for Diversity Management : Programme for the Practice of Diversity Management*. Melbourne : Australian Department of Immigration and Multicultural Affairs en collaboration avec Australian Centre for International Business, 46 p.

Noon, M. (2010). The Shackled Runner: Time to Rethink Positive Discrimination? *Work, Employment and Society*, vol. 24, no. 4, p. 728-739.

Noon, M. (2007). The Fatal Flaws of Diversity and the Business Case for Ethnic Minorities. *Work, Employment and Society*, vol. 21, n° 4, p. 773-784.

Oreopoulos, P. (2009). *Why do Skilled Immigrants Struggle in the Labour Market: A Field Experiment with Six Thousand Résumés*. Rapport de recherche, département de sciences économiques, Université de Colombie-Britannique, 33 p. + annexes.

Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE) (2007). *Jobs for Immigrants (volume 1) : Labour Market Integration in Australia, Denmark, Germany and Sweden*. Paris : OCDE, 288 p.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2001). *Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social*. Rapport préparé par le Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, Paris : OCDE, 7 p.

Ornstein, M. (2007). *Ethno-Racial Groups in Montreal and Vancouver, 1971-2001 : A Demographic and Socio-Economic Profile*. Rapport de recherche du Institute for Social Research, Université York, Toronto, 28 p. + annexes.

Ornstein, M. (2006). *Ethno-Racial Groups in Toronto, 1971-2001 : A Demographic and Socio-Economic Profile*. Rapport de recherche du Institute for Social Research, Université York, Toronto, 97 p. + annexes.

Özbilgin, M., et A. Tatli (2011). Mapping the Field of Equality and Diversity: Rise of Individualism and Voluntarism. *Human Relations*, vol. 64, no. 9, p. 1229-1253.

Pager, D., B. Western, et B. Bonikowski (2009). Discrimination in Low-Wage Labor Market: A Field Experiment. *American Sociological Review*, vol. 74, no. 5, p. 777-799.

Palameta, B. (2004). Le faible revenu chez les immigrants et les minorités visibles. *Perspective* (avril), Statistique Canada, no 75-001-XIF au catalogue.

Parris, S., A. P. Cowan, et N. Hugget (2006). *Report on Diversity: Priorities and Performance in Canadian Context*. Ottawa : Conference Board du Canada, 35 p.

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

Pendry, L. F., D. M. Driscoll, et S. C. T. Field (2007). Diversity Training: Putting Theory into Practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, no. 1, p. 27-50.

Pérotin, V., A. Robinson, et J. Loundes (2003). Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni. *Revue internationale du Travail*, vol. 142, n° 4, p. 509-546.

Petit, H. (2007). Is the Concept of Labour Market Segmentation Still Accurate? Introduction. *Socio-économie du travail, Économie et sociétés série AB*, vol. 28, p. 891-896.

Petit, M.-P. (2009). Comment se doter d'une main-d'œuvre culturellement diversifiée? *Gestion*, vol. 34, no. 3, p. 47-56.

Piore, M. J. (1983). *Labor Market Segmentation: To What Paradigm Does it Belong?* AEA Papers and Proceedings (mai), p. 249-253.

Piore, M. J. (1980). Economic Fluctuation, Job Security, and Labor-Market Duality in Italy, France, and the United States. *Politics and Society*, vol. 9, n° 4, p. 379-407.

Pitts, D. W. (2005). Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 15, p. 615-631.

Ployhart, R. E., et B. C. Holtz (2008). The Diversity-Validity Dilemma: Strategies for Reducing Racioethnic and Sex Subgroup Differences and Adverse Impact in Selection. *Personnel Psychology*, vol. 61, no. 1, p. 153-172.

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

Portes, A. (2001). Introduction : The Debates and Significance of Immigrant Transnationalism. *Global Networks*, vol. 1, no. 3, p. 181-194.

Portes, A. (1998). Social Capital : Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 1-24.

Potvin, M. (2004). Racisme et discrimination au Québec : réflexion critique et prospective sur la recherche. Dans *Racisme et discrimination : permanence et résurgence d'un phénomène inavouable*, Renaud, J., A. Germain, et X. Leloup (éds.), Québec : Presses de l'Université Laval, 284 p.

Powell, G. N., et D. A. Butterfield (2002). Exploring the Influence of Decision Makers' Race and Gender on Actual Promotions to Top Management. *Personnel Psychology*, vol. 55, no. 2, p. 397-428.

Protecteur du citoyen (2004). *L'intervention en équité*, <http://www.protecteurducitoyen.qc.ca/fileadmin/medias/pdf/equite.pdf> (page consultée en avril 2010).

Quivy, R., et L. Van Campenhoudt (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2<sup>ième</sup> édition). Paris : Dunod, 287 p.

Radford, M. F. (1997). The Affirmative Action Debate. Dans *Industrial Relations Research Association 50<sup>th</sup> Anniversary Volume*, B. E. Kaufman (éd.), p. 343-368.

Raphael, S. (2002). Anatomy of *The Anatomy of Racial Inequality* (par G. Loury, 2002). *Journal of Economic Literature*, vol. XL (décembre), p. 1202-1214.

Rawls J. (2004). *La justice comme équité : une reformulation de théorie de la justice*. Montréal : Boréal, 286 p.

Reich, M. (1981). *Racial Inequality: A Political Economic Analysis*. Princeton (NJ): Princeton University Press, 345 p.

Reitz, J. G. (2001). Immigrant Success in the Knowledge Economy: Institutional Change and the Immigrant Experience in Canada, 1970-1995. *Journal of Social Issues*, vol. 57, n° 3, p. 579-613.

Reitz, J. G., et A. Verma (2004). Immigration, Race, and Labor: Unionization and Wages in the Canadian Labor Market. *Industrial Relations*, vol. 43, n° 4, p. 835-854.

Renaud, J., J.-F. Godin et V. Piché (2003). L'origine nationale et l'insertion économique des immigrants au cours de leurs dix premières années au Québec. *Sociologie et société*, vol. 35, no. 1, p. 165-183.

Renaud, J., et T. Cayn (2006). *Un emploi correspondant à ses compétences? Les travailleurs sélectionnés et l'accès à un emploi qualifié au Québec*. Étude réalisée pour le compte du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles, 53 p.

Reskin, B. F., D. B. McBrier, et J. A. Kmec (1999). The Determinants and Consequences of Workplace Sex and Racial Composition. *Annual Review of Sociology*, vol. 25, p. 335-361.

Richard, O. C. (2000). Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-based View. *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 2, p. 164-177.

Richard, O. C., D. Ford, et K. Ismail (2006). Exploring the Performance Effects of Visible Attribute Diversity: The Moderating Role of Span of Control and Organizational Life Cycle. *International Journal of Human Resources Management*, vol. 17, n° 12, p. 2091-2109.

Richard, O. C., T. Barnett, S. Dwyer, et K. Chadwick (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Monitoring Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 2, p. 255-266.

Roberson, L., et C. J. Block (2001). Racioethnicity and Job Performance: A Review and Critique of Theoretical Perspectives on the Causes of Group Differences. *Research in Organizational Behavior*, vol. 23, p. 247-325.

Roberson, L., C. T. Kulik, et M. B. Pepper (2001). Designing Effective Diversity Training: Influence of Group Composition and Trainee Experience. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 22, p. 871-885.

Roberson, Q. M., et H. J. Park (2006). *Examining the Link between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity*. Ithaca (NY) : Working Paper 06-02, Cornell University School of Industrial and Labor Relations, 29 p.

Robson, C. (2002). *Real World Research* (second edition). Malden (MA) : Blackwell Publishing, 599 p.

Roscignio, V. J., L. M. Garcia, et D. Bobbit-Zeher (2007). Social Closure and Processes of Race/Sex Employment Discrimination. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, n° 9, p. 16-48.

Rosenfeld, M. (1989). Action positive et justice : une défense. Dans *Action positive : théories et conséquences*, Krauss, M. (éd.), Cowansville (Québec) : Les Éditions Yvon Blais Inc., 136 p.

Rothschild, M., et J. Stiglitz (1982). A Model of Employment Outcomes Illustrating the Effect of the Structure of Information on the Level and Distribution of Income. *Economic Letters*, vol. 10, no. 3-4, p. 231-236.

Royer, I, et P. Zarlowski (2003). Échantillon(s). Dans *Méthodes de recherche en management* (2<sup>ième</sup> édition), Thiétart (éd.), Paris : Dunod, 537 p.

Royster, D. A. (2003). *Race and the Invisible Hand: How White Networks Exclude Black Men from Blue-collar Jobs*. Berkeley (CA) : University of California Press, 226 p.

Saba, T., S. L. Dolan, S. E. Jackson, et R. S. Schuler (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles* (4<sup>ième</sup> édition). Don Mills (Ontario) : Pearson Education, 653 p.

Saint-Arnaud, J. (1984). « Les définitions aristotéliennes de la justice : leurs rapports à la notion d'égalité », *Philosophique*, vol. 11, n° 1, p. 157-173.

Savidan, P. (2007). *Le communautarisme*. Paris : Presses universitaires de France, 145 p.

Schellenberg, G. et H. Maheux (2007). Perspectives des immigrants sur leurs quatre premières années au Canada : faits saillants des trois vagues de l'Enquête longitudinale

auprès des immigrants du Canada. *Tendances sociales canadiennes* (édition spéciale), Ottawa, Statistique Canada, n° 11-008 au catalogue, 37 p.

Schermerhorn, Jr., J. R., J. G. Hunt, R. N. Osborn, et C. de Billy (2006). *Comportement humain et organisation* (3<sup>ième</sup> édition). Saint-Laurent (Québec) : Éditions du renouveau pédagogique, 593 p. + annexes.

Schneider, S. K., et G. B. Northcraft (1999). Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations: A Social identity Perspective. *Human Relations*, vol. 52, n° 11, p. 1445-1467.

Scott, R. W. (2007). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3<sup>rd</sup> edition). Thousand Oaks (CA) : Sage, 280 p.

Scroggins, W. A., S. L. Thomas, et J. A. Morris (2008). Psychological Testing in Personnel Selections. Part II : The Refinement of Methods and Standards in Employee Selection. *Public Personnel Management*, vol. 37, no. 2, p. 185-198.

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (2009). *Statistiques en matière d'accès à l'égalité*. Disponible en ligne à l'adresse suivante : [ <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/acces-a-legalite-en-emploi/statistiques-en-matiere-dacces-a-legalite-en-emploi/> ] (consulté le 1 juin 2011).

Smith, R. A. (2005). Do the Determinants of Promotion Differ for White Men Versus Women and Minorities: An Exploration of Intersectionalism Through Sponsored and Contest Mobility Processes. *American Behavioral Scientist*, vol. 48, n° 9, p. 1157-1181.



Smith, R. A. (2001). Particularism in Control Over Monetary Resources at Work : An Analysis of Racioethnic Differences in the Authority Outcomes of Black, White, and Latino Men. *Work and Occupations*, vol. 28, n° 4, p. 447-468.

Sørensen, J. B. (2004). The Organizational Demography of Racial Employment Segregation. *American Journal of Sociology*, vol. 110, n° 3, p. 626-671.

Spalko-Roth, R., et C. Deitch (1999). "I Don't Feel Right Sized; I Feel Out-of-Work Sized": Gender, Race, Ethnicity, and the Unequal Costs of Displacement. *Work and Occupations*, vol. 26, n° 4, p. 446-482.

Statistique Canada (2008). Données du recensement, Ottawa, n° 97-562-XCB2006017 au catalogue, <http://www.statcan.ca/bsolc/francais/bsolc?catno=97-562-X> , consulté le 7/04/2008.

Statistique Canada (2007). Guide de l'enquête sur la population active. Ottawa, n° 71-543-GIF au catalogue, 84 p.

Statistique Canada (2006a). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XWF2006002 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2006b). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XCB2006011 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2006c). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XCB2006014 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2006d). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XCB2006009 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2006e). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XCB2006006 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2006f). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XCB2006005 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2006g). Données du recensement de 2006. Produit no 97-562-XCB2006060 au catalogue de Statistique Canada.

Statistique Canada (2003). Enquête sur la diversité ethnique : portrait d'une société multiculturelle. Ottawa, n° 89-593-XIF au catalogue, 28 p.

Steele, S. (2003). From "The Content of our Character: A New Vision of Race in America". Dans *Sex, Race, and Merit : Debating Affirmative Action in Education and Employment*, F. J. Crosby, et C. VanDeVeer (éds.), Ann Arbor (MI) : The University of Michigan Press, 338 p.

Steinberg, R. J. (1990). Social Construction of Skill: Gender, Power, and Comparable Worth. *Work and Occupations*, vol. 17, n° 4 (novembre), p. 449-482.

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

Taber, M. E., et W. Hendricks (2003). The Effect of Workplace Gender and Race Demographic Composition on Hiring Through Employee Referrals. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 14, no.3, p. 303-319.

Tendances sociales canadiennes (2003). *Le point sur la diversité culturelle – adaptation du document « Portrait ethnoculturel du Canada : une mosaïque en évolution »*. Statistique Canada (automne), n° 11-008 au catalogue.

Thomson, E. (2007). *The Relationship Between Actions to Promote Gender Equality and Profit : A Position Paper*. Edinburgh (R.-U.) : Employment Research Institute, Napier University, 46 p.

Tilly, C. (1998). *Durable Inequality*. Berkeley (CA) : University of California Press, 299 p.

Tomaskovic-Devey, D., et K. Stainback (2007). Discrimination and Desegregation: Equal Opportunity Progress in U.S. Private Sector Workplaces since the Civil Rights Act. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, n° 1, p. 49-84.

Tomei, M. (2003). Discrimination and equality at work: A review of the concepts. *International Labour Review*, vol. 142, n° 4, p. 401-418.

Tougas, F., F. Crosby, S. Joly, et D. Pelchat (1995). Men's Attitudes Toward Affirmative Action : Justice and Intergroup Relations at the Crossroads. *Social Justice Research*, vol. 8, no. 1, p. 57-71.

Tougas, F., L. Lamarche, et R. Chagnon (2007). L'approche de la masse critique vers l'égalité en milieu de travail pour les femmes : nombre magique ou pensée magique? *Télescope*, vol. 13, no. 4, p. 97-113.

Tougas, F., R. de la Sablonnière, M. Lagacé, et L. Kocum (2003). Intrusiveness of Minorities: Growing Pains for the Majority Group? *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, no. 2, p. 283-298.

Tougas, F., S. Joly, A. M. Beaton, et L. Pierre (1996). Reactions of Beneficiaries to Preferential Treatment: A Reality Check. *Human Relations*, vol. 49, no. 4, p. 453-464.

Ulrich, D. (2007). Alignment of HR Strategies and the Impact on Business Performance. Dans Schuler, R. S. et S. E. Jackson (éds) (2007), *Strategic Human Resource Management, Second Edition*. Malden (MA) : Blackwell Publishing, 478 p.

U. S. Department of Transportation (DOT) (2002). *Fiscal Year 2002 Report on Implementing Executive Order 13171, Employment of Hispanics Within the Federal Government*. Rapport préparé par le DOT Departmental Offices of Human Resource Management and Civil Rights, Washington (D.C.), 17 p.

U.S. Office of Personnel Management (2008). *Structured Interviews: A Practical Guide*. Washington (DC) : Gouvernement des États-Unis, 35 p.

Vallas, S. P. (2003). Rediscovering the Color Line within Work Organizations: The 'Knitting of Racial Groups' Revisited. *Work and Occupations*, vol. 30, n° 4, p. 379-400.

van de Ven, A. H., R. W. Rogers, J. P. Bechara, et K. Sun (2008). Organizational Diversity, Integration and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n° 3, p. 335-354.

van Dijk, T. A. (2002). Denying Racism: Elite Discourse and Racism. Dans *Race Critical Theories*, Essed, P., et D. T. Goldberg (éds.), Oxford (R.-U.) : Blackwell Publishers, 537 p.

Van Laer, K., et M. Janssens (2011). Ethnic Minority Professionals' experiences with Subtle Discrimination in the Workplace. *Human Relations*, vol. 64, no. 9, p. 1203-1227.

von Bergen, C. W., B. Soper, et J. A. Parnell (2005). Workforce Diversity and Organizational Performance. *Equal Opportunities International*, vol. 24, n° 3/4, 1-16.

von Bergen, C. W., B. Soper, et T. Foster (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, vol. 31, n° 2, p. 239-251.

Viprey, M. (2005). États-Unis : la politique d’Affirmative Action. *Chronique internationale de l’IRES*, n° 93 (mars), p. 30-38.

Walter, F., et H. Bruch (2008). The Positive Group Affect Spiral : A Dynamic Model of the Emergence of Positive Affective Similarity in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n° 2, p. 239-261.

West, C. (2002). A Genealogy of Modern Racism. Dans *Race Critical Theories*, Essed, P., et D. T. Goldberg (éds.), Oxford (R.-U.) : Blackwell Publishers, 537 p.

Westphal, J. D., et I. Stern (2007). Flattery will get you Everywhere (Especially if you are a Male Caucasian): How Ingratiation, Boardroom Behavior, and Demographic Minority Status Affect Additional Board Appointments at U.S. Companies. *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 2, p. 267-288.

Whipp, R. (1998). Qualitative Methods : Technique or Size? Dans *Researching the World of Work: Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, K. Whitfield, et G. Strauss (éds.), Ithaca (NY) : Cornell University Press, 330 p.

Williams, P. J. (2003). From “The Alchemy of Race and Rights”. Dans *Sex, Race, and Merit : Debating Affirmative Action in Education and Employment*, F. J. Crosby, et C. VanDeVeer (éds.), Ann Arbor (MI) : The University of Michigan Press, 338 p.

Williams, K. Y., et C. A. O'Reilly (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, vol. 20, p. 77-140.

Wilson, E. (2000). Inclusion, Exclusion and Ambiguity: The Role of Organizational Culture. *Personnel Review*, vol. 29, n° 3, p. 274-303.

Wilson, G. (2007). Introduction. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 609, n° 1, p. 6-15.

Wilson, G. (2005). Race and Job Dismissal: African American/White Differences in their Sources During Early Work Career. *American Behavioral Scientist*, vol. 48, n° 9, p. 1182-1199.

Wilson, G., et D. B. McBrier (2005). Race and Loss of Privilege: African American/White Differences in the Determinants of Job Layoffs from Upper-Tier Occupations. *Sociological Forum*, vol. 20, n° 2, p. 301-321.

Wilson, T. C. (2006). Whites' Opposition to Affirmative Action : Rejection of Group-based Preferences as well as Rejection of Blacks. *Social Forces*, vol. 85, n° 1 (septembre), p. 111-120.

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

Wilton, N. (2011). Do Employability Skills Really Matter in the UK Graduate Labour Market? The Case of Business and Management Graduates. *Work, Employment and Society*, vol. 25, no. 1, p. 85-100.

Wolff, J, et De-Shalit, A. (2007). *Disadvantage*. Oxford (R.-U.) : Oxford University Press, p. 231.

Wrench, J. (1996). *Preventing Racism at the Workplace: A Report on 16 European Countries* (summary). Bruxelles : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 37 p.

Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study research* (2<sup>ième</sup> édition). Thousand Oaks (CA) : Sage Publications, 173 p.

Yoshida Y., et M. R. Smith (2005). Training and the earnings of immigrant males: Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *Social Science Quarterly*, vol. 86 (numéro spécial), p. 1218-1241.





## **Annexe 1 : Thèmes abordés lors des entrevues**

### **A- CONTEXTE DE L'ENTREPRISE**

1. Lieu du siège social
2. Syndicat
3. Résumé des évolutions récentes de l'entreprise (5 dernières années), notamment :
  - a. Chiffre d'affaires
  - b. Nombre d'employés
  - c. Restructurations
  - d. Diversification des marchés
  - e. Changements technologiques importants
  - f. Pénuries de compétences
4. Représentation globale (secteurs ou catégories d'emplois avec des concentrations importantes) :
  - a. Femmes
  - b. Minorités visibles
  - c. Autochtones
  - d. Personnes handicapées
5. Biens et services offerts aux entreprises ou aux consommateurs
6. Importance du gouvernement en tant que client
7. Présence d'un service des ressources humaines
8. Depuis quelle année le PAE
9. Entreprise assujettie à la Loi sur l'équité en matière d'emploi
10. Qui est responsable du PAE? Pourcentage de son temps consacré au PAE?
11. Principales occupations qu'on retrouve dans l'organisation

### **B- PAE ET REPRÉSENTATION DES GROUPES CIBLES**

1. Diagnostic : analyse des effectifs
  - a. Autoidentification : questionnaire utilisé et difficultés rencontrées
2. Diagnostic : analyse de disponibilité

- a. Occupations avec des sous-utilisations
  - b. Objectifs fixés
3. Plan d'action
  4. Objectifs atteints

## **C- PAE ET PRATIQUES DE GRH**

### **C1. RECRUTEMENT**

1. Exigences, notamment :
  - a. Diplôme
    - i. Équivalence de diplômes pour les immigrés
  - b. Expérience
  - c. Langue
2. Principales méthodes de recrutement utilisées
3. Recours au réseau de connaissances des employés
4. Recours aux agences d'emploi
5. Meilleures méthodes pour obtenir des candidatures des membres des groupes-cibles
6. Principales difficultés à recruter des membres des groupes-cibles
7. Utilisation de méthodes proactives

### **C2. SÉLECTION**

1. Comités de sélection
  - a. Composition des comités de sélection
2. Principaux outils de sélection utilisés, notamment :
  - a. Entrevue
  - b. Tests
  - c. Examens écrits
  - d. Mises en situation
  - e. Demande de références

3. Impact des outils sur les candidatures des membres des groupes-cibles
4. Révisions des outils de sélection
5. Importance des compétences interpersonnelles pour évaluer les candidatures

### **C3. FORMATION**

1. Activités de formation pour les employés
  - a. Activités volontaires ou obligatoires
  - b. Moyens de publiciser les activités de formation
2. Lien entre formations et promotions
3. Représentation des groupes cibles dans ces activités
4. Programmes de stages

### **C4. PROMOTION**

1. Rôle de l'ancienneté dans les décisions de promotion
  - a. Remplacements et affectations temporaires
2. Filières de promotion usuelles
3. Plan de développement de carrière/plan de relève
4. Organisation favorise les recrutements externes pour pourvoir les postes vacants de cadre
5. Taux de promotion des différents groupes-cibles
6. Obstacles aux promotions des groupes-cibles
  - a. Analyse réalisée des pratiques liées aux promotions pour détecter les obstacles potentiels
  - b. Modifications apportées
  - c. « Plafond de verre »
  - d. « Parois de verre »
7. Activités mises en place pour aider les membres des groupes-cibles à obtenir des promotions
8. Activités de mentorat

- a. Activités de mentorat ciblées pour les membres des groupes-cibles

## **C5. ÉVALUATION DU RENDEMENT**

1. Formalisation de la procédure d'évaluation du rendement
  - a. Critères d'évaluation
2. Déroulement de l'évaluation du rendement
  - a. Appel
3. Importance de l'évaluation du rendement
4. Modifications apportées

## **D- FORMATION À LA DIVERSITÉ ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN**

1. Activités de formation à la diversité
  - a. Pour quels groupes d'employés
  - b. Offertes par qui
  - c. Durée et fréquence
  - d. Thèmes abordés
  - e. Résultats de la formation
  - f. Raisons qui ont amené l'entreprise à offrir cette formation
2. Autres activités de sensibilisation à la diversité
  - a. Pour quels groupes d'employés
  - b. Offertes par qui
  - c. Durée et fréquence
  - d. Thèmes abordés
  - e. Résultats de ses activités
  - f. Raisons qui ont amené l'entreprise à mettre en place ces activités
3. Pratiques de conciliation travail-famille
  - a. Pour quels groupes d'employés
  - b. Qui en profite le plus

## **E. FORMALISATION DU PAE ET DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE**

- 1.** Implication de la haute direction en matière de gestion de la diversité
  - a. Formes que prend cette implication, notamment :
    - i. Prise de position
    - ii. Politique organisationnelle de diversité
    - iii. Création d'un poste pour gérer la diversité
    - iv. Intégration stratégique du programme de gestion de la diversité
- 2.** Implication de la haute direction en matière de PAE
  - a. Formes que prend cette implication, notamment :
    - i. Détermination des objectifs
    - ii. Approbation du contenu
    - iii. Vérification des résultats
- 3.** Diversité parmi les membres de la haute direction
- 4.** Diversité parmi les cadres de l'organisation
- 5.** Comité de gestion du PAE
  - a. Composition du comité
  - b. Ressources allouées au comité
- 6.** Intégration des objectifs du PAE à la planification des ressources humaines
- 7.** Suivi des politiques de GRH pour s'assurer de leur conformité avec le PAE
- 8.** Imputabilité des gestionnaires par rapport au PAE
- 9.** Politique formelle d'accès à l'égalité
  - a. Moyens de diffusion de cette politique
- 10.** Politique formelle pour prévenir et contrer le harcèlement
  - a. Moyens de diffusion de cette politique
- 11.** Collaboration avec le syndicat à propos du PAE
  - a. Mention du PAE dans la convention collective
- 12.** Collaboration avec des ONG à propos du PAE
  - a. Quelles ONG

- b. Formes que prend cette collaboration
  - c. Évaluation de cette collaboration
- 13.** Collaboration avec la CDPDJ à propos du PAE
- a. Formes que prend cette collaboration
  - b. Évaluation de cette collaboration

## **F. BÉNÉFICES ET COÛTS DU PAE ET DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE**

1. Coûts (directs et indirects) associés à la diversité, notamment :
  - a. Révision des pratiques
  - b. Développement de pratiques
  - c. Formation
  - d. Embauche de consultants
  - e. Communication
  - f. Conflits entre employés
  - g. Perte de clients
  - h. Sentiment d'injustice
2. Bénéfices perçus associés à la diversité
3. Mise en œuvre de stratégies particulières pour jouir de ces bénéfices

## **G. BÉNÉFICES DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ POUR LES FEMMES ET LES MV**

1. Progrès des membres des groupes-cibles
2. Caractéristiques des membres des groupes-cibles par rapport aux employés du groupe majoritaire
3. Perception des employés du groupe majoritaire des membres des groupes-cibles
4. Perception des employés du groupe majoritaire du PAE
5. Perception des employés des groupes-cibles du PAE

## *H.* CONCLUSION

1. Évaluation du PAE
2. Forces et faiblesses
3. Comment améliorer les PAE
4. Sont-ils nécessaires

**Annexe 2 : Principales caractéristiques des organisations de l'échantillon**



Code	Lieu siège social	Nombre employé (Québec) <sup>107</sup>	Secteur industriel (SCIAN 2007)	Enquête Chicha 1998 <sup>108</sup>	Année PAE
E1	Ontario (Mississauga)	350	Commerce de gros	√	1992
E2	Montréal	600	Fabrication		Avant 2001
E3	Europe	480	Fabrication		Avant 2003
E4	Montréal	6500	Fabrication	√	Avant 1997
E5	Montréal	160	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement		Environ 2003
E6	Europe	500	Commerce de gros		1999
E7	Rimouski	145	Services professionnels, scientifiques et techniques		Environ 1995
E8	Boucherville	500	Commerce de gros		Environ 2000
E9	Saint-Bruno	1300	Fabrication	√	1991
E10	Saint-Jérôme	450	Fabrication		Entre 1998 et 2000
E11	Laval	4000	Services professionnels, scientifiques et techniques	√	1995
E12	Montréal	4000	Fabrication		Environ 1989
E13	Texas	1600	Fabrication	√	1986
E14	Caroline du Sud	220	Commerce de gros	√	1992
E15	Ontario (Toronto)	600	Fabrication	√	1990
E16	Ontario (Toronto)	853	Services professionnels, scientifiques et techniques		2000
E17	Ontario (Brockville)	540	Fabrication	√	1991
E18	La Prairie	730	Fabrication	√	Avant 1997
E19	Longueuil	1200	Fabrication	√	1991 ou 1995
E20	Ontario (Mississauga)	2850	Transport et entreposage	√	Avant 1997
E22	Montréal	14 581	Autres <sup>109</sup>	√	1987
E23	Montréal	100	Services professionnels, scientifiques et techniques	√	1993

<sup>107</sup> 2 entreprises (E15 et E22) ne distinguent pas le Québec dans le calcul de leur nombre d'employés – le chiffre fourni correspond au nombre d'employés de l'entreprise au Canada.

<sup>108</sup> En 1998, Chicha a réalisé un sondage téléphonique auprès de toutes les entreprises du Québec assujetties à l'obligation contractuelle de mise en place d'un programme d'accès à l'égalité. Il s'agit de la première enquête indépendante réalisée afin d'évaluer les effets de ce programme.

<sup>109</sup> Nous avons mis dans la catégorie Autres (00), les entreprises qui se retrouvaient seules dans leur catégorie SCIAN 2007 afin d'éviter de compromettre la confidentialité des résultats.

E25	Le Gardeur	897	Fabrication	√	1986
E26	Montréal	1000	Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement		1991
E27	Ontario (Toronto)	115	Commerce de gros	√	1994
E28	Europe	335	Autres		NSP
E29	Laval	725	Services professionnels, scientifiques et techniques	√	1996
E31	Montréal	630	Services professionnels, scientifiques et techniques	√	1996
E32	Ontario (Brampton)	21 000	Autres	√	1988-1989
E33	New York	800	Services professionnels, scientifiques et techniques	√	Avant 1997
E34	Montréal	7400	Transport et entreposage		1987
		<b>Moyenne : 2635</b>		<b>Total : 19</b>	<b>Moyenne : 1994</b>

Code	PEE <sup>110</sup>	Pénurie de main-d'œuvre	Personne responsable du PAE	Évolutions récentes qui ont affecté l'organisation
E1	√	Parfois difficile de conserver des <b>représentants</b> ; ceux-ci semblent préférer les postes dans le secteur pharmaceutique	Conseillère en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion de deux entreprises</li> </ul>
E2	√	<b>Ingénieurs</b> : doivent en recruter de grands nombres et il y a beaucoup de concurrence sur le marché <b>Peintres industriels (DEP)</b> : très peu sont formés annuellement	Conseillère en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une division a été vendue</li> <li>• Période de rationalisation avec de nombreuses suppressions de postes (notamment, le service des RH est passé de 25 à 13 employés) – l'entreprise recommence tout juste à faire des embauches</li> <li>• Peu de paliers hiérarchiques</li> </ul>
E3		--	Conseillère en ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Important scandale au siège social : la filiale canadienne est très rentable et bien gérée, mais suppression de postes à la suite du scandale</li> <li>• Problème d'image auprès des consommateurs</li> </ul>
E4		Importante pénurie de <b>mécaniciens de machines fixes</b> en région Pénuries de plusieurs groupes de <b>techniciens</b> qui ont amené l'entreprise à se questionner si elle ne devait pas délocaliser une partie de sa production La haute direction appréhende une très importante pénurie de M-O	Directeur RH	
E5	√	--	Directrice RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance importante du chiffre d'affaires en Ontario et dans le bureau du West Island</li> </ul>
E6	√	--	Directeur RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service des ressources humaines a été très récemment créé – auparavant, une secrétaire de direction s'occupait des dossiers RH</li> </ul>

<sup>110</sup> Entreprise assujettie à la Loi sur l'équité en matière d'emploi

				<p>et la paie était en impartition</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 1986, l'entreprise a été acquise par un « holding » européen</li> <li>• Disparitions de certaines succursales et acquisition d'un concurrent qui a entraîné la suppression de quelques postes</li> <li>• Les représentants ne se rapportent pas au bureau-chef, mais bien aux succursales de l'entreprise</li> <li>• Implantation d'un nouveau système électronique pour les clients de consultation des quantités de marchandises disponibles : impact sur le nombre d'employés requis</li> </ul>
E7		--	Directrice-conseil en personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte période de croissance juste avant 2000 suivie d'une période de décroissance; actuellement, les affaires reprennent</li> <li>• Commence à s'implanter en Amérique latine – ils ont de plus en plus de contrats</li> <li>• En ce moment, tente de développer leurs affaires à l'extérieur du Québec, en Ontario et au Nouveau-Brunswick</li> </ul>
E8		<b>Acheteurs</b> : demande beaucoup d'expérience du secteur qu'il est très difficile d'acquérir	2 conseillères en RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'entreprises aux États-Unis : l'entreprise souhaite de plus en plus se tourner vers le marché américain pour son développement</li> <li>• De nombreuses acquisitions dans les dernières années ont entraîné des chocs de « culture » dans l'organisation et difficultés majeures dans le suivi du PAE</li> <li>• Informatique donnée en impartition</li> <li>• Période de croissance importante du chiffre d'affaires</li> </ul>
E9	√	--	Directrice RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 grandes divisions ont été vendues</li> </ul>
E10	√	<b>Ingénieurs</b> (tous les niveaux) : forte croissance de l'entreprise qui n'a pas formé suffisamment d'ingénieurs pour occuper les postes de gestionnaires (directeur d'usine par exemple)	Conseillère corporative aux RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure décisionnelle est très décentralisée ce qui a des impacts sur le PAE</li> </ul>
E11	√	Croissance accélérée de l'entreprise rend difficile l'embauche, surtout d' <b>ingénieurs</b> et de <b>techniciens</b>	Conseiller en RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Née d'une fusion récente de deux entreprises</li> <li>• Phase de croissance très importante a amené l'entreprise à doubler la taille du service des ressources humaines, car il y a une embauche massive chaque semaine</li> <li>• Croissance tant pour ce qui est des effectifs que du chiffre d'affaires</li> <li>• Développement important de marchés dans des pays en</li> </ul>

				développement
E12	√	La moyenne d'âge des travailleurs est de 42 ans : l'entreprise appréhende des pénuries dans la plupart des occupations	Conseillère en RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les dernières années, l'entreprise a fait de nombreuses acquisitions ce qui crée des difficultés, notamment au niveau de la culture organisationnelle – font un audit pour s'assurer de la cohérence et de la constance des pratiques à travers toutes les entités</li> <li>• Le chiffre d'affaires a presque doublé en quelques années</li> </ul>
E13	√	Plusieurs <b>postes spécialisés en production</b> peuvent être très difficiles à recruter	Spécialiste RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant d'avoir le PAE, ils ont procédé à une restructuration pour faciliter les embauches</li> <li>• L'entreprise ne fait plus aucune composante, mais seulement l'assemblage; les pièces sont faites en sous-traitance</li> </ul>
E14	√	--	Directrice RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition d'une entreprise</li> <li>• Beaucoup de fonctions ont été rapatriées vers le siège social aux États-Unis et la division logistique (administration des centres de distribution) a été donnée en impartition – ces changements ont entraîné une perte de 150 emplois au Canada (dont 40 au Québec)</li> </ul>
E15	√	--	Conseillère RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les succursales ne sont pas des franchises, mais appartiennent toujours en partie à l'entreprise</li> </ul>
E16	√	<b>C.A.</b> : trop peu nombreux sur le marché et peuvent bouger beaucoup d'une entreprise à l'autre	Conseiller RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bureaux de Montréal et Québec sont traités comme une seule entreprise pour les besoins du PAE</li> <li>• L'entreprise s'est départie d'un groupe récemment</li> <li>• 2 divisions ont été fusionnées, mais pas de répercussions notables pour les employés</li> <li>• Certains secteurs-conseils de l'entreprise stagnent ou diminuent alors que d'autres sont en croissance; l'importance relative des associés dans le cabinet varie en fonction de ses fluctuations</li> </ul>
E17	√	--	Conseillère RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance importante : beaucoup de créations de nouveaux postes</li> <li>• Secteur vente-marketing est ramené vers le siège social et connaît une décroissance à Montréal</li> <li>• Les succursales du groupe sont des franchises indépendantes qui n'appartiennent pas à l'entreprise</li> <li>• Mise hors service : ils font affaire avec des entrepreneurs pour assurer la maintenance durant ces périodes</li> </ul>
E18		Pour certaines occupations propres au domaine, les postes vacants sont très difficiles à	Directrice RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise a été acquise récemment : passée d'une entreprise familiale à une entité d'un grand groupe – l'entreprise conserve son autonomie au niveau de la structure organisationnelle et</li> </ul>

		comblent.		opérationnelle <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acquisition signifie pour le personnel stratégique la rédaction de rapports et la production de statistiques pour répondre aux nouvelles obligations</li> <li>• Toutes les modifications TI sont mises en veilleuse après l'acquisition (implication sur le système paie-RH)</li> <li>• Croissance importante : beaucoup de créations de nouveaux postes</li> </ul>
E19	√	<p><b>Électromécaniciens</b> : très peu sont formés annuellement et il y a une très forte demande sur le marché</p> <p><b>Contremaître</b> : pas encore en réelle situation de pénuries, mais de plus en plus difficile à recruter</p> <p><b>Comptables</b> (vérificateur interne) : semble peu populaire comme choix de carrière chez les jeunes pourtant, forte demande sur le marché</p>	Directeur dotation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformation d'une filiale de l'entreprise en une division afin de réduire les dépenses en limitant les dédoublements de fonction</li> <li>• Le chiffre d'affaires est assez stable, mais les profits ont augmenté de manière très importante au cours des dernières années (les profits ont doublé en quelques années)</li> <li>• Pour assurer sa croissance, l'entreprise tente d'acquérir des petites entreprises aux États-Unis ce qui faciliterait également les exportations de produits</li> </ul>
E20	√	--	Directrice RH	
E22	√	--	Directrice équité en emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansion par le développement de partenariats avec d'autres entreprises qui vendent leurs produits – ne veulent pas ouvrir de nouvelles succursales</li> <li>• Certaines opérations données en impartition</li> <li>• Nouvelle organisation du travail dans les succursales grâce à de nouveaux systèmes de TI : impact sur le nombre d'employés et les compétences requises</li> </ul>
E23		--	Directrice des finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise appartient à 25 actionnaires qui sont tous des employés – la convention entre actionnaires prévoit que les actionnaires qui atteignent 55 ans doivent se débarrasser de leurs actions sur une période de 10 ans qui doivent être rachetées par les plus jeunes employés (renouvellement de la direction)</li> <li>• Peu de paliers hiérarchiques</li> </ul>
E25	√	--	Conseillère RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancienne société d'État qui a été privatisée</li> <li>• Entreprise acquise au début des années 1990 – ils sont une division de la maison-mère. Les grandes politiques RH et l'énoncé des</li> </ul>

				<p>valeurs proviennent de la maison-mère</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouleversement majeur dans leurs marchés traditionnels : amène à vouloir développer de nouveaux marchés et offrir de nouveaux produits</li> <li>• Période actuelle de croissance</li> <li>• Développement de marchés internationaux : entre 50 et 60 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger</li> </ul>
E26		--	Responsable programme d'accès à l'égalité	
E27		--	Directeur général régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise a été acquise par une multinationale qui a elle-même été rachetée par un concurrent</li> <li>• En raison de la nouvelle structure de l'organisation, l'entreprise met l'accent exclusivement sur le marché québécois et il n'y a aucun désir de développer des marchés étrangers</li> <li>• La priorité principale pendant une longue période : l'intégration des différentes compagnies ce qui a mis au second plan le PAE</li> <li>• Très peu de postes ont été créés à la suite de ces fusions</li> </ul>
E28	√	<b>Représentants spécialisés</b> : demandent une formation universitaire (souvent en ingénierie) et de l'expérience Moyenne d'âge des travailleurs est de 45-46 ans : l'entreprise appréhende des difficultés pour remplacer ces personnes dans quelques années	Directeur RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisition récente d'une entreprise</li> <li>• Peu de paliers hiérarchiques</li> <li>• Croissance très importante de l'entreprise : le répondant prévoit que le chiffre d'affaires va doubler ou tripler dans les 3 ou 4 prochaines années</li> </ul>
E29	√	--	Conseillère en RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise actuelle est née de la fusion de plusieurs entreprises – ces fusions ont créé des problèmes RH puisque les dossiers des employés ne se retrouvent pas tous regroupés à un seul endroit</li> <li>• Ouverture de places d'affaire en Afrique</li> </ul>
E31	√	<b>Informatique</b> : il y a des « modes » dans ce secteur qui créent constamment des minis pénuries qui peuvent durer quelques mois ou années	Conseillère RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprise a été acquise par une multinationale</li> <li>• L'entreprise a gardé une certaine indépendance dans sa gestion, mais elle doit quand même adopter certaines politiques qui proviennent de la maison-mère</li> <li>• Fermeture des bureaux hors-Québec : maintenant, l'entreprise ne</li> </ul>

				<p>couvre que le Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de paliers hiérarchiques pour les fonctions consultants; structure plus traditionnelle pour le personnel de soutien</li> </ul>
E32		--	Directeur RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise a été acquise par une entreprise qui a elle-même été acquise par une autre entreprise – leurs grandes orientations doivent maintenant être cohérentes avec celles du groupe</li> <li>• Les succursales sont toutes des magasins corporatifs sauf exception</li> <li>• Lorsqu'ils ouvrent une nouvelle succursale, ils ont des difficultés à estimer l'achalandage donc ils embauchent plus de personnes qu'ils en ont besoin et ils réajustent en fonction de l'achalandage</li> </ul>
E33	√	<b>Comptables</b> : certaines spécialisations peuvent être très difficiles à trouver	Associée – championne de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation périodique de chaque bureau en fonction de sa croissance</li> <li>• Stratégie d'entreprise qui met l'accent sur 3 éléments : 1- les gens; 2- la qualité; et 3- la croissance – ils sont convaincus que des investissements importants dans les gens et l'amélioration continue de l'offre de service va propulser la croissance de l'entreprise</li> </ul>
E34		<b>Les métiers de la construction</b> : beaucoup de concurrence sur le marché pour embaucher	Directeur de la dotation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration du processus de dotation : avant les 3 principaux groupes avaient un système de dotation distinct maintenant, ça passe par un même département de dotation : facilite l'atteinte des objectifs du programme</li> <li>• Embauche massive dans les trois principaux groupes due à de nombreux départs à la retraite – créent des pressions importantes sur l'organisation</li> </ul>
		<b>Total :</b> <b>21</b>		



### Annexe 3 : coefficients de contingence

Nom de la variable	Valeur coefficient de contingence (C)
<b>Variables dépendantes</b>	
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : la localisation géographique de l'organisation	0,13
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : reconnaissance des diplômes ou problèmes avec un ordre professionnel	0,08
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils ne postulent pas	0,24
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils sont absents des réseaux informels	0,01
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : manque d'expérience canadienne	0,08
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : difficultés avec la langue française	<b>0,34</b>
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : faible représentation dans certaines filières scolaires	0,05
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : surqualification par rapport aux postes offerts	0,01
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : difficultés avec la langue anglaise	0,09
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : citoyenneté	0,11
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils sont mal préparés pour les entrevues de sélection	<b>0,38</b>
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils doivent avoir passé un minimum d'années au Canada pour être éligibles pour le poste	0,06
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils ont une mauvaise connaissance du Canada	0,14
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : il n'existe pas de formations d'appoint	0,22
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils sont trop vieux	0,14
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils doivent faire reconnaître leur permis de	0,22

conduire	
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : faible taux de roulement dans l'organisation	0,16
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : faible croissance de l'organisation	0,05
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ancienneté et liste de rappel	0,14
Obstacles identifiés à l'embauche des membres des minorités visibles et des immigrés : ils ne sont pas intéressés par les horaires de travail offerts	0,22
L'organisation favorise les recrutements internes	<b>0,26</b>
Utilisation des réseaux informels pour réaliser le recrutement	0,11
Des primes sont offertes aux employés qui réfèrent des candidats qui sont embauchés	0,24
Les candidats référés ont de meilleures probabilités d'être convoqués en entrevue et d'être embauchés	<b>0,35</b>
L'organisation a certaines réserves à propos des candidats référés et a mis en place des balises pour mieux encadrer ces recrutements	<b>0,25</b>
Méthode de recrutement usuelle : internet	0,05
Méthode de recrutement usuelle : journaux populaires	0,08
Méthode de recrutement usuelle : agences de placement	0,06
L'organisation précise à l'agence de placement qu'elle a un PAE	<b>0,49</b>
Agences de placement discriminent contre les membres des minorités visibles et les immigrés	0,07
Méthode de recrutement usuelle : candidature spontanée	<b>0,26</b>
Méthode de recrutement usuelle : affichage dans les établissements d'enseignement	0,17
Méthode de recrutement usuelle : affichage dans les services publics d'emploi	0,16
Méthode de recrutement usuelle : salon emploi	0,13
Méthode de recrutement usuelle : offre de stages	0,11
Méthode de recrutement usuelle : association professionnelle	0,18
Méthode de recrutement usuelle : journée porte ouverte	0,14
Moyen de recrutement proactif : affichage dans les ONG	0,09
Pour les organisations qui ont recours aux ONG pour leur recrutement : faible satisfaction	<b>0,53</b>
Moyen de recrutement proactif : journaux ethniques	<b>0,38</b>
Moyen de recrutement proactif : conférences qui vise les membres des minorités visibles et les immigrés	<b>0,38</b>
Moyen de recrutement proactif : création de banque de CV	<b>0,38</b>
Moyen de recrutement proactif : stage réservé pour les membres des minorités visibles et les immigrés	<b>0,31</b>
Moyen de recrutement proactif : publicité visant les membres des	<b>0,31</b>

minorités visibles et les immigrés	
Moyen de recrutement proactif : kiosque dans les universités qui on une large proportion d'étudiants membres des minorités visibles et immigrés	0,14
Moyen de recrutement proactif : affichage dans le bulletin du MICC	0,14
Principaux critères d'embauche pour les principaux postes : membres d'un ordre professionnel	0,01
Principaux critères d'embauche pour les principaux postes : antécédents criminels	0,09
Principaux critères d'embauche pour les principaux postes : posséder un permis de conduire spécial	0,18
Principaux critères d'embauche pour les principaux postes : avoir une excellente connaissance du secteur industriel	0,11
L'organisation reconnaît les évaluations comparatives des diplômes réalisés par le MICC	0,07
La procédure de sélection évalue des compétences interpersonnelles	0,07
Mise en place de comités de sélection pour tous les postes	<b>0,25</b>
Procédure de sélection : pré-entrevue téléphonique	<b>0,36</b>
Les pré-entrevues téléphoniques ont été formalisées et révisées	0,01
Procédure de sélection : entrevue structurée	0,05
Les entrevues structurées ont été révisées	<b>0,25</b>
Les questionnaires ne respectent pas les canevas d'entrevue	0,20
Procédure de sélection : mise en situation	0,19
Les mises en situation ont été révisées	<b>0,55</b>
Procédure de sélection : utilisation de tests (généraux)	0,18
Les tests ont été révisés	<b>0,45</b>
Procédure de sélection : utilisation de tests de connaissances	0,12
Procédure de sélection : utilisation de tests physiques	0,22
Procédure de sélection : utilisation de tests de personnalité	0,08
Les tests de personnalité sont administrés par des professionnels	0,04
Les tests de personnalité ont été révisés par des professionnels	<b>0,52</b>
Procédure de sélection : utilisation de tests de performance	<b>0,25</b>
Procédure de sélection : vérification des références	0,02
La prise de références a été révisée	<b>0,34</b>
Procédure de sélection : vérification du dossier criminel	0,11
Procédure de sélection : vérification du dossier scolaire	0,01
Procédure de sélection : évaluation médicale	<b>0,25</b>
Conviction que la révision de la procédure de dotation n'est pas pertinente dans le cadre d'un PAE	<b>0,53</b>
À la suite de l'analyse du système de dotation, des révisions ont été apportées	<b>0,37</b>
Séance d'informations pour les membres des groupes-cibles pour les aider à se préparer à la procédure de dotation	<b>0,31</b>

Embauche d'une personne dans le service de dotation pour travailler spécifiquement sur la sélection des membres des groupes-cibles	<b>0,38</b>
Mise en place d'un système d'entrevue exploration avec les membres des minorités visibles et les immigrés et CV retenus sont mis à part pour des procédures futures de sélection	<b>0,31</b>
Élimination de questions illégales en vertu de la Charte dans les outils de sélection	0,06
Ajout d'une mention au PAE dans les affichages et les documents d'information de l'organisation	0,18
Révision des profils de compétences en fonction du PAE	0,06
Élaboration de formations d'appoint pour les immigrés	<b>0,25</b>
Une plus grande transparence est exigée dans les concours interne et mise en place d'une procédure d'appel pour les personnes insatisfaites des résultats	<b>0,25</b>
Analyse supplémentaires des dossiers rejetés des candidats des groupes-cibles	<b>0,44</b>
Vigie des concours et obligation pour les gestionnaires de justifier les refus d'embauche des candidats des groupes-cibles recommandés par le service des RH	<b>0,25</b>
Suivi des membres des minorités visibles et des immigrés embauchés pour s'assurer de leur intégration	0,22
Adoption d'un politique pour prévenir et combattre le harcèlement au travail	0,14
Mise en place d'une ligne confidentielle pour dénoncer les situations de harcèlement	0,04
Ombudsman dans l'organisation pour les cas harcèlement	0,22
Formation des employés ou des gestionnaires aux questions touchant le harcèlement	0,14
Situation connus de harcèlement ayant pour motif l'origine nationale ou le fait d'être membre des minorités visibles	0,02
Banalisation des situations de harcèlement dénoncées	<b>0,24</b>
Présence de formations à la diversité	<b>0,45</b>
Les formations sont offertes aux membres de la haute direction	<b>0,44</b>
Les formations sont offertes aux gestionnaires	<b>0,48</b>
Les formations sont offertes aux membres des comités de sélection	0,09
Les formations sont offertes aux employés du service des RH	0,18
Les formations sont offertes à l'ensemble des employés	<b>0,50</b>
Les formations sont offertes au personnel du secteur des ventes	0,03
Les formations sont offertes aux employés envoyés en mission étranger	<b>0,33</b>
Formations offertes par des professionnels de la gestion de la diversité ou des employés du service des RH de l'organisation	<b>0,40</b>
Thème abordé lors de la formation : diversité sur le marché du travail	<b>0,41</b>

Thème abordé lors de la formation : contexte légal	0,18
Thème abordé lors de la formation : les biais	<b>0,25</b>
Thème abordé lors de la formation : impact de la discrimination	0,23
Thème abordé lors de la formation : questions illégales	0,04
Thème abordé lors de la formation : expatrié et contexte culturel	<b>0,33</b>
Thème abordé lors de la formation : le profilage racial	<b>0,28</b>
Thème abordé lors de la formation : les différences entre l'équité et l'égalité	0,20
Thème abordé lors de la formation : les Autochtones du Canada	0,20
Les employés apprécient les formations offertes	<b>0,33</b>
Les formations offertes entraînent un certain malaise chez les employés, particulièrement ceux du groupe majoritaire	<b>0,34</b>
Conviction que les activités de formation n'ont aucune utilité concrète	<b>0,25</b>
Conviction que les activités de formation sont nécessaires pour appuyer le PAE	<b>0,44</b>
Activité générale de sensibilisation : capsule vidéo sur la diversité	0,19
Activité générale de sensibilisation : conférence (participation optionnelle) sur les groupes cibles	<b>0,28</b>
Activité générale de sensibilisation : rédaction d'études de cas sur des situations ayant trait à la diversité de la main-d'œuvre	0,20
Activité générale de sensibilisation : page intranet sur la diversité	<b>0,71</b>
Activité générale de sensibilisation : journée ou semaine de la diversité	<b>0,41</b>
Activité générale de sensibilisation : pièce de théâtre	0,19
Activité générale de sensibilisation : article dans le journal des employés	0,19
Activité générale de sensibilisation : campagne d'affichage abordant les questions de diversité	0,00
Activité générale de sensibilisation : jeu questionnaire sur la diversité	<b>0,29</b>
Activité générale de sensibilisation : kiosque ambulant sur la diversité	<b>0,29</b>
Activité générale de sensibilisation : cours de culture espagnole	<b>0,29</b>
Activité générale de sensibilisation : briefing sur la diversité	<b>0,29</b>
Activité générale de sensibilisation : prix pour les employés en matière d'implication civile pour les membres des groupes cibles	<b>0,29</b>
<b>Variables indépendantes</b>	
Assujetti à la Loi sur l'équité en matière d'emploi	<b>0,26</b>
Engagement de la haute direction en faveur du PAE	<b>0,57</b>
Déclaration publique de la haute direction en faveur du PAE	<b>0,41</b>
Comité de gestion du PAE mis sur pied	<b>0,51</b>
Poste ou service spécialisée en accès à l'égalité dans l'organisation	<b>0,52</b>
Établissement ou approbation des objectifs du PAE par les membres	<b>0,34</b>

de la haute direction	
Intégration des objectifs d'accès à l'égalité à la planification des RH de l'organisation	<b>0,27</b>
Mécanisme de suivi de l'atteinte des objectifs d'accès à l'égalité	<b>0,34</b>
Rapport officiel d'accès à l'égalité remis aux membres de la haute direction	<b>0,28</b>
Centralisation des décisions concernant la GRH au siège social	0,08
% du temps consacré au PAE par la personne responsable du dossier	<b>0,52</b>
Imputabilité des gestionnaires quant à l'atteinte des objectifs d'accès à l'égalité	<b>0,38</b>
Clause éthique de non-discrimination intégrée dans les contrats d'affaire de l'organisation	<b>0,44</b>
Importance du cadre juridique pour expliquer les comportements de l'organisation en matière d'accès à l'égalité	0,00
Grande catégorie des bénéfices internes à la diversification des effectifs	0,11
Bénéfice interne particulier : amélioration du climat de travail	0,08
Bénéfice interne particulier : combattre les préjugés des employés membres du groupe majoritaire	0,17
Bénéfice interne particulier : permettre d'améliorer les manières de faire en GRH	0,04
Grande catégorie des bénéfices externes à la diversification des effectifs	<b>0,26</b>
Bénéfice externe particulier : obtenir des contrats gouvernementaux	0,09
Bénéfice externe particulier : assurer une image positive de l'organisation dans sa communauté	0,19
Grande catégorie des bénéfices de marché à la diversification des effectifs	0,07
Bénéfice de marché particulier : percer de nouveaux marchés en ayant des employés qui sont le reflet des clients et s'assurer de la fidélité des clients « ethniques »	<b>0,25</b>
Bénéfice de marché particulier : améliorer les produits et services offerts aux clients « ethniques »	0,20
Grande catégorie des bénéfices de productivité à la diversification des effectifs	0,17
Bénéfice de productivité particulier : profiter des caractéristiques positives des membres des groupes-cibles	0,12
Bénéfice de productivité particulier : améliorer la performance des équipes de travail grâce à l'apport des membres des groupes-cibles	<b>0,30</b>
Bénéfice de productivité particulier : assurer la survie de l'organisation dans un contexte de mondialisation	0,14
Biais des gestionnaires contre les membres des minorités visibles et les immigrants	<b>0,30</b>
Biais des professionnels des RH contre les membres des minorités visibles et les immigrants	0,06

Biais des employés du groupe majoritaire contre les membres des minorités visibles et les immigrés	0,05
Biais des clients de l'organisation contre les membres des minorités visibles et les immigrés	0,08
Séréotypes positifs sur les membres des minorités visibles et les immigrés	0,05
Séréotypes négatifs sur les membres des minorités visibles et les immigrés	<b>0,34</b>
Crainte que le PAE entraîne l'embauche de personnes moins compétentes	0,07
Conviction qu'il ne peut pas y avoir de discrimination à l'embauche si on embauche uniquement en fonction des compétences	0,16
Conviction que le PAE est une forme de discrimination à rebours	0,11
Conviction qu'il ne peut pas y avoir de discrimination si tous les employés sont traités exactement de la même manière	0,21
Critique de la CDPDJ: elle manque de ressources pour accompagner les organisations avec leur PAE	<b>0,25</b>
Critique de la CDPDJ: évaluation négative des relations entretenues	<b>0,28</b>
Critique de la CDPDJ : manque de suivi des dossiers	0,11
Critique de la CDPDJ : ses employés manquent de connaissance en administration, particulièrement en GRH	0,14
Critique de la CDPDJ : elle fait peu de recommandations concrètes aux organisations pour atteindre les objectifs du PAE	0,20
Critique de la CDPDJ : les employés sont incapables d'expliquer et de justifier les objectifs de représentation fixés	0,05
Critique de la CDPDJ : elle plus intéressée par la surveillance de la conformité que par l'accompagnement des organisations	0,22
Critique de la CDPDJ : elle offre rarement des réponses claires aux questions posées	<b>0,29</b>
Critique de la CDPDJ : elle offre un support adéquat pour la rédaction des rapports exigés	0,01
Critique de la CDPDJ : ses employés sont courtois	0,11
Critique de la CDPDJ : les formations qu'elle offre aux entreprises sont adéquates	0,06
Recours aux ONG: participation aux formations à la diversité qu'elles offrent	<b>0,38</b>
Recours aux ONG: intérêt pour les programmes courts de formation professionnelle qu'elles offrent	<b>0,25</b>
Recours aux ONG: participation aux conférences publiques qu'elles organisent	0,22
<b>Variables contrôles</b>	
Secteur industriel	<b>0,49</b>
Lieu siège social	<b>0,37</b>
Clients principaux	<b>0,32</b>
Restructuration majeure de l'organisation	<b>0,26</b>

Organisation syndiquée	0,18
Année d'implantation du PAE	0,07
Nombre d'employés	0,08
Pénurie de main-d'œuvre	0,11