

[Page de garde]

HEC MONTRÉAL

**Mise en œuvre des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE)
au sein du secteur des services professionnels, scientifiques et
techniques : stratégies organisationnelles déployées pour accroître la
représentativité des minorités visibles**

par
Justine Charpentier

Sciences de la gestion
(Gestion des ressources humaines)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)*

Avril 2021
© Justine Charpentier, 2021

RÉSUMÉ

En 1985, le Québec s'est doté d'un cadre juridique progressiste afin de garantir le droit à l'égalité : les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE). L'objectif global étant d'éliminer les barrières individuelles, organisationnelles et sociales érigées contre des groupes historiquement marginalisés afin de faire du marché du travail québécois un lieu exempt de discrimination. Force est de constater que cet objectif ambitieux n'a pas été atteint. En effet, les indicateurs statistiques tels que le taux de chômage et les revenus d'emploi montrent qu'une ségrégation professionnelle demeure nettement présente à l'égard des principaux groupes visés, soit les Autochtones, les femmes, les personnes handicapées, les minorités visibles. Or, malgré ces constats particulièrement préoccupants, un nombre restreint d'études ont été menées sur le sujet. Comme les PAÉE sont considérés comme le correctif le plus apte à endiguer la discrimination systémique, cette étude exploratoire examine la manière avec laquelle les entreprises expérimentent leurs exigences règlementaires et tentent d'atteindre les cibles fixées. Considérant les enjeux propres au secteur privé, la recherche s'attarde exclusivement aux entreprises assujetties en vertu des PAÉE d'obligation contractuelle appartenant au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. L'objet de recherche a également été précisé à partir des processus de recrutement de personnes issues des minorités visibles eu égard à leur croissance démographique indéniable et aux innombrables obstacles érigés à leur endroit lors de leur entrée sur le marché de l'emploi. En raison de ses caractères didactique et intégratif, le modèle systémique a été employé pour établir le cadre d'analyse. À terme, ce cadre théorique a permis d'examiner les composantes du sous-système d'accès à l'égalité en emploi, et ce, par l'entremise des 17 entretiens effectués (n = 17). D'emblée, il appert que les PAÉE, en tant qu'instrument législatif, sont majoritairement ignorés des organisations. Ces dernières participent néanmoins à la représentativité des minorités visibles pour des raisons contextuelles, principalement pécuniaires. Le véritable déclencheur de la mobilisation organisationnelle ne représente donc pas le cadre juridique, mais les impératifs économiques. À ce propos, le présent mémoire recense et analyse les règles établies par les organisations en vue d'accroître la représentation des personnes issues des minorités visibles ainsi que les acteurs mobilisés durant ce processus. Encore une fois, ces initiatives s'apparentent davantage à la gestion de la diversité qu'à l'intériorisation des principes fondamentaux d'accès à l'égalité. En somme, la présente étude souligne l'importance de repositionner les normes d'égalité et d'équité en emploi au sein de leur contexte et remet en question la réelle effectivité du cadre juridique.

MOTS CLÉS

Programmes d'accès à l'égalité en emploi, minorités visibles, représentativité, accès à l'égalité, discrimination systémique, effectivité, système de relations industrielles

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES FIGURES	xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	xiii
REMERCIEMENTS.....	xiv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE	8
1.1 Fondements historiques et téléologiques.....	8
1.1.1 Facteurs d'influence.....	8
1.1.1.1 Limites de l'approche réactive	9
1.1.1.2 Mouvements sociaux revendiquant une égalité réelle	11
1.1.1.3 Succès du modèle américain de discrimination positive.....	11
1.1.2 Émergence des approches proactives.....	13
1.1.3 Objectifs législatifs	15
1.1.3.1 Objectifs quantitatifs	18
1.1.3.2 Objectifs qualitatifs	19
1.2 Cadres juridiques en vigueur au Québec.....	20
1.2.1 Aspects constitutionnels	20
1.2.2 Cadre fédéral.....	21
1.2.2.1 Champ d'application	21
1.2.2.2 Obligations législatives	23
1.2.2.3 Groupes désignés	24
1.2.2.4 Rôle de la CCDP	25
1.2.2.5 Synthèse	26
1.2.3 Cadre québécois.....	26
1.2.3.1 Typologie	27
1.2.3.2 Groupes cibles.....	29
1.2.3.3 Mécanismes d'application.....	30
1.2.3.4 Rôle et pouvoir de la CDPDJ.....	33
1.2.3.5 Synthèse	34

1.3	Rétrospective critique : résultats mitigés et causes soulevées.....	37
1.3.1	Incapacité à atteindre les objectifs législatifs	37
1.3.1.1	Constats de la CDPDJ – 1998.....	37
1.3.1.2	Constats de la Professeure Chicha – 1998	39
1.3.1.3	Constats des Professeurs Chicha et Charest – 2005.....	41
1.3.2	Facteurs limitatifs	43
1.3.2.1	Perceptions erronées	43
1.3.2.2	Fragmentation et limitation du cadre juridique.....	45
1.3.2.3	Approche inappropriée et standardisée de la CDPDJ.....	47
1.4	Perspective internationale.....	49
1.4.1	Inde	49
1.4.2	Malaisie	51
1.4.3	États-Unis	54
1.4.4	Grande-Bretagne.....	55
1.4.5	Irlande du Nord.....	58
1.4.6	Conclusion : aucun remède universel.....	62
1.5	Questions de recherche.....	63
CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE		67
2.1	Modèle systémique de Dunlop (1993)	68
2.1.1	Approche des nouveaux acteurs de Bellemare (2000) et de Legault et Bellemare (2008).....	73
2.1.2	Théorie des réseaux de Heckscher et Carré (2006).....	76
2.2	Effectivité d'une norme.....	80
2.3	Cadre d'analyse retenu	85
2.4	Propositions de recherche	87
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE		88
3.1	Devis de recherche : l'approche qualitative	88
3.2	Terrain de recherche et échantillonnage	89
3.2.1	Détermination de la population : restreinte à un secteur industriel	89
3.2.2	Constitution de l'échantillon	91
3.3	Entrevue semi-dirigée.....	93

3.4	Caractéristiques de l'échantillon et des répondants	95
3.4.1	Description des organisations rencontrées.....	95
3.4.2	Portrait des répondants.....	97
3.5	Déroulement des entretiens.....	98
3.6	Analyse des données.....	99
3.7	Limites méthodologiques.....	100
CHAPITRE 4 RÉSULTATS.....		103
4.1	Contexte particulier du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques	103
4.1.1	Caractéristiques spécifiques de la main-d'œuvre	103
4.1.2	Contraintes sectorielles	104
4.1.2.1	Contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée	105
4.1.2.2	Relation de proximité entre les clients et les employés	106
4.1.2.3	Emplois encadrés par des ordres professionnels.....	107
4.2	Acteurs du réseau professionnel.....	109
4.2.1	Établissements d'enseignement	109
4.2.2	Ordres professionnels	110
4.2.3	Clients	112
4.2.4	Organismes communautaires.....	113
4.2.5	Gouvernement.....	115
4.2.6	Employeurs	117
4.2.7	Employés	119
4.2.8	Situation générale des groupes cibles	120
4.3	Structure idéologique : deux orientations contrastées	122
4.3.1	Les valeurs communes font explicitement la promotion de la diversité..	122
4.3.2	Les valeurs communes normalisent les formes de diversité.....	125
4.4	Règles expérimentées par les acteurs	127
4.4.1	Mécanismes procéduraux	127
4.4.1.1	Mise en place d'un comité diversité.....	127
4.4.1.2	Constitution ou agrandissement d'une équipe en acquisition de talents	128

4.4.1.3	Amorce de réflexions et constatation des problématiques persistantes	129
4.4.2	Règles de fond	131
4.4.2.1	Initiative étatique d'accès à l'égalité en emploi.....	131
4.4.2.2	Démarches proactives d'accès à la profession.....	136
4.4.2.3	Stratégies organisationnelles de promotion de la diversité.....	140
CHAPITRE 5	DISCUSSION	162
5.1	Mise en valeur des acteurs non traditionnels	163
5.1.1	Incorporation de « nouveaux acteurs » au sein du système.....	163
5.1.2	Forte intensification des contraintes sectorielles	166
5.1.3	Collaboration par réseau quasi inexistante	168
5.2	Caractère déterministe du contexte économique.....	172
5.3	Croyances collectives : composante de la mobilisation organisationnelle	175
5.4	Hiérarchie normative inversée	177
5.4.1	Structure institutionnelle déficiente, voire ineffective	178
5.4.1.1	Effets concrets.....	179
5.4.1.2	Effets symboliques.....	180
5.4.1.3	Effets voulus	181
5.4.1.4	Effets non intentionnels	182
5.4.2	Règles structurantes insoupçonnées	185
5.4.3	Initiatives organisationnelles : transition vers la gestion de la diversité ?	186
CONCLUSION	195	
BIBLIOGRAPHIE.....	203	
ANNEXE I DÉCRET 87-246	214	
ANNEXE II LIGNES DIRECTRICES.....	218	
ANNEXE III LETTRE D'INVITATION	221	
ANNEXE IV FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	223	
ANNEXE V ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE....	225	
ANNEXE VI CERTIFICATS D'APPROBATION ÉTHIQUE	229	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Programmes prévus en vue de la mise en œuvre de la norme d'équité en matière d'emploi au Canada.....	23
Tableau 2	Types de programmes d'accès à l'égalité en emploi selon leurs caractéristiques	36
Tableau 3	Instruments législatifs mobilisés par cinq différents États et leurs particularités	61
Tableau 4	Mécanismes nécessaires pour la mise en place d'organisations collaboratives solides	79
Tableau 5	Catégories dichotomiques d'effets élaborées par Demers (1996)	84
Tableau 6	Effets examinés pour évaluer l'effectivité de la norme d'égalité (PAÉE)	86
Tableau 7	Classification des entreprises privées astreintes au PAÉE d'obligation contractuelle selon leur secteur professionnel.....	90
Tableau 8	Guide d'entrevue sommaire utilisée auprès des entreprises	94
Tableau 9	Guide d'entrevue sommaire utilisée auprès des ordres professionnels	95
Tableau 10	Principales caractéristiques des organisations rencontrées	96
Tableau 11	Occupations professionnelles des personnes rencontrées	97
Tableau 12	Termes employés par les entreprises pour décrire la nature du rôle des ordres professionnels à l'égard des professionnels ayant acquis leur formation à l'extérieur du Québec	111
Tableau 13	Perception des entreprises quant à l'influence des acteurs sur la diversité en emploi.....	120
Tableau 14	Proportion approximative de la représentation des minorités visibles au sein des entreprises de l'échantillon.....	122
Tableau 15	Termes employés par les répondants pour verbaliser leur appréciation de la diversité	123
Tableau 16	Récapitulatif des mesures initiées par les ordres professionnels.....	140
Tableau 17	Récapitulatif des initiatives mises en œuvre par les entreprises	159
Tableau 18	Les acteurs traditionnels et les « nouveaux acteurs » gravitant au sein de notre terrain de recherche	164

Tableau 19	Influence des actions des acteurs en fonction du modèle élaboré par Legault et Bellemare (2008).....	165
Tableau 20	Bilan des effets relevés en fonction des catégories élaborées par Demers (1996)	183

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Étapes de la mise en place d'un PAÉE	33
Figure 2	Modèle flexible de l'acteur au sein du système des relations industrielles	75
Figure 3	Cadre d'analyse retenu pour la recherche	86
Figure 4	Proportion approximative de professionnels et de techniciens embauchés par les entreprises	104
Figure 5	Paramètres du modèle systémique (Blain et Gennard, 1970 : 394)	184
Figure 6	Représentation théorique du sous-système de l'accès à l'égalité en emploi	193

LISTE DES ABRÉVIATIONS

A.A.N.B	Acte de l'Amérique du Nord britannique
ATF	Action travail des femmes
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CDPDJ	Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse
FEC	<i>Fair Employment Commission</i>
LAÉEOP	<i>Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics</i>
LÉE	<i>Loi sur l'équité en matière d'emploi</i>
MIFI	Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration
PAÉE	Programme d'accès à l'égalité en emploi
PCF	Programme des contrats fédéraux
PÉE	Programme d'équité en emploi
PLÉME	Programme légiféré d'équité en matière d'emploi
RH	Ressources humaines
RI	Relations industrielles
RRA	<i>Race Relations Act of 1976</i>
SRI	Système des relations industrielles

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à vous remercier Madame Coiquaud pour votre soutien inestimable. Votre encadrement toujours juste et soutenu a largement contribué à l'élaboration de ce mémoire, mais il s'est également impliqué à forger une citoyenne plus rigoureuse et critique.

Je souhaite également souligner l'apport financier du CRIMT. Votre reconnaissance a fait une importante différence dans la poursuite de mes études au deuxième cycle.

Une mention spéciale aux 17 organisations qui m'ont donné accès, le temps des entrevues, à un fort bagage d'expériences professionnelles.

* * *

Aux femmes de ma vie,

À ma grand-maman, malgré ton regard parfois incompréhensif, tu m'inspires et tu me donnes tout ce que je n'aurai jamais pu espérer. Merci de ta générosité qui semble infinie.

À ma maman, tu as bâti un fort, si bien que je te dois cette volonté et cette détermination. C'est toi qui me les as transmises. Merci de ton amour profond et sans limites.

À mes sœurs et à votre sincère solidarité, vous savoir à mes côtés m'a procuré la force et l'indépendance nécessaire pour mener ce projet. Vous êtes ce que j'ai de plus précieux.

À vous, mes amies, nos moments passés ensemble ont contribué à rendre ces années les plus belles et, surtout, les plus drôles.

Et finalement, à toi. Tu es cette exception qui a tout. Je te remercie de le partager avec moi depuis si longtemps et de continuer de le faire avec autant de cœur et d'affection.

Ce travail, c'est vous tous(tes).

INTRODUCTION

« Personne ne naît en haïssant une autre personne à cause de la couleur de sa peau, ou de ses origines, ou de sa religion. Les gens doivent apprendre à haïr, et s'ils peuvent apprendre à haïr, ils peuvent apprendre à aimer » (Nelson Mandela).

La discrimination est le fruit de « distinctions qui manquent de justification objective et raisonnable » (Leuprecht, 2009 : 14). Elle présuppose l'intériorisation de constructions sociales basées notamment sur les concepts de différence, de diversité et d'identité, lesquels évoluent au gré des contextes sociaux (Sheppard, 2018 : 1). La notion de discrimination, qu'elle se représente sous sa forme directe, indirecte ou systémique s'appuie généralement sur des stéréotypes et est exacerbée par l'ignorance (Leuprecht, 2009 : 17). Lorsqu'elles sont fondées sur la base de caractéristiques individuelles et collectives « inappropriées » (Lee-Gosselin, 2009 : 227), comme le genre, l'origine ethnique ou l'appartenance religieuse, ces discriminations sont contraires à la dignité inhérente de tout individu (Rivet, 2004 : 278). Ce faisant, elles doivent être combattues avec vigueur (Dowd, 2009 : 242) et cette lutte devrait, comme l'a souligné la Commission Bouchard-Taylor, relever du domaine prioritaire (Leuprecht, 2009 : 17). Dans les derniers mois, cette urgence d'agir s'est notamment réaffirmée par la recrudescence d'un mouvement social qui a pris une ampleur internationale : *Black Lives Matter*. Par l'entremise de celui-ci, les citoyens militent contre les inégalités et les discriminations raciales, mais surtout revendiquent des moyens plus efficaces pour mettre en œuvre ces idéaux de liberté et de justice.

Au cours du dernier siècle, cette volonté de contrer la discrimination a connu une importante accélération, notamment avec l'avènement de la *Déclaration universelle des droits de l'homme* en 1948. En posant cette première pierre, la communauté internationale a pris un important élan en s'engageant dans l'édification d'un corpus juridique visant à reconnaître la dignité humaine comme impératif supérieur (Rivet, 2004 : 278). À cette période, un nombre considérable d'initiatives juridiques – des traités, des accords, des comités, des commissions, des tribunaux – ont vu le jour afin d'encadrer, de superviser et ultimement de sanctionner le non-respect des droits fondamentaux (Benyekhlef, 2015 : 107-108).

Au-delà de la mise en place de ces instruments et de ces institutions juridiques, il s’amorce une véritable transition de l’ordre moral et juridique vers une culture axée sur la suprématie des droits fondamentaux. Certains parlent même d’une « sorte de nouvelle morale, de *soft-religion* » (Benyekhlef, 2015 : 109) qui marque la prééminence d’« un consensus international sur les valeurs fondamentales qui doivent guider les États dans l’exercice de leurs pouvoirs » (Bastarache, 2007 : 735).

Le Canada et le Québec ne restent pas en marge de ce vaste mouvement. Les deux paliers de gouvernement représentent des exemples éloquents de l’intégration de la primauté des valeurs de dignité humaine. L’adoption en 1975 de la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (L.R.Q., ch. C-12, ci-après « Charte québécoise ») et, en 1982, de la *Charte canadienne des droits de la personne* (partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982* [annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada*, 1982, c. 11 (R.-U.)], ci-après « Charte canadienne ») incarne l’expression ultime de l’émergence des droits fondamentaux au sein des juridictions nationales (Bastarache, 2007 : 736).

D’ailleurs, l’égalité, comme un droit de jouir des mêmes libertés, quelles que soient les caractéristiques propres ou la condition sociale d’un individu, s’impose comme pierre angulaire de ce nouvel ordre juridique (Proulx, 2015 : 61). En effet, le préambule de la Charte québécoise positionne explicitement l’égalité en tant que valeur fondamentale d’une société libre et démocratique et en tant que principe juridique central (Rivet et Santorineos, 2012 : 365) :

« Considérant que tous les êtres humains sont égaux en valeur et en dignité et ont droit à une égale protection de la loi; Considérant que le respect de la dignité de l’être humain, l’égalité entre les femmes et les hommes et la reconnaissance des droits et libertés dont ils sont titulaires constituent le fondement de la justice, de la liberté et de la paix » (préambule, Charte québécoise).

De même, le droit de l’égalité a été expressément prévu à l’article 15 de la Charte canadienne et à l’article 10 de la Charte québécoise. Ces dispositions prohibent par le fait même toute forme de discrimination fondée sur les motifs énumérés à cet effet. En vertu de ces dispositions, l’égalité s’est véritablement imposée « en tant que valeur et principe constitutionnel » (Rivet et Santorineos, 2012 : 370) ou, pour réaffirmer les termes repris

par la Cour suprême, « un droit général qui régit toute l'action législative » (Andrews c. Law Society of British Columbia, [1989] 1 R.C.S. 143).

Dès lors que le principe d'égalité est établi comme un idéal collectif à atteindre, les sociétés canadienne et québécoise doivent se doter de moyens nécessaires afin d'y parvenir (Dowd, 2009 : 251). Selon la juge Abella (1984 : 10), il est utopique et impardonnable d'attendre et d'espérer que les obstacles dressés contre les groupes historiquement marginalisés disparaissent avec le temps (Abella, 1984 : 10).

À cet égard, le domaine de l'emploi constitue un vecteur déterminant pour favoriser l'intégration économique et sociale (Dowd, 2009 : 240). Comme le Bureau international du Travail l'a souligné, en combattant la discrimination dans le monde du travail « on peut puissamment contribuer à en affranchir toute la société » (BIT, 2003 : ix). Dans ce contexte, Abella (1984 : 10) postule que pour garantir le droit à l'égalité en emploi, l'État doit irrévocablement intervenir par l'entremise de l'appareil législatif puisqu'il représente l'instrument le plus concret pour protéger et maintenir « ce à quoi nous nous attribuons de la valeur ».

Au Canada comme au Québec, les interventions étatiques vont en ce sens. En effet, l'ambition sociale d'égalité et d'équité en emploi a été affirmée et renforcée par une déferlante de lois depuis les trois dernières décennies (Lee-Gosselin, 2009 : 218). D'abord, par l'instauration des Chartes canadienne et québécoise ; ensuite, par l'adoption de la *Loi sur l'équité en emploi* (L.C. 1995, ch. 44, ci-après « LÉE »), au fédéral, et des programmes d'accès à l'égalité en emploi (ci-après « PAÉE »), au provincial. En fait, cette deuxième série d'interventions législatives visait, d'une part, à répondre au constat d'échec de l'approche réactive et, d'autre part, à mener une lutte plus efficace contre les inégalités persistantes à l'égard de quatre groupes cibles, souvent désignés comme les Autochtones, les femmes, les personnes handicapées et les minorités visibles (Lee-Gosselin, 2009 : 219). À cette époque, les gouvernements fédéral et provincial ont été applaudis pour avoir édicté des lois « progressistes » afin d'assurer la juste représentation

de ces groupes et de structurer un milieu de travail exempt de discrimination (Chicha et Charest, 2013 : 13).

Cet enchaînement vertueux des sociétés occidentales à réguler cet enjeu propage l'idée selon laquelle le phénomène de discrimination en emploi serait devenu marginal (Eid, 2012a : 417 ; ATF, 2013 : 15). Cette impression que Lee-Gosselin (2009 : 226) formule ainsi : « [l]a valeur d'égalité étant importante dans la société québécoise, il est tentant de prendre nos souhaits pour la réalité et de croire que, parce qu'on *se veut* juste et équitable, on *est* juste et équitable, individuellement et collectivement. »

Or, en dépit des interventions législatives qui se veulent plus proactives, contraignantes et interventionnistes, les indicateurs du marché démontrent que les inégalités en matière d'emploi se perpétuent à l'égard des groupes cibles (Charest, 2012 : 2). En effet, la représentation des groupes cibles stagne et les emplois les mieux rémunérés leur sont encore difficilement accessibles. À l'inverse, les membres des groupes cibles sont encore surreprésentés dans les postes situés au bas des échelles organisationnelles demandant peu de qualifications ou n'offrant que peu de possibilités d'ascension professionnelle (Chicha et Charest, 2013 : 7).

De manière plus précise, les minorités visibles demeurent sous-rémunérées, et ce, malgré leur niveau d'éducation nettement plus élevé que celui du reste de la population canadienne. Leur revenu moyen demeure inférieur : 30 998 \$ contre 41 998 \$. La différence reste sensiblement la même en ce qui a trait au salaire médian : 23 002 \$ contre 32 620 \$ (Statistique Canada, 2016a). En outre, leur taux de chômage est près de deux fois supérieur à la moyenne canadienne : 11,7 % contre 6,6 % (Statistique Canada, 2016b). Quant aux femmes, certes, elles ont franchi certaines barrières professionnelles, mais leurs avancées stagnent considérablement depuis les dernières décennies (Génin et Laroche, 2020 : 164). Finalement, en ce qui concerne les autochtones et les personnes handicapées, il s'agit des groupes ayant connu le moins d'avancées avec des taux d'emploi toujours faibles et des taux de chômage élevés en comparaison de la majorité canadienne et québécoise (Ng *et al.*, 2014 : 60).

Ainsi, un constat se dresse : celui du rendez-vous manqué des PAÉE (Chicha et Charest, 2013 : 96-97). Cette conclusion n'invalide pas nécessairement le cadre juridique en lui-même, mais davantage sa mise en œuvre et ses résultantes. Si la plupart des recherches ont eu pour but de documenter, d'analyser et d'expliquer les failles derrière cet échec, la présente étude vise, au contraire, à jeter un éclairage sur les stratégies déployées par les entreprises pour répondre à leurs obligations légales. De cette façon, notre étude tentera de répondre à la question de recherche préliminaire suivante : *Comment les entreprises assujetties aux PAÉE résultant d'une obligation contractuelle réussissent-elles à rendre effectives les exigences d'égalité en emploi qui leur sont imposées ?*

Pour les fins de la présente étude, celle-ci s'intéressera exclusivement au cadre juridique québécois en matière d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) et plus précisément à la disposition découlant d'une obligation contractuelle. L'analyse se précisera également uniquement autour du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques en raison de sa taille et de celles des entreprises qui le composent. Seuls les processus de recrutement seront étudiés étant donné qu'ils constituent la véritable portée d'entrée au marché de l'emploi. Finalement, nos résultats se concentreront sur la population issue des minorités visibles puisqu'ils représentent une proportion en forte croissance au sein de la population québécoise et qu'ils rencontrent encore des barrières organisationnelles indéniables. Dans les grandes lignes, ces précisions ont été apportées en vue de poursuivre un objectif de recherche réaliste dans le contexte d'un travail de mémoire. Ainsi, une reformulation de la question de recherche s'impose : *Comment les entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques assujetties aux PAÉE résultant d'une obligation contractuelle réussissent-elles à rendre effectives les exigences d'égalité en emploi qui leur sont imposées afin d'augmenter l'embauche de personnes issues des minorités visibles ?*

La présente étude sera subdivisée en six principales parties. Le premier chapitre explicitera le cheminement qui a mené à l'établissement de notre question de recherche, et ce, en mobilisant la littérature pertinente publiée sur l'objet de recherche. Le deuxième

chapitre, pour sa part, posera les bases théoriques qui serviront de pierre angulaire à partir de laquelle nous émettrons nos réflexions subséquentes. Puis, le troisième chapitre fera état des choix méthodologiques privilégiés pour mener à bien la recherche. Le quatrième chapitre présentera les principaux résultats obtenus alors que le cinquième chapitre procédera à leur analyse. Ces deux parties s'effectueront à la lumière du cadre d'analyse et des propositions de recherches préalablement établis. Enfin, l'objectif de la dernière partie sera de clore en réitérant les principaux apports théoriques et empiriques de même que les limites potentielles de notre étude.

CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE

La présente revue de littérature a essentiellement pour objectif d'exposer les écrits publiés jusqu'à présent sur la législation québécoise en matière d'accès à l'égalité en emploi et de faire état de ses résultantes. Elle vise à broser un portrait global des PAÉE en retraçant les postulats qui les soutiennent depuis leur adoption jusqu'à leur mise en application. Le tout permettra d'enraciner ce régime dans son contexte social, politique et juridique en vue de dégager une perspective critique.

À cette fin, ce chapitre s'inscrit en cinq principales parties. Il s'agit d'abord d'exposer, à la lumière d'une approche historique, les objectifs globaux et spécifiques poursuivis par le cadre juridique applicable en matière d'équité et d'égalité (1.1). Dans un deuxième temps, la structure et des modalités prévues par la réglementation en vigueur Québec, ce qui inclut à la fois le régime fédéral et le régime provincial qui seront présentés successivement (1.2). À terme, ces bases permettront de mieux comprendre les faibles résultats obtenus sur le marché du travail québécois et les causes explicatives soulevées par les auteurs (1.3). Ensuite, afin de relativiser le présent recensement des écrits, il importe d'ouvrir les horizons théoriques en tenant compte d'un éventail des méthodes empruntées à l'international afin d'assurer l'accès à l'égalité en emploi (1.4). Finalement, ces réflexions sociales et juridiques mèneront à l'établissement de plusieurs constats et, ultimement, à l'identification des questions de recherche (1.5).

1.1 Fondements historiques et téléologiques

L'analyse du cadre juridique québécois débute avant tout avec l'éclaircissement de ses fondements historiques et téléologiques. En rappelant les facteurs d'influence (1.1.1) ayant mené à l'émergence de la réglementation d'accès à l'égalité en emploi (1.1.2) ainsi que ses objectifs (1.1.3), cette partie permettra de rendre compte des véritables intentions de cette réglementation.

1.1.1 Facteurs d'influence

L'avènement de l'approche proactive préconisée au Québec et, plus largement, au Canada s'explique à travers trois facteurs principaux : le constat d'échec de l'approche

réactive quant à la problématique de discrimination généralisée (1.1.1.1), la pression exercée par différents groupes sociaux (1.1.1.2) et l'influence du succès des politiques américaines de discrimination positive mises en place à la fin des années 1960 (1.1.1.3). Dès lors, deux postulats se sont imposés : la nécessité d'appliquer une approche préventive et systémique.

1.1.1.1 Limites de l'approche réactive

D'abord, l'adoption de la Charte québécoise a été inspirée par une transition internationale de l'ordre moral exacerbée par l'absence flagrante de protection des droits et libertés fondamentales à travers le monde pendant la période de la Seconde Guerre mondiale. Ce contexte de réflexion globale mène à la naissance d'une culture axée sur la dignité humaine comme impératif supérieur (Bastarache, 2007 : 735 - 736). L'adoption de la Charte québécoise en 1975 s'inscrit dans cette mouvance canalisée autour du droit à l'égalité.

À cet égard, la Charte québécoise reconnaît notamment par l'entremise de l'article 10 que tout individu a droit à une pleine égalité dans l'exercice de ses droits et libertés, et ce, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur une liste de motifs énumérés à cet effet. L'article 16 de la Charte québécoise prohibe la discrimination à l'embauche, de même que dans toutes les facettes de la relation d'emploi fondée sur ces mêmes motifs.

Une personne qui allègue avoir été victime de discrimination détient le fardeau de démontrer, par prépondérance des probabilités, qu'elle a fait l'objet d'une distinction, d'une exclusion ou d'une préférence. Cette discrimination, quelle que soit son expression, doit être fondée sur l'un des motifs prohibés à l'article 10 et doit avoir eu pour effet de compromettre la pleine égalité d'un individu (Vallée, 2016 : 81). En ce sens, le recours prévu à la Charte québécoise s'inscrit dans une logique réparatrice dans la mesure où la procédure intervient en aval de l'atteinte à un droit fondamental garanti. De plus, il s'agit d'un protocole essentiellement individualisé étant donné que l'attribution du fardeau de la preuve revient à la personne discriminée.

Or, les processus prévus sont apparus rapidement limitatifs, notamment en raison de leur longueur, de leur coût et de leur complexité (Chicha, 2020 : 148). D'abord, les délais inhérents aux procédures judiciaires s'étendent en général sur de longues périodes (Sheppard, 2018 : 5 ; Legault, 2017 : 116), comme en témoigne l'affaire « *Gaz Métropolitain c. CDPDJ* qui a duré seize ans – de 1996 à 2012 – entre le moment où la plainte a été déposée et la décision de la Cour d'appel » (Chicha, 2020 : 148). Ainsi, pour entreprendre ces démarches lentes et fastidieuses, les individus ou les organismes doivent posséder les ressources financières et temporelles nécessaires, ce qui exclut bon nombre d'individus (Charest, 2012 : 112). En outre, il n'est pas rare que des difficultés liées à la preuve se présentent aux plaignants, en particulier lorsque ceux-ci cherchent à dénoncer des situations de discrimination systémique (Sheppard, 2018 : 5). En effet, de nombreux dossiers sont clos faute de preuve suffisante (Bosset, 2005 : 22).

Le recours fondé sur les plaintes est essentiellement d'intérêt que pour le plaignant. Peu de plaintes individuelles se sont effectivement soldées par une importante transformation organisationnelle. Au contraire, en déposant une plainte, les individus revendiquent le droit d'être traité de façon semblable au groupe majoritaire. Ainsi, ces salariés réclament leur droit à l'égalité et à l'inclusion en misant souvent sur leurs similarités. Ce faisant, il est difficile d'imaginer qu'un recours prévu en vertu de la Charte québécoise impacte plus largement un contexte professionnel discriminant (Sheppard, 2018, 12 ; Charest, 2012 : 112 ; Bosset, 2005 : 22). Dans cette optique, Legault (2017 : 116) souligne que ces mécanismes sont adéquats lorsqu'ils sont mis en œuvre pour s'attaquer à des problèmes exceptionnels de discrimination, puisque chaque victime revendique une réparation personnelle.

En bref, la portée du régime québécois universel est limitée par son caractère réparateur et individualisé. Par conséquent, les Chartes canadienne et québécoise ne représentent pas des moyens adaptés pour répondre à la situation généralisée d'inégalité en emploi, les problèmes discriminatoires structurels et systémiques identifiés sur le marché du travail (Chicha, 2020 : 148 ; Sheppard, 2018 : 4 ; Legault, 2017 : 116).

1.1.1.2 Mouvements sociaux revendiquant une égalité réelle

Au cours des années 1980, des mouvements collectifs organisés, dont le mouvement féministe et le groupe de la *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse* (ci-après « CDPDJ »), dénoncent publiquement les limites de l'approche réactive tant de la Charte québécoise que de la Charte canadienne (Legault, 2017 : 116 ; Agócs, 2014 : 15). Une organisation comme la Coalition des femmes pour l'accès à l'égalité voit le jour sous l'initiative d'Action travail des femmes, pour faire pression sur le gouvernement en la matière (ATF, 2013 : 28).

Devant le constat de persistantes inégalités sur le marché de l'emploi, ces collectifs entament une revendication sociale axée sur l'établissement d'une égalité réelle. Ainsi, des demandes sont formulées à l'État afin d'instaurer une approche proactive et plus restreignante. En d'autres termes, ces mouvements de revendication pressent les instances législatives vers des mesures d'égalité de résultats.

Il s'agit d'une forme plus inclusive et plus large que la notion d'égalité de chances (Chicha, 2001 : 64). Le principe d'égalité de résultats « impose à compétence égale, un taux de réussite qui soit comparable entre les membres des groupes cibles et le groupe de référence pour une entreprise particulière » alors que l'égalité de chances « consiste uniquement à lever les obstacles à l'entrée des groupes cibles dans les emplois où une sous-représentation est identifiée » (Charest, 2003 : 8). À cet égard, Ng *et al.* (2014 : 46) jugent que l'égalité des chances entraîne de toutes les façons des résultats inégaux, disproportionnés et mitigés, et ce, malgré le déploiement d'efforts à l'intention des groupes cibles.

1.1.1.3 Succès du modèle américain de discrimination positive

Durant les années 1960, le président des États-Unis de l'époque, Lyndon B. Johnson, promulgue l'*Executive Order 11246* et l'*Executive Order 11375*. Ces deux décrets présidentiels assujettissent les entreprises concluant des contrats de plus de \$50,000 du gouvernement fédéral à mettre en œuvre des programmes dits d'*affirmative action* (de discrimination positive). L'établissement de cette disposition a pour objectif

d'améliorer la situation défavorable des travailleurs afro-américains et des femmes sur le marché du travail (Chicha et Charest, 2013 : 35). Cette obligation impose aux entreprises, par le biais de la législation, à intervenir activement en faveur de ces minorités afin d'égaliser leur situation professionnelle à celle du groupe majoritaire, souvent représenté par les hommes blancs.

Dans son ensemble, l'interventionnisme de l'État américain a engendré des retombées positives, particulièrement pour ces deux groupes cibles. Selon plusieurs analyses (Charest *et al.*, 2020 : 211-212), les minorités visibles et les femmes ont vu rapidement leur représentativité croître au sein des entreprises contraintes par les programmes de discrimination positive. Leurs conditions générales de travail ont également été bonifiées, de même que leur revenu et leur possibilité d'ascension professionnelle. De manière générale, cette politique a également permis de réduire la fréquence ainsi que la gravité des actes de discrimination au sein de ces organisations (Chicha et Charest, 2013 : 36). En outre, ces programmes ont eu des répercussions sur les relations sociales entretenues entre les communautés noires et blanches en modifiant les perceptions négatives cultivées de part et d'autre depuis des décennies (Charest, 2012 : 115).

Le succès de ces programmes a été notamment attribué à leur caractère contraignant et à l'essence de ces derniers qui aspirent à une égalité de résultats (Chicha, 2001 : 64). Chicha (2003) explique notamment l'efficacité des programmes par le rôle proactif et vigilant que joue l'*Equal Employment Opportunities Commission* chargée de leur surveillance.

Durant la même époque, les limites de l'approche réactive privilégiée par les chartes canadiennes et québécoises apparaissent évidentes. Plusieurs regroupements sociaux s'engagent dans une lutte pour l'égalité réelle en critiquant ces systèmes inefficaces. Qui plus est, l'influence internationale, particulièrement en provenance des États-Unis, démontre que l'instauration de méthodes de discrimination positive porte ses fruits. L'amalgame de ces trois facteurs institutionnels, sociaux et politiques favorise

l'émergence d'une législation étoffée en matière d'emploi tant au Québec qu'au Canada (Charest, 2012 : 35).

1.1.2 Émergence des approches proactives

Vers la fin des années 1970 et le début des années 1980, les enjeux d'accès à l'égalité en emploi ont été rapportés à l'avant-scène des discussions politico-juridiques au pays. Le Canada répond à ces pressions en établissant la Commission royale d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi en 1983. Il en découle un rapport intitulé *Égalité en matière d'emploi : rapport d'une commission royale*. Ce vaste projet de recherche avait initialement pour but d'enquêter sur les moyens efficaces de promouvoir l'accès à l'égalité en emploi et, plus empiriquement, de permettre à tous les membres des groupes visés de bénéficier des mêmes occasions professionnelles que le groupe majoritaire (Weiner, 2014 : 29). Réalisé par la juge Abella, ce rapport défend des principes qui ont profondément influencé « la législation, les politiques et les pratiques dans le domaine de l'équité en emploi dans presque toutes les administrations du Canada » (Bakan et Kobayashi, 2007 : 16), dont le Québec.

Au premier abord, celui-ci préconise l'adoption de politiques publiques visant une égalité de résultats telle qu'établie aux États-Unis quelques années plus tôt. La juge Abella reconnaît la faiblesse des systèmes rétroactifs promulgués par les chartes en soulignant la nécessité de renverser la perception individualisée de la discrimination et de prendre conscience de l'impact des systèmes et les pratiques organisationnelles sur les préjudices occasionnés. À l'intérieur de ce rapport, la juge remet également en question plusieurs prémisses historiques à l'origine des inégalités présentes au pays et dégage des recommandations, dont l'implantation immédiate d'une loi gouvernementale, en tant que réponse politique à la discrimination en emploi (Abella, 1984 : 7).

En réponse à ces propositions et aux influences susmentionnées, le législateur fédéral adopte, en 1986, la LÉE. Celle-ci a pour objet de :

réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi [...] conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences. (art. 2, LÉE)

À cette époque, la publication du rapport d'enquête de la *Commission royale sur l'égalité en matière d'emploi* puis l'instauration de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* positionne le Canada comme un leader politique sur la scène internationale (Burkett, 2014 : 287). De ce fait, Agócs (2014 : 13) souligne que l'Afrique du Sud, l'Irlande du Nord, la Nouvelle-Zélande, l'Australie et deux de ces provinces (l'Ontario et le Québec) ont mis en place une législation relative à l'équité en matière d'emploi inspirée par les fondements intellectuels et politiques de la LÉE ainsi que du rapport de la juge Abella (Burkett, 2014 : 298).

Au Québec, cette réflexion s'est manifestée par l'amendement de la Charte québécoise en 1985 afin d'y inclure une disposition spécifique pour l'égalité en emploi. En ce sens, une partie complète (partie III) est consacrée uniquement aux PAÉE. Ces programmes ont pour objet de « corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi, ainsi que dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public. » (art. 86 al. 1, Charte québécoise)

En les introduisant dans la Charte québécoise, le législateur énonce clairement la portée de ces programmes en tant que droit fondamental (Chicha, 2003 : 21). Pour Charest (2003 : 8), avec cette modification, le Québec se donne « les outils nécessaires afin d'améliorer la représentation des membres des groupes cibles dans les entreprises » et le gouvernement a décidé d'en assumer la pleine responsabilité (Chicha et Charest, 2013 : 14). Ce choix de société que prend le Québec en faveur d'une égalité plus réelle s'enracine dans un souci clair d'une plus grande justice sociale (Chicha, 1989 : 7). Les

PAÉE s'inscrivent comme de véritables instruments de développement social (ATF, 2013 : 29).

Seules trois provinces du Canada, dont le Québec, la Colombie-Britannique et l'Ontario, ont décidé d'emboîter le pas et d'adopter une législation expressément pour l'équité en matière d'emploi. À cet égard, Ng *et al.* (2014 : 53) considère que l'ensemble de politiques publiques québécoises fait d'elle l'une des plus progressistes en matière de droits à l'égalité en Amérique du Nord.

1.1.3 Objectifs législatifs

À la lumière de ce bref historique, l'objectif ultime lié à l'adoption de ces dispositions est d'éliminer les barrières organisationnelles, sociales et sociétales érigées contre des groupes historiquement ostracisés afin de faire du marché du travail un lieu exempt de discrimination. Les PAÉE convoitent ainsi de transformer les représentations, les pratiques et les dynamiques sociales qui provoquent encore des effets ségrégationnistes en emploi. L'ambition générale est donc de contrer cet héritage du passé et de mettre en œuvre des conditions sociales et professionnelles plus équitables (Lee-Gosselin, 2009 : 219), en appliquant des mesures spéciales et accommodantes (McGowan et Ng, 2016 : 312 ; Foster et Jacobs, 2017 : 3).

L'accès à l'égalité en emploi traite de questions collectives concrètes à savoir la place qu'occupe ou que devrait occuper des groupes au sein de la population active (Lamarche et Tougas, 2001 : 13). En ce sens, la législation vise notamment à modifier le statut social et les dynamiques interpersonnelles de ces personnes en leur offrant l'accès à des emplois traditionnellement réservés au groupe de travailleurs majoritaire, désigné généralement par des hommes blancs (Lamarche et Tougas, 2001 : 13). Ainsi, ces régimes juridiques ont une portée plus large que celle liée au travail. Certes, ces réformes importantes inscrivent le droit à l'égalité au cœur des priorités institutionnelles du pays (Sheppard, 2018 : 10).

Or, ces initiatives constituent avant tout la réponse étatique à la problématique perpétuelle de discrimination systémique. Ce concept a grandement évolué dans les dernières décennies en fonction des jugements rendus par les tribunaux qui ont précisé sa nature et ses caractéristiques (Arias, 2010 : 28). Il convient ainsi d'en comprendre l'essence puisque sa lutte est l'un des fondements principaux sous-jacents aux dispositifs législatifs canadiens et québécois. Comme le mentionne Charest (2012 : 79), il « semble utopique de croire qu'il est possible de comprendre la situation d'inégalité constatée sans référer aux nombreux facteurs qui la créent ».

De ce fait, la Cour suprême du Canada dans l'affaire *Action Travail des Femmes c. Compagnie des chemins de fer nationaux*, a statué en 1987 sur une première définition :

la discrimination systémique en matière d'emploi [...] résulte simplement de l'application des méthodes établies de recrutement, d'embauche et de promotion, dont ni l'une ni l'autre n'a été nécessairement conçue pour promouvoir la discrimination. La discrimination est alors renforcée par l'exclusion même du groupe désavantagé, du fait que l'exclusion favorise la conviction, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du groupe, qu'elle résulte de forces « naturelles » (CN c. Canada (Commission canadienne des droits de la personne, [1987] 1 RCS 1114 : 1139).

Dans cet extrait, le plus haut tribunal du pays met notamment en exergue le caractère potentiellement involontaire de la discrimination systémique et l'interaction de plusieurs facteurs dont les effets ne sont pas nécessairement associés à la discrimination, mais plutôt aux réalités « naturelles » (CN c. Canada (Commission canadienne des droits de la personne, [1987] 1 RCS 1114, p. 1139). Sa reproduction quotidienne au cœur des organisations québécoises et canadiennes découle ainsi de l'interaction entre l'exclusion, les attitudes et les croyances discriminatoires (Sheppard, 2018 : 2). Il est à noter que ce jugement revêt d'une importance cruciale, non seulement sur l'établissement et la reconnaissance de la définition de la discrimination systémique, mais également sur l'approbation de futures réparations proactives (Sheppard, 2018 : 8).

En 1993, dans la décision *Commission des droits de la personne du Québec c. Commission scolaire régionale de Chauveau* ([1993] RJQ 929), ce caractère particulier et distinctif de la discrimination systémique est réaffirmé et appuyé par la définition de la

Professeure Chicha-Pontbriand : « la discrimination dont il s'agit alors est dite "systémique" en ce sens qu'elle renvoie à une situation cumulative et dynamique d'interdépendance entre différentes variables, et où certains comportements et pratiques jouent un rôle-clé » (par. 83-84).

En 2008, dans *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc.* (2008 QCTDP 24), le Tribunal des droits de la personne établi, pour sa part, que la discrimination systémique se définit comme étant « la somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés » (par. 36).

Dans cette affaire, le Tribunal des droits de la personne juge corolairement que la discrimination systémique persiste sur le marché du travail par le canal d'une culture institutionnelle favorable aux personnes déjà présentes sur le marché du travail et réfractaire à la diversification des effectifs. Dans un contexte de discrimination systémique, la sélection des candidats se fait en fonction de ces personnes déjà présentes, ce qui a pour conséquence de perpétuer l'exclusion des individus qui n'ont pas encore eu l'occasion de pénétrer la sphère professionnelle (*Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc.*, 2008 QCTDP 24, par. 119).

Dans une optique organisationnelle, la discrimination systémique résulte notamment de politiques, de règles et de pratiques institutionnelles qui ont pour effet d'exclure ou de désavantager des individus de manière disproportionnée selon leur appartenance à un groupe. Elle peut également être liée à des préjugés conscients et inconscients de même qu'à des stéréotypes manifestes entretenus historiquement. La discrimination systémique possède un caractère cumulatif qui suggère que les effets prennent de plus en plus d'ampleur lorsqu'ils s'appuient sur des discriminations passées (Lee-Gosselin, 2009 : 223-224). Enfin, la culture et les sous-cultures organisationnelles peuvent contribuer à cette marginalisation professionnelle. Il ne faut toutefois pas omettre

les réalités contextuelles et organisationnelles qui peuvent, à leur tour, contribuer à l'exclusion d'une part de la population au marché du travail (Sheppard, 2018 : 3).

En plus de leur objectif systémique, les programmes canadiens et québécois se distinguent par leur objet préventif. À l'opposé de l'approche réparatrice des recours traditionnels prévus aux chartes canadienne et québécoise, l'approche préventive de ces programmes ne nécessite pas une atteinte au droit à l'égalité, mais tente, au contraire, d'éviter qu'elle se produise ou qu'elle se reproduise. En d'autres termes, la visée de ces systèmes proactifs est d'intervenir en amont plutôt qu'en aval. En ce sens, l'objet préventif sous-entendu par l'application des programmes canadiens et québécois est directement corollaire à l'objectif systémique.

À la lumière de ces définitions, les programmes canadiens et québécois ont tenté, pour mieux combattre la problématique liée à la discrimination systémique de fixer des objectifs doubles : quantitatifs (1.1.3.1) et qualitatifs (1.1.3.2).

1.1.3.1 Objectifs quantitatifs

D'abord, les objectifs quantitatifs tendent vers l'atteinte d'une juste représentation des membres des groupes cibles dans chacune des catégories emplois d'une organisation (Charest, 2003 : 11).

La sous-représentation constatée représente en fait le rattrapage que doit faire une organisation (Chicha et Charest, 2013 : 49). Les entreprises doivent ainsi établir des cibles à court et à long terme afin de rectifier ces écarts (RHDCC, 2012 : 1). À noter que ces fossés sont considérés comme le résultat d'une discrimination, peu importe leur origine, leur caractère ou leur quantité (Lee-Gosselin, 2009 : 219).

Ces objectifs quantitatifs reposent sur le postulat qu'en modifiant la représentation numérique des diverses communautés dans l'emploi, l'atteinte d'une parité pourrait en elle-même modifier les relations entre les individus au sein de la société et la culture

organisationnelle dominante. Il s'agit de la théorie de la masse critique (Lamarche et Tougas, 2001 : 15 ; Dowd, 2009 : 245 ; Anand, 2014 : 60 ; Legault, 2017 : 138).

1.1.3.2 Objectifs qualitatifs

En ce qui a trait aux objectifs qualitatifs, ils visent une analyse globale des politiques du système d'emploi, majoritairement celles liées à la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la sélection, la promotion, l'intégration des nouveaux employés, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération, etc. (Charest, 2012 : 136 ; Agócs et Osborne, 2009 : 240 ; Ng *et al.*, 2014 : 47 ; Dowd, 2009 : 247). L'objectif qualitatif aspire à l'élimination complète des pratiques susceptibles d'être discriminatoires. Ainsi, il oblige les entreprises à étudier et à examiner les obstacles systémiques potentiels et les tendances organisationnelles pouvant être à l'origine de la sous-représentation (Sheppard, 2018 : 10).

Cette vision qualitative suggère que l'accès à l'égalité en emploi est un processus qui demande aux gestionnaires de modifier la culture et la structure des milieux de travail à la différence d'obliger les membres des groupes marginalisés d'assimiler ces lieux tels qu'ils se présentent pour la plupart en faveur des membres du groupe majoritaire. En d'autres termes, le modèle proactif adopté par le Canada et par le Québec allège le fardeau qui incombait par le passé aux individus discriminés et l'impose à présent aux organisations (Agócs, 2014 : 5).

À ce sujet, plusieurs auteurs (Lamarche *et al.*, 2006 : 244 ; Agócs, 2002 : 261) considèrent que malgré la prise en compte de certains indices qualitatifs, le postulat fondamental des cadres juridiques canadiens et québécois fait tout de même de la représentation numérique des groupes ciblés le déterminant principal de succès. Chicha (2001 : 65) souligne, dans la même optique, que la portion qualitative des PAÉE ne constitue pas l'essentiel de la loi, mais plutôt « un indispensable complément au volet quantitatif ».

En somme, le contexte d'adoption des mesures d'équité et d'égalité en emploi ainsi que les objectifs législatifs sont étroitement liés. En fait, l'objet de la législation québécoise et canadienne découle directement de cette conjoncture sociale, politique et juridique. Ces régimes juridiques visent à répondre aux besoins et aux problématiques de discrimination en matière d'emploi soulevées à la fin du 20^e siècle. Ainsi, la prochaine partie a pour but de voir de quelle manière ces ambitions se sont répercutées sur l'articulation des cadres juridiques applicables au Québec (1.2).

1.2 Cadres juridiques en vigueur au Québec

En raison du contexte fédératif canadien (1.2.1), deux cadres juridiques sont applicables au Québec : le cadre fédéral (1.2.2) et le cadre provincial (1.2.3). Bien que leurs fondements soient similaires, leurs modalités diffèrent quelque peu (Legault, 2017 : 185). Ce faisant, une présentation détaillée des deux régimes s'impose.

1.2.1 Aspects constitutionnels

D'emblée, il demeure important de mentionner que le contexte constitutionnel canadien implique que deux juridictions sont en vigueur en matière de droit du travail au Québec. Dans ces circonstances, les entreprises québécoises peuvent être assujetties à deux réglementations simultanément.

En 1867, lors de la Confédération du Canada, l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique* (ci-après « A.A.N.B ») a procédé à la répartition des compétences. Ce partage est prévu principalement aux articles 91 et 92 et permet notamment de délimiter les matières relevant de chaque palier gouvernemental. Or, les relations de travail n'ont pas clairement été départagées au sein de l'A.A.N.B. (Ouimet, 2016 : 7). Dans ces circonstances, la jurisprudence a déterminé qu'une entreprise relève de la compétence fédérale ou provinciale selon la nature de ses activités. Ainsi, une banque ou une entreprise effectuant du transport interprovincial, même situées au Québec, sont de compétence fédérale. En revanche, demeure de compétence provinciale une entreprise qui, par exemple, vend des vêtements (Ouimet, 2016 : 8-9). Chaque palier gouvernemental dispose d'une réglementation qui lui est propre : les programmes

québécois d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) et les programmes fédéraux d'équité en emploi (ci-après « PÉE »).

Or, chacun des programmes peut s'appliquer à des entreprises autant de juridiction fédérale que provinciale, en fonction de la taille de l'entreprise et de la valeur de contrats publics fédéraux ou provinciaux obtenus, le cas échéant. Ce faisant, une entreprise peut être dans l'obligation de mettre en place un programme d'accès à l'égalité ou d'équité en emploi, et ce, même si elle relève initialement de la compétence de l'autre palier de gouvernement. En d'autres termes, cela veut dire qu'une entreprise de compétence provinciale peut être contrainte à implanter un PAÉE et/ou PÉE, et ce, si elle est liée contractuellement au gouvernement fédéral.

1.2.2 Cadre fédéral

Ces notions constitutionnelles étant établies, cette deuxième partie se focalise la présentation du cadre juridique fédéral d'équité en matière d'emploi. Elle expose plus spécifiquement son champ d'application (1.2.1.1), ses obligations (1.2.1.2), ses groupes désignés (1.2.1.3) et enfin le rôle attribué à la CCDP (1.2.1.4).

1.2.2.1 Champ d'application

Le cadre législatif canadien en matière d'équité en emploi – également applicable au Québec – s'articule exclusivement autour de la loi prévue à cet effet et des programmes qui en découlent. D'abord, la LÉE s'applique à tous les employeurs du secteur privé qui emploie plus de cent salariés au sein d'une entreprise fédérale au sens de l'article 2 du *Code canadien du travail* (art. 3 al. 6, LÉE). La LÉE s'applique également à tous les secteurs de l'administration publique fédérale mentionnés aux annexes I ou IV de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C., ch. F-11), tout secteur de l'administration publique fédérale figurant à l'annexe V de cette même loi, employant plus de cent salariés et toute autre organisation du secteur public comportant au moins cent salariés, dont les Forces armées canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada (art. 4 par. 1, LÉE).

Dans la foulée de la LÉE, deux principaux programmes ont été créés : le *Programme légiféré d'équité en matière d'emploi* (ci-après « PLÉME ») et le *Programme de contrats fédéraux* (ci-après « PCF »). Pour commencer, le PLÉME a pour mandat de promouvoir, d'appuyer et d'améliorer l'équité en matière d'emploi dans les organisations visées par la LÉE. Il s'assure que ces employeurs respectent les exigences qui leur sont imposées. À cet effet, le PLÉME fournit des données, de l'information, des outils et des conseils aux employeurs relativement à leurs obligations (RHDCC, 2012 : 2).

En date de 2017, les entreprises visées par la LÉE et, par le fait même, le PLÉME représentaient environ 500 employeurs provenant du secteur privé sous réglementation fédérale, 30 sociétés d'État et 5 autres organismes fédéraux. En tout, les effectifs combinés de ces organisations constituent plus de 760 000 salariés (Gouvernement du Canada, 2017).

Ensuite, le PCF a été adopté en 1985 afin d'élargir le champ d'application de la LÉE. L'objectif du PCF est d'amener les entreprises privées ayant conclu des contrats avec le gouvernement du Canada à diversifier leurs effectifs afin que ceux-ci soient représentatifs de la main-d'œuvre active canadienne. Actuellement, le programme s'applique majoritairement aux employeurs sous réglementation provinciale comptant cent employés ou plus et ayant obtenu un contrat de biens ou de services du gouvernement fédéral d'une valeur d'un million ou plus (Gouvernement du Canada, 2018).

D'après ce qui précède, la couverture de la politique d'équité en matière d'emploi est en grande partie limitée aux employeurs fédéraux. En 2009, Agócs, et Osborne (2009 : 241) estimaient que seulement 13 % de la population canadienne était régie par cette législation. En 2013, le gouvernement fédéral a augmenté la valeur de la liaison contractuelle ordonnée par le PCF à un million de dollars. Cette décision a eu pour effet de réduire fortement le nombre d'employeurs couverts par la législation alors que le montant exigé a été multiplié par cinq en passant de 200 000\$ à 1 000 000\$ (Agócs, 2014 : 318). Selon Chicha et Charest (2013 : 38-39), les amendements effectués au

courant des dernières années s’inscrivent « dans une nette tendance du gouvernement conservateur fédéral [de l’époque] à affaiblir le droit à l’égalité au travail ».

Le tableau 1 suivant rapporte sommairement les programmes prévus au fédéral pour assurer l’équité en matière d’emploi.

Tableau 1 – Programmes prévus en vue de la mise en œuvre de la norme d’équité en matière d’emploi au Canada

	Cadre législatif	Mandat	Entreprises assujetties
Programme légiféré d’équité en matière d’emploi (PLÉME)	Les employeurs sont couverts par la LÉE et supervisés par la CCDP	Précise des modalités de la mise en application de la LÉE	Entreprises privées sous réglementation fédérale, les sociétés d’État et les autres organismes fédéraux qui comptent 100 employés ou plus
Programme de contrats fédéraux (PCF)	Les employeurs sont couverts par leur législation provinciale et implantent un plan d’équité en emploi. Ils sont supervisés par Emploi et Développement social Canada	Amène les entreprises qui font affaire avec le gouvernement canadien à se doter d’un effectif représentatif de la main-d’œuvre disponible	Entreprises ayant au moins 100 employés et ayant obtenu un contrat de biens ou de services du gouvernement canadien d’une valeur d’un million ou plus

1.2.2.2 Obligations législatives

Les obligations qui incombent aux entreprises sont expressément prévues à la partie 1 de la LÉE aux articles 5 à 22. Ces dispositions énoncent qu’en vue de réaliser l’équité en matière d’emploi, les employeurs doivent entreprendre une succession de démarches qui débute par l’analyse de leurs systèmes de gestion et par le recueillement de renseignements au sujet de leurs effectifs (art. 9 par. 1, LÉE). L’objectif de ces examens est double : d’une part, déterminer les obstacles érigés à l’encontre des membres de

groupes cibles et d'autre part, mesurer leur sous-représentation dans les catégories professionnelles de l'organisation, le cas échéant (art. 9 par. 1, LÉE).

À la suite de ces analyses, les entreprises sont tenues de mettre en place un plan d'équité en matière d'emploi (art.10 par. 1, LÉE). Pour qu'il soit en tout conforme à la LÉE, il doit inclure plusieurs éléments, lesquels sont précisés à l'article 10 de cette même loi. Sommairement, un plan doit contenir les mesures, les règles et les usages positifs établis à court et à long terme par les organisations afin de supprimer les barrières organisationnelles et d'atteindre une juste représentation des membres des groupes désignés (art.10 par. 1, LÉE). Au surplus, il doit comprendre les objectifs détaillés quant à la poursuite de ces cibles (art.10 par. 1, LÉE).

À cet égard, les employeurs sont tenus « de veiller à ce que la mise en œuvre de [leur] plan d'équité en matière d'emploi se traduise par des progrès raisonnables » (art. 11, LÉE). Il est donc de leur responsabilité de prendre les mesures nécessaires afin que l'implantation et le suivi régulier du plan génèrent des progrès réels au sein de leur milieu de travail (art. 12, LÉE).

Les employeurs qui violent ces obligations s'exposent à des dispositions pénales, principalement des sanctions pécuniaires. Cette pénalité financière peut atteindre 10 000\$ et, en cas de récidive, ce montant peut s'élever à 50 000\$ (art. 36 par. 2, LÉE).

1.2.2.3 Groupes désignés

En vertu de la LÉE (art. 3 al. 7) quatre groupes sont visés, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Ceux-ci sont définis plus précisément dans cette disposition, balisant ainsi le champ d'application de la loi. Selon la précision de l'article 3 al. 3 de la LÉE, un salarié est considéré autochtone lorsqu'il appartient à l'une des trois identités suivantes : indiennes, inuites ou métisses.

Aux fins de l'application de la LÉE, une personne handicapée est définie comme ayant « une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales

ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique », soit d'ordre de l'apprentissage (art. 3 al. 10). Ensuite, pour appartenir à ce groupe désigné, ces personnes doivent considérer « qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi » ou « qu'elles risquent être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience » (art. 3 al. 10, LÉE).

Enfin, la définition de minorités visibles proposée par la LÉE inclut toute personne qui n'a pas la peau blanche ou qui n'est pas de race blanche, sans être un Autochtone au sens de l'article 3 al. 3 (art. 3 al. 9, LÉE).

1.2.2.4 Rôle de la CCDP

Dans ce processus, la *Commission canadienne des droits de la personne* (ci-après « CCDP ») a le mandat de vérifier la conformité des employeurs soumis aux termes de la loi et de l'administration des mesures correctives exigées par celle-ci (RHDCC, 2012 : 2). Plus précisément, la CCDP a la compétence et la responsabilité de déterminer du respect des entreprises concernées en regard des articles 5, 9 à 15 et 17 (art. 22 par. 1, LÉE).

En règle générale, le processus de vérification comporte deux parties : une évaluation préliminaire et une évaluation de l'état d'avancement. L'objectif de l'évaluation préliminaire est de s'assurer que les employeurs respectent les étapes légales prévues pour mener à bien l'implantation d'un plan d'équité en matière d'emploi. En ce qui a trait à l'évaluation de l'état d'avancement, la CCDP s'assure que les organisations réalisent leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cette cible devrait être atteinte de trois à cinq ans suivant la conformité de la première étape (Weiner, 2014 : 31).

En cas de manquement, la CCDP a le pouvoir d'ordonner aux entreprises identifiées de se conformer à ses directives, et ce, en vertu de l'article 25 par. 2 de la LÉE. Si cette ordonnance est contestée ou tout simplement négligée, la CCDP peut enfin recourir au pouvoir du Tribunal canadien des droits de la personne (Lamarche et Tougas, 2001 : 23).

1.2.2.5 Synthèse

Le Canada a commencé à investiguer sur les iniquités en matière d'emploi au début des années 1980. Un cheminement notamment marqué par l'établissement de la *Commission royale sur l'égalité en matière d'emploi*. À la suite d'un bilan selon lequel des obstacles importants continuent de ponctuer l'employabilité de certains groupes de citoyens, le pays a entrepris de répondre à cette carence législative selon trois méthodes principales (Jain *et al.*, 2003 : 21).

D'abord, la Charte canadienne adoptée en 1982 garantit à tous une égalité, une protection et un bénéfice devant la loi, et ce, indépendamment de toute discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou les déficiences mentales ou physiques à l'art. 15 par. 1.

Le Canada a décrété une législation spécifique en tant que deuxième réplique à la discrimination : la LÉE. Cette loi s'applique sommairement à toutes les entreprises de compétence fédérale possédant au moins 100 employés. Sous cette législation, les entreprises doivent prévenir la discrimination de même qu'assurer la juste représentation des groupes désignés (les femmes, les communautés autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles) en établissant un plan d'équité en matière d'emploi (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 316).

Dans cette même optique, le Canada a déployé deux principaux programmes afin d'assurer et d'élargir l'implantation des plans d'équité en emploi : le PLÉME et le PCF (Jain *et al.*, 2003 : 21).

1.2.3 Cadre québécois

Cette seconde partie se concentre à présent sur le cadre juridique québécois d'accès à l'égalité en emploi. Elle rapporte sa typologie (1.2.3.1), ses groupes cibles (1.2.3.2), ses mécanismes d'application (1.2.3.3) ainsi que le rôle attribué à la CDPDJ dans ce contexte (1.2.3.4).

1.2.3.1 Typologie

Depuis 2001, le cadre législatif québécois en matière d'égalité en emploi se répartit en cinq catégories de programmes qui découlent tous du concept juridique de PAÉE introduit à la partie III de la Charte québécoise (Charest, 2012 : 145).

1.2.3.1.1 Les PAÉE recommandés par la Commission ou imposés par le tribunal

En premier lieu, les PAÉE recommandés par la CDPDJ ou imposés par le tribunal peuvent être ordonnés à la suite d'une plainte déposée à la CDPDJ ou de sa propre initiative. Dans tous les cas, la CDPDJ fait enquête, consécutivement à un constat, auprès de l'entreprise concernée en s'attardant à deux principaux aspects : la sous-représentation des groupes visés et les politiques organisationnelles potentiellement discriminatoires (CDPDJ, 1998 : 5-6). Si la CDPDJ conclut qu'il y a effectivement discrimination, elle peut recommander l'implantation d'un programme. En cas de non-respect, la CDPDJ peut s'adresser directement au Tribunal des droits de la personne du Québec pour imposer l'implantation d'un PAÉE (CDPDJ, 2018a).

Cependant, ce type de PAÉE est rare (Charest *et al.*, 2020 : 213). En effet, seulement trois programmes ont été recommandés depuis l'amendement de la Charte québécoise en 1985 et un seul a été imposé par le tribunal dans l'affaire de *Gaz Métro (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz Métropolitain inc.*, 2008, QCTDP 24). Dans ce cas, le Tribunal des droits de la personne du Québec a conclu à une discrimination systémique résultant notamment de l'expression de préjugés de genre, l'utilisation de tests inadaptés et le manque de rigueur dans l'application du processus de dotation (Charest *et al.*, 2020 : 213).

En somme, en utilisant très peu ses pouvoirs d'enquête et de recommandation, Chicha et Charest (2006 : 5) considèrent que la CDPDJ a donné l'image d'un organisme souple et manquant de réelle volonté.

1.2.3.1.2 Les PAÉE dans la fonction publique

En deuxième lieu, les PAÉE dans les ministères et les organismes gouvernementaux sont prévus à l'article 92 de la Charte québécoise. Cet article (art. 92, Charte québécoise) précise que « le gouvernement doit exiger de ses ministères et organismes dont le personnel est nommé suivant la *Loi sur la fonction publique* (L.R.Q., ch. F-3.1.1), l'implantation de programme d'accès à l'égalité dans un délai qu'il fixe ».

Pour ce programme, le gouvernement est simultanément juge et partie et contrairement aux autres employeurs assujettis, le gouvernement ne peut faire l'objet d'enquête, de surveillance, de vérification ou de recommandations de la part de la CDPDJ. Par conséquent, il est difficile de jauger de l'application concrète de ce programme. Pourtant, l'État est un employeur majeur au Québec (Charest *et al.*, 2020 : 215) et les progrès relevés jusqu'à présent se montrent fortement inégaux. Comme Chicha (2020 : 153) le souligne :

Si le gouvernement ne donne pas l'exemple en se soumettant à cette loi et en agissant de façon vigoureuse, on peut se demander sur quelle base légitime il peut l'imposer à d'autres. Il en va de la crédibilité de son engagement à faire respecter l'accès à l'égalité.

1.2.3.1.3 Les PAÉE volontaires

En troisième lieu, les PAÉE volontaires décrètent que les organismes ou les entreprises peuvent implanter de leur plein gré un PAÉE en vertu de la Charte québécoise (CDPDJ, 2018b). Selon les données les plus récentes de la CDPDJ, seulement 10 entreprises québécoises ont implanté un PAÉE volontaire, ce qui dénote des limites évidentes d'un système basé sur le volontariste (Chicha et Charest, 2013 : 53). Ainsi, ce type de PAÉE est rarissime.

1.2.3.1.4 Les PAÉE résultant d'une obligation contractuelle

En quatrième lieu, le gouvernement du Québec a adopté un décret (87-246) en 1987 concernant l'engagement de mettre sur pied un PAÉE comme condition de soumission à un contrat gouvernemental. Cet ajout impose le cadre législatif en place aux entreprises privées comptant 100 employés ou plus, soumissionnant pour un contrat ou

ayant obtenu une subvention gouvernementale de biens ou de services d'une valeur de 100 000 \$ ou plus (CDPDJ, 2018c). En date du 1^{er} mai 2018, 130 entreprises québécoises étaient soumises à cette obligation (CDPDJ, 2018c).

1.2.3.1.5 Les PAÉE dans les organismes publics

En cinquième lieu, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* (L.R.Q., ch. A-2.01, ci-après « LAÉEOP ») a été adoptée en 2001 et impose aux organismes employant 100 personnes et plus du secteur parapublic (le secteur municipal, les réseaux de l'éducation, le réseau de la santé et la Sûreté du Québec) et les sociétés d'État (Hydro-Québec, Loto-Québec, etc.) à respecter les contraintes législatives en matière d'égalité en emploi (art. 2, LAÉEOP ; CDPDJ, 2018d). Au 1^{er} mai 2018, 330 organismes publics étaient soumis à ce PAÉE (CDPDJ, 2018d). Les récents rapports produits par la CDPDJ laissent croire que les résultats sont lents à obtenir et demeurent très inégaux (Chicha et Charest, 2013 : 60).

Dans l'ensemble, la situation actuelle des PAÉE au Québec se caractérise par un enchevêtrement imprécis et complexe de divers types de programmes (Chicha et Charest, 2013 : 46). En raison de cette typologie fortement complexe, les prochaines parties se concentreront principalement sur la catégorie des PAÉE découlant d'une obligation contractuelle. Ces programmes font l'objet de peu de recherche alors que leur mise en application suscite plusieurs réflexions juridiques, sociologiques et organisationnelles. Ainsi, dans un but de simplicité et de pertinence, la présente étude s'intéressera spécifiquement à cette réglementation contractuelle.

1.2.3.2 Groupes cibles

Les PAÉE, spécifiquement ceux résultant d'une obligation contractuelle, s'adressent à quatre groupes cibles, soient les minorités visibles, les Autochtones, les personnes handicapées et les femmes. Afin de préciser les balises définitionnelles de ces membres, la CDPDJ s'appuie sur des propositions avancées par de multiples organismes et textes législatifs.

La définition des minorités visibles tire son origine de la LÉE qui les désigne comme les « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche » (art. 3 al. 9, LÉE)¹. Les Autochtones, quant à eux, représentent les Indiens, les Inuits ou les Métis (CDPDJ, 2018c).

La définition d'une personne handicapée se fonde sur l'article 1 g) de la *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale* (L.R.Q., ch. E-20.1) énonçant qu'il s'agit de « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes ».

1.2.3.3 Mécanismes d'application

La partie III de la Charte québécoise ne précise pas explicitement les modalités d'application des PAÉE. Par contre, ces procédures sont l'objet du *Règlement sur les programmes d'accès à l'égalité* (annexe I) et des *Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi* (annexe II). Ainsi, l'implantation des PAÉE devrait, théoriquement, suivre une même méthodologie, qui comprend à la fois un volet diagnostic et un volet correctif, lequel a chacun une dimension à la fois quantitative et qualitative (Charest *et al.*, 2020 : 212 ; Chicha et Charest, 2013 : 48 ; CDPDJ, 1989a : 7-11).

1.2.3.3.1 Volet diagnostic

Tout d'abord, le volet diagnostic sert à repérer les deux éléments essentiels à l'application d'un PAÉE : 1- la sous-représentation des groupes cibles et 2- les potentiels effets discriminatoires du système d'emploi.

La première étape consiste à établir le constat de sous-représentation, le cas échéant, en fonction de la différence mesurée entre les pourcentages de disponibilité et

¹ Dans le cadre de présente recherche, le terme *minorités visibles* est privilégié, puisqu'il s'agit du terme employé par le cadre juridique et ses institutions. Par contre, aujourd'hui le vocable le plus souvent employé est *minorités racisées*, pour souligner que la race qui leur est attribuée est un construit social.

ceux de l'effectif. *A priori*, les entreprises doivent effectuer un examen de leurs effectifs afin de déterminer le taux de représentation des groupes cibles pour chacun des postes présents dans l'organisation (Legault, 2017 : 125 ; Charest et Chicha, 2013 : 49 ; Déom et Beaumont, 2008 : 78-79). L'objectif sous-jacent est que les entreprises prennent conscience de la classification démographique de leurs effectifs. Pour ce faire, l'employeur doit s'informer de l'appartenance de sa main-d'œuvre à l'un ou à l'autre des groupes cibles, préférablement par l'entremise d'un questionnaire d'auto-identification (Charest, 2012 : 134).

En même temps, une analyse du marché de l'emploi doit être réalisée afin de déterminer précisément la disponibilité des personnes, parmi celles des groupes cibles, « possédant les qualifications de base pour occuper un type d'emploi dans la zone de recrutement pertinente » (CDPDJ, 1998 : 20). Cette étape est effectuée à l'ordinaire par la CDPDJ (Déom et Beaumont, 2008 : 78-79).

En comparant les chiffres obtenus à l'interne et à l'externe, les organisations déterminent ainsi s'il existe ou non une sous-représentation au sein de chacune des catégories professionnelles. Au Québec, la CDPDJ accorde un délai d'environ 9 mois aux entreprises pour compléter cette phase diagnostique (Legault, 2017 : 156).

Enfin, la deuxième dimension qualitative de cette phase diagnostique constitue l'étude du système d'emploi, c'est-à-dire des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la sélection, la promotion, la formation, l'évaluation du rendement, la rémunération, etc. Chaque organisation doit les examiner en vue de repérer les sources potentielles de discrimination systémique (Legault, 2017 : 133-135). L'objectif de cette analyse est d'« éliminer les éléments qui peuvent avoir, ou avoir eu, un effet d'exclusion sur les personnes appartenant aux groupes cibles (art. 6, *Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi*, annexe II).

1.2.3.3.2 Volet correctif

Le volet correctif peut prendre plusieurs formes, mais doit tenir compte de l'ampleur et de la localisation du problème de discrimination (art. 7, *Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi*, annexe II). À cet effet, les entreprises doivent fixer des objectifs basés en fonction des constats de sous-représentation et des taux de disponibilité établis au préalable. Ils doivent s'inscrire à l'intérieur d'un échéancier qui prend en considération des réalités de l'organisation et du marché, dont les prévisions d'embauche, la croissance anticipée, le taux de roulement, etc. (Charest *et al.*, 2020 : 212 ; Legault, 2017 : 136)

Les PAÉE reconnaissent que des mesures particulières sont nécessaires pour déconstruire les représentations, les pratiques et les dynamiques organisationnelles ayant engendré ces écarts (Lee-Gosselin, 2009 : 219). À cet égard, trois mesures peuvent être mises en œuvre par les entreprises, soit de redressement, d'égalité des chances ou de soutien.

D'abord, les mesures de redressement tendent à augmenter rapidement la représentation des groupes cibles dans les emplois ciblés en implantant des dispositions de discrimination positive. Elles sont donc basées sur le principe selon lequel à compétences égales, une priorité est accordée au candidat de l'un des groupes sous-représentés. Les mesures de redressement sont temporaires et prennent fin dès que les objectifs quantitatifs d'un PAÉE sont atteints. Chicha et Charest (2013 : 49) donnent à titre d'exemple l'implantation d'un taux d'embauche préférentiel.

Ensuite, les mesures d'égalité des chances ont pour but de rectifier les méthodes organisationnelles discriminatoires et de conserver l'équilibre rétabli entre les groupes par les mesures de redressement. Pour ce faire, elles se fondent sur une analyse globale du système d'emploi et implantent ultimement des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines complètement égalitaires. Ces mesures, à la différence de celles de redressement, sont permanentes et doivent être révisées ou corrigées au besoin (Legault, 2017 : 141-142).

Finalement, les approches de soutien visent à faciliter l'atteinte des objectifs en rendant le marché du travail plus accueillant. Elles s'adressent à tout le personnel d'une organisation, mais favorisent plus particulièrement les membres des groupes cibles. L'adoption de politiques de conciliation travail-famille est un exemple de mesure de soutien (Chicha et Charest, 2013 : 49). Ce sont des mesures qui sont facultatives, mais doivent demeurer dans l'organisation. Comme le présente la figure 1, un PAÉE devrait suivre les étapes suivantes :

Figure 1 – Étapes de la mise en place d'un PAÉE

I. Volet diagnostic	II. Volet correctif
<p><u>Dimension quantitative</u></p> <p>1 – <i>Analyse de l'effectif</i> : déterminer le taux de représentation de chaque groupe cible dans chacun des emplois de l'entreprise</p> <p>2 – <i>Analyse de la disponibilité</i> : déterminer le taux de représentation de chaque groupe cible dans la population de référence, qui a les compétences requises pour occuper chacun des emplois de l'entreprise</p> <p>3 – <i>Établissement la sous-représentation</i> : déterminer la différence, le cas échéant, entre le taux établi lors de l'analyse de disponibilité et celui obtenu par l'analyse de l'effectif pour chaque groupe cible et pour chacun des emplois de l'entreprise</p> <p><u>Dimension qualitative</u></p> <p>4 – <i>Analyse du système d'emploi</i> : repérer les pratiques et les politiques ayant pu contribuer à la sous-représentation des groupes cibles</p>	<p><u>Dimension quantitative</u></p> <p>5 – <i>Fixation d'objectifs</i> en fonction des taux de disponibilité de chaque groupe cible pour chaque emploi de l'entreprise et réalisation d'un échéancier réaliste</p> <p><u>Dimension qualitative</u></p> <p>6 – <i>Établissement de mesures correctives</i> selon les trois types existants dans le but d'atteindre les objectifs fixés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Mesures de redressement</i> : visent à augmenter rapidement la représentation des groupes cibles dans les emplois où ils sont sous-représentés en établissement des mesures de discrimination positive - <i>Mesures d'égalité de chances</i> : visent à corriger les pratiques et les politiques organisationnelles potentiellement discriminatoires - <i>Mesures de soutien</i> : visent à rendre le milieu de travail plus accueillant, spécialement pour les membres des groupes cibles

(Charest *et al.*, 2020 : 212)

1.2.3.4 Rôle et pouvoir de la CDPDJ

De prime abord, la mission de la CDPDJ est de veiller à l'application de la Charte québécoise et de certaines lois qui en découlent, dont la LAÉEOP (CDPDJ, 2018e). Quant

à son rôle plus précis dans la mise en œuvre des programmes d'obligation contractuelle, il a été fixé par la décision du Conseil des ministres datée du 23 septembre 1987 (87-246). Cette décision a explicitement déterminé les balises de l'action de la CDPDJ en imposant que cet organisme « serve d'expert au ministère des Approvisionnements et Services [aujourd'hui le Conseil du Trésor] et aux ministères lorsqu'ils versent des subventions pour évaluer la performance des entreprises par rapport aux engagements contractés » (*Règlement sur les programmes d'accès à l'égalité*, annexe I : 19). Cette fonction de sous-traitant expert vis-à-vis du Conseil du trésor est le mandat principal décerné à la CDPDJ dans le cadre du programme gouvernemental d'obligation contractuelle.

De manière plus détaillée, afin de rendre compte de cette responsabilité qui lui est attribuée, la CPDDJ accomplit trois tâches centrales. D'abord, elle vérifie si les actions auxquelles les organisations se sont engagées sont réalisées, et ce, selon les délais prévus (1). Si tel est le cas, la CDPDJ évalue ensuite la qualité de ces actions en regard de l'engagement et des objectifs retenus par les organisations afin que le tout soit conforme aux exigences prescrites par la Charte québécoise (2). Finalement, elle fait rapport de ses évaluations du Conseil du trésor ou au ministère concerné (3) (CDPDJ, 1989b : 2). Pour effectuer ces tâches, la CDPDJ se base sur ses propres lignes directrices concernant la validité des PAÉE et l'ensemble des documents rédigés par les organisations et adressés à la CDPDJ (CDPDJ, 1989b : 11-12).

Le deuxième rôle déterminant de la CDPDJ consiste à fournir aux organisations concernées une assistance-conseil (CDPDJ, 2018c). En vertu de la Charte québécoise, la CDPDJ, « lorsqu'elle en est requise, doit prêter son assistance à l'élaboration » d'un programme (CDPDJ, 1989a : 35). La Direction des programmes d'accès à l'égalité offre à cet effet un service de consultation adapté à la réalité de chacune des entreprises concernées (CDPDJ, 1989b : 35).

1.2.3.5 Synthèse

À la suite de constats sévères sur la persistance d'inégalités sur le marché de l'emploi au Québec, deux principales méthodes ont été déployées : le cadre traditionnel

réactif ordonné par la Charte québécoise et le régime préventif caractérisé par l'adoption des PAÉE.

Depuis 1975, les organisations de compétence provinciale ont l'obligation de respecter des normes générales d'égalité dictées par la Charte québécoise. Bien qu'elle ne représente pas une loi spécifiquement destinée au travail, la Charte québécoise a tout de même transformé le droit applicable dans le domaine de l'emploi en protégeant les salariés de toute forme de discrimination.

Pour ce qui est cadre spécifique québécois il prévoit à présent cinq types de PAÉE : 1- recommandés par la CDPDJ ou ordonnés par un tribunal; 2- imposés à la fonction publique québécoise; 3- établis volontairement; 4- imposés en vertu de l'obligation contractuelle; 5-décrétés au sein des organismes publics. Ces programmes visent un changement des pratiques individuelles, organisationnelles et sociales dans l'intention de garantir un accès égalitaire au marché du travail, particulièrement à l'égard de groupes historiquement marginalisés, soit les femmes, les communautés autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Ces programmes sont justement résumés dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 – Types de programmes d'accès à l'égalité en emploi selon leurs caractéristiques

Programmes d'accès à l'égalité en emploi	Sources législatives ou administratives	Groupes cibles	Rôle de la CDPDJ	Nombre d'entreprises assujetties
Recommandé par la Commission ou imposé par un tribunal	Partie III de la Charte québécoise, notamment l'article 88	Variables selon les contextes	Surveillance et assistance, sur demande	3 recommandés et 1 imposé (2013)
S'appliquant à la fonction publique	Partie III de la Charte québécoise, notamment les articles 86 et 92	Variable selon les contextes	Consultation	n.a.
Volontaire	Partie III de la Charte québécoise, notamment l'article 86	Variables : dépend de l'employeur	Surveillance et assistance	10 entreprises (2013)
Résultant d'une obligation contractuelle	Décret 87-246 concernant l'engagement de mettre sur pied un PAÉE comme condition de soumission à un contrat du Gouvernement, 23 septembre 1987	Femmes, minorités visibles, autochtones et personnes handicapées	Évaluation et assistance (rôle partagé avec les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor)	130 entreprises (2018)
S'appliquant à certains organismes publics	<i>Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics</i>	Femmes, minorités visibles, minorités ethniques, autochtones et personnes handicapées	Surveillance et assistance	330 organismes publics (2018)

1.3 Rétrospective critique : résultats mitigés et causes soulevées

Les bases des cadres juridiques en vigueur au Québec étant établies, la prochaine partie se concentre sur ses résultantes. De toute évidence, les quelques études montrent que les objectifs quantitatifs et qualitatifs initiaux sont loin d'être atteints (1.3.1). Ce faisant, les facteurs limitatifs potentiels seront exposés ci-après (1.3.2).

1.3.1 Incapacité à atteindre les objectifs législatifs

Depuis l'instauration des PAÉE au Québec, peu d'études ont été réalisées sur le sujet. Eu égard à l'obligation de confidentialité des données récoltées par le biais des rapports adressés à la CDPDJ, il devient effectivement ardu d'enquêter sur les PAÉE découlant d'une obligation contractuelle (Chicha et Charest, 2006 : 6). Les trois principales recherches qui ont été effectuées à ce jour seront subséquemment présentées.

1.3.1.1 Constats de la CDPDJ – 1998

En 1998, la CDPDJ a produit un rapport sur les effets des PAÉE sur le marché de l'emploi au Québec. Dans son bilan dressé sur les effets des programmes liés à une obligation contractuelle, la CDPDJ soutient que la représentation des femmes et des minorités visibles a connu des avancées notables dans plusieurs catégories professionnelles (CDPDJ, 1998 : 15). Pour les femmes, la percée se situe majoritairement dans les emplois de direction, de supervision et de professionnels. Quant aux minorités visibles, elles ont surtout fait leur entrée dans les postes professionnels et techniques (CDPDJ, 1998 : 23). Toutefois, l'importance de cette progression dépend considérablement du secteur d'activité des entreprises (CDPDJ, 1998 : 16).

L'évaluation de la CDPDJ montre que les Autochtones « demeurent les parents pauvres de l'opération » (CDPDJ, 1998 : 25). En effet, leur représentation stagne à des taux très faibles, à savoir près de 1 % dans la plupart des catégories professionnelles (CDPDJ, 1998 : 17).

Voici que la CDPDJ constate à propos du développement des objectifs quantitatifs de ces PAÉE :

Les résultats montrent d'ailleurs clairement que le travail n'est pas achevé. Si une progression significative a été enregistrée, pour les femmes principalement, les écarts entre leur présence dans les effectifs et les compétences sur le marché sont loin d'être comblés dans de nombreux milieux. Même chose pour les minorités visibles : malgré leur progression notable dans le pourcentage global, le nombre de postes occupés par les membres de ce groupe au sein des entreprises visées demeure encore très loin de celui qui refléterait une représentation équitable (CDPDJ, 1998 : 24-25).

En ce qui concerne les objectifs qualitatifs, la CDPDJ affirme que les entreprises concernées ont toutes procédé à l'analyse de leur système de gestion des ressources humaines. À la suite de quoi ces organisations ont adopté diverses mesures correctrices de type « égalité de chances » et des mesures de recrutement préférentiel (CDPDJ, 1998 : 19). Toutefois, selon la CDPDJ, des changements ponctuels de politiques, de procédures et de règles ne sont pas suffisants pour répondre adéquatement à la problématique de discrimination systémique. Pour ce faire, les organisations doivent entreprendre des changements systémiques et structurels qui impliquent tous les acteurs (haute direction, gestionnaires, responsables syndicaux, membres de groupes cibles), et tous les sous- systèmes de gestion des ressources humaines (CDPDJ, 1998 : 20). À cet égard, la CDPDJ remarque que les responsables de l'application du PAÉE au sein de leur organisation peuvent difficilement contrôler l'efficacité des mesures, car les décisions d'embauche et de promotion ne relèvent généralement pas de leur responsabilité immédiate (CDPDJ, 1998 : 19).

La CDPDJ conclut que le travail à opérer dans le dossier de l'égalité en matière d'emploi n'est pas aisé pour les entreprises. Les contraintes imposées par le cadre législatif exigent effectivement de ces dernières de se familiariser avec des outils inconnus, de composer avec un personnel parfois affecté par l'opération de transformations, et surtout, de se confronter à une forte résistance (CDPDJ, 1998 : 24). Considérant que les révisions du système de gestion des entreprises devraient mener à des modifications liées à la culture organisationnelle dominante, « le temps requis pour apprivoiser le comment, et pour se convaincre de sa nécessité ne pouvait être négligeable » (CDPDJ, 1998 : 24). En bref, la CDPDJ avoue que les progressions sont

plutôt lentes et que les objectifs des PAÉE sont loin d'être suffisamment atteints (CDPDJ, 1998 : 33).

Il est à noter que pour respecter maximalement l'obligation de confidentialité, la CDPDJ a rassemblé les résultats en fonction des secteurs d'activité et des catégories professionnelles. Globalement, cette classification a donné lieu à des propos vagues et généraux. Cela semble particulièrement regrettable, considérant qu'il s'agit d'une des seules enquêtes réalisées par la CDPDJ au sujet des PAÉE d'obligation contractuelle.

1.3.1.2 Constats de la Professeure Chicha – 1998

Durant la même année, la Professeure Chicha a effectué la plus importante étude indépendante au sujet des PAÉE imposés en vertu d'une obligation contractuelle. Cette enquête repose sur un sondage effectué auprès de 173 entreprises privées, un taux de réponse estimé à plus de 80 %.

Au préalable, plus de la moitié d'entre elles ont identifié au moins une catégorie professionnelle où il y a une sous-représentation du groupe issu des minorités visibles. Parmi ces entreprises, 76,8 % se sont fixé des objectifs quantitatifs afin de rétablir l'inégalité quantitative. Il n'en demeure pas moins que 23,2 % des entreprises ayant constaté une sous-représentation n'ont pas établi d'objectifs à cet effet, ce qui va d'ailleurs à l'encontre des exigences imposées par la Charte québécoise (cité par Charest, 2012 : 150).

Du reste, environ 55 % des entreprises ont atteint moins de 25 % de leurs objectifs de représentation. Au surplus, 20 % ne sont pas en mesure de spécifier à quel moment elles envisagent d'y parvenir (cité par Charest, 2003 : 21). À ce propos, la vaste majorité des entreprises affirment se confronter à des obstacles importants dans l'atteinte de leurs objectifs quantitatifs. Pourtant, ceux-ci sont considérés comme conservateurs par rapport à la réelle représentation des groupes cibles, spécifiquement des minorités visibles. Les données à partir desquelles les objectifs ont été déterminés proviennent essentiellement du recensement de 1991, dès lors elles ne reflètent pas fidèlement la composition

démographique de la province qui s'est grandement diversifiée durant cette décennie (cité par Charest, 2012 : 150-151).

Du point de vue des objectifs qualitatifs, près de 60 % des entreprises ont recours encore couramment à leur réseau de contacts personnels (au « bouche-à-oreille ») pour procéder au recrutement de leur main-d'œuvre. Or, cette pratique de recrutement aurait tendance à reproduire la composition démographique actuelle d'une entreprise et du même à coup, à limiter la diversification des effectifs (cité par Charest, 2012 : 151).

Certes, la vaste majorité des entreprises ont complété l'analyse de leurs pratiques de sélection ; or celle-ci ne semble pas avoir mené à des changements organisationnels significatifs. Pour la plupart, cet examen s'est concentré sur les formulaires de demandes d'emploi et, exceptionnellement sur les critères mêmes de sélection (cité par Charest, 2012 : 151).

En outre, plus de la moitié des entreprises n'ont pas procédé à une révision de leurs pratiques de promotion du personnel. Du reste, 45,6 % des organisations n'ont apporté que des modifications mineures à cette dimension de leur système de gestion (cité par Charest, 2003 : 24). Bien que le facteur de l'ancienneté joue généralement en défaveur des membres des groupes cibles, il demeure tout de même un motif déterminant pour l'obtention d'une promotion au sein des deux tiers des entreprises de l'échantillon (cité par Charest, 2012 : 152).

En somme, seule une minorité des organisations ont réellement examiné leur système d'emploi et, parmi celles l'ayant réalisée, la plupart ont concentré leur examen exclusivement sur leur système de dotation. Pourtant, la CDPDJ est claire : l'analyse du système d'emploi ne suppose pas seulement une refonte du système de dotation (cité par Charest, 2012 : 304). Enfin, ces divers résultats montrent que de nombreuses pratiques organisationnelles considérées comme étant défavorables aux membres des groupes cibles persistent dans plusieurs entreprises.

Selon les données recueillies par Chicha en 1998, près des trois quarts des entreprises assujetties aux PAÉE d'obligation contractuelle sont loin d'atteindre une juste représentation des groupes visés au sein de leurs effectifs (cité par Charest, 2003 : 66-67). En revanche, l'analyse remarque qu'un petit groupe d'entreprises affiche une nette avance par rapport à la majorité, ce qui laisse « croire que d'autres variables que le seul cadre des obligations juridiques devaient être opérantes pour expliquer les résultats » (cité par Charest, 2012 : 152).

1.3.1.3 Constats des Professeurs Chicha et Charest – 2005

En 2005, les Professeurs Chicha et Charest ont mené une deuxième enquête au sujet des PAÉE découlant d'une obligation contractuelle. Cette fois, les deux chercheurs ont contacté 87 entreprises de la région métropolitaine de Montréal concernées par cette réglementation. Au total, 30 entreprises ont participé aux entrevues semi-dirigées.

Aux premiers abords, les entretiens effectués montrent une discordance réelle entre l'intérêt exprimé des gestionnaires pour la diversité et la mise en œuvre de changements organisationnels (cité par Chicha et Charest, 2010 : 67). Selon Chicha et Charest (2010 : 67), cette force d'inertie peut notamment être expliquée par la présence de préjugés négatifs et de stéréotypes, surtout à l'égard des minorités visibles. Ces croyances sont intensifiées par la méfiance des répondants à l'égard des exigences législatives qui leur sont imposées. En effet, ceux-ci font régulièrement référence au concept de compétences en précisant qu'ils n'embaucheront jamais des candidats moins compétents dans le but d'atteindre les objectifs du PAÉE (cité par Chicha et Charest, 2010 : 67).

Au point de vue des pratiques de ressources humaines, les répondants ne semblent pas comprendre en quoi elles peuvent être discriminatoires. À titre d'exemple, le recrutement « bouche-à-oreille » et la demande de compétences interpersonnelles spécifiques peuvent ériger des barrières importantes à l'emploi pour les membres des groupes cibles. Pourtant, ces pratiques sont encore partie intégrante des processus de recrutement des entreprises ciblées.

De manière générale, les gestionnaires ne considèrent pas l'implantation des PAÉE comme étant un dossier organisationnel stratégique. Au contraire, ils perçoivent ces objectifs contre-productifs allant à l'encontre du principe de mérite, un principe qu'eux-mêmes estiment fortement. La vaste majorité des entreprises rencontrées ont avoué que leurs contacts avec la CDPDJ étaient plutôt rares. En effet, « à une ou deux exceptions près, les entreprises rencontrées en 2005 ont affirmé n'avoir reçu aucune demande de rapport ni aucune visite de la part de la CDPDJ depuis plusieurs années » (cité par Chicha et Charest, 2006 : 10). Selon Chicha et Charest (2010 : 68), ce manque de suivi amène les employeurs à considérer le dossier de l'égalité en emploi comme de second plan.

Finalement, les résultats obtenus en 2005 ne sont pas vraiment différents de ceux observés en 1998 et montrent que le temps ne suffit pas à combattre les obstacles du passé et la stagnation de la dernière décennie (cité par Chicha et Charest, 2010 : 68).

En somme, malgré l'ensemble de ce corpus législatif et administratif, la situation des groupes cibles sur le marché du travail québécois demeure considérablement désavantageuse sous plusieurs points de vue. En effet, bien que les femmes aient connu des avancées concrètes sur le marché du travail durant les dernières décennies, ces progrès restent tout de même fragiles. La ségrégation basée sur le sexe persiste et restreint l'ascension professionnelle des femmes (cité par Chicha et Charest, 2013 : 15). Les minorités visibles, pour leur part, sont toujours surreprésentées dans le faible nombre d'emplois situés au bas de l'échelle hiérarchique des entreprises, et ce, malgré leur niveau d'éducation nettement supérieur au reste de la population active (cité par Chicha et Charest, 2013 : 15). Ensuite, malgré le fait que les Autochtones constituent une population très jeune et en forte croissance, elle conserve un statut vulnérable sur le marché de l'emploi. En effet, les Autochtones présentent toujours des taux d'emploi plus faibles et des taux de chômage plus élevés que les non-autochtones (cité par Chicha et Charest, 2013 : 22). Finalement, les personnes handicapées indiquent un faible taux de participation au marché du travail et connaissent de forts taux de chômage (cité par Chicha et Charest, 2013 : 15).

Le gouvernement québécois a été salué pour avoir adopté des lois progressistes visant à assurer une représentation équitable de ces groupes sociaux. Or, à la lumière des indicateurs statistiques énumérés ci-dessus, dont le taux de chômage et les revenus d'emploi, il est possible de conclure que l'impact concret du régime québécois reste à ce jour limité.

1.3.2 Facteurs limitatifs

À la lumière de ce qui précède, il convient de se questionner sur les facteurs pouvant potentiellement limiter l'efficacité des PAÉE. Plusieurs pistes ont été soulevées au fil des dernières décennies. La présente sous-section s'intéresse aux trois principales, soit les perceptions erronées entretenues à l'égard du cadre juridique (1.3.2.1), la complexité de celui-ci (1.3.2.2) ainsi que le rôle ambigu détenu par la CDPDJ dans sa mise en œuvre (1.3.2.3).

1.3.2.1 Perceptions erronées

Les perceptions erronées entretenues à l'endroit des politiques d'accès à l'égalité restreignent à l'évidence les bénéfices générés par leur mise en application. Dans certains milieux professionnels, ces préjugés provoquent même des effets contraires aux objectifs législatifs initiaux (Chicha, 2020 : 158 ; Dover *et al.*, 2020 : 160-170 ; Chicha et Charest, 2013 : 73-77 ; Lee-Gosselin, 2009 : 220-225 ; Dowd, 2009 : 245).

Au préalable, la discrimination prise à son sens large est un sujet sensible et relativement complexe. Ainsi, bien que les PAÉE aient été adoptés il y a plus de 30 ans au Québec, les réelles intentions de ces mesures systémiques de même que les formes de discrimination en emploi demeurent largement méconnues (Lee-Gosselin, 2009 : 224).

D'abord, les observations longitudinales de Lee-Gosselin (2009 : 220) indiquent que de nombreuses entreprises croient à tort que les normes juridiques en place visent principalement à contrer la discrimination directe. Celle-ci se caractérise par un traitement différencié généralement basé sur un motif prohibé, dont le sexe, l'origine ethnique ou le handicap (Lee-Gosselin, 2009 : 220). Dans la mesure où cette forme de discrimination

constitue un phénomène de plus en plus marginal sur le marché du travail québécois, cela laisse croire que la problématique d'iniquité est révolue ou du moins rarissime (Lee-Gosselin, 2009 : 220). « Ils [les membres du groupe majoritaire] ne perçoivent pas d'écart, ou s'ils en perçoivent, ils l'estiment exceptionnel, plutôt que fréquent et récurrent. » (Lee-Gosselin, 2009 : 221) Or, la discrimination directe, qui est certes devenue plus subtile, ne représente que la pointe d'un iceberg, lequel est composé de discriminations indirecte et systémique. Celles-ci sont nettement plus difficiles à déceler et ultimement, à endiguer. Dès lors, la problématique de discrimination en emploi reste centrale et actuelle (Lee-Gosselin, 2009 : 221).

Par ailleurs, l'accès à l'égalité est régulièrement associé au principe de « discrimination positive », alors que le cadre juridique n'en fait aucune mention (Chicha et Charest, 2013 : 74). Dowd (2009 : 251) relève le concept de « discrimination positive » reçoit un accueil plutôt réfractaire sur le marché de l'emploi. En effet, il est souvent interprété comme du favoritisme (Chicha et Charest, 2013 : 74). Pour les membres du groupe majoritaire, la présence de mesures proactives est susceptible de donner l'impression d'un avantage indu à l'endroit des groupes minoritaires, particulièrement lors de l'embauche. Selon ce mythe, la mise en œuvre de l'accès à l'égalité s'obtient ainsi au détriment du groupe majoritaire, lequel est victime d'une discrimination « renversée » ou « à rebours » (Dover *et al.*, 2020 : 163 ; Chicha et Charest, 2013 : 74 ; Bergen *et al.*, 2002 : 242). Or, cette perception « ignore le fait que cette discrimination est de nature systémique et que les désavantages qu'elle entraîne pour les groupes cibles sont nombreux, multidimensionnels et persistants. » (Chicha et Charest, 2013 : 74).

Dans un autre point de vue, l'approche des PAÉE est considérée comme allant à l'encontre de valeurs professionnelles primordiales : la compétence et le mérite. Plusieurs entreprises dénoncent erronément que ces programmes leur exigent de baser leur recrutement sur l'appartenance des candidats à l'un des groupes cibles plutôt que sur leurs compétences professionnelles et interpersonnelles (Chicha et Charest, 2013 : 75). En ce sens, les embauches effectuées sur la base de politique de discrimination positive laissent présager que ces personnes n'auraient pas pu être embauchées uniquement sur la base de

leurs capacités et des performances professionnelles (Bergen *et al.*, 2002 : 242). Des recherches démontrent que les femmes et les minorités visibles recrutées dans une logique d'accès à l'égalité sont perçues comme moins qualifiées et moins compétentes que celles embauchées en l'absence de telles mesures (Dover *et al.*, 2020 : 167). Dans ces circonstances, ces personnes peuvent avoir tendance à dévaloriser leur propres apport et performance professionnels (Bergen *et al.*, 2002 : 242).

À cet égard, des réflexions s'imposent quant à la subjectivité des processus d'embauche. En effet, il est difficile d'établir des pratiques de recrutement complètement objectives qui déterminent la candidature *la plus compétente* pour un poste à pourvoir, les concepts de compétence et de mérite étant eux-mêmes subjectifs (Chicha et Charest, 2013 : 76). En terminant, il est nécessaire de noter que les objectifs de représentations poursuivis par un PAÉE reposent toujours sur les compétences et les qualifications des membres des groupes cibles.

Ultimement, cette méconnaissance générale diminue l'adhésion des entreprises aux objectifs initiaux. Par le fait même, ces mythes comportent un fort potentiel de stigmatisation des membres des groupes cibles (Chicha et Charest, 2013 : 77).

1.3.2.2 Fragmentation et limitation du cadre juridique

La typologie exposée précédemment (voir section 1.2.3.1) fait état d'une structure législative complexe qui se disperse entre cinq différents programmes. Ceux-ci se distinguent sur plusieurs aspects dont leur champ d'application, leurs obligations, leurs groupes visés, leurs délais, leur méthodologie et leurs sanctions potentielles (Chicha et Charest, 2013 : 97).

Cette confusion est d'autant plus importante en raison de la juxtaposition au fil des années de lois, de décisions et de règlements adoptés en matière d'accès à l'égalité au Québec. Le cadre juridique se trouve ainsi éparpillé entre plusieurs sources du droit. En plus de la Charte québécoise et de la LAÉEOP, chaque programme est assujéti à une réglementation plus spécifique qui découle de décrets, de lignes directrices ou d'autres

décisions ministérielles qui leur sont propres (dont le Décret 87-246 et les *Lignes directrices concernant la validité des programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi*) (Chicha et Charest, 2013 : 97). « Cette évolution crée, à première vue, l'impression d'un engagement de plus en plus fort du gouvernement du Québec en faveur de l'accès à l'égalité. » (Chicha, 2020 : 151) Or, cette dispersion rend le régime provincial d'accès à l'égalité confus et inefficace pour « aucune raison », car tous visent théoriquement un même objectif : l'atteinte de l'égalité en emploi (Chicha, 2020 : 150).

Les PAÉE résultant d'une obligation contractuelle n'en font pas exception. Chicha et Charest (2013 : 54) critiquent que leur mise en œuvre soit également répartie entre plusieurs autorités administratives : la CDPDJ, les ministères et les organismes octroyant les contrats ou les subventions ainsi que le Secrétariat au Conseil du Trésor. De manière plus précise, la CPDDJ s'occupe de conseiller et d'évaluer la performance des entreprises ; les ministères et les organismes sont responsables de l'application de ce programme ; et, le Secrétariat au Conseil du Trésor établit les règles d'application et émet des sanctions, le cas échéant (Chicha et Charest, 2013 : 54). Le tout exige une convergence des interventions des autorités impliquées, laquelle ne s'opère pas. Selon Chicha et Charest (2013 : 79), il manque de vision commune entre ces principaux acteurs, ce qui peut expliquer les faibles progrès réalisés depuis leur implantation.

Dans un autre ordre d'idées, les PAÉE d'obligation contractuelle ont un champ d'application relativement restreint. En fait, ils ne s'appliquent qu'aux entreprises ayant au moins 100 employés, ce qui exclut un grand nombre d'organisations québécoises (Charest *et al.*, 2020 : 215). En effet, il y a plus de 230 000 entreprises privées de moins de 100 salariés au Québec, employant environ 1 800 000 personnes, soit près 67 % du total des employés. Comme le souligne Chicha (2020 : 153), « il est difficile de comprendre le fondement d'une telle disposition, alors que la *Loi sur l'équité salariale*, autre politique québécoise majeure en matière d'égalité, s'applique à toutes les organisations de 10 salariés et plus ».

En plus, d'une année à l'autre, « le nombre d'entreprises nouvellement assujetties est dérisoire » (Chicha et Charest, 2013 : 55). Les statistiques rendues publiques montrent, à titre d'exemple, qu'entre 2003 et 2004, seulement 8 nouvelles entreprises s'ajoutaient à ce programme. Au regard de Chicha et Charest (2013 : 54), ce constat reste difficile à croire. Selon les données recueillies par ces derniers à partir des rapports annuels de la CDPDJ de 2000 à 2011, le nombre d'entreprises assujetties fluctue globalement à la baisse (Chicha et Charest, 2013 : 54-55). À titre comparatif, en mai 2018, seulement 130 entreprises étaient assujetties à ce programme québécois (CDPDJ, 2018c), alors qu'en 2003-2004, ce chiffre s'élevait à 175 (Chicha et Charest, 2013 : 55).

En résumé, le cadre juridique québécois et plus particulièrement les politiques d'obligations contractuelles représentent un véritable dédale administratif.

1.3.2.3 Approche inappropriée et standardisée de la CDPDJ

Les actions de la CDPDJ s'avèrent cruciales dans la promotion et la mise en œuvre de l'accès à l'égalité en emploi (Chicha et Charest, 2013 : 9 ; Déom et Beaumont, 2008 : 79). Toutefois, plusieurs écueils ont été soulevés.

De prime abord, la CDPDJ se retrouve souvent seule à défendre les intérêts collectifs relatifs au cadre juridique québécois des PAÉE et de manière plus générale, à la lutte contre la discrimination en emploi. Pourtant, les ressources dont elle dispose sont relativement limitées. En effet, la Direction des programmes d'accès à l'égalité bénéficie d'un effectif restreint, alors qu'elle assume la responsabilité colossale d'informer, de conseiller et d'évaluer les entreprises dans la mise en application de leur programme (Chicha et Charest, 2013 : 86).

Dans cette perspective, les entreprises reprochent le manque, voire l'absence de soutien offert par la CDPDJ (Comlan, 2006 : 104). De leur point de vue, la CDPDJ est essentiellement préoccupée par la production de rapports administratifs plutôt que par ses responsabilités d'apporter aide, conseil et assistance. Ces exigences formelles sont, en outre, considérées par les organisations fortement contraignantes et prenant peu en

considération leurs spécificités. En effet, peu importe la taille de l'entreprise visée, les démarches imposées par la CDPDJ demeurent les mêmes (Chicha et Charest, 2013 : 87). Cette situation est particulièrement décriée par les petites organisations qui dénoncent la lourdeur de ces démarches et l'importance des ressources qu'elles doivent leur attribuer, et ce, au détriment de la mise en place de changements structurants (Chicha et Charest, 2013 : 87).

De plus, les études relèvent d'importants délais de traitement par rapport aux rapports qui leur sont soumis. Ceux-ci peuvent s'étaler sur plusieurs années. De ce fait, la rétroaction offerte par la CDPDJ perd de sa pertinence et de sa justesse (Charest *et al.*, 2020 : 218 ; Chicha et Charest, 2013 : 87-88). En fin de compte, l'intervention de la CDPDJ axée autour de la production et l'analyse de rapports administratifs se révèle peu efficace, voire contreproductive :

En fait, l'exhaustivité de la démarche requise par la CDPDJ, compte tenu des ressources disponibles, contribue à ralentir les travaux et oublier l'objectif premier du législateur, soit un changement social inspiré de principes de justice et d'équité. En fin de compte, les exigences administratives voilent les exigences d'égalité. (Chicha et Charest, 2013 : 88)

Par ailleurs, les résultats des démarches administratives relatives aux PAÉE d'obligation contractuelle ne font pas non plus l'objet de bilans publics réguliers. Au contraire, ces résultats demeurent essentiellement entre les mains de la CDPDJ. En ce qui a trait aux PAÉE d'obligation contractuelle, une seule enquête – celle de 1998 – a été réalisée depuis leur mise en vigueur en 1987. Pourtant, ces évaluations de la CDPDJ pourraient s'avérer déterminantes dans l'identification des faiblesses des PAÉE et des potentielles améliorations (Chicha et Charest, 2013 : 88).

Dans cette même perspective, Sheppard (2018 : 34) désapprouve le manque de transparence et de surveillance institutionnelle. En ce sens, Burkett (2014 : 307) montre que les entreprises possèdent une grande liberté dans leur manière de mettre en application leur PAÉE. Elles développent par elles-mêmes leurs cibles, leurs calendriers et leurs plans. Le cas contraire, les entreprises ne sont pas forcément sanctionnées. Alors que selon Burkett (2014 : 307), l'inspection et l'imposition de sanctions en cas de non-conformité doivent être solides afin d'inciter les employeurs à maximiser leurs efforts pour atteindre

les objectifs législatifs. Des suivis publics, transparents, robustes et diligents sont des éléments nécessaires pour assurer la mise en œuvre d'une réglementation plus efficace (Sheppard, 2018 : 34). L'absence de sanction peut expliquer le manque d'action des entreprises à réellement atteindre les objectifs législatifs (Agócs, 2002 : 271).

Il appert donc que l'approche privilégiée par la CDPDJ comporte plusieurs failles : ressources limitées, focalisation et standardisation de la démarche administrative, délais importants de traitement des rapports et manque flagrant de soutien et de transparence.

1.4 Perspective internationale

Cette quatrième partie s'éloigne du cadre national afin de poser un regard sur les instruments mobilisés à l'échelle internationale pour garantir l'accessibilité à l'emploi et réduire les inégalités à cet effet. Dans cette optique, les cadres législatifs de cinq différents États seront plus amplement étudiés, soit celui de l'Inde (1.4.1), de la Malaisie (1.4.2), des États-Unis (1.4.3), de la Grande-Bretagne (1.4.4), et de l'Irlande du Nord (1.4.5).

1.4.1 Inde

Au cours du 20^e siècle, des indicateurs démographiques, sociaux et économiques en Inde indiquent l'existence de plusieurs groupes victimes d'exclusion, dont les castes et les tribus répertoriées. En effet, la hiérarchie traditionnelle indienne privilégie les castes responsables des pratiques religieuses au détriment des travailleurs manuels. Cette organisation historique est, en partie, à l'origine du fractionnement des communautés du pays et est source d'importantes inégalités sociales. Les tribus répertoriées sont, de surcroît, infériorisées en raison de leur isolement géographique dans les régions éloignées du pays (Jain *et al.*, 2003 : 12). Cette structure hiérarchique sociale traditionnelle contribue ainsi à une répartition inégale des emplois au sein du marché du travail indien. En effet, ces deux groupes sociaux sont largement représentés dans le secteur informel (comme l'agriculture par exemple), qui n'est, par ailleurs, aucunement régi par les normes ou les lois indiennes du travail (Jain, 2003 : 36).

En 1947, lors de la proclamation de l'indépendance indienne, les dirigeants nationalistes s'engagent ainsi dans une lutte contre la stratification de la société indienne. La constitution indienne est ratifiée en 1950 et prévoit expressément la prohibition de la discrimination basée sur la religion, la race, la caste, la descendance, le sexe et le lieu de naissance ou de résidence (Jain *et al.*, 2003 : 12).

À titre de réponse directe à cet impératif constitutionnel, un système de réservation de postes ou de quotas entre en vigueur et s'impose à la fonction publique, aux universités ainsi qu'à tous les niveaux politiques (au Parlement, aux assemblées législatives des États et aux institutions de gouvernance locale) (Jayal, 2015 : 119). En tout, les quotas sont estimés à 22,5 % : 15% pour les castes répertoriées et 7,5 % pour les tribus répertoriées (Jayal, 2015 : 119 ; Chicha et Charest, 2013 : 132).

L'objectif poursuivi par cette disposition est notamment d'éliminer les barrières ségrégationnistes et de faciliter la mobilité sociale des tribus répertoriées à travers le pays (Jayal, 2015 : 119). Ces mesures ont également « pour but de remédier aux effets d'une politique sociale rétrograde; elles obéissent à la volonté de régler, conformément à la Constitution, les inégalités auxquelles font face d'innombrables castes et tribus » (BIT, 2003 : 71).

En 1990, le gouvernement instaure des quotas supplémentaires envers les autres classes socialement et économiquement défavorisées (« *other backward classes* ») représentant près de 27 % de la population indienne. À nouveau, ce contingent est appliqué à plusieurs sphères sociétales, dont l'emploi. Au total, 49,5 % de la fonction publique est réservée à l'ensemble des trois groupes discriminés qui représentent près de 75 % de la population en Inde (Jain *et al.*, 2003 : 13).

L'adoption de ce cadre législatif découlant directement de dispositions constitutionnelles a caractérisé l'expérience indienne avec les programmes d'*affirmative action* comme étant fortement rigide. Il est cependant pertinent de souligner que le secteur privé indien n'est aucunement touché par ce système législatif.

Les résultats des programmes de discrimination positive en Inde sont notables, et ce, même s'ils diffèrent généralement des quotas imposés (Jain *et al.*, 2003 : 14). Jain *et al.*, (2003 : 14) constatent graduellement la formation d'une modeste classe moyenne chez la population tribale et chez les castes répertoriées. Cela étant dit, une grande concentration des castes répertoriées continue d'occuper des postes en bas de la hiérarchie bureaucratique et seule une faible proportion s'élève au sommet de la structure (Jayal, 2015 : 125). De plus, la probabilité d'être pauvre et d'appartenir à ces groupes reste encore grandement élevée. En fait, la concentration de ces communautés dans l'économie informelle indienne rend plus complexe la prise en charge de leur condition par les programmes d'*affirmative action*. Au sein du secteur privé et de l'économie informelle, les castes et les tribus répertoriées continuent d'être victimes d'une forte discrimination en emploi (Jayal, 2015 : 124-125).

En outre, la réservation de postes suscite de nombreuses controverses au sein de la société indienne. En effet, la définition des classes sociales bénéficiaires de quotas et de réserves demeure imprécise. L'identification des groupes fait donc régulièrement l'objet de débats et de remises en question parmi la population indienne (BIT, 2007 : 67). En plus, différentes communautés religieuses et sociales revendiquent que des quotas leur soient réservés (BIT, 2003 : 71). Malgré ces questionnements soulevés au sein de la société indienne, les mesures en place semblent tout de même intégrer par la population et avoir acquis un caractère permanent (Chicha et Charest, 2013 : 132).

1.4.2 Malaisie

En Malaisie, la population active est divisée selon trois grands groupes ethniques: Chinois (24,6 %), Indien (7,3 %) et Malais (67,4 %) (Lee, 2015 : 616). À la suite de la déclaration de l'indépendance en 1957, une estimation indique que la communauté malaise de souche, aussi connue sous le nom de *Bumiputera*, est considérablement désavantagée sur le plan socioéconomique en comparaison avec la minorité chinoise mercantile. De même, cette nation autochtone est sous-représentée ou, parfois, même exclut des sphères sociétales de hauts niveaux (Lee, 2017 : 2). À titre d'exemple, dans les

années 1970, le revenu moyen des Chinois présents en Malaisie était égal à 2,29 fois celui des Malais (BIT, 2003 : 74).

En 1969, des émeutes raciales violentes ont été déclenchées à Kuala Lumpur par ces communautés pour exprimer leur ressentiment dans le contexte national jugé inégal. Les Malais, politiquement dominants, ont alors réussi à instaurer l'un des plus importants régimes de discrimination positive au monde (Lee, 2017 : 2).

Ce régime qui prévoit sans ambiguïté le traitement préférentiel des *Bumiputera* dans des secteurs précis est introduit directement à l'article 153 de la Constitution du pays (Lee, 2017 : 2). Une série de mesures est également instaurée sur cette base pour favoriser l'emploi et la croissance économique de cette grande part de la population avec la *New Economic Policy* (Lee, 2015 : 618). L'adoption de cette nouvelle politique a entraîné une restructuration fondamentale du modèle économique malaisien (Jain, 2003 : 37). Plusieurs stratégies ont été mises de l'avant, dont l'imposition de quotas de quatre domaines principaux : l'éducation, la propriété foncière, l'emploi dans la fonction publique et la propriété d'entreprises (Chicha et Charest, 2013 : 134). Subséquemment, un accord politique a été conclu entre la population malaisienne et l'élite chinoise afin d'éviter de représailles de cette communauté aisée et socialement favorisée. Cette entente établit notamment un partage des richesses économiques (Jain, 2003 : 38).

Plus tard, des modifications substantielles ont été apportées à la Constitution de la Malaisie et ont rendu presque impossible l'abrogation de ce régime de discrimination positive, et ce, même avec une majorité des deux tiers normalement exigés pour émettre des amendements constitutionnels (Jain *et al.*, 2003 : 15-16). Pour simplifier, l'objectif sous-jacent à l'ensemble de ces mesures restrictives est d'offrir une compensation sociale, politique et économique due aux préjudices rencontrés par la population malaisienne (BIT, 2007 : 67).

Ces clauses préférentielles amalgamées à une économie en croissance et aux programmes sociaux ont mené au développement d'une classe moyenne malaise. Dans le

secteur privé, les Malaisiens ont aussi dépassé de 50 % l'objectif fixé atteignant 61,8 % en 1990 dans les catégories d'emploi professionnelles et techniques (Jain *et al.*, 2003 : 16). Entre 1970 et 1995, la proportion de *Bumiputera* qui possédant une entreprise est passée de 1,5 % à 20,6 %. Durant la même période, le ratio de cette communauté occupant un poste de cadre a augmenté de 8 % à 54 % (Chicha et Charest, 2013 : 134). Les programmes d'*affirmative action* ont également contribué à l'émergence d'un milieu d'affaires uniquement malais. Socialement, une réduction significative de la pauvreté chez cette communauté a été remarquée et une collectivité urbaine plus équilibrée sur le plan ethnique a été créée (Jain *et al.*, 2003 : 17).

L'établissement d'un système de quotas strict n'est toutefois pas sans conséquence. En effet, la rigidité des politiques préférentielles a limité, à un certain niveau, l'admission des étudiants chinois aux institutions universitaires malaisiennes. Aussi, la fonction publique en Malaisie exprime avoir de la difficulté à maintenir son image d'impartialité et de neutralité politique dû à ce système en faveur des *Bumiputera*. L'apparition de clivages sociaux a également vu le jour au sein de la société malaisienne (Jain *et al.*, 2003 : 17). En effet, « l'accès inégal à l'université, aux emplois du secteur public, aux contrats du gouvernement et à l'affectation des ressources de l'État » est une encore aujourd'hui une source de doléances sociales (Lee, 2017 : 3). Qui plus est, l'émigration massive de Malais d'origine chinoise a été constatée, causant des pertes pour l'État estimé à 1 milliard d'US\$ en 2003. Par conséquent, le gouvernement malais a décidé, dans les dernières années, d'assouplir légèrement la législation (Chicha et Charest, 2013 : 134).

En somme, l'imposition de quotas à l'avantage des *Bumiputera* à plusieurs domaines sociétaux a augmenté la proportion de ces citoyens sur le marché du travail. Or, une segmentation professionnelle est toujours présente. La communauté malaise demeure nettement sous-représentée dans plusieurs domaines et au sein des entreprises privées. Sans oublier que des tensions sociales se manifestent clairement face à ce système.

1.4.3 États-Unis

Depuis des décennies que les États-Unis abritent une multitude de groupes ethniques. La baisse des natalités au sein des communautés blanches et noires ainsi que la croissance des taux d'immigration en provenance des pays de l'Asie et de l'Amérique latine modifient grandement la société américaine. En 2019, cette population se divise de la manière suivante : blanche (60,1 %), hispanique et latine (18,5 %) et noire (13,4 %) (United States Census Bureau, 2019). À l'évidence, le pays doit aborder des problématiques de discrimination envers ces groupes minoritaires, devenus un poids démographique de plus en plus important (Jain, 2003 : 39). Près d'un siècle et demi après la fin de l'esclavage aux États-Unis, des inégalités majeures persistent entre la majorité blanche et la minorité noire, particulièrement sur la question de la rémunération et du taux de chômage (BIT, 2003 : 31).

À la suite de la prise de conscience quant aux inégalités sur le marché du travail, la section VII du *Civil Rights Act 1964* a été adoptée aux États-Unis spécifiquement afin de lutter contre la discrimination en matière d'emploi basée sur la race, la couleur de peau, la religion, le sexe ou l'origine ethnique. Cette loi s'applique autant aux entreprises privées qu'aux entreprises publiques, en plus des organisations syndicales et des agences d'emploi (Jain *et al.*, 2003 : 18).

C'est dans ce contexte qu'est apparu le concept d'*affirmative action* qui réfère à la mise en place de mesures proactives afin d'assurer l'égalité en matière d'emploi. Ce concept s'est d'abord imposé aux employeurs ayant 100 salariés ou plus. Ces derniers ont l'obligation de soumettre annuellement des statistiques concernant la représentativité des femmes et des minorités ethniques au sein de leurs effectifs. Cette mesure ne découle pas expressément du *Civil Rights Act*. Il s'agit plutôt du résultat des processus de médiation ou des règlements judiciaires intervenus entre les employeurs et les organismes fédéraux chargés de l'application de la loi (Jain *et al.*, 2003 : 19).

Plus de 1 500 recours collectifs ont été intentés en vertu de cette loi. Ces actions collectives ont représenté un moyen efficace d'accroître le niveau d'employabilité des

minorités ethniques et des femmes sur le marché du travail, notamment en raison de la forte publicité engendrée, des résultats obtenus et du fait qu'une grande proportion de la population américaine se sentait concernée par ces revendications (Jain, 2003 : 39).

En 1965, un décret présidentiel, l'*Executive Order 11246*, impose plus strictement aux entreprises ayant un contrat équivalent à \$50,000 ou plus avec le gouvernement américain et ayant minimalement 50 employés à se conformer aux exigences des programmes d'*affirmative action*. À l'époque, cet acte du pouvoir exécutif s'applique à plus d'un quart de millions d'entreprises employant environ 27 millions de travailleurs américains (Jain *et al.*, 2003 : 19).

Ces organisations sont ainsi contraintes de rendre et d'implanter un plan sur cinq ans comprenant des mesures proactives pour atteindre les objectifs de représentation des minorités ethniques. Ces cibles managériales en matière d'équité en emploi doivent alors être jugées comme étant significatives, atteignables et spécifiques. Si une entreprise ne se conforme pas à cette obligation positive dans un délai raisonnable, son contrat avec le gouvernement peut être résilié, voire totalement annulé (Jain *et al.*, 2003 : 19).

À la suite de ces initiatives politiques, des progressions en matière d'emploi ont été remarquées, particulièrement à l'égard des minorités noires et hispaniques de même qu'à l'endroit des femmes (Jain, 2003 : 39).

Toutefois, les écarts de salaire selon l'origine ethnique demeurent significatifs (BIT, 2007 : 26). De plus, ces programmes font encore l'objet d'importantes critiques sociales. D'ailleurs, ces initiatives ont été proscrites par les assemblées de la Californie en 1996, celle de l'État de Washington en 1998 et celle du Michigan en 2006 et aucune contestation officielle n'a été formulée contre ces décisions (Legault, 2017 : 121).

1.4.4 Grande-Bretagne

Selon le recensement de 2011, 13 % de la population en Grande-Bretagne est née à l'étranger (Office for National Statistics, 2015). Depuis 1940, la proportion de minorités

visibles au sein de la population britannique ne cesse de s'accroître. Avec la participation de plus en plus accrue de tous les citoyens, le marché du travail britannique s'est considérablement diversifié (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 314).

Par contre, plusieurs inégalités perdurent particulièrement du point de vue de l'accessibilité aux emplois et des occasions professionnelles. Selon l'examen triennal de 2010 de la *Equality and Human Rights Commission's*, le marché du travail britannique continue effectivement de s'appuyer sur une division sociale traditionnelle basée sur le genre et sur l'origine ethnique (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 314).

À titre d'exemple, les femmes occupent près de 80 % des emplois administratifs et de secrétariat à travers le pays. Elles se concentrent particulièrement dans le secteur public britannique où leur représentation demeure disproportionnée dans les emplois à temps partiel et les professions affectées par une inégalité salariale (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 314). De plus, le taux d'emploi des personnes aux prises d'un handicap a diminué de presque la moitié en passant de 77 % en 1970 à 38 % en 2000 (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 314). En outre, les musulmans constituent la minorité religieuse ayant le taux d'emploi le plus faible en Grande-Bretagne, équivalente à 47 % pour les hommes et à 24 % pour les femmes. Enfin, selon ce même rapport, les jeunes membres de la communauté noire du pays sont deux fois plus susceptibles de ne pas être embauchés, de ne pas bénéficier d'une éducation ou d'une formation par comparaison au groupe social majoritaire blanc (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 314).

Afin de répondre à l'ensemble de ces enjeux majeurs en matière d'égalité, la Grande-Bretagne a adopté une série de lois au courant des dernières décennies, soit le *Equal Pay Act 1970*, le *Sex discrimination Act 1975*, le *Race Relations Act 1976* et le *Disability discrimination Act 1995*.

En 2010, le *Equality Act* est entré en vigueur dans le pays. Son principal objectif est de codifier le corpus législatif britannique complexe visant à combattre la discrimination, dont font partie les nombreuses lois mentionnées précédemment. Une

enquête a démontré que ce nouveau cadre législatif joue un rôle essentiel auprès des entreprises assujetties dans la planification et l'application de politiques et de programmes relativement à la diversité (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 317). À ce propos, la *Equality and Human Rights Commission* a eu pour mandat d'assurer la mise en œuvre de cette législation. En ce sens, elle fournit des informations générales et une assistance en publiant des guides et des codes de pratiques en matière d'équité en emploi ayant une portée statutaire pour le secteur public. Ces pouvoirs varient entre le secteur public et privé britannique. De plus, le mandat de cette commission a été restreint par le gouvernement au cours des dernières années, notamment au niveau budgétaire (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 317-318).

Cependant, selon plusieurs analyses, l'application de ce cadre législatif diffère selon le secteur auquel elle s'applique. En effet, pour le secteur public britannique la mise en œuvre est légèrement plus stricte, ce qui diminue la latitude des entreprises. Pour le secteur privé, l'interprétation et la mise en œuvre de la législation en matière d'équité sont plus volontaires. Néanmoins, l'examen approfondi des résultats montre que le niveau de conformité fluctue même dans le secteur public, bien qu'il soit considéré comme plus performant (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 317-318).

En ce qui concerne le secteur à but non lucratif en Grande-Bretagne, il semble défendre les concepts de diversité et d'égalité au-delà de ce qu'impose la législation. Dans leur cas, l'argument de justice sociale et d'analyse de rentabilisation en entreprise est complémentaire dans la poursuite de leurs objectifs organisationnels. De même, à travers la société britannique, des organes représentatifs et des associations comme *Recruitment and Employment Confederation* encouragent les bonnes pratiques en matière d'égalité par de multiples mécanismes volontaires comprenant une analyse, un engagement et un forum en faveur de la diversité (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 321).

Concrètement, des plafonds de verres sont encore présents sur le marché du travail pour diverses minorités britanniques. Les faiblesses majeures de la législation sont surtout dues à l'incapacité de traiter efficacement la discrimination systémique, les différences

ethniques de même que religieuses. Selon Jain (2003 : 40), cette loi n'a pas réussi à transformer positivement les cultures organisationnelles historiquement en défaveur de la pluralité. Le *Race Relations Act* demeure, selon cet auteur, axé sur le devoir de combattre la discrimination plutôt que de promotion de la diversité (Jain, 2003 : 40).

Ceci étant dit, le corpus législatif britannique a tout de même contribué à réduire les pires formes de discrimination dans l'emploi et a eu un impact positif sur l'opinion générale au sujet de l'iniquité en emploi (Jain *et al.*, 2003 : 33-34).

1.4.5 Irlande du Nord

L'Irlande du Nord a connu, au courant des dernières décennies, des flux migratoires variables. En 2005, après plusieurs années d'émigration, le territoire a expérimenté une forte migration en provenance des autres pays de l'Union européenne (Agócs et Osborne, 2009 : 238). Ce faisant, les inégalités répertoriées sur le territoire irlandais concernent essentiellement la communauté minoritaire catholique plutôt que les minorités ethniques qui ne représentent qu'une faible proportion de la population (Agócs et Osborne, 2009 : 241).

Malgré la ratification du *Fair Employment Act* en 1976 prohibant toute forme de discrimination fondée sur l'affiliation religieuse ou sur les opinions politiques, des enquêtes démontrent que la population catholique demeure nettement sous-représentée sur le marché de l'emploi autant dans le secteur public que dans celui privé (Agócs et Osborne, 2009 : 241).

C'est dans ce contexte que l'Irlande du Nord réforme en 1989 ses lois en se basant sur les lois canadiennes. L'objectif est d'enrayer la situation sociale, économique et professionnelle inégale de la minorité catholique par rapport à la majorité protestante. Ce changement a diamétralement transformé la nature des interventions et la vision accordée à l'égalité en matière d'emploi (Agócs et Osborne, 2009 : 243).

À cette date le *Fair Employment Act* ordonne aux employeurs de revoir les pratiques d'emploi et de contrôler les effectifs en imposant, s'il est nécessaire, des programmes d'*affirmative action*. Les entreprises privées possédant plus de onze salariés doivent s'y conformer en plus de l'ensemble des organisations du secteur public. Celles-ci sont dans l'obligation de faire état annuellement de la diversité des genres et des minorités religieuses à la *Fair Employment Commission* (Jain *et al.*, 2003 : 30).

À la suite de cette réforme, l'Irlande du Nord a fait des progrès remarquables à l'égard de la minorité catholique. Entre 1990 et 2000, le taux d'emploi des catholiques au sein des entreprises concernées a augmenté de 28 % alors que celui des protestants a augmenté de 4,7 %. En 1990, 40 % des organisations publiques embauchaient moins de 25 % de catholiques. En 2001, cette proportion a diminué considérablement en passant à 21 % (Chicha et Charest, 2013 : 133). Leur participation au secteur privé a également connu un essor non négligeable. En outre, la représentation, particulièrement celle des femmes catholiques à de postes seniors a progressé considérablement (Agócs et Osborne, 2009 : 251),

Selon Agócs et Osborne (2009 : 254), diverses raisons expliquent le succès des mesures adoptées en Irlande du Nord. D'abord, l'approche irlandaise comporte des procédures d'audit et d'exécution efficaces pour garantir la conformité des employeurs face aux exigences (Agócs et Osborne, 2009 : 254). En fait, un suivi strict et régulier est exécuté par la *Fair Employment Commission* auprès des employeurs pour s'assurer de leur conformité et pour garantir les changements escomptés. Une autre raison soulevée par Agócs et Osborne (2009 : 243) est le champ d'application de ce corpus législatif. En effet, 70 % de l'ensemble de la main-d'œuvre irlandaise est visé par la législation. Les auteurs jugent que la large portée de la loi permet une meilleure représentation des minorités sur le marché du travail.

L'évolution de cette juridiction s'est également cristallisée dans une conjoncture sociétale favorable. La croissance économique du pays, la baisse du taux de chômage, le soutien patronal et syndical ainsi que l'ensemble des initiatives prises par la classe

politique sont des éléments ayant contribué avantageusement à l'évolution de la représentation des catholiques sur le marché du travail irlandais (Agócs et Osborne, 2009 : 251).

Enfin, la situation professionnelle des minorités catholiques en Irlande s'est grandement améliorée à la suite de la réforme de la *Fair Employment Act* à la fin des années 1980. Elles sont à la fois plus présentes dans le secteur public et privé irlandais (Agócs et Osborne, 2009 : 251). D'ailleurs, l'Irlande du Nord est une des seules nations à avoir instauré un corpus législatif basé sur le motif religieux (BIT, 2003 : 34). Or, le taux de participation des personnes handicapées demeure très faible en comparaison aux autres pays européens. Également, de nombreuses inégalités professionnelles persistent entre les hommes et les femmes (Chicha et Charest, 2013 : 133). Néanmoins, les mesures mises en vigueur en Irlande du Nord à l'effet de la population catholique sont sans aucun doute considérées comme fructueuses.

Tableau 3 – Instruments législatifs mobilisés par cinq différents États et leurs particularités

	Inde	Malaisie	États-Unis	Grande-Bretagne	Irlande du Nord
Instruments législatifs mobilisés	Dispositions découlant de la constitution garantissant des programmes d' <i>affirmative action</i>	Dispositions constitutionnelles et nouvelle politique économique	Décret présidentiel et programmes d' <i>affirmative action</i>	<i>Equality Act</i>	<i>Fair Employment Act</i>
Année d'adoption	1950	1971	1965	1976	1976
Groupes désignés	Tribus répertoriées, castes répertoriées, autres classes socialement et économiquement défavorisées	Communauté malaise (<i>Bumiputera</i>)	Minorités ethniques, femmes	Minorités raciales, femmes, personnes handicapées	Minorité catholique
Champ d'application	Secteur public	Secteur public	Secteur public et privé	Secteur public et privé	Secteur public et privé
Méthodes privilégiées	Quotas ou réservation de postes	Quotas	Objectifs et échéanciers par des programmes d' <i>affirmative action</i>	Codes de pratique encourageant la fixation d'objectifs et actions positives	Objectifs, échéanciers et programmes d' <i>affirmative action</i>
Niveau de contraignabilité de l'obligation	Obligation de résultat	Obligation de résultat	Obligation positive de fixer des objectifs	Obligation positive de promouvoir l'égalité	Obligations de moyens

1.4.6 Conclusion : aucun remède universel

Pour résumer, l'Inde et la Malaisie ont opté pour des programmes d'*affirmative action* sanctionnés par la Constitution nationale et l'imposition de quotas; les États-Unis ont des *Presidential Executive Orders* (décrets présidentiels qui ont force de loi) qui exigent des entreprises des actions de discrimination positive avec des objectifs précis et des délais prescrits; la Grande-Bretagne s'appuie davantage sur une approche volontariste (Jain *et al.*, 2003 : 3-4) et l'Irlande du Nord a opté pour une législation nationale basée sur l'équité en emploi avec des objectifs et des échéanciers spécifiques. Cela rend compte de la variété des instruments mobilisés sur la scène internationale afin de lutter et de prévenir la discrimination en emploi.

Sous cet angle, chacune des stratégies empruntées par les États étudiés plus haut comporte ses forces comme ses failles. Il n'est donc pas possible de conclure qu'il existe une véritable panacée pour résorber les inégalités en emploi. Bien qu'il soit difficile de comparer les résultats obtenus au sein de ces cinq différents territoires en raison de leur singularité, il reste tout de même que les objectifs fixés n'ont jamais été atteints. Ainsi, le succès ou l'échec des mesures de discrimination positive ne dépend pas exclusivement du niveau restrictif ou même du cadre juridique applicable (Jain, 2003 : 44).

En effet, selon Klarsfeld *et al.* (2012 : 310), le débat de l'accès à l'égalité en emploi est trop souvent enfermé dans une opposition théorique structurée autour des concepts de régulation et de volontarisme. Selon eux, les entreprises ne sont ni totalement liées aux normes qui leur sont prescrites ni complètement libres de leur choix d'action. En ce sens, ils défendent que les organisations subissent diverses influences d'ordre sociales, économiques ou politiques qui peuvent elles-mêmes avoir des incidences considérables sur leurs comportements en la matière, parfois même plus que les régimes juridiques (Klarsfeld *et al.*, 2012 : 323). Ainsi, l'efficacité d'une réglementation, quel que soit son niveau d'exigence, repose également sur un contexte et sur un lot d'influences à la fois internes et externes au marché du travail.

1.5 Questions de recherche

La précédente revue de littérature parvient à dégager plusieurs constats. D'abord, l'État s'est véritablement engagé dans la prévention et la lutte contre l'expression des discriminations en emploi au moment de l'adoption des chartes québécoise et canadienne. Initialement, celles-ci s'inscrivaient dans une visée réparatrice, fondée sur le traitement et le règlement des plaintes effectuées *a posteriori* des conduites contraires au droit à l'égalité garanti. Or, ce régime est apparu long, couteux et inapproprié pour entraîner de réels changements sociétaux nécessaires pour endiguer définitivement la discrimination. Le régime proactif des PAÉE a été mis en vigueur justement avec l'intention de pallier les limites du régime réactif, mais sans grand succès comme le révèle la littérature.

Malgré la portée générale que revêt le phénomène de l'accès à l'égalité, celui-ci est peu documenté au Québec. Le nombre d'études relatives aux PAÉE, particulièrement ceux résultant d'une obligation contractuelle, reste minime. En effet, une des recherches les plus importantes réalisées à ce sujet remonte à 1998 et depuis, les études se font rares. De surcroît, la CDPDJ ne produit que quelques rapports annuels et ceux-ci concernent généralement les programmes implantés au sein des entreprises publiques. Ce manque de données est particulièrement déplorable considérant la diversification constante du marché de l'emploi.

Qui plus est, les résultats obtenus depuis l'instauration du cadre législatif sont indiscutablement inférieurs aux obligations légales. Les quelques analyses réalisées concluent à la faiblesse et à l'irrégularité des progrès accomplis, et ce, en dépit du caractère préventif et proactif des programmes canadiens et québécois (Agócs, 2014 ; Haq et Ng, 2014 ; Chicha et Charest, 2013 ; Charest, 2012 ; CDPDJ, 1998). Au surplus, les données publiées par la CDPDJ ne permettent pas de conclure à une progression notable des objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés par les organisations (Chicha, 2020 : 149).

En explorant d'autres instruments juridiques mobilisés à l'international, une évidence s'impose : il n'existe pas de formule universelle pour combattre ou pour prévenir les formes de discrimination en emploi. Il semble que l'efficacité d'un cadre juridique

dépend d'une multitude de facteurs, tels que le contexte et le réseau d'influence. Or, le cadre juridique québécois demeure un correctif apte à entraver, par sa structure et ses objectifs, la discrimination systémique (Charest *et al.*, 2020 : 220).

À la lumière de ces conclusions, il convient à présent de se recentrer sur le cadre en vigueur au Québec et d'examiner de quelle manière les entreprises québécoises expérimentent concrètement la mise en œuvre de cette norme. Ainsi, la présente étude focalisera essentiellement sur la question préliminaire suivante : *Comment les entreprises assujetties aux PAÉE résultant d'une obligation contractuelle réussissent-elles à rendre effectives les exigences d'égalité en emploi qui leur sont imposées ?*

La recherche sera circonscrite aux personnes issues des minorités visibles, au processus d'embauche et au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Les prochaines lignes justifieront chacun de ces choix.

En premier lieu, depuis la fin des années 1980, le niveau d'immigration demeure très élevé au Canada et au Québec. Selon les projections estimées par Statistique Canada, dès 2031, près d'un actif canadien sur trois appartiendrait à un groupe de minorités visibles soit presque le double de la proportion calculée en 2006 (Statistique Canada, 2011 : 8). Or, malgré leur forte croissance de même que leur niveau d'éducation plus élevé que la moyenne canadienne, les personnes issues des minorités visibles demeurent fortement désavantagées sur le marché de l'emploi. Le recensement de 2016 relève que ce groupe affiche un taux de chômage double à celui des personnes nées au Canada : 11,7 % contre 6,6 % (Statistique Canada, 2016b). Qui plus est, leur rémunération moyenne de 30 998 \$ reste nettement inférieure à celle perçue par les personnes nées au Canada de 41 998 \$ (Statistique Canada, 2016a). Ainsi, 25,2 % du total de la population appartenant à une minorité visible se trouvait en situation de pauvreté contre 13,1 % pour les personnes nées au Canada (Statistique Canada, 2016c). Ces indicateurs statistiques montrent que les enjeux entourant les minorités visibles persistent et, pour cette raison, la recherche se concentrera uniquement sur ce groupe.

En deuxième lieu, l'embauche et plus particulièrement, l'entrevue de sélection est l'étape où les plus grandes barrières sont érigées contre les groupes cibles, particulièrement à l'égard des femmes et des minorités visibles (Chicha, 2002 ; Chicha et Charest, 2008 : 14). L'enquête de la CDPDJ menée entre 2011 et 2012 atteste effectivement que la discrimination à l'embauche perdure sur le marché du travail (Eid, 2012b : 43-44). D'ailleurs, « les difficultés d'insertion en emploi que rencontrent certains groupes ethniques et racisés, issus de l'immigration ou non, ne tiennent pas qu'à une distribution inégale des acquis et des compétences, mais également aux préférences discriminatoires des employeurs » (Eid, 2012b : 45). Ce faisant, l'embauche représente encore un système de gestion discriminant, et ce, même à l'égard de groupes sociaux vivant un fort essor démographique ; d'ailleurs, c'est pourquoi l'étude ciblera précisément cette portion du système d'emploi.

En troisième lieu, une classification des entreprises assujetties au PAÉE résultant d'une obligation contractuelle, en fonction de leur secteur professionnel, a été établie au moyen du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). À partir de cette liste, le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques a été sélectionné pour la présente recherche, en raison notamment de la taille du secteur et des entreprises qui le compose. Les explications détaillées seront ultérieurement explicitées dans le chapitre exposant la méthodologie (voir 3.2.1).

La considération de ces trois éléments à préciser la question de recherche comme suit : *Comment les entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques assujetties aux PAÉE résultant d'une obligation contractuelle réussissent-elles à rendre effectives les exigences d'égalité en emploi qui leur sont imposées afin d'augmenter l'embauche de personnes issues des minorités visibles ?*

CHAPITRE 2 CADRE THÉORIQUE

Le chapitre précédent a permis de poser les bases de la problématique : malgré l'imposition de diverses réglementations nationales et internationales, la discrimination en emploi persiste. Pourtant, le cadre réglementaire québécois n'est pas complètement invalide. Partant de ces faits, nous cherchons à comprendre de quelle manière les entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques assujetties aux PAÉE tentent de répondre à leurs exigences et, ultimement, en favorisant la représentation des minorités visibles au sein de leurs effectifs.

À la lumière de ces postulats, le premier et principal pan de notre travail est d'éclairer la manière dont les entreprises s'inscrivent dans la mise en œuvre de la norme d'égalité et de découvrir les démarches entamées dans cette optique. À cet égard, le modèle systémique des relations industrielles de Dunlop (1993) est apparu fort pertinent. Ce cadre propose une vision simple, mais globalisante du système de relations industrielles qui permet notamment de considérer les multiples éléments intervenant dans la mise en application d'une exigence légale telle que les PAÉE. Il offre une vaste perspective des composantes du marché du travail et de l'interrelation entre celles-ci.

Ce modèle analytique comporte cependant certaines lacunes, car il est resté le reflet d'un système devenu inactuel d'où l'importance d'y adjoindre d'autres approches théoriques. En ce sens, les cadres de Bellemare (2000) et de Legault et Bellemare (2008) sont mobilisés afin de représenter plus justement la diversité des acteurs gravitant au sein du marché du travail contemporain, jusque-là ignorés. Le modèle d'Heckscher et Carré (2006) est incorporé, pour sa part, pour repenser notamment les relations bâties à l'intérieur du système, dont celles visant l'implantation des PAÉE.

Le deuxième segment de notre étude constitue l'évaluation de l'effectivité de ce cadre réglementaire. Pour ce faire, le modèle de Demers (1996) se révèle tout à fait approprié dans la mesure où il se dissocie des études classiques sur l'effectivité et, à l'inverse, conçoit la règle de droit de manière large et nuancée. Ce faisant, ce cadre

théorique permettra une réflexion globale riche en s'intéressant à plusieurs catégories d'effets engendrés par la norme étudiée : les PAÉE.

Bref, le prochain chapitre a pour objectif de présenter plus amplement ces fondements théoriques, d'exposer le cadre d'analyse opérationnel retenu ainsi que les propositions de recherche.

2.1 Modèle systémique de Dunlop (1993)

Dans son ouvrage *Industrial Relations Systems*, Dunlop (1958) a été le premier auteur à théoriser de façon systémique les relations industrielles. Son objectif réside dans la conception d'une nouvelle discipline : les relations industrielles (Larouche et Déom, 1984 : 127).

L'émergence du positivisme dans les disciplines sociales incite Dunlop à approfondir un modèle capable de rompre avec la tradition scientifique empiriste et descriptive dominante et, ainsi, à faire des relations industrielles une science à part entière (Mias, 2012 : 28). Également, Dunlop mobilise, à plusieurs reprises dans son ouvrage, les idées conceptuelles du sociologue Talcott Parsons, qui avait lui-même édifié une vingtaine d'années auparavant une théorie dont le noyau consiste en l'analyse de l'action sociale. Parsons envisage « que tout système social se fonde sur quatre fonctions fondamentales : l'adaptation (*Adaptation*), l'orientation vers la réalisation des fins (*Goal attainment*), l'intégration interne du système (*Integration*) et le maintien des modèles de contrôle (*Lattent pattern maintenance*) » (Mias, 2012 : 29). Cette conception globale ainsi que les éléments constitutifs du modèle de Parsons ont inspiré Dunlop à élaborer un cadre de réflexion analytique systémique pour la discipline des relations industrielles.

L'approche développée par Dunlop est tout d'abord imagée par une conception abstraite qu'il nomme le système de relations industrielles (ci-après « SRI »). Selon l'auteur (Dunlop, 1993 : 45-46), il faut envisager ce SRI comme un sous-système social distinct, mais complémentaire à la société au même titre que le système économique par exemple : « An industrial relations system is to be viewed as an analytical subsystem of

an industrial society on the same logical plan as an economic system, regarded as another analytical subsystem » (Dunlop, 1993 : 45).

Pour Dunlop (1993), le SRI se décompose en quatre principaux éléments, soit la présence d'acteurs (1), l'influence d'un contexte (2), l'établissement de règles (3) et le partage d'une idéologie commune (4). De manière abrégée, Dunlop suggère, à partir de la prise de conscience de ces fragments, qu'un SRI peut être compris comme un ensemble constitué d'acteurs, joints par une idéologie commune, qui évoluent dans un contexte donné et qui œuvrent à l'établissement d'un corps de règles dont le but est de régir leur vie professionnelle.

Pour Dunlop (1993 : 47), dans tous les SRI, il existe trois types d'acteurs : 1) les employeurs et leurs représentants (superviseurs, cadres, etc.), 2) les employés et leurs représentants (syndicats, associations informelles, etc.) et 3) les institutions publiques ou privées spécialisées, créées par les deux premiers groupes d'acteurs. Ces dernières peuvent être concernées autant par les salariés, par les employeurs ou par la relation que ceux-ci entretiennent à l'intérieur du système.

Tous ces acteurs évoluent à l'intérieur de contextes, lesquels sont déterminés par la société et par les autres sous-systèmes qui la constituent (Dunlop, 1993 : 48). Ces éléments sont décisifs et influents, particulièrement au cours de la définition des règles, processus effectué par les acteurs (Dunlop, 1993 : 48). Selon Dunlop (1993 : 63-130), les aspects révélateurs du contexte d'un SRI sont les suivants : les caractéristiques technologiques du milieu de travail (le lieu de travail fixe ou variable, la taille du collectif de travail, le contenu des tâches, l'organisation du temps de travail, etc.), les contraintes budgétaires ou du marché (la situation concurrentielle, l'étendue du marché ou du budget, la taille de l'entreprise, les caractéristiques spécifiques de la main-d'œuvre réelle et potentielle, etc.) et la répartition du pouvoir dans la société (qui détient et comment se répartit le pouvoir).

En ce qui concerne les deux premiers éléments contextuels, leurs effets sont tangibles. En effet, les caractéristiques technologiques établissent, jusqu'à un certain degré, le type de milieu de travail, les opérations et les fonctions des acteurs. Par conséquent, le contexte technologique est particulièrement déterminant pour la configuration organisationnelle générale du système (Dunlop, 1993 : 83). Les contraintes liées au marché et au budget sont décisives dans la détermination de la portée générale du SRI (qu'il soit au niveau de l'entreprise, d'un secteur professionnel, d'une région ou d'un pays), dans l'identification et dans le niveau d'attachement d'une entreprise au système (Dunlop, 1993 : 106). Ainsi, les caractéristiques associées à ces contraintes circonstancielles modèlent et influencent considérablement le réseau de règles développé pour l'environnement de travail.

Le troisième élément, soit la distribution du pouvoir et des statuts des acteurs dans le SRI est possiblement l'élément le plus abstrait du modèle. En fait, selon Dunlop, les relations de pouvoir présentes dans une société (le prestige des individus, la situation sociale ou l'accès de l'autorité ultime) tendent à se refléter, dans une certaine mesure, au sein du SRI (Dunlop, 1993 : 50). Cette répartition sociale du pouvoir ne dicte pas pour autant les interactions entretenues entre les acteurs à l'intérieur du SRI, mais elles façonnent et contraignent celles-ci (Dunlop, 1993 : 50). Ce sont davantage les statuts conférés aux acteurs (soit la fonction qui leur est prescrite dans le SRI), les hiérarchies managériales et les agences du gouvernement qui déterminent les relations en interne. Il est à noter que ces agences gouvernementales délimitent et influencent grandement les relations entre employeurs et employés notamment par l'entremise des règles de contenu et des normes législatives qu'elles instituent (Dunlop, 1993 : 125-127).

Ces trois aspects circonstanciels et leur influence sur le SRI sont, en tout temps, réciproques et interdépendants (Dunlop, 1993 : 63). Il est donc inexact d'expliquer une règle particulière par le biais d'un seul élément contextuel. Au contraire, ces différentes composantes ont une influence commune, bien que variable, sur les autres constituantes du SRI.

Sous cet angle, tous les éléments contextuels orienteront les acteurs à établir un réseau de règles adapté spécifiquement pour leur lieu et pour leur communauté de travail (Dunlop, 1993 : 51). Cet ensemble de règles comprend à la fois les procédures d'élaboration des règles, les règles de fond et les mécanismes afin de les appliquer (Dunlop, 1993 : 51). Les règles du système peuvent être exprimées sous différentes formes telles que des règlements et des politiques de gestion; des lois; des décrets, des décisions ou des ordres dictés par les agences gouvernementales; des accords de négociation collective; ainsi que des coutumes ou des traditions. Ces règles peuvent à la fois être écrites, transmises oralement ou résulter d'une coutume (Dunlop, 1993 : 53).

Au fil du temps, ces règles peuvent être modifiées conformément à l'évolution des contextes et des statuts conférés aux acteurs (Dunlop, 1993 : 51). L'influence du contexte global est continue. Par conséquent, dans une société dynamique, les règles et les procédures implantées font fréquemment l'objet de révisions et de changements.

Selon Dunlop (1993 : 51), la constitution de ces procédures et de ces règles forme véritablement le noyau distinctif de tout SRI. Ces règles sont au centre de l'analyse de Dunlop. Pour ce dernier, le réseau particulier de règles d'un SRI peut être considéré comme une variable déterminante permettant d'expliquer d'autres caractéristiques du système (Dunlop, 1993 : 52). Ainsi, la structure interne du système de relations industrielles se définit comme un corpus de règles.

Le dernier élément nécessaire pour assurer la cohésion d'un système est un ensemble d'idées ou de croyances communément partagé par les acteurs. Cet ensemble permet de cimenter le système en une entité stable (Dunlop, 1993 : 53). L'idéologie au sens de Dunlop (1993), comprend les idées qui délimitent le rôle et la place de chacun des acteurs au sein de cette entité. Par le fait même, les acteurs doivent reconnaître légitimement la position occupée par leurs pairs. La philosophie sous-jacente à un système stable implique ainsi que toutes les idéologies – puisque chaque acteur peut posséder ses propres croyances – soient suffisamment compatibles et cohérentes les unes avec les autres. Ainsi, un SRI exige une congruence entre ces idées et le reste du système, à défaut

de quoi les relations à l'interne seront volatiles et le SRI considéré instable (Dunlop, 1993 : 53).

En somme, le modèle de Dunlop fournit une formalisation conceptuelle unificatrice à l'analyse des relations industrielles (da Costa, 1990 : 27). Le cadre conceptuel dunloprien possède effectivement un caractère didactique notamment en raison de sa simplicité et de sa clarté. Selon Mias (2012 : 101-104), le succès de la théorie de Dunlop repose principalement sur sa dimension intégrative, capable d'expliquer et d'assurer la cohérence à un vaste ensemble de connaissances appartenant au champ d'étude des relations industrielles. Bref, il s'agit d'un outil solide et amplement validé à travers les années.

Malgré ses avantages théoriques évidents, le modèle de Dunlop n'a pas été à l'abri de critiques. Mias (2012 : 127-132) en relevé trois particulièrement fondamentales : son ethnocentrisme, son fonctionnalisme et son structuralisme. En effet, certains ont vu dans la théorie dunlopienne une propension à la description plutôt qu'à l'explication. D'autres ont critiqué sa valorisation du système nord-américain (Mias, 2012 : 123) et ont fait remarquer le manque de dynamisme du modèle (da Costa, 1990 : 25). Mias (2012 : 134) et da Costa (1990 : 31-36) expliquent justement la chute de la popularité du modèle durant les années 1980 par son incapacité à appréhender et à rendre compte des évolutions au sein des relations industrielles. Depuis l'articulation de cet outil théorique, les préoccupations sociales et politiques ont évolué et continuent constamment de le faire. Or, le déterminisme théorique du modèle nuit à son application stricte, particulièrement dans le contexte professionnel en profonde transformation.

Ces critiques justifient qu'un autre apport théorique soit mobilisé afin de moderniser certaines composantes du cadre systémique traditionnel considérées comme dépassées et simplistes pour l'époque actuelle. Ainsi, nous exposerons ci-dessous des modifications formulées par Bellemare (2000) et Legault et Bellemare (2008) afin de préciser un modèle conceptuel plus adéquat pour notre recherche et plus représentatif du milieu de travail contemporain.

2.1.1 Approche des nouveaux acteurs de Bellemare (2000) et de Legault et Bellemare (2008)

Le modèle de Dunlop (1993) décrit les relations industrielles comme étant composé exclusivement de trois acteurs, à savoir les syndicats, les employeurs et le gouvernement (Bellemare, 2000 : 383). Toutefois, cette classification du modèle systémique des relations industrielles maintient et accentue les contraintes imposées à certains individus par l'intermédiaire de la structure sociale (Bellemare, 2000 : 385). Avec l'évolution des relations industrielles et l'avènement de transformations sociétales (telle que l'instauration des Chartes des droits et libertés), une critique de plus en plus répandue a été formulée au cadre de Dunlop (1993) dans le but d'élargir la notion d'acteurs (Bellemare, 2000 : 383 ; Legault et Bellemare, 2008 : 744). Bellemare (2000 : 383-384) mentionne, à cet effet, que plusieurs auteurs, dont Piore (1995), da Costa et Murray, (1996) et Dabscheck (1995) ont revendiqué l'inclusion d'autres groupes dans le domaine des relations industrielles, tels que les femmes, les personnes handicapées, les minorités ethniques et sexuelles. Ils représentent tous des groupes exclus du modèle systémique présenté préalablement.

Ainsi, en réponse à la désuétude et l'insuffisance de la catégorisation des acteurs énoncée par Dunlop (1993) et en s'appuyant sur ces nouvelles propositions, Bellemare (2000) et Legault et Bellemare (2008) proposent une approche théorique basée sur la prise en compte de nouveaux acteurs.

Pour ce faire, Bellemare (2000) a analysé la Société des transports en commun de Montréal (reconnue maintenant comme la STM) et Legault et Bellemare (2008) ont enquêté auprès d'un échantillon de 88 professionnels de l'informatique appartenant à sept entreprises de services technologiques de Montréal. Ces recherches ont permis de mettre en lumière l'influence substantielle et durable d'autres acteurs au sein des SRI et de formuler un modèle analytique permettant l'inclusion de ceux-ci.

De manière plus précise, ces auteurs ont démontré que la présence de nouveaux acteurs, comme les usagers du transport public et les clients de produits technologiques,

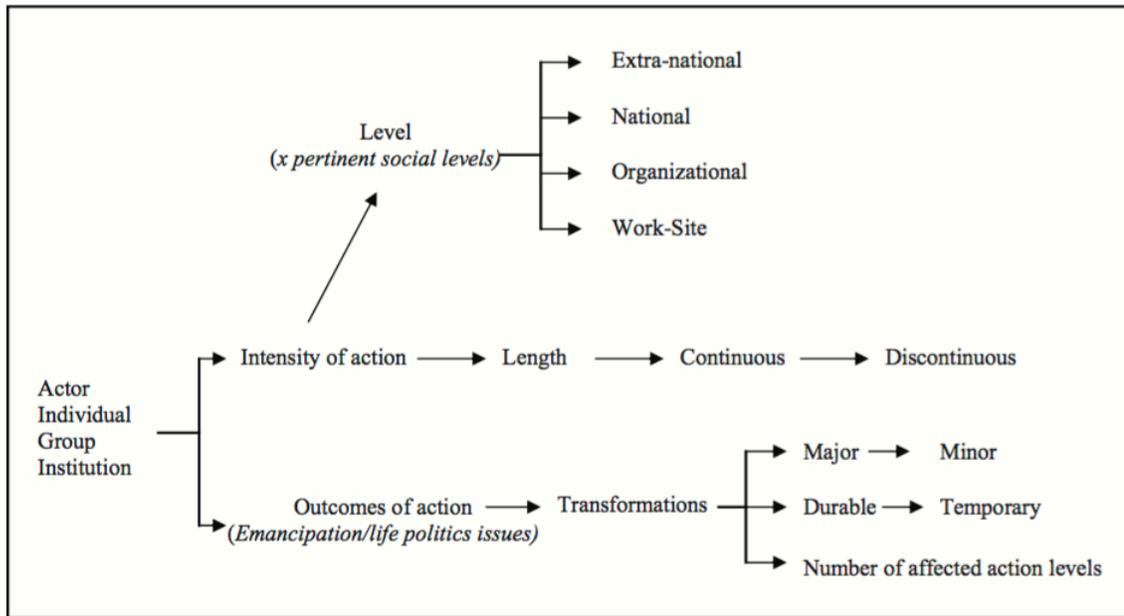
avait un impact non négligeable sur les systèmes de relations industrielles. Certes, leurs actions produisaient des effets continus et permanents à la fois au niveau de la co-production, de la co-conception et de la co-surveillance des services et des relations de travail (Bellemare, 2000 : 390-398 ; Legault et Bellemare, 2008 : 752-762). Leurs interventions dans les marchés de l'emploi ont également eu des répercussions sur l'adoption ou l'amendement de lois. Leur influence avait pourtant été jusque-là omise. Legault et Bellemare (2008 : 762) soutiennent que ce qui aurait pu être considéré, par le modèle de Dunlop, comme une dimension contextuelle du SRI, doit parfois être analysé comme l'émergence de nouveaux acteurs.

En s'appuyant sur son étude empirique, Bellemare (2000 : 386) a proposé une définition flexible et ouverte de ce qu'il considère un acteur dans l'environnement actuel des relations industrielles :

an individual, a group or an institution that has the capability, through its action, to directly influence the industrial relations process, including the capability to influence the causal powers deployed by other actors in the IR [industrial relations] environment (indirect action).

À la lumière de cette nouvelle définition, la dichotomie traditionnelle entre acteurs et non-acteurs est mise de côté au profit du degré d'influence de ces individus, de ces groupes ou de ces institutions. Ce niveau d'influence peut même être amené à fluctuer dans le temps et dans l'espace (Legault et Bellemare, 2008 : 745). En fait, selon les caractéristiques particulières du SRI, leurs actions peuvent varier selon trois dimensions, c'est-à-dire l'intensité (action occasionnelle ou continue), l'étendue (action limitée aux frontières de l'organisation ou élargie aux instances de régulation) et le résultat (action qui mène à une transformation – mineure ou majeure – imposée de façon durable ou passagère) (Legault et Bellemare, 2008 : 746). La figure 2 illustre justement ces trois axes caractérisant l'action des acteurs.

Figure 2 - Modèle flexible de l'acteur au sein du système des relations industrielles



(Legault et Bellemare, 2008 : 745)

Ce cadre proposé par Bellemare (2000) et raffiné par Legault et Bellemare (2008) permet de prendre en compte le rôle d'une pluralité d'acteurs sociaux qui influent directement sur l'avenir des organisations et des relations professionnelles, et ce, indépendamment de leurs origines. De plus, la définition de Bellemare (2000 : 399) n'établit pas a priori les acteurs les plus significatifs puisqu'elle refuse d'emblée d'en inclure ou d'en exclure. Il devient ainsi nécessaire de les identifier empiriquement. Cette conception de l'acteur permet donc de cerner plus justement ceux qui assurent véritablement la représentation dans l'environnement de travail. La prémisse établie permet également de combler la problématique causée par la complexité du sujet de l'égalité en emploi, un dossier dans lequel une multitude d'acteurs gravitent constamment et, qui, au gré des circonstances, parfois s'allient. En fait, pour que les PAÉE deviennent un correctif efficace contre la discrimination en emploi, une convergence idéologique ou une coordination des actions devrait se développer entre les acteurs (Chicha et Charest, 2013 : 79).

Dans ce contexte, il est apparu pertinent de compléter le cadre analytique prédéfini avec celui des réseaux de Heckscher et Carré (2006). L'idée est de pouvoir développer le

nouveau concept d'acteur avec la proposition des deux auteurs et de voir de quelle manière des relations peuvent se construire à l'intérieur des environnements pour intensifier le pouvoir des actions entreprises.

2.1.2 Théorie des réseaux de Heckscher et Carré (2006)

Comme mentionné, l'approche de Bellemare (2000) et de Legault et Bellemare (2008) présentée prouve que d'autres acteurs que ceux identifiés par Dunlop (1993) influencent les systèmes de relations industrielles. Le modèle de Heckscher et Carré (2006), pour sa part, met en évidence les caractéristiques d'un nouvel acteur potentiel et les relations articulées entre tous les intervenants d'un milieu. Certes, les deux auteurs explorent des organisations émergentes et la manière dont celles-ci défendent et protègent les droits des travailleurs à travers l'analyse des « quasi-syndicats » et celles des réseaux structurés.

Pour Heckscher et Carré (2006 : 606), ces nouveaux systèmes complexes, soit les quasi-syndicats (quasi-unions), sont définis comme suit :

[...] the broad range of organizations that have emerged to represent the interest of otherwise unrepresented people in their work lives and in their relationship with their employer, seeking to address matters of worker rights and to improve working conditions.

Ces organisations alternatives se distinguent nettement des syndicats dits traditionnels, entre autres par leurs caractéristiques structurelles, leurs leviers d'action et leurs membres (Heckscher et Carré, 2006 : 608).

À ce propos, les quasi-syndicats apparaissent fréquemment parmi les groupes les plus pauvres et les plus marginalisés de la société, tels que les travailleurs temporaires ou les immigrants sans papier. Ces unions se forment généralement autour d'éléments associés à l'identité sociale comme le sexe, l'ethnicité ou l'identité sexuelle (Heckscher et Carré, 2006 : 608). Ces types de travailleurs regroupés et représentés par ces associations s'apparentent grandement aux groupes ciblés par le cadre législatif des PAÉE, dans la mesure où ils sont tous des individus en marge du marché de l'emploi.

Heckscher et Carré (2006 : 609) soulignent de plus que les nouvelles industries exigeant des compétences spécialisées comme les professions liées aux technologies de l'information ou les emplois dans les nouveaux médias favoriseraient l'apparition de quasi-syndicats. Il est de circonstance de le mentionner, car la présente recherche s'intéresse spécifiquement à ce secteur professionnel. Ainsi, il est probable de voir apparaître des groupes tels que Heckscher et Carré (2006) les définissent dans le secteur et auprès des personnes interrogées.

En ce qui concerne leurs caractéristiques structurelles, les quasi-syndicats sont, pour la plupart, des associations volontaires composées d'un personnel restreint, mais dévoué. Leur structure demeure souple et variable puisque l'adhésion est peu règlementée et l'implication des membres est grandement inégale (Heckscher et Carré, 2006 : 609-610).

Finalement, il existe deux principales orientations quant aux fonctions occupées par les quasi-syndicats au sein des systèmes de relations industrielles, soit de revendication (*advocacy*) ou (2) de services. Les organisations ayant une dimension revendicatrice sont plus militantes et relativement conflictuelles. Elles ont développé des moyens de pression (comme l'action politique) afin de changer les politiques et les pratiques mises en place par les employeurs. Pour leur part, les quasi-syndicats axés sur la prestation de services (comme faciliter l'accès à de la formation, fournir de l'information sur l'employeur et la qualité de l'emploi ou encore simplifier l'accès au financement) vont, par leur offre, acquérir un certain pouvoir et tenter ainsi de fidéliser de futurs membres (Heckscher et Carré, 2006 : 610-611).

En somme, les quasi-syndicats ont développé une approche distincte et font preuve d'une certaine ingéniosité dans la manière dont ils définissent les problèmes de justice et les moyens qu'ils entreprennent pour les résoudre (Heckscher et Carré, 2006 : 613). Par contre, ces nouvelles organisations demeurent de petite taille, leur durée de vie semble courte et leur financement incertain (Heckscher et Carré, 2006 : 614). Heckscher et Carré

(2006 : 615) jugent qu'il est difficile pour les quasi-syndicats de développer des organisations puissantes et durables.

À la lumière de ces dernières conclusions concernant les difficultés rencontrées par les quasi-syndicats, Heckscher et Carré (2006) soulèvent l'idée selon laquelle leur avenir se situerait potentiellement dans la création de réseaux. Pour eux, la collaboration par réseaux constitue un ensemble durable de relations de coopération et possède un fort potentiel pour toutes les organisations de représentation, qu'elles soient syndicales ou quasi-syndicales (Heckscher et Carré, 2006 : 618). En effet, « network mobilization could help the labour movement extend across political boundaries and connect to the large number of groups that are not unions and do not intend to be, but that can sometimes exert effective pressure for workplace change » (Heckscher et Carré, 2006 : 617). De plus, les caractéristiques structurelles de ce nouveau mode de coopération, qui passe notamment par le principe d'interdépendance, favorise les liens entre les membres et permet de s'ajuster aux problématiques actuelles liées au syndicalisme (notamment l'incapacité de mobiliser les travailleurs dans de grandes organisations disciplinées) (Heckscher et Carré, 2006 : 619).

À cet effet, quatre mécanismes sont identifiés par Heckscher et Carré (2006 : 619-620) pour établir un réseau efficace qui permettrait aux associations d'atteindre des objectifs définis de manière efficiente, même plus que les organisations syndicales traditionnelles. Tel que le montre le tableau 4, ces mécanismes sont les suivants :

Tableau 4 – Mécanismes nécessaires pour la mise en place d’organisations collaboratives solides

Mécanismes	Description
1. Plateformes d'informations partagées	Développement d'un système de communication permettant le partage d'informations et nécessitant une confiance et des infrastructures informatiques adéquates
2. Normes comportementales communes	Établissement d'un code de comportements commun, passant notamment par l'honnêteté, l'ouverture, la transparence, la réciprocité et l'intérêt vis-à-vis des autres membres
3. Mission commune	Partage d'un objectif à long terme commun
4. Gouvernance	Instauration de mécanismes de gouvernance solides (par exemple : des mécanismes de prise de décision et de renforcement)

Enfin, l'analyse d'Heckscher et Carré (2006 : 624) suggère que, pour représenter des travailleurs atypiques et engendrer des changements, il n'est pas nécessaire d'avoir une grande organisation structurée, mais un réseau fort capable de lancer et de s'impliquer dans des campagnes stratégiques efficaces. Cette vision permet de saisir l'importance et la manière dont pourraient s'articuler des relations dans le système entre les différents acteurs concernés par l'implantation des PAÉE.

En somme, ces trois modèles ajoutés à celui de Dunlop (1993) forment la partie centrale de notre cadre d'analyse. Une partie secondaire, celle de l'évaluation de l'effectivité de la norme d'égalité, se joint à cette réflexion théorique générale. En fait, l'intention de cette deuxième partie est de s'interroger plus justement sur les effets engendrés par l'imposition des PAÉE découlant de l'obligation contractuelle pour les entreprises privées québécoises concernées. Pour ce faire, les prochaines pages retracent l'évolution du concept d'effectivité et tentent finalement une opérationnalisation plus actuelle de celui-ci, et ce, à l'aide de plusieurs auteurs clés issus de la sociologie du droit (Rocher, 2016 ; Leroy, 2011 ; Demers 1996 ; Rangeon, 1989).

2.2 Effectivité d'une norme

De prime abord, de nombreuses définitions ont été formulées afin de cerner justement la notion d'effectivité, notamment en raison de la complexité du concept et du fait qu'elle chevauche deux disciplines distinctes. En effet, l'effectivité est un concept qui appartient à la fois aux domaines du droit et de la sociologie. À cet égard, un fossé théorique s'est progressivement creusé entre les deux perspectives (juridique et sociologique). Rangeon (1989 : 126) résume cette dualité :

« À une conception restrictive de l'efficacité, défendue principalement par les juristes, s'oppose une conception extensive illustrée par les travaux de sociologie du droit. La première approche inscrit la question de l'effectivité dans le cadre des rapports droit/application du droit, alors que la seconde l'élargit aux relations droit/société. »

Du point de vue juridique, la définition de l'effectivité a été longtemps fixée comme étant « le caractère d'une règle de droit qui produit l'effet voulu, qui est appliqué réellement » (Rangeon, 1989 : 126 ; Leroy, 2011 : 717 ; Bétaille, 2012 : 21) ou comme « le degré de réalisation, dans les pratiques sociales, des règles énoncées par le droit » (Demers, 1996 : 16). D'autres versions ont également été proposées, mais la plupart s'inscrivent dans la dichotomie effectivité/ ineffektivité ou s'efforcent d'évaluer l'écart existant entre ce que prescrit la norme et les pratiques qui en découlent (Demers, 1996 : 17). Dans ces circonstances, l'évaluation de l'effectivité renvoie foncièrement au respect de la norme ou, en cas de violation, à l'imposition d'une peine (Leroy, 2011 : 719). La sanction représente, selon cette vision, le meilleur moyen afin d'assurer le respect de la règle énoncée. Au fond, le niveau d'effectivité est établi en fonction du degré de conformité de l'application de la norme (Demers, 1996 : 17). Cette acceptation théorique a été désignée par Demers (1996 : 2) comme étant le « paradigme dominant de la notion d'effectivité du droit ».

Cependant, plusieurs critiques ont été formulées quant à la justesse et à l'applicabilité concrète de ces définitions. Tout d'abord, Demers (1996 : 40) considère que cette littérature s'est attardée strictement à un type de norme, à savoir celles injonctives (ou prohibitives). Selon son point de vue, les études classiques sur l'effectivité adoptent une « conception essentiellement impérativiste du droit, où la règle du droit revêt nécessairement la forme d'un commandement, d'une prescription ou d'une prohibition »

(Demers, 1996 : 40). Selon cette même perspective, Leroy (2011 : 719) estime que les premiers postulats suggèrent que la règle de droit ne peut se manifester que sous deux formes : respect ou violation. Alors que, comme Carbonnier (1957 : 15-16) le signale, il existe pourtant une zone grise d'« ineffectivité » qui est propre à toutes règles de droit.

En outre, Demers (1996 : 42-43) et Leroy (2011 : 722) notent qu'une large variété de lois coexistent au sein du système juridique actuel. Or, en excluant certaines formes de normes (dont les normes contractuelles), la conception dominante de la notion d'effectivité du droit néglige cette évidente diversité (Demers, 1996 : 42). Comme le soulignent certains auteurs (Leroy 2011 : 720-721 ; Demers, 1996 : 41 ; Carbonnier, 1957 : 4), les normes contractuelles représentent des « suggestions » puisque les individus peuvent décider de s'y soumettre ou non. Il est dès lors difficile d'envisager la question de l'effectivité uniquement sous le couvert du respect ou non de la norme.

Demers (1996 : 46) reproche également aux études menées en vertu de cette orientation de ne pas avoir su établir un cadre permettant de comprendre les mécanismes de réalisation sociale du droit, à savoir pourquoi et comment les individus obéissent au droit. Selon Demers (1996 : 42-43), il s'agit d'autant de facteurs et de raisons qui justifient l'établissement d'une nouvelle approche théorique.

Ainsi, différents auteurs, particulièrement des sociologues, se sont intéressés à nouveau à l'opérationnalisation de ce concept. Selon cette vision, la notion d'effectivité est considérée comme un principe de réalisation sociale qui permet de mesurer l'écart entre le droit et la société (Lascoumes et Serverin, 1986 : 103-108). En ce sens, l'étude de l'effectivité ne s'inscrit plus dans une démarche quantitative visant à évaluer le degré d'application, mais plutôt dans une démarche qualitative visant à analyser les modes de réalisation sociale (Rangeon, 1989 : 143).

En effet, selon Rangeon (1989 : 130), l'effectivité ne se limite plus uniquement aux actions concrètes de l'application ou à « une simple question de fait (le constat empirique des cas de respect de la règle), mais présente aussi une dimension

symbolique ». Certes, une norme pourrait revêtir un caractère effectif du seul fait que les individus la considèrent comme juste et légitime ou par crainte de l'imposition de potentielles sanctions. Sur ce point, Carbonnier (1957 : 7) indique qu'une loi a souvent une effectivité « invisible », par son influence psychologique ou psychothérapeutique. Conséquemment, l'évaluation réelle de l'effectivité nécessite, selon Rangeon (1989 : 139-140), la prise en compte de plusieurs types d'effets liés à l'adoption d'une règle de droit (juridiques, non juridiques, prévisibles, imprévisibles, matériels ou symboliques). Par contre, « si d'un côté l'effectivité ne se limite pas à la stricte application de la règle, de l'autre, elle ne s'étend pas à l'ensemble des effets du droit » (Rangeon, 1989 : 128). Pour Rangeon (1989 : 128), seuls les effets directement assignables à une règle de droit sont compris dans l'analyse de l'effectivité.

Dans le but d'introduire une conception plus active du sujet et de prendre en considération la variété des usages possibles du droit, Rangeon (1989 : 128) suggère d'étendre pour une des premières fois l'étude de l'effectivité à une analyse plus globale des effets du droit, une idée que reprendront Rocher (2016) et Demers (1996) ultérieurement.

Pour sa part, Rocher (2016 : 304) a opté pour une conception plus large de l'effectivité où la notion d'effets est au cœur de son cadre d'analyse. Rocher (2016 : 306-307) distingue deux types d'analyse de la notion d'effectivité : (1) celle concentrée sur l'effectivité attendue de la production du droit et (2) celle liée à l'effectivité observée, à la suite de la production de droit, à travers les différentes structures de la vie sociale. Partant de ce fait, l'analyse de l'effectivité doit, selon Rocher (2016 : 305), se faire en deux temps. La première tâche est d'étudier « tout effet de toute nature qu'une loi peut avoir » (voulus, involontaires, recherchés, accidentels, directs, indirects, prévus, inattendus, sociaux, politiques, économiques ou culturels) (Rocher, 2016 : 304). Le deuxième objectif est de relater les « voies par lesquelles passent ces effets et les mécanismes qui les produisent » (Rocher, 2016 : 305). Ainsi, Rocher (2016 : 305) estime que comprendre l'effectivité ne se borne pas seulement à exposer les effets assignables à

la norme, mais s'étend à l'analyse des raisons sous-jacentes et à la manière dont ces effets s'observent dans la réalité sociale.

De là, Demers (1996 : 54-85) a souhaité modéliser un cadre théorique plus concis et concret que celui de Rocher (2016). La conception théorique de Demers (1996 : 59) repose sur le postulat que le droit est un mécanisme de régulation sociale et un déterminant des rapports sociaux parmi d'autres. Selon cette auteure, le droit « ne détient pas le monopole de l'orientation des conduites et [...] est largement dépendant de variables qui échappent à son contrôle » (Demers, 1996 : 59). L'idée sous-jacente est celle mise en lumière par Lascoumes et Serverin (1986) et Rocher (2016) concernant l'internormativité d'une norme de droit. Plus précisément, Rocher (2016 : 314-315) a expliqué que « les effets du droit ne sont pas le fruit que de « la force du droit » par lui-même, mais aussi de la force d'autres ordres normatifs auxquels le droit s'allie, sur lesquels il prend appui, ou dont il rencontre la résistance ou l'opposition. » Par conséquent, Demers (1996 : 59) comprend l'effectivité en fonction de l'influence qu'exerce le droit dans plusieurs sphères sociales. Pour ce faire, elle base son cadre théorique sur l'analyse des effets susceptibles d'être engendrés par une règle de droit, mais contrairement à Rocher (2016), Demers (1996) s'attarde strictement à l'examen des effets produits par une norme juridique et ne considère pas les mécanismes de production de ces effets.

En accord avec les postulats avancés ci-dessus, Demers (1996 : 67-68) propose trois catégories dichotomiques d'effets (dont l'analyse contribue à l'évaluation de l'effectivité d'une norme juridique) : 1) effets *concrets* et effets *symboliques*, 2) effets *immédiats* et effets *différés* et 3) effets *voulus* et effets *non intentionnels*. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 5 suivant.

Tableau 5 – Catégories dichotomiques d'effets élaborées par Demers (1996)

	Types d'effets	
Catégorie 1	Effets <i>concrets</i> : Effets découlant concrètement de l'application de la norme juridique	Effets <i>symboliques</i> : Effets suscités par la norme juridique sur les représentations (collective ou individuelles), les opinions ou les attitudes mentales. Ils peuvent se présenter sous trois formes : l'évaluation sociale (modification du jugement de l'opinion des acteurs sur le phénomène), le rééquilibrage institutionnel (rupture qui retentit sur l'ensemble des lois relatives) et la reconstruction cognitive (modification du jugement d'un individu sur le phénomène concerné et progressivement sur toutes les appréciations relatives au phénomène) (Demers, 1996 : 71-78).
Catégorie 2	Effets <i>immédiats</i> : Effets survenus immédiatement après la mise en vigueur de la norme juridique	Effets <i>différés</i> : Effets survenus progressivement après la mise en vigueur de la norme juridique (Demers, 1996 : 78-79)
Catégorie 3	Effets <i>voulus</i> : Effets conformes aux objectifs poursuivis ou à l'intention du législateur vis-à-vis de la norme juridique	Effets <i>non intentionnels</i> : Effets non prévus découlant de la mise en œuvre d'une règle de droit (Demers, 1996 : 82-85)

En somme, pour évaluer l'effectivité d'une norme juridique, il est nécessaire, selon le cadre théorique de Demers (1996), de jauger la valeur de tous ses effets et de les soupeser. Cette manière de procéder permet notamment de prendre en compte la complexité et la diversité des manifestations du droit.

Cette présentation sommaire des différents points de vue relatifs à l'effectivité montre qu'une modernisation de la définition traditionnelle s'imposait. Les auteurs présentés précédemment ont tous contribué à établir les outils théoriques nécessaires afin d'évaluer justement l'effectivité des exigences liées au PAÉE au sein des entreprises québécoises. De manière plus précise, nous mobiliserons le concept d'effectivité à la

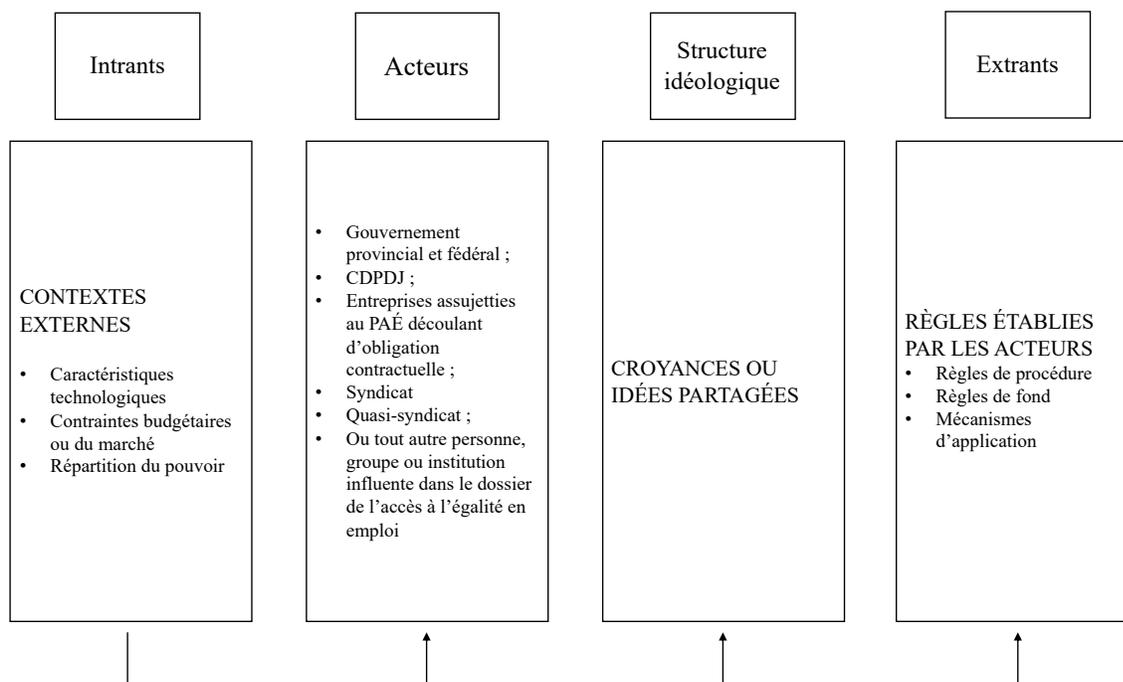
manière de Demers (1996 : 67-68) puisque, à l’instar de Gagné (2018 : 21), nous croyons que la mise en œuvre de la norme d’égalité engendre des effets divers. Ces cadres d’analyses permettent à la fois « d’évaluer les situations et les comportements sociaux au regard de la règle de droit censée les ordonner » (Bétaille, 2012 : 14) tout en considérant les aspects juridiques intrinsèques à la norme, soit l’intention du législateur.

2.3 Cadre d’analyse retenu

En premier lieu, le modèle de Dunlop sert de base théorique, notamment en raison de son caractère pragmatique, de la portée de ses explications et de sa nature intégrative. En effet, le modèle dunlopien permet d’obtenir une vision heuristique au phénomène de l’égalité en matière d’emploi, de prendre en considération et de comprendre l’interdépendance entre les différents éléments qui influencent le marché du travail.

Bien que présentant des qualités heuristiques évidentes, ce modèle nécessite certaines actualisations. Les ajouts théoriques de Bellemare (2000) et Legault et Bellemare (2008) permettent notamment d’élargir la définition d’acteurs utilisée par Dunlop afin d’y inclure de nouvelles personnes, de groupes ou organismes ayant un impact sur l’instauration de politiques et de pratiques organisationnelles. Les auteurs Heckscher et Carré, pour leur part, illustrent un groupe de nouveaux acteurs potentiels et, surtout, la manière dont ceux-ci interagissent pour exercer une influence encore plus grande et plus durable sur le système. Le modèle de la présente étude s’illustre ainsi :

Figure 3 - Cadre d'analyse retenu pour la recherche



En deuxième lieu, nous nous interrogeons globalement sur les effets engendrés par la norme d'égalité en matière d'emploi imposée par l'entremise des PAÉE visés pour les entreprises privées québécoises. L'objectif est de procéder à une analyse globale de leur effectivité. Pour atteindre ce résultat, les catégories élaborées par Demers (1996) fournissent le cadre nécessaire pour procéder à l'identification des divers effets (concrets, symboliques, voulus et non intentionnels). La dimension de l'effectivité n'est pas insérée au modèle d'analyse, car elle fait l'objet d'un examen global des extrants. Il est à noter que les effets immédiats et différés ne seront pas comptabilisés puisque notre recherche n'est pas longitudinale. Voici donc un tableau (6) résumant les effets étudiés :

Tableau 6 – Effets examinés pour évaluer l'effectivité de la norme d'égalité (PAÉE)

Effets	Description
<i>Concrets</i>	Effets découlant concrètement de l'application de la norme juridique
<i>Symboliques</i>	Effets suscités par la norme juridique sur les représentations (collectives ou individuelles), les opinions ou les attitudes mentales
<i>Voulus</i>	Effets conformes aux objectifs poursuivis par la norme juridique
<i>Non intentionnels</i>	Effets non prévus découlant de la mise en œuvre d'une règle de droit

La combinaison du cadre systémique de Dunlop, de ses quelques ajustements et du cadre sociojuridique concernant l'effectivité permettra, comme le souligne Gagné (2018 : 29) d'étudier empiriquement, « dans toute sa complexité, le parcours ardu de la mise en œuvre de la norme d'égalité par les [entreprises] et leurs effets. »

2.4 Propositions de recherche

À partir de notre question de recherche et des fondements analytiques avancés au fil de ce chapitre, nous avançons quatre principales propositions de recherche qui se déclinent comme suit :

1. Les PAÉE constituent une structure juridique effective qui impose aux entreprises de mobiliser les moyens nécessaires pour augmenter la représentation des personnes issues de minorités visibles ;
2. Le contexte économique du secteur et les croyances communément partagées au sein du système influencent la diversification de la main-d'œuvre embauchée ;
3. Les entreprises ont déployé une multitude d'initiatives organisationnelles et systémiques afin d'accroître le nombre de personnes issues des minorités visibles au sein de leurs effectifs ;
4. Les entreprises s'appuient sur un réseau dynamique de « nouveaux acteurs » pour mettre en œuvre la norme d'égalité en emploi qui leur est imposée.

Ce faisant, ces propositions seront confrontées à la réalité de terrain que nous présenterons dans les prochaines lignes et seront discutées dans le chapitre de discussion.

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

Le chapitre ci-dessous expose l'ensemble des choix méthodologiques empruntés dans le cadre de cette présente étude. L'intention sous-jacente de cette partie est d'explicitier clairement les méthodes employées pour mener à bien les objectifs de la recherche et de les justifier. Pour ce faire, le chapitre qui suit sera divisé en sept principaux segments : le devis de recherche (3.1); le terrain de recherche (3.2); les méthodes de collecte de données (3.3); le portrait des répondants (3.4); le déroulement des entretiens (3.5) ; la démarche de l'analyse des données (3.6) et les limites méthodologiques (3.7).

3.1 Devis de recherche : l'approche qualitative

Dans le cadre de ce travail, la méthodologie préconisée est de nature qualitative et plusieurs raisons expliquent cette décision. D'abord, plusieurs chercheurs ayant analysé les résultats organisationnels obtenus à la suite de l'implantation d'un PAÉE se sont basés essentiellement sur la représentativité des groupes cibles. *A contrario*, notre recherche se concentre sur les moyens déployés ayant pu mener à cet accroissement des minorités visibles sur le marché du travail, bien que celui-ci soit parfois faible.

L'intérêt de l'utilisation d'une méthodologie qualitative réside par conséquent dans cet objectif général de mettre l'accent sur les approches organisationnelles implantées et de tisser des liens entre ces deux aspects (quantitatif et qualitatif) qui sont, dans tous les cas, interreliés. Dans cette optique, nous pouvons considérer notre étude exploratoire étant donné qu'il s'agit d'un phénomène peu documenté, particulièrement dans les dernières années. Pour ce type de recherche, le devis qualitatif est ordinairement privilégié.

Selon Whipp (1998 : 56), les avantages procurés par l'emploi de méthodes qualitatives découlent de leur sensibilité à prendre en compte les contextes locaux. Par conséquent, les données qualitatives rendent possible l'extraction d'explications riches et solidement fondées dans la conjoncture propre au milieu étudié (Miles et Huberman, 2003 : 11). Dans cette optique, le devis qualitatif permet de prendre en considération les environnements à l'intérieur desquels les pratiques organisationnelles ont pu émerger. Cet

aspect correspond pleinement à l'objet de cette recherche qui vise à apporter une compréhension globale et concrète de la mise en œuvre de la norme de l'égalité.

De plus, la méthodologie qualitative a l'avantage d'effectuer des analyses en profondeur (Whipp, 1998 : 56) permettant d'éclaircir même les sujets les plus complexes (Miles et Huberman, 2003 : 27). L'objet de notre étude aborde un phénomène socialement délicat. De ce fait, l'emploi d'une méthode qualitative s'avère approprié surtout considérant qu'il est possible d'adapter et de modifier le cours des entrevues selon les contextes. Cette souplesse peut également faire dévier notre recherche sur des variables involontairement ignorées, mais tout de même pertinentes (Whipp, 1998 : 56).

Enfin, notre choix s'est arrêté sur un devis qualitatif puisqu'il donne accès à la vision concrète des acteurs concernés par le sujet à l'étude. La recherche qualitative a la force de pouvoir comprendre la perception et l'interprétation intrinsèque des individus (Miles et Huberman, 2003 : 11-12). Cet élément est pertinent dans l'optique où les données qualitatives permettent de connecter les significations « au *monde social* qui les environne » (Miles et Huberman, 2003 : 28).

À la lumière de l'ensemble de ces raisons énumérées plus haut, le devis qualitatif semble véritablement le plus pertinent pour explorer l'application des exigences d'égalité imposées aux entreprises québécoises.

3.2 Terrain de recherche et échantillonnage

3.2.1 Détermination de la population : restreinte à un secteur industriel

Il est d'abord important de noter que seules les entreprises de nature privée sont à l'étude. Ainsi, la recherche s'intéresse de facto à un seul type de programme : celui résultant des obligations contractuelles. Il s'agit effectivement de la principale catégorie de PAÉE s'appliquant au secteur privé québécois. Dans un but de clarté, il est pertinent de rappeler que ce sont les entreprises privées comptant plus de 100 employés soumissionnant pour un contrat gouvernemental de biens ou de services d'une valeur de 100 000 \$ et plus, ou ayant obtenu une subvention gouvernementale de 100 000 \$ et plus,

qui sont assujettis à ces exigences réglementaires (CDPDJ, 2018c). En date du 1^{er} mai 2018, 130 entreprises étaient soumises à ce programme (CDPDJ, 2018c).

Parmi cet ensemble de 130 entreprises, une classification générique effectuée par le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) donne lieu à l'établissement d'une douzaine de subdivisions tel que le montre le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 – Classification des entreprises privées astreintes au PAÉE d'obligation contractuelle selon leur secteur professionnel

Secteurs industriels (SCIAN)	Nombre d'entreprises
1. Agriculture, foresterie, pêche et chasse	8
2. Extraction minière, exploitation en carrière et extraction de pétrole et de gaz	8
3. Construction	1
4. Commerce en gros	20
5. Services professionnels, scientifiques et techniques	43
6. Fabrication	34
7. Industrie de l'information et industrie culturelle	3
8. Finance et assurances	4
9. Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	6
10. Commerce de détail	2
11. Transport et entreposage	1
12. Autres services	1

Ce faisant, la présente recherche s'intéressera exclusivement aux entreprises œuvrant dans le domaine des services professionnels, scientifiques et techniques, et ce, pour trois principales raisons. D'abord, il s'agit de la sphère professionnelle contenant le plus grand nombre d'entreprises, ce qui laisse une plus grande latitude lors de la collecte de données. En effet, ce secteur industriel représente à lui seul près de 33 pour cent de l'ensemble des entreprises soumises à l'obligation contractuelle d'accès à l'égalité. Ensuite, les entreprises sont de plus grande taille, ce qui signifie que, d'ordre général, l'équipe de ressources humaines est plus stable, plus substantielle et, par conséquent, que les mesures d'égalité en emploi sont possiblement plus créatives. Et, finalement, cette

délimitation permet la réalisation d'une analyse plus sectorielle, ce que la CDPDJ réalise à l'occasion lors de la publication de rapports triennaux notamment.

De plus, nous pouvons d'ores et déjà déclarer que cibler un secteur, parmi ceux mis en lumière, permet de mieux examiner le contexte externe, les réseaux formés au sein de celui-ci de même que le bassin de main-d'œuvre. En ce sens, ces frontières permettent de prendre acte des différences et des ressemblances dans la manière dont les organisations mettent en œuvre la norme d'égalité, et ce, au sein du même environnement professionnel. Également, circonscrire notre travail à la prise en compte d'un seul secteur permet une analyse plus rigoureuse du modèle théorique de Dunlop (1993).

Cette population formée de 43 entreprises représente finalement un effectif réaliste considérant l'étendue de notre recherche. En effet, cette décision méthodologique permet d'assurer une meilleure validité externe à notre étude (Gauthier, 2016 : 186).

3.2.2 Constitution de l'échantillon

Conformément à ce qui précède, l'échantillon a été ainsi constitué à partir de ces 43 organisations. Pour être en mesure de sélectionner un échantillon représentatif, c'est-à-dire d'« une partie ou [d']un sous-ensemble d'une population mère », il est nécessaire de mobiliser une technique d'échantillonnage (Dépelteau, 2000 : 213). En d'autres termes, il s'agit de désigner un ensemble précis d'opérations qui permettent « de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon » parmi toutes les méthodes d'échantillonnage existantes (Dépelteau, 2000 : 214). Dans le cas présent, celle qui a été préconisée est la technique non probabiliste constituée de volontaires. Cette technique « comme son nom l'indique [...] consiste à faire appel à des volontaires pour constituer l'échantillon. » (Beaud, 2016 : 265)

Plusieurs raisons ont motivé ce choix, dont l'accès à une période de temps et à un budget relativement limité. Tel que Beaud (2016 : 266) le spécifie, la méthode basée sur le volontariat reste souvent la plus économique lors de recherches exploratoires comme la nôtre. En outre, il ne faut pas omettre que la question de l'équité en emploi demeure

délicate. Sous cet angle, nous préférons laisser à la discrétion des entreprises le pouvoir de décider par elles-mêmes de leur participation.

Il est à noter que la taille de notre population étant petite, cela nous a également permis d'envoyer une invitation à toutes les entreprises ciblées et de retenir dans notre échantillon que celles qui y répondaient favorablement.

Pour ce faire, nous devions d'abord obtenir les coordonnées de chacune de ces organisations. Nous avons déjà en notre possession le nom de ces dernières. Ainsi, pour constituer l'échantillon, il restait à recueillir les coordonnées exactes des individus responsables de l'équité en emploi ou occupant un poste de direction dans le département de ressources humaines. Cette première étape a été réalisée durant les mois de septembre et d'octobre 2019. Parmi la population, quatre entreprises n'ont jamais été contactées puisqu'il a été impossible de trouver les informations nécessaires pour leur envoyer l'invitation, et ce, indépendamment du moyen employé (courriel, poste ou appel téléphonique).

Pour ce qui est des autres, à raison de 39 d'entreprises, chacune d'entre elles a été contactée à l'aide d'une lettre d'invitation (annexe III) au courant du mois d'octobre 2019. Une première tentative de relance a été tentée une semaine après ces envois. Quelques jours plus tard, une autre campagne de sollicitation a débuté. Pendant plusieurs semaines de l'automne 2019 et de l'hiver 2020, des appels téléphoniques et des courriels ont été envoyés. Ces tentatives ont donné lieu à 15 rencontres auprès d'entreprises appartenant à la population préalablement ciblée.

Or, dans la progression de la réalisation des entrevues, un « nouvel » acteur non anticipé s'est révélé comme jouant un rôle déterminant au sein de l'écosystème ciblé : les ordres professionnels. Cette réalité distinctive, mais initialement négligée, du secteur des services professionnels a eu pour effet de modifier légèrement notre échantillon. En effet, dans les circonstances, nous avons décidé d'entrer en contact avec les ordres professionnels concernés par la présente étude afin d'effectuer des entrevues semi-

dirigées. Celles-ci avaient pour but de discerner plus justement leur rôle et d'éclairer la nature des liens entretenus à l'intérieur du réseau des entreprises. Ces démarches ont mené à l'exécution d'entrevues auprès de deux ordres professionnels, au courant du mois de janvier et de mars 2020.

En totalité, 17 entrevues ont été effectuées, dont 15 avec des entreprises et 2 avec des ordres professionnels. Nous avons mis fin au processus de collecte de données lorsque le point de saturation a semblé être atteint. Ce stade est défini par Dépelteau (2000 : 376) comme étant le moment où « la recherche empirique ne révèle plus rien de nouveau. » Il s'agit souvent de la manière privilégiée pour déterminer la taille d'un échantillon (Dépelteau, 2000 : 375).

3.3 Entrevue semi-dirigée

Le choix de l'entrevue semi-dirigée a été guidé principalement par le contexte de la recherche et par ses objectifs. Cette méthode est définie, selon Dépelteau (2003 : 314), « comme un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ».

Ainsi, l'entrevue semi-dirigée apparaît comme la technique par excellence pour découvrir le sens que les acteurs associent à une situation donnée aussi bien qu'à leurs actions professionnelles (Dépelteau, 2003 : 334). En effet, les entrevues centrées et les questions ouvertes permettent aux interviewés de s'exprimer en toute liberté et profondeur (Dépelteau, 2003 : 334 ; Whipp, 1998 : 54). En plus, l'entrevue est une méthode qui procure une grande flexibilité lors de la collecte de données. Selon Whipp (1998 : 54), « the flexibility of the interview enables the researcher to open up new dimensions of a problem or to discover clues that connect its different elements ». De toute évidence, ce sont des éléments conséquents avec nos intentions de recherche : réfléchir à partir de la vision des entreprises pour constater les moyens mobilisés par celles-ci.

À cet effet, nous avons développé un guide d'entrevue avec les thèmes et les sous-thèmes centraux de la recherche (Savoie-Zajc, 2016 : 348). Ce schéma constitue un outil

souple servant essentiellement d'aide-mémoire, particulièrement dans le but que tous les points prévus soient abordés durant l'entretien (Savoie-Zajc, 2016 : 353). Il est préférable que la matière à l'intérieur du guide d'entretien figure dans un ordre logique. Savoie-Zajc (2016 : 353) suggère de démarrer l'entretien avec une perspective d'ouverture en posant des questions plus générales de types descriptives à propos de l'environnement professionnel, de l'expérience personnelle du répondant ou du travail de celui-ci. Ensuite, les sujets plus délicats peuvent être introduits, au moment où une relation de confiance est établie entre les deux interlocuteurs. Pour finir, l'entretien se clôt avec des questions plus factuelles, comme des informations sociodémographiques (Savoie-Zajc, 2016 : 355).

En pratique, la formulation et le type de questions ont différé d'un entretien à un autre or, les points majeurs de la recherche ont toujours été couverts. Le tableau 8 ci-dessous montre les grandes lignes du guide d'entretien ainsi que la chronologie des questions. Celui-ci a été divisé en trois parties : le répondant (1), les stratégies organisationnelles (2) et l'avenir (3).

Tableau 8 – Guide d'entretien sommaire utilisée auprès des entreprises

Partie I : Ouverture	Répondant : - Parcours professionnel - Emploi actuel - Implication dans la mise en place de l'accès à l'égalité en emploi
Partie II : Développement	Stratégies organisationnelles : - Défis amenés par le dossier de l'accès à l'égalité en emploi - Moyens mis en place pour assurer l'embauche des minorités visibles - Ressources disponibles à l'interne et à l'externe
Partie III : Clôture	Avenir : - Orientations futures de l'entreprise en matière d'équité en emploi

Deux grilles d'entretien ont été évidemment réalisées : l'une pour les entreprises et l'autre pour les ordres professionnels. Celle s'adressant à ces organismes de régulation externes a été développée en aval de la majorité des rencontres, ce qui a permis de diriger l'entretien en fonction des enjeux en présence. Ces rencontres ont été axées sur le rôle et

les liens entretenus entre ces organismes et les entreprises. L'objectif général était d'éclairer la nature des relations bâties à travers le « réseau » du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. À cet effet, la même formule méthodologique a été employée pour bâtir le guide d'entrevue. Le tableau 9 dresse les grandes lignes de celui-ci.

Tableau 9 – Guide d'entrevue sommaire utilisée auprès des ordres professionnels

Partie I : Ouverture	Organisation : <ul style="list-style-type: none"> - Rôle et effectif de l'ordre professionnel - Éclaircissement des procédures de reconnaissance des acquis professionnels
Partie II : Développement	Accès à la profession <ul style="list-style-type: none"> - Démarches entreprises afin de faciliter la transition vers le marché du travail - Impacts de ces initiatives déployés - Liens qui les unissent avec les entreprises du secteur ou avec les autres acteurs
Partie III : Clôture	Avenir <ul style="list-style-type: none"> - Perception globale de l'ordre professionnel - Défis à relever - Orientations futures

3.4 Caractéristiques de l'échantillon et des répondants

3.4.1 Description des organisations rencontrées

En excluant les deux organismes externes qui ont été rencontrés, 15 entreprises ont été questionnées. Évidemment, pour une question de confidentialité, nous procédons qu'à une description sommaire des organisations (voir tableau 10 ci-dessous qui présente certains de leurs attributs).

D'abord, il est possible de diviser presque l'entièreté des organisations (13 entreprises des 15) selon trois grandes spécialités professionnelles, c'est-à-dire le génie-conseil, le domaine des technologies et de la comptabilité. Ces entreprises offrent, en grande partie, des services-conseils et exécutent des contrats liés à leur domaine d'activités spécifique.

Ensuite, selon ce qu'il est possible de dénoter, deux entreprises sont de plus grande taille. En effet, elles embauchent chacune 1 422 employés (E1) et 2 900 employés (E12) au Québec. Les autres comptent en moyenne un effectif de 734 employés. La majorité des entreprises possèdent également des bureaux à l'extérieur de la province. Pour certaines, les employés à l'extérieur du Québec forment la plus grande partie de leurs effectifs, dont E9 (250 000) et E13 (277 450).

Par ailleurs, environ 77 % de l'échantillon ont un siège social au Québec. Sinon, leur bureau principal se situe ailleurs au Canada, en Europe ou en Océanie.

Tableau 10 – Principales caractéristiques des organisations rencontrées

Code	Nombre d'employés au Québec (2017)	Nombre d'employés au total (2019)	Lieu du siège social
E1	1 422	1 836	Laval
E2	690	1 803	Québec
E3	246	300	Montréal
E4	179	540	Montréal
E5	254	1 277	Québec
E6	285	5 000	Alberta
E7	523	10 000	Océanie
E8	965	1 000	Québec
E9	962	250 000	Montréal
E10	209	2 100	Québec
E11	630	630	Québec
E12	2 963	24 000	Alberta
E13	766	277 440	Europe
E14	813	5 000	Montréal
E15	103	200	Montréal

3.4.2 Portrait des répondants

Toutes les personnes rencontrées travaillent dans le département de ressources humaines de leur organisation. Par contre, dans la mesure où notre recherche vise deux éléments précis qui ne sont pas nécessairement en lien direct – la norme d'égalité et le processus d'embauche – les individus interrogés occupent des postes variés, tel que le démontre le tableau 11 suivant.

Plus précisément, parmi l'ensemble des personnes rencontrées, 10 occupent les postes de directrice ou de codirectrice (soit de l'équipe de ressources humaines ou du département d'acquisition de talents), 7 portent le titre de spécialiste, conseillère ou coordonnatrice en acquisition de talents, 2 agissent comme partenaire d'affaires et finalement une personne est vice-présidente des ressources humaines. En ce qui concerne les rencontres avec les ordres professionnels, elles ont permis d'échanger avec des membres de la direction et de l'équipe chargée des certifications professionnelles.

Dans 70 % des cas, une seule personne était présente à la rencontre. Dans les autres cas (E1, E4, E9, E14 et E16), il s'agissait d'une personne de la direction, accompagnée d'une partenaire d'affaires ou d'une conseillère en acquisition de talents.

Tableau 11 – Occupations professionnelles des personnes rencontrées

Entreprises	Autres organismes
Directrice RH	Membre de la direction
Vice-présidente RH	Membre de l'équipe de l'intégration des professionnels formés à l'étranger
Directrice/codirectrice du département d'acquisition de talents	
Partenaire d'affaires	
Conseillère en acquisition de talents	

* Le féminin a été employé pour alléger le texte

Remarquons que sur l'ensemble des 23 personnes interviewées, 18 sont des femmes et seulement 5 des hommes. En plus, uniquement 3 individus parmi cette totalité

s'identifient comme étant des personnes étant des minorités visibles et parmi ces trois personnes, 2 sont des hommes.

3.5 Déroulement des entretiens

Tout d'abord, toutes les rencontres se sont déroulées au courant de l'automne 2019 et de l'hiver 2020. Plus précisément, elles ont eu lieu entre le 29 octobre 2019 et le 10 mars 2020, dont la majorité durant les mois de novembre et de décembre 2019. Celles-ci ont été réalisées à la date, à l'heure et à l'endroit choisi par les répondants. Dans ces circonstances, plus de la moitié (11) des entrevues se sont déroulées en personne à Montréal dans les bureaux de l'entreprise alors que 5 ont été effectuées au téléphone et 1 au moyen d'une application de vidéoconférence.

En ce qui concerne la durée des entrevues, elle a varié entre 45 minutes et 80 minutes. L'écart s'explique notamment par le nombre de répondants ou de chercheurs présents à la rencontre. Le niveau de volubilité et la quantité d'informations à partager des personnes interrogées ont également pu avoir un impact sur la durée de l'entretien.

Avant chaque rencontre, une collecte d'informations a été effectuée au sujet de l'entreprise et du répondant. Lorsqu'une demande était formulée à cet effet, le questionnaire sommaire était envoyé préalablement à la rencontre. Lors des entrevues téléphoniques, le formulaire de consentement était également transmis avant l'entretien.

Au moment de la rencontre, nous prenons un instant pour préciser davantage l'objet de la recherche, expliquer et signer le formulaire de consentement. Par le fait même, nous répondions aux questionnements généraux pouvant subvenir de la part des répondants. Ensuite, nous nous tenions à la grille d'entrevue préalablement produite. À quelques reprises, d'autres courriels étaient échangés après la rencontre pour fournir des précisions ou pour transmettre d'autres documents.

3.6 Analyse des données

L'analyse qualitative des données récoltées par l'entremise d'entrevues semi-dirigées débute de prime abord par l'enregistrement de celles-ci (Dépelteau, 2000 : 302). Pour ce faire, un formulaire de consentement (annexe IV) a été présenté à chaque participant afin d'obtenir leur autorisation explicite. Ainsi, avec la permission des participants, toutes les entrevues ont été enregistrées.

Comme Paillé et Mucchielli (2016 : 81) l'expliquent, une analyse qualitative implique nécessairement un travail d'écriture à trois niveaux, dont celui de transcription, de transposition et de reconstitution. Nous avons donc suivi cette approche et nous nous sommes livrés, au fur et à mesure de la réalisation des entrevues, à la transcription intégrale des entrevues. D'ailleurs, c'est pourquoi l'enregistrement des discussions est fondamental. Cela consiste donc à faire passer le « témoignage livré à [une] inscription sous une forme discursive écrite » (Paillé et Mucchielli, 2016 : 81). Cette méthode est justement employée pour qu'il n'y ait aucun tri sur le matériel verbal (Savoie-Zajc, 2016 : 357).

Puis, les entrevues transcrites ont été lues à maintes reprises. L'objectif de cette deuxième phase était de permettre de se familiariser avec le matériel comme « une sorte de « préanalyse » pour dégager une idée du « sens général » et de certaines des « idées forces » » (Dépelteau, 2000 : 304). Une liste des grands thèmes abordés a été produite à la suite de ces relectures. Tel que le spécifient Paillé et Mucchielli (2016 : 81), à cette étape « les mots et les gestes des acteurs sont soupesés, reconsidérés, resitués par les mots du chercheur ».

Tranquillement, ce travail a mené à la dernière phase, soit celle de la reconstitution. Il s'agissait en fait de créer et de définir les catégories et des codes d'analyse qui serviront ultimement à analyser les propos tenus par les répondants (Paillé et Mucchielli, 2016 : 81). Précisons que ces unités de classification ont été approuvées par la chercheuse principale. Selon Dépelteau (2000 : 376), la validation est un moyen méthodologique qui permet « objectiver », dans la mesure du possible, l'analyse

qualitative. Cela évite notamment « au chercheur de mal interpréter le sens que donnent les acteurs sociaux à leurs actions ou à leurs situations sociales » (Dépelteau, 2000 : 376). Finalement, à partir de catégories, les entrevues ont toutes été codées de manière individuelle. Par la suite, l'information de tous les entretiens a été rapatriée en fonction des grands thèmes préalablement établis. Grâce à cette technique de classification de l'information, l'analyse subséquente a pu être effectuée de manière rigoureuse et cohérente.

3.7 Limites méthodologiques

Cependant, certaines limites sont inhérentes aux choix méthodologiques empruntés dans le cadre de cette présente recherche. De manière plus précise, quatre faiblesses méthodologiques et les moyens mis en œuvre pour minimiser leurs impacts seront présentés.

D'abord, la recherche qualitative fait face à une critique virulente, celle de sa faible validité externe et de sa capacité restreinte de généralisation (Whipp, 1998 : 57). De surcroît, la stratégie d'échantillonnage non probabiliste constituée de volontaires utilisée pour sélectionner les participants suscite certaines mises en garde. Cette technique est reconnue pour former un échantillon possédant généralement des caractéristiques psychologiques particulières telles que la volonté de plaire ou le désir de connaître (Beaud, 2016 : 265). Ainsi, les généralisations sont hasardeuses, surtout considérant la taille de notre échantillon qui demeure somme toute minimale ($n = 17$).

Par contre, les volontaires qui se sont manifestés lors de notre collecte de données détenaient, dans une somme toute bonne proportion, les principales caractéristiques de la population mère, dont leurs gammes de services et leur taille. Également, il est à noter que le fait que les volontaires manifestent une « volonté de plaire », cela respecte, dans une certaine mesure, les objectifs de recherche qui, rappelons-le, tentent d'identifier des stratégies organisationnelles ayant permis de faire croître la représentativité des minorités visibles. Également, la cible ultime de notre recherche ne vise pas nécessairement une

généralisation complète, mais plutôt une compréhension plus approfondie du phénomène d'accès à l'égalité en emploi.

Ensuite, Dépelteau (2000 : 335) souligne qu'en se livrant à la méthode de l'entrevue semi-dirigée, le chercheur « tient pour acquis que les répondants connaissent le thème abordé, qu'ils y ont déjà réfléchi, qu'ils ont des connaissances valables à ce sujet » et qu'ils disent la vérité. De plus, Savoie-Zajc (2016 : 358) prévient contre le potentiel aspect « ici et maintenant » de l'entrevue. Elle souligne d'éviter de camper les propos de l'interlocuteur « dans le portrait qu'il a donné de sa réalité au cours de l'entrevue » (Savoie-Zajc, 2016 : 358).

Finalement, l'analyse qualitative « accorde une marge de manœuvre discrétionnaire plus large au chercheur » (Dépelteau, 2000 : 375). À ce sujet, deux notions ont été développées pour limiter les effets néfastes de la subjectivité possible du chercheur, celles de la saturation et de la validation. Comme mentionné précédemment, ces deux techniques ont été déployées pour contrer les effets d'une analyse qualitative sur la qualité des conclusions. Bien qu'il soit impossible de se protéger complètement contre ces réalités, nous en avons tout de même pris connaissance et des mesures ont été prises pour y remédier, comme l'établissement d'une structure méthodologique adaptée et rigide.

CHAPITRE 4 RÉSULTATS

Le chapitre qui suit a pour but d'exposer les données collectées auprès des quinze entreprises et des deux ordres professionnels interrogés. À cet effet, les données seront présentées conformément aux quatre principales composantes du cadre d'analyse retenu pour la présente étude : le contexte, les acteurs, la structure idéologique et les règles.

Dans un premier temps, les éléments contextuels seront précisés. Cette partie cherchera à mettre en lumière les spécificités sectorielles de ces entreprises qui, rappelons-le, sont unies par la nature de leurs activités (4.1). Dans un deuxième temps, les acteurs ayant exercé, par leurs actions, une influence directe sur les processus du présent système seront présentés (4.2). Dans un troisième temps, les structures idéologiques identifiées seront plus spécifiquement détaillées afin de rendre compte de la place que prend la dimension de la diversité et des minorités visibles au sein des entreprises ciblées (4.3). Finalement, une présentation des multiples règles expérimentées par les acteurs sera effectuée (4.4). Il s'agit véritablement du point central du modèle et du présent chapitre : constater la mise en œuvre de l'accès à l'égalité en emploi.

4.1 Contexte particulier du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques

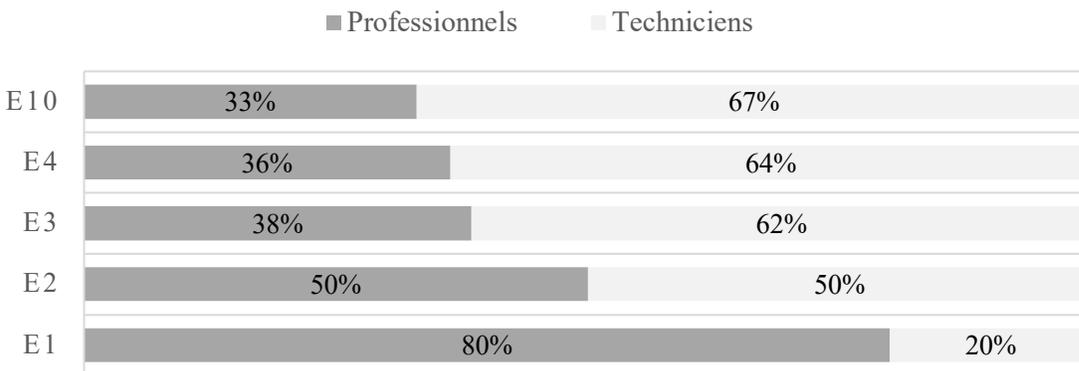
La prise en considération du contexte dans lequel évoluent les entreprises est primordiale pour saisir le processus d'établissement des règles organisationnelles. Ces principaux éléments environnementaux se déclinent en deux principales sous-sections, c'est-à-dire les caractéristiques spécifiques des entreprises sélectionnées (4.1.1) et les contraintes sectorielles qui leur sont imposées (4.1.2). Notons que la troisième portion concernant la répartition du pouvoir, normalement incluse par Dunlop (1993), n'a pas pu être étudiée à proprement parler dans le cadre de la présente recherche. Ainsi, cette composante ne figure pas dans cette partie.

4.1.1 Caractéristiques spécifiques de la main-d'œuvre

Les caractéristiques des organisations ayant été présentées précédemment (voir section 3.4.1), les prochaines lignes serviront à présent à décrire les particularités relatives

à leurs employés. De manière générale, les entreprises de l'échantillon embauchent les mêmes catégories de main-d'œuvre : des professionnels, des techniciens et du personnel administratif. À ce propos, il faut noter que seuls cinq répondants sur les quinze ont été aptes à fournir les données en vigueur concernant la répartition de leur main-d'œuvre, ce qui est peu significatif. Cela dit, les estimations révèlent que les professionnels représentent entre 33 % et 80 % des effectifs alors que les techniciens occupent approximativement entre 20 % et 67 % de ces ensembles. La figure 4 illustre justement cette proportion.

Figure 4 – Proportion approximative de professionnels et de techniciens embauchés par les entreprises



D'après l'ensemble de notre échantillon, il n'existe pas de lien direct entre le nombre de professionnels ou de techniciens et les domaines des entreprises : le génie-conseil, le domaine des technologies et de la comptabilité.

4.1.2 Contraintes sectorielles

Dans un autre ordre d'idées, les propos recueillis auprès des gestionnaires ont permis de relever trois contraintes sectorielles : le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée (4.1.2.1), la relation de proximité entre les clients et les employés (4.1.2.2), et la réalité d'encadrement par des ordres professionnels (4.1.2.3).

4.1.2.1 Contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée

De prime abord, le secteur professionnel fait face à une problématique majeure de pénurie de main-d'œuvre. Selon ce que rapportent les répondants, le marché affiche un quasi-« plein-emploi » (E2) et corolairement un taux de chômage très bas.

« On parle d'un 94 % d'employabilité [...] dans la région de Montréal. On monte même à 96 à Québec. 96, c'est un concept de plein-emploi » (P1, E14).

Cette réalité semble d'autant plus préoccupante pour les régions et les villes plus éloignées des centres urbains québécois.

« Les postes les plus difficiles à pourvoir sont par exemple à Rivière-du-Loup, Gatineau, Port-Daniel, etc. » (P2, E1).

« le seul problème c'est qu'on sent beaucoup de besoins [...] criants en région, mais les immigrants préfèrent rester à Montréal » (P1, E16).

D'après la moitié des gestionnaires, la rareté de main-d'œuvre affecte pour ainsi dire toutes les catégories de main-d'œuvre. Du reste, des répondants ont spécifié que les ressources « spécialisées » (E8) ou ayant acquis une « expertise particulière » (E13) dans le domaine d'activité demeurent les plus recherchées par leur entreprise, tandis que d'autres considèrent que la pénurie frappe plus durement les « techniciens ».

« À mon avis, on est tous dans le même domaine, dans la même situation, et on s'arrache les techniciens réellement » (E4).

Ce manque de ressources entraîne, par la même occasion, une concurrence accrue entre les entreprises. D'après la plupart des répondants, ce schème de rivalité provient de toute part et plus seulement des « compétiteurs directs » (E8).

« c'est des populations qui cherchent jamais d'emploi. Si euh... je demande à mes collègues [...] combien de recruteurs les ont contactés aujourd'hui [...] des fois c'est 2 ou 3 » (E15).

« les finissants, ils ont tellement de choix [...] ils ont quoi ? Comme 4-5 offres, peut-être ça s'est exagéré, mais au moins 2-3 offres, ils sont déjà *off market* avant de finir leurs études, donc ça commence déjà là » (P2, E14).

En considérant que tous cherchent « les mêmes ressources » (E2), qui sont d'ailleurs de moins en moins nombreuses, la concurrence est perçue par des gestionnaires comme étant « normale » (E13). En revanche, elle continue de représenter « un gros enjeu » (E8) dans le secteur, car elle dresse deux obstacles supplémentaires aux

organisations : ceux d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. Dans un contexte de pénurie, la main-d'œuvre devient en effet « très volatil[e] » et « très très en demande » (E2). Conséquemment, cela peut donner lieu à « de la surenchère » (E4) en matière de conditions salariales et professionnelles. En d'autres termes, « il y a trois mots à retenir : relève, attraction, rétention » (E6).

En dépit de ces inconvénients, plusieurs répondants sont d'avis que la pénurie de main-d'œuvre ouvre les portes du marché du travail. Eu égard à l'objet de la présente recherche, nombreux sont les professionnels considérant le contexte de pénurie comme un vecteur d'embauche des membres des minorités visibles.

« je le remarque très fortement, la pénurie de main-d'œuvre ça crée de l'espace pour les minorités visibles, pour les femmes, pour les personnes handicapées » (E2).

En somme, tous les répondants ont exprimé sans ménagement leurs préoccupations par rapport à la rareté de main-d'œuvre.

« tout le sang s'en va là. Il n'a pas de possibilités d'aller ailleurs » (E3).

« c'est une guerre de tranchées à tous les jours » (P1, E14).

4.1.2.2 Relation de proximité entre les clients et les employés

Une autre réalité inhérente au secteur est celle de la relation de proximité développée entre les clients et les employés. Les activités habituelles accomplies par la plupart des entreprises nécessitent des interactions directes et régulières entre les deux acteurs.

« les gens doivent discuter avec les clients, des fois il y a des interventions directes sur le chantier » (E4).

« c'est du travail en équipe, en mandat, en clientèle » (E11).

Cet élément contextuel a plusieurs implications à la fois pour les entreprises et pour les employés. La principale est celle de la maîtrise de la langue de travail. Les interactions inévitables entre les clients et les employés contraignent les employés à détenir un certain niveau de français ou d'anglais, selon la langue parlée du client. Étant donné qu'il s'agit d'une relation de nature professionnelle, les communications sont cruciales. Il y a là « une question de sécurité » (E6).

« on demande un certain niveau de français intermédiaire avancé, ça, c'est un enjeu » (E11).

« il faut qu'ils soient capables de parler avec le client correctement et il faut qu'ils soient capables de présenter [et] de rédiger les livrables » (E15).

Ainsi, ces exigences ont des incidences d'autant plus importantes pour les employés qui éprouvent des difficultés langagières. Cette réalité impacte notamment les fonctions professionnelles qui leur sont assignées, comme en témoigne l'extrait suivant :

« Là où parfois ça peut être un enjeu, c'est lorsque la langue du français ou la langue de travail du client n'est pas maîtrisée euh, là ça peut causer des enjeux pis on l'a vécu dans certains cas là où c'était des minorités visibles et le français ni l'anglais étaient bien maîtrisés. [Dans ce cas], on a [dû] faire appel à leurs services en support dans nos équipes aux bureaux parce que la compréhension des enjeux et des besoins du client, la communication avec le client était plus difficile » (E8).

Sous cet angle, la relation entre les entreprises et les clients est décisive pour le système.

4.1.2.3 Emplois encadrés par des ordres professionnels

L'encadrement par des ordres professionnels constitue une contrainte de taille pour le secteur étudié. À l'évidence, 60 % des organisations rencontrées emploient des professionnels qui doivent détenir une certification délivrée par ces organes de régulation. Les ordres professionnels adoptent et appliquent divers règlements afin de régir l'exercice de la profession, dont le plus connu : les actes réservés. Cette certification, comme plusieurs répondants l'ont souligné, représente « une qualification supplémentaire » (P2, E1), un « prérequis » (P1, E16) pour toutes les personnes désirant pourvoir un poste dont les actes sont encadrés.

« il y a certains échelons au bureau où on est rendu vraiment où tu as de besoin de ton titre professionnel, donc c'est un peu difficile quand une personne qui vient de l'international applique sur un poste au-delà de ce niveau-là, donc malheureusement s'il n'a pas son titre, il ne sera pas considéré comme ayant tous les critères » (P1, E9).

« on est pas autorisé à recruter [...] une personne qui n'est pas inscrite à l'ordre » (E12).

Pour les personnes ayant acquis leur formation à l'extérieur du Québec, ces dimensions sont fondamentales puisqu'elles les contraignent à s'engager dans un processus de reconnaissance, peu importe leur formation initiale. Par conséquent, plusieurs nouveaux arrivants ne se conforment pas à ces démarches administratives. À titre d'exemple, un gestionnaire a rapporté que près de 75 % des professionnels formés à l'étranger de son organisation ne s'aventurent pas dans le processus de reconnaissance auprès des ordres professionnels. Le cas échéant, la plupart optent pour un travail « de technicien », qui requiert un niveau d'équivalence moindre. Qu'il s'agisse d'un choix temporaire ou permanent, plusieurs nouveaux arrivants se trouvent un emploi en empruntant cette voie secondaire.

« les gens arrivent d'ailleurs et ils n'ont pas leur reconnaissance au niveau de l'ordre et ils œuvrent dans un poste davantage de technicien à ce moment-là » (E8).

Cet encadrement engendre d'autres difficultés pour les professionnels ayant acquis une formation à l'étranger. L'aspect financier se place en tête des obstacles que devront franchir ces nouveaux professionnels. Pour compléter les processus de reconnaissance, ceux-ci doivent effectivement investir temps et argent. Les procédures pour obtenir la certification officielle exigent « beaucoup de documents » et d'« informations » (E17) sur leurs parcours scolaire et professionnel. Cette divulgation de renseignements s'accomplit entre autres par l'entremise d'un formulaire hautement détaillé. Ainsi, l'accès à l'ensemble des pièces peut être problématique, bien que nécessaire pour la reconnaissance des acquis.

« s'est arrivé certains cas, que la personne [...] est arrivée ici comme réfugié où que c'est impossible d'avoir accès à son diplôme, à ses relevés de notes tout ça, donc on peut pas faire une équivalence de diplôme » (E11).

« je vous dirais que c'est le frein financier pis les documents qui sont les plus critiques... » (E17)

Enfin, la longueur de traitement des demandes formulées aux ordres professionnels a également été décriée. Comme l'ont indiqué les ordres professionnels, les requêtes sont traitées de manière individuelle et personnalisée, il est donc vrai de dire que l'examen des dossiers « est plus long » (E17). À terme, il reste « beaucoup de chemin

à faire [et] le plafond de verre » (P1, E16) demeure nettement présent pour les nouveaux arrivants.

Dans l'ensemble, ces trois contraintes sectorielles détaillées dans cette sous-section ont une influence directe sur le processus d'établissement des règles organisationnelles.

4.2 Acteurs du réseau professionnel

En tenant compte de l'ensemble des témoignages recueillis, sept acteurs (soit les établissements d'enseignement ; les ordres professionnels ; les clients ; les organismes communautaires ; le gouvernement ; les employeurs et les employés) ont été identifiés comme ayant la capacité d'influer, par leur conduite, le processus global de création de règles. Ces acteurs détiennent sans contredit une importance et une influence variables. Le rôle de chacun des sept acteurs présentés ici-bas peut différer eu égard à plusieurs éléments, dont la structure idéologique et les règles mises en place par chacune des organisations.

4.2.1 Établissements d'enseignement

L'ensemble des personnes interrogées ont mentionné le rôle central qu'endossent les établissements d'enseignement (collégiaux et universitaires) en matière de recrutement. Au premier abord, ces établissements demeurent avant tout tributaires de la population étudiante présente sur leurs campus. D'ailleurs, cette population est considérée comme de plus en plus diversifiée.

« De plus en plus, il y a des gens de partout [...] Je dirais que les Québécois représentent 30 % maximum. 70 % des étudiants sont, soit en échange ou sont immigrants de première génération » (E3).

« Il y en a quand même une grande proportion qui sont des minorités visibles donc nécessairement ça a changé le volume d'applications [...] donc nécessairement ça influence aussi, je pense, à l'interne, les résultats » (P1, E9).

Pour la grande majorité des répondants, les établissements scolaires sont envisagés comme déployant des approches grandement proactives afin de faciliter la transition de leur population étudiante et finissante vers le marché de l'emploi. En effet, les écoles

organisent divers événements de réseautage : « c'est tout le temps ultra dynamique » (E7). Certains établissements d'enseignement ajustent même leurs activités en fonction des besoins exprimés par les entreprises, comme l'illustre les extraits suivants :

« ce qui est intéressant, c'est que toi tu dis je vais aller faire une petite rencontre, pis là, *tsé* ils appellent ceux qui corresponde à qu'est-ce que tu as de besoin [...] pis ceux qui vont aller là, ils vont potentiellement être intéressés pis qui vont être dans notre *core*. Donc, ça, c'est vraiment le fun » (E7).

« on a un partenariat un peu plus fort actuellement avec [nom d'une université] parce qu'on a aussi un bureau là-bas et c'est quand même un bureau important » (E8).

Dans ces conditions, des relations privilégiées se sont bâties au fil des dernières années entre les entreprises et les établissements d'enseignement :

« On essaie de rester près d'elles [les écoles] » (E2).

« On est très proches des écoles » (E6).

Les ordres professionnels ont même corroboré cette relation : « des étudiants [...] sont aussi très près de nos employeurs là, pour favoriser le recrutement pis tout ça pis le réseautage... » (P1, E16). Par ailleurs, ces organismes ont indiqué avoir eux-mêmes cultivé des rapports constants avec les établissements d'enseignement dans l'espoir de créer un « système » plus pertinent pour les étudiants :

« les deux dernières années, on a travaillé beaucoup en collaboration avec les universités pour développer cette collaboration-là, pour qu'on ait des processus pertinents et cohérents ensemble » (E17).

En somme, les établissements d'enseignement demeurent, pour les entreprises, des lieux de recrutement cruciaux, facilitants et, qui plus est, diversifiés.

4.2.2 Ordres professionnels

À l'intérieur du paysage sectoriel, les ordres professionnels détiennent un rôle déterminant puisque, comme expliqués antérieurement, ils encadrent et régulent plusieurs des professions impliquées dans la présente étude. Leur mission, « c'est la protection du public » (E17). Pour les professionnels formés à l'étranger, les ordres « analysent » les dossiers, tracent les « équivalences » et « émettent une prescription pour combler » les lacunes, le cas échéant (P2, E16). Par conséquent, leur place au sein du réseau d'acteurs

suppose plusieurs implications. À cet égard, en dressant la liste des termes employés par les répondants pour décrire le rôle que possèdent les ordres professionnels, le tableau 12 ci-dessous illustre le paradoxe dans lequel se retrouvent les organisations.

Tableau 12 – Termes employés par les entreprises pour décrire la nature du rôle des ordres professionnels à l’égard des professionnels ayant acquis leur formation à l’extérieur du Québec

<i>Connotation négative</i>	<i>Connotation positive</i>
« barrière »	« gage de compétence »
« contrainte »	« rôle essentiel »
« critère d’embauche »	« facilitants »
« maux de tête au niveau de la paperasse »	« rôle de préservation de la profession »
« compliqué »	« aidant »
« frein »	« encadrement de la profession »
« difficile d’obtenir un titre »	« avantage »
« condition sine qua non »	« guide »
« délais importants »	« remise à niveau »
« qualification supplémentaire »	« structure »
	« rôle modérateur »

Le tableau 12 ci-dessus met en lumière les perceptions contradictoires que partagent les entreprises à l’égard du rôle des ordres professionnels dans l’accès des populations immigrantes aux professions règlementées.

« c'est aidant à plusieurs égards au niveau de la responsabilité, au niveau de l'encadrement de la pratique [...], mais quand vient le temps de la question de reconnaître pis de favoriser les gens d'ailleurs, je pense que c'est plus vu effectivement comme un frein actuellement » (E8).

« Ça va m'aider, mais en même temps, ça me contraint » (E7).

À première vue, les organisations de l’échantillon ont de bons mots à adresser aux ordres professionnels. Certes, pour au moins 45 % d’entre elles, ils « joue[nt] un rôle essentiel dans l'établissement des connaissances de base » (E3), des « compétences » et de « l'éthique » d’un professionnel (E4). Tous les membres étant « soumis à un code de déontologie » (E16), les titres décernés par les ordres professionnels ont acquis une véritable « crédibilité » (E17) sur le marché du travail.

« Donc, à partir du moment où la personne a fait ces démarches-là, bien ça c'est un gage de compétences de base qui ont été validées par un organisme qui est vraiment régi et règlementé » (E3).

En offrant de la formation continue, les ordres professionnels tiennent également un « rôle de préservation de la profession » et une « possibilité d'avancement au niveau de leur carrière en fait, autant à l'interne qu'à l'externe. » (E4) En ce sens, plusieurs personnes interrogées reconnaissent les efforts déployés par les ordres professionnels pour simplifier les démarches de reconnaissance et, ultimement, pour ouvrir les portes de l'emploi aux populations immigrantes. Or, près de 50 % des organisations jugent que des contraintes importantes persistent, malgré ces assouplissements.

« ils ont des programmes quand même qui permettent, je dirais pour des projets spécifiques, d'octroyer des titres temporaires euh, donc je pense qu'ils peuvent être facilitants dans certains égards, mais pas de façon permanente » (E8).

Si les ordres professionnels procurent, au sein du réseau, une « structure » (E13), il n'en demeure pas moins que les entreprises du secteur restent critiques face au réel accès à la profession.

« Donc, il y en a bien sûr certains de nos employés qui sont membres de l'ordre, mais pas tous, donc déjà c'est une barrière de moins » (E2).

« notre ordre professionnel, c'était là qui était le plus difficile, c'était difficile pour eux d'obtenir comme une équivalence de titre » (P1, E9).

Bref, les ordres professionnels jouent un rôle de chien de garde des professions, mais en retour ils érigent des contraintes supplémentaires majeures.

4.2.3 Clients

Les clients occupent, pour leur part, une place décisive au sein du réseau puisqu'ils imposent des exigences de qualification lors des processus d'appels d'offres ou d'attribution de contrats. Ces demandes, qualifiées par instants « de « très sévères » (P2, E1), de « très très élevées » (E5) ou de « très très précises » (E15) sont multiples. Elles peuvent s'appliquer entre autres à l'expérience recommandée du professionnel.

« [le client] dit [...] il faut qu'il ait 10 ans minimum d'expérience et qu'il fasse partie de l'ordre comme membre en règle sinon, tu factureras pas avec nous autres » (E7).

« il faut vraiment qu'on remplisse chaque critère de la grille, c'est-à-dire que si la personne doit avoir travaillé je sais pas 15 ans [...], mais on peut pas envoyer quelqu'un qui a travaillé 12 ou 13 ans [...] ça passera pas » (E15).

Les exigences réclamées par les clients peuvent également être de l'ordre de l'équivalence ou la reconnaissance des professionnels formés à l'étranger : « S'ils ont étudié dans leur pays, nos clients malheureusement demandent à ce que les gens aient l'équivalence québécoise » (E4). Sans parler du fait que les clients exigent, directement ou indirectement, que les employés maîtrisent la langue de travail. Au moins 40 % des gestionnaires ont admis que des clients ne font pas forcément preuve d'indulgence à cet égard. Certaines d'entre elles ont même mentionné choisir les employés envoyés sur les mandats dus à la question linguistique, et parfois à l'origine ethnique.

« Quand la pression va être là, c'est quand le niveau de français n'est pas suffisant. Là, le client ne se gênera pas pour nous en faire part » (E4).

« Il a des gens qui arrivaient pas à se faire comprendre... c'est pas facile avec le client » (E11).

Par ailleurs, les expériences partagées par quatre gestionnaires durant les entretiens tendent à montrer un certain racisme de la part de clients :

« quand on a amené des gens avec des noms de famille arabes ou à connotation arabe, on a eu beaucoup de réticences » (E3).

« donc ce que je trouve des fois plus difficile c'est au niveau des clients qui disent « ah ben là on veut quelqu'un d'ici là », c'est là que c'est difficile parce que nous on a beau dire « ben non, mais ce candidat-là, il est parfait », ben là il y a une réticence plus au niveau du client » (E11).

« ça peut arriver des fois qu'on a un écho comme quoi *tsé* « ouais, mais euh... *tsé* un Stéphane Tremblay » ... non, non t'en trouveras pas de Stéphane Tremblay, c'est bien simple » (P1, E14).

Dans tous les cas, les exigences émises par les clients s'avèrent parfois limitatives et nuisibles « à l'intégration des nouveaux arrivants » (E10).

4.2.4 Organismes communautaires

Les organismes communautaires sont considérés ici à leur sens large, c'est-à-dire qu'ils poursuivent des activités qui, même si elles sont rémunérées, demeurent à but non lucratives. En ce sens, les organismes communautaires mentionnés durant les entretiens assument un rôle d'appui à la fois pour la population immigrante et pour les entreprises. Auprès des nouveaux arrivants, leur fonction s'apparente à celle d'un guide.

« c'est des conseillers en emploi qui rencontrent différents candidats pour qui parfois c'est leur premier emploi au Québec dans le domaine » (E11) .

« ils continuent de faire beaucoup d'études pis d'essayer de trouver des solutions pour comment on peut mieux aiguiller les immigrants dès qu'ils arrivent » (E16).

Les organismes communautaires offrent également du soutien à environ 67 %, soit 10 des 15 équipes de ressources humaines et d'acquisition de talents rencontrées. Celles-ci utilisent généralement leurs services dans l'intention d'augmenter les bassins de recrutement.

« Ils peuvent nous référer des candidats quand ils savent que c'est dans le domaine [...] donc ça, c'est gagnant-gagnant parce que... le candidat veut se trouver un emploi, le conseiller en orientation veut placer la personne et nous on cherche un employé donc ça, c'est des bons partenariats » (E11).

Outre le recrutement direct, les organismes communautaires proposent « toutes sortes d'activités » (P3, E1) comme des « foires d'emplois » (P3, E1), des programmes ou des ateliers, des missions de recrutement à l'international ou même des « conférences sectorielles » (E16). Cette multitude de services est offerte par un éventail d'organismes, dont des chambres de commerce, des organismes à but non lucratif, des agences de promotion économique, des associations professionnelles, etc. Dans cette optique, les partenariats naissants avec les organismes sont susceptibles d'être multiples et peuvent difficilement être exposés en détail dans le présent cas. Cela dit, les services qui semblent les plus déployés sont les missions économiques à l'international et les programmes de recrutement ciblés spécialement conçus pour les nouveaux arrivants.

« ils font leur promotion, donc ils sont en partenariat avec d'autres agences de l'emploi, comme l'équivalent d'emploi Québec, mais dans les autres pays... donc ils font la publicité à l'avance, ils reçoivent les candidatures » (E11).

« le programme interconnexion... [...] ça, c'est un autre programme très très populaire pis eux agissent avec toutes les professions » (P1, E16).

Selon ce que rapportent environ 15 % des répondants, ces organismes semblent moins actifs sur la scène du recrutement qu'ils ne l'étaient.

« maintenant, même eux, ils n'en ont plus tellement [de candidatures] » (E2).

« D'ailleurs, je sais pas ce qui est arrivé, mais j'ai l'impression que... ces organismes aussi ont beaucoup baissé » (E10).

Au bout du compte, on ne peut négliger le rôle d'intermédiaire que jouent les organismes communautaires sur le marché du travail en offrant une gamme de services.

4.2.5 Gouvernement

D'après les propos recueillis, le gouvernement agit à plusieurs titres. D'abord, il est juste de rappeler que notre échantillon ne comprend que des entreprises assujetties aux PAÉE. Le gouvernement joue, à ce titre, son rôle d'instigateur et de superviseur de la norme d'égalité. Ainsi, pour 47 % des entreprises, le gouvernement – ou la CDPDJ – représente l'acteur à qui elles doivent adresser leur rapport statistique ou celui qui leur offre de l'assistance-conseil pour le bâtir en toute conformité. Or, les entrevues font ressortir la quasi-inexistence de contacts entre les deux acteurs et l'appréciation incertaine du soutien offert.

« C'est pas optimal, ça aide pas l'entreprise » (E3).

« Ils ne sont pas très très aidants dans les démarches » (E4).

Au surplus, quelques répondants ont souligné l'importance des délais de rétroactions de la CPDDJ quant aux formalités accomplies par leur organisation. L'expérience d'un gestionnaire montre effectivement que cela a pris « des années » (E2) avant que l'ensemble des réponses leur soient communiquées et que les démarches soient complétées. Dans la même optique, un gestionnaire a précisé que, depuis leur engagement, la CDPDJ n'a pas « redonné ou redemandé d'éléments [...] disant qu'il était en réflexion sur le programme en tant que tel et sur les manières dont les entreprises devaient prendre action. » (E4) Pour ce dernier, la conduite de la CDPDJ en dit long :

« Bien c'est sûr que d'une autorité gouvernementale, un projet, un programme qui est tabletté deux ans ça nous indique un peu le niveau d'intérêt et d'enthousiasme à vouloir se conformer au projet » (E4).

À l'inverse, un professionnel a fait référence à la CCDP (la Commission canadienne des droits de la personne) et a tenu des propos largement plus positifs à l'endroit de cette institution.

« ils sont toujours très rassurants. Leur objectif avec nous c'est de nous accompagner afin qu'on continue toujours de progresser » (P1, E1).

« on les appelle, ils nous rappellent rapidement, le service est bilingue, par courriel, ça va très bien, donc c'est vraiment facilitant » (P1, E1).

De manière générale, peu des répondants se sont réellement attardés à ce rôle de « surveillant » que possède le gouvernement provincial.

* * *

Également, le gouvernement a pour fonction d'émettre des équivalences ministérielles. Pour certains, les procédures nécessaires ont été exprimées en toute neutralité tandis que pour d'autres, il s'agit d'un « processus complexe » (E2). En effet, selon un répondant, celui-ci « pourrait être allégé, surtout en contexte de pénurie d'emploi, les délais sont importants » (E4). En plus, d'après leur expérience, « l'équivalence n'est pas toujours juste » (E3) compte tenu du fait qu'« ils ne peuvent pas aller en classe vraiment valider les connaissances techniques » (E3) des demandeurs. Ultimement, les acquis professionnels et académiques sont « évalué[s] à la baisse » (E11).

« Pour être techniciens, en toute honnêteté, nous ça nous cause des problématiques d'embauche, le fait qu'ils doivent obtenir l'équivalence parce que [...] pour nous non le fait qu'ils aient l'équivalence ou pas, on est pas capable de dire que ça augmente leur niveau de compétence, au contraire, on le voit, on a plein de CV de gens qui sont compétents, mais malheureusement on ne peut même pas les embaucher parce qu'ils n'ont pas ledit document » (E4).

Cette reconnaissance de diplomation, décernée plus précisément par le Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (ci-après « MIFI »), constitue parfois une exigence d'embauche.

* * *

Enfin, le gouvernement a été envisagé comme l'auteur des exigences linguistiques. En effet, tout individu n'ayant pas étudié minimalement « trois ans en français à temps plein » et faisant une demande auprès de son ordre professionnel « doit réussir l'examen de l'Office québécois de la langue française » et « c'est une exigence du gouvernement » (P1, E16). La barrière linguistique a été, sans le moindre doute, la plus fréquemment mentionnée durant les entretiens.

Ainsi, ce sont les trois principaux chapeaux attribués par les entreprises au gouvernement dans le dossier de l'accès à l'égalité en emploi (initiateur de la norme d'égalité (1), émetteur d'équivalences (2) et responsable des exigences linguistiques (3)).

4.2.6 Employeurs

La présente catégorie englobe à la fois les employeurs et les gestionnaires, lesquels ont été l'objet de la collecte de données.

D'une part, les entrevues réalisées dénotent que l'attitude des employeurs – qu'elle soit favorable ou défavorable – à l'égard de la diversité en emploi est liée à la structure des valeurs organisationnelles. D'un côté, le fait que la direction soit « ouvert[e] d'esprit » (E9), qu'elle n'ait pas de « de préjugé à l'égard d'aucun sexe ou d'aucune nationalité » (E4) ou qu'elle ressasse constamment les valeurs de « respect » envers les candidats peu importe « leur origine » (E15) pose le fondement des idéaux d'égalité au sein des entreprises.

« Le président [nom du président], je me souviens comme si c'était hier, m'a dit « *tsé* ici, ça ne nous dérange pas que la personne parle français, anglais, qu'elle soit asiatique, noire, qu'elle vienne d'un autre pays, on prend le meilleur, un point c'est tout ». Mais, ça, ç'a été la pierre angulaire, on a toujours fait ça » (E2).

« je pense que ça vient de... ça commence avec [nom de la directrice] » (P2, E14)

À l'inverse, pour d'autres, des efforts ont dû être entrepris pour que les employeurs de leur organisation se joignent et adhèrent aux réalités contemporaines de diversités.

« Ça s'est développé dans le temps parce que je dirais que la direction initialement, comme je vous disais, il y a bien des années, ils cherchaient des noms québécois aussi [...] Quand qu'on a amené les premiers, il y a fallu que j'aie des discussions avec eux aussi » (E3).

En substance, les employeurs donnent le ton, peu importe vers quelle direction, à l'architecture idéologique – plus particulièrement celle en matière d'égalité en emploi – partagée dans leur milieu professionnel.

* * *

D'autre part, les gestionnaires, en tant que représentants des employeurs, se sont désignés comme étant responsables de l'élaboration et de la mise en application des pratiques et des politiques en ressources humaines. Eu égard à l'objet de recherche, la 75 % d'entre eux se spécialisent dans l'opérationnalisation du processus de recrutement. Leur principal objectif vise à mettre en place des dispositifs permettant de maximiser leur bassin de candidatures afin de distinguer « les meilleurs talents » (P1, E9) sur le marché.

« alimenter un *pipeline*, un bassin de candidatures pour les postes actuels et futurs. » (P3, E1)

À cet effet, la plupart des gestionnaires doivent faire preuve de créativité et d'innovation afin de répondre aux contraintes économiques d'un marché particulièrement compétitif.

« chercher les candidats qui sont passifs, qui sont très bien dans leur emploi... nous on essaie un peu de venir et de mettre un petit truc dans la tête juste pour attiser leur curiosité et faire en sorte qu'ils commencent à regarder notre offre » (E12).

Bien que ces gestionnaires fixent les lignes directrices du processus de recrutement, la grande majorité d'entre eux ne rendent pas la décision définitive quant à l'embauche ou non d'un candidat.

« c'est pas nous qui prenons les décisions d'embauche à la fin, ça reste les associés qui prennent ces décisions-là » (P1, E9).

« Il y a un *débriefing* avec le gestionnaire sur les candidats qui ont été vus en entretien et puis à la fin ben on sort avec le candidat » (E12).

Dans l'interprétation de leur rôle, 60 % des gestionnaires reconnaissent qu'ils ont une responsabilité que leurs processus permettent de reconnaître les meilleures candidatures, et ce, peu importe leur appartenance, à un groupe marginalisé.

« nous, c'est de mettre en place un processus qui est le plus équitable possible, le plus juste » (P1, E9).

En somme, les gestionnaires représentent les initiateurs du processus de recrutement de leur organisation et font face, à cette fin, à plusieurs entraves, dont le manque de ressources qualifiées sur le marché.

4.2.7 Employés

Les employés, comme acteurs, ont été décrits majoritairement comme jouant un rôle de « représentants », particulièrement dans le contexte d'une culture de recrutement par référencement. Essentiellement, c'est ce que souhaitent les entreprises que d'« encourager le côté ambassadeur de l'employé » (P1, E14) afin d'accroître le recrutement. Cela revient à dire que ceux-ci font la publicité de leur organisation à l'intérieur de leurs réseaux personnels et professionnels.

« quelqu'un connaît un collègue, il peut parler de son équipe et de son associé, de son gestionnaire, voici ce que je fais en termes de type de travail, alors c'est vraiment ça, c'est la culture » (E13)

Conformément à ce qui précède, certains jugent que ce sont justement les employés « les mieux placés » (E4) dans l'entreprise pour faire une promotion véridique de leur environnement de travail, puisqu'ils connaissent bien leur entreprise, les postes à pourvoir et les besoins de celle-ci (E6). En outre, pour préserver leur « réputation » (E12), les employés ont tendance à « recommander » des individus correspondant globalement aux emplois à pourvoir. En effet, selon l'expérience de divers répondants, ceux-ci « filtrent d'abord » (E12) et sélectionnent en règle générale « les bonnes personnes » (E12) ou celles en qui ils ont « confiance » (E7).

* * *

Ainsi, ce sont les sept acteurs identifiés à l'intérieur du secteur ciblé. Le tableau 13 suivant résume les perceptions exprimées par les entreprises quant à l'influence des différents intervenants dans l'accès à l'égalité et la diversité en emploi.

Tableau 13 – Perception des entreprises quant à l’influence des acteurs sur la diversité en emploi

Acteurs	Perception
Établissements d’enseignement	+ Positive (bassin de plus en plus diversifié)
Ordres professionnels	± Mitigée (gage de compétence vs une limitation dans l’accès à la profession)
Clients	– Plutôt pernicieuse (réticences exprimées et exigences imposées)
Organismes communautaires	+ Positive (mais peu employée par les entreprises)
Gouvernement	– Légèrement négative (dépend du rôle qui lui est attribué)
Employeurs	± Déterminante, mais qui peut être opposée (à la fois favorable et défavorable)
Employés	+ Potentiellement positive (si référencement)

4.2.8 Situation générale des groupes cibles

Enfin, cette dernière sous-section concerne la place et la présence des membres des groupes cibles, comme acteurs de premier plan de cette recherche. Questionnés précisément sur cet aspect, seulement 40 % des répondants ont été en mesure de fournir une approximation du nombre de minorités visibles actuellement à l’emploi de leur organisation. Sur ce lot, seulement le tiers connaissent de mémoire et avec exactitude ces données.

« En termes de pourcentage, les minorités visibles en 2019, nous sommes à 13 % au taux déclaré » (P1, E1).

« Ouais, je l’ai calculé l’an dernier [...] on était autour de 20 % » (E15).

À l’inverse, près de 70 % n’ont pu que transmettre des estimations très sommaires quant à leur représentation.

« J’aurai tendance à dire probablement pas loin du tiers » (E3).

« au niveau des minorités visibles, nous 50 ou je dirais même 60 % de notre main-d’œuvre est composée de minorités visibles » (E4).

« donc on est rendu à plus de 50 % au niveau des minorités visibles, on pourrait dire facile au niveau de l’embauche » (P1, E14).

Cela signifie que 60 % des répondants n'ont fourni aucune approximation, outre un répondant qui a précisé que des 50 derniers recrutements, « il y en a peut-être 40 qui étaient des minorités visibles » (E2).

En ce qui a trait à leur répartition au sein de la structure organisationnelle des entreprises, il appert que les répondants rapportent deux réalités opposées. Alors que certains considèrent que les minorités visibles ne sont pas proportionnellement distribuées à l'intérieur de leur entreprise et qu'ils occupent essentiellement des postes administratifs ; d'autres rapportent plutôt que les minorités visibles sont représentées à tous les niveaux hiérarchiques. À cet effet, il importe de souligner, bien que ceux-ci puissent être représentés à chaque échelon de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que leur présence est souvent concentrée au bas des structures hiérarchiques :

« il y en a des personnes de minorités visibles à tous les niveaux de l'entreprise, même au niveau vice-président [mais en même temps] on a beaucoup beaucoup de minorités visibles dans les équipes de service clientèle, donc c'est une grosse équipe ici, le service à la clientèle, prise de commande, et tout ça, parce que ça, ce n'est pas une formation comme telle. » (E2)

Il est également pertinent de souligner que 53 % des entreprises ont pu fournir précisément le niveau de représentation des femmes au sein de leurs milieux de travail.

« Sur 733 employés canadiens, il y a 193 femmes » (E2).

« on est à 22% de femmes » (E7).

« on est à quelque chose comme 21 % » (P1, E14).

D'une manière générale, les répondants ont paru particulièrement volubiles sur cette question de la représentation des femmes au sein de leur établissement.

« maintenant quand même je dirais qu'au comité de direction, avant ça il y avait zéro femme, mais là on est deux maintenant au moins. Au niveau des chefs de service, bien je commence à en avoir quelques-unes [...] Au moins, on voit notre progression » (E3).

« ça dépend des braquettes d'âge [...] 0-10 ans, le ratio est mieux de femmes, y serait peut-être à 50-50, ou à 40-60, mais là quand tu tombes dans le plus 10-15 ans d'expérience, t'es presque à 100 % de gars » (P1, E14).

À la lumière de ce qui précède, plusieurs remarques s'imposent : les chiffres rapportés par les gestionnaires se basent sur des approximations très sommaires, non sur des données validées, et, celles-ci montrent une réalité contrastée. En effet, selon les informations transmises, le pourcentage de représentation des minorités visibles passe de 13 % à environ 60 %, tel que le montre le tableau 14 qui suit :

Tableau 14 – Proportion approximative de la représentation des minorités visibles au sein des entreprises de l'échantillon

Entreprise	Proportion de minorités visibles
E1	« 13 % au taux déclaré »
E3	« pas loin du tiers » [33 %]
E4	« 50 ou je dirais même 60 % »
E11	« 45 % d'employés qui sont nés hors du Canada »*
E14	« à plus de 50 % »
E15	« autour de 20 % »

* Il ne s'agit pas nécessairement de minorités visibles, mais cette statistique donne quand même une idée sommaire de leur représentation dans l'entreprise (E11)

4.3 Structure idéologique : deux orientations contrastées

Deux types d'idéologies ont été dégagées en fonction de la position des organisations vis-à-vis de la diversité et plus particulièrement de la présence des minorités visibles : il y a les entreprises dont les valeurs font la promotion de la diversité (4.3.1) et celles dont les valeurs la banalisent (4.3.2). Les deux idéologies, bien qu'opposées, représentent davantage un continuum ; les entreprises interrogées étant rarement situées aux extrémités de ces pôles.

4.3.1 Les valeurs communes font explicitement la promotion de la diversité

En premier lieu, 60 % des entreprises possèdent, selon les propos recueillis, une structure idéologique bâtie sur la promotion explicite de la diversité.

« dans les prochaines années, en tout cas, moi, mon désir c'est qu'on mette l'accent, pas que sur les femmes, mais plutôt sur les minorités visibles » (P1, E1).

« on essaie d'être visible pour avoir plus de monde, plus de diversité [...] on veut être tout le monde. » (E7)

« on a des gens qui sont des gens assez hauts placés qui vraiment sont responsables pour la diversité, alors on met beaucoup d'emphase, on essaie de l'intégrer dans la culture » (E13).

Ces valeurs se manifestent différemment d'une organisation à l'autre, mais la plupart de ces entreprises ont recours à des termes globalement « positifs » pour faire référence à l'éclectisme de leurs effectifs. Le tableau 15 ci-dessous montre la variété du vocabulaire employé pour le désigner.

Tableau 15 – Termes employés par les répondants pour verbaliser leur appréciation de la diversité

« fun »	« contents »
« fier »	« vraiment inclusifs »
« célébrer »	« ouverture »
« magnifique »	« positifs »
« famille »	« nutritif »
« vraiment accueillants »	« vraiment très très beau à voir »

Pour 44 % d'entre elles, la diversité est expressément inscrite parmi leurs orientations stratégiques.

« À l'intérieur de cette stratégie en acquisition de talents, bien, pour moi ça va de soi qu'il y a un volet qui touche la diversité et l'inclusion » (P1, E1).

« On essaie d'être le plus inclusif possible, ça, c'est certainement un des éléments de notre stratégie » (P1, E9).

Alors que pour 55 % des organisations, leur ouverture est intrinsèque ou « naturelle ». En d'autres termes, ces entreprises n'ont pas l'impression d'avoir forcé l'obtention de résultats en matière de diversité, au contraire cela s'est développé graduellement, autant « au niveau professionnel » qu'« au niveau social » (P1, E14).

« Je ne sais pas à quel point on l'a faite sciemment, vraiment stratégiquement [...], mais je pense que ça démontre juste qui on est intrinsèquement » (E3).

« ça va de soi ici, c'est quelque chose qui fait partie de la peinture sur les murs pis de l'air qu'on respire » (P1, E14).

Ces gestionnaires aspirent à ce que la diversité soit plus « intégrée dans le quotidien » (E13) de leur entreprise en la « célébr[ant] » (E15) et en créant « un espace »

où les différences, les « valeurs », la « culture » sont « reconnu[es] » (E4). Dans cette perspective, le fait que ces « valeurs » soient « vécues au quotidien » facilite, selon certains, « de laisser tomber les barrières culturelles » (E11).

« je trouve ça important qu'il ait justement une parité, un bon équilibre, que ce soit dans tous les groupes de travail [...] je pense que c'est le fun d'avoir un *melting pot* pour prendre les meilleures décisions, pour avoir les projets les plus originaux, pour se démarquer » (E7).

« on veut que ça devienne automatique, c'est pas quelque chose qu'on doit être forcé de faire, on veut que les gens veuillent le faire et ça devienne une partie de leur quotidien » (E13).

Quelques répondants ont mis en lien la structure idéologique propice à la diversité et la dimension multinationale de leur entreprise. Selon eux, leur présence à l'international favoriserait l'ouverture et l'acceptabilité des minorités visibles. De plus, certains bureaux étrangers tendent à agir en chef de file en mettant en place des initiatives organisationnelles plus novatrices. Ce faisant, ils influenceraient les priorités fixées en matière de diversité de même que les pratiques mises en place à l'intérieur des bureaux au Québec :

« Dans notre bureau à [l'étranger], *tsé* il y a des petits locaux pour aller prié, il y a 15 thés, c'est débile là-bas, c'est vraiment plus multiculturel qu'ici et ça se reflète même dans les sortes de thés qu'ils offrent aux employés, fait que ça va vraiment plus loin que nous, mais *tsé* comme je m'amuse de dire, nous on va être comme à la fin du processus. » (E7)

Dans ces circonstances, la place accordée aux valeurs d'égalité a impacté à la fois les relations entretenues et le rôle affecté aux acteurs du système. En effet, selon les informations relevées durant les entretiens, des rapports plus étroits se sont développés entre les acteurs dont les actions sont en harmonie avec les croyances partagées et soutenues par les entreprises.

« j'ai l'impression en fait que la direction où on s'en va c'est [...] vraiment plutôt au point de construire nos relations autant à l'interne qu'à l'externe avec des gens, des ressources qui peuvent nous mener à grandir » (P3, E1).

« C'est sûr qu'on a des leaders [...] qui représentent cette diversité-là, donc on les met de l'avant également » (P1, E9).

À l'inverse, certaines organisations ont souligné que leurs liens avec les acteurs contrevenant à leur structure idéologique pourraient être assouplis. Les extraits ci-dessous montrent effectivement que ces entreprises sont prêtes à décliner un contrat avec un client, qui, par son action, déroge aux valeurs égalitaires défendues.

« On est prêt à refuser des mandats au lieu de s'exposer à débalancer notre équité.
» (E4)

« comme le respect c'est super important, si nos clients nous respectent pas ben on va pas travailler avec eux [...] on a une personne qui est voilée dans notre équipe [et] si le client euh... veut pas travailler avec elle ben on va pas travailler avec lui...
» (E15)

En somme, ces entreprises ont positionné la diversité comme une valeur organisationnelle fondamentale et tentent de cimenter leurs réflexes d'acceptation et d'ouverture au sein de leur organisation.

4.3.2 Les valeurs communes normalisent les formes de diversité

En deuxième lieu, il y a environ 40 % des répondants qui ont tenu des propos qui, directement ou indirectement, banalisent les formes de diversité, et plus spécialement la place des minorités visibles au sein de leur équipe professionnelle.

« pour nous c'est pas un élément, ce n'est pas ni une barrière ni un frein, ni quelque chose de positif, c'est comme quelqu'un qui met une casquette » (E2).

« Moi je fais pas de différence là, *tsé* ils sont inclus dans le groupe, on met pas de lumière, un gros spot sur les gens, vous êtes une minorité visible » (E6).

En règle générale, ces organisations prennent peu en considération les caractéristiques minoritaires de leur main-d'œuvre. Les questions de genre, de l'origine ethnique ou de l'intégration ne sont simplement pas considérées. Dans leur perspective, ces particularités sont secondaires, voire anodines au sens que « ce n'est même pas quelque chose à laquelle [elles] pense[ent] » (E2). Au contraire, ils sont craintifs qu'en identifiant clairement le ou les caractères minoritaires de leurs salariées de les catégoriser à tort.

« [En parlant de la compilation du nombre de minorités visibles] je le ferais pas, mais je pense pas que ça se fait... parce que sinon on va catégoriser les gens et l'idée c'est pas ça. » (E12)

En fait, la plupart d'entre eux ont plutôt la conviction inverse : en taisant les différences, les membres des groupes marginalisés se sentent plus inclus au sein de leur équipe de travail.

« Ils font juste partie du groupe comme tout le monde et je pense que c'est ça qu'ils apprécient parce que je pense que si on faisait le contraire, ça ne serait pas une bonne idée » (E6).

La plupart de ces entreprises privilégient leur performance économique ou organisationnelle à l'accès à l'égalité en emploi. En réalité, elles ne se sentent pas « rendu[es] » (E13) au point de prioriser cet enjeu du droit à l'égalité. En ce sens, plusieurs ne font « rien en particulier » (E6) pour les minorités visibles actuellement.

« on s'adapte, mais on l'a pas fait pour les minorités visibles » (E5).

« Je vous dirais qu'on le fait de façon intégrée, et non de façon spécifique [...] on met rien spécifiquement de l'avant en lien avec la diversité » (E8).

Autrement dit, tant que les cibles professionnelles sont atteintes, le statut potentiellement minoritaire de leur main-d'œuvre est relayé au second plan.

« On va pas aller chercher dans les détails d'où la personne est venue est-ce qu'elle fait partie d'une minorité visible ou non... du moment qu'on est... qu'on travaille ensemble pour arriver à un seul et même objectif » (E12)

« En réalité, la compagnie s'en fiche un peu que les personnes soient des minorités visibles ou pas, tant que les choses avancent... c'est pas vraiment... c'est pas vraiment un problème. » (E15)

Par contre, trois de ces gestionnaires ne ferment pas la porte à ce que la diversité fasse éventuellement partie des objectifs stratégiques de leur organisation :

« bien oui, la diversité, ça risque d'en être un [objectif] » (E5).

« Dans le plan d'action, ça a été clairement indiqué, éventuellement il faut regarder le volet de l'immigration » (E8).

Les relations développées par ces organisations, partageant de valeurs de normalisation de la diversité en emploi, sont peu impactées par l'enjeu de diversité. Cela dit, un répondant a mentionné ne pas être prêt à mettre de côté une relation d'affaires avec un client d'importance pour prioriser le dossier de l'accès à l'égalité.

Ainsi, d'après les témoignages collectés, deux chemins semblent avoir été empruntés par les entreprises dans l'articulation de leurs idéaux et de leurs croyances organisationnelles, particulièrement en ce qui concerne la place occupée par le volet diversité. Comme mentionné précédemment, ces deux catégories ne sont pas mutuellement exclusives. Il s'agit plutôt d'un continuum flexible où les entreprises ne s'affichent ni complètement ni indéfiniment à l'une ou à l'autre des extrémités.

4.4 Règles expérimentées par les acteurs

Les règles sont les éléments centraux relevés dans ce chapitre. Elles se subdivisent en deux principales catégories, soit les mécanismes procéduraux (4.4.1) et les règles de fond (4.4.2). Ces règles peuvent apparaître sous diverses formes et demeurent variables dans le temps. Par conséquent, les règles dépeintes dans les prochaines lignes sont celles d'un moment défini et s'inscrivent dans un contexte précis, lequel a été décrit précédemment. Il est à noter qu'aucun mécanisme d'application – la troisième catégorie de règle élaborée par Dunlop – n'a été identifié dans le cadre de la présente étude.

4.4.1 Mécanismes procéduraux

Le corpus de règles comprend, en premier lieu, les mécanismes procéduraux destinés à établir les règles substantives et leur contenu. Dans le cas présent, trois principaux mécanismes ont été employés par les organisations dans l'optique de diversification de leurs effectifs professionnels, à savoir la mise en place d'un comité consacré à la diversité (4.4.1.1), la constitution d'une équipe spécialisée en acquisition de talents (4.4.1.2) et l'amorce de réflexions concentrées sur l'identification de problématiques et de pistes de solutions (4.4.1.3).

4.4.1.1 Mise en place d'un comité diversité

Tout d'abord, 20 % des personnes interrogées ont mentionné l'existence de leur comité dédié à la diversité. Dans leur cas, il s'agit de « petits » groupes entre trois (E9) et cinq personnes (E13). Leur implication dans l'entreprise semble cependant se répercuter positivement à travers l'ensemble des niveaux hiérarchiques. En effet, leur comité tient

un rôle « global » (E13), c'est-à-dire qu'il est responsable de l'ensemble des stratégies qui concernent l'inclusion ou la diversité au sein de leur organisation.

« Honnêtement, ils ne sont pas une très grande équipe [...], mais c'est quand même merveilleux ce qu'ils peuvent faire là et c'est surtout *tsé* on voit l'adhésion de nos leaders à ça vraiment » (E9).

En pratique, ces comités gèrent, selon l'expérience relatée des répondants, plusieurs aspects de la diversité, dont « le suivi immigration » des nouveaux arrivants (P1, E14), les « questions » relatives aux engagements contractuels (PAÉE) (E9) ainsi que les « enjeux » ou les « problématiques » (E13) soulevés. Pour ce faire, une entreprise a instauré « un point contact pour la diversité » dans chacun de ses bureaux afin « de s'assurer que les stratégies soient mises en place, suivies » (E13). Ce rôle d'intermédiaire consiste à assurer la gestion des aléas survenant en matière de diversité.

« apporter ces enjeux-là et voir quelles stratégies on peut mettre en place aussi pour aider » (E13).

Bien que perçus favorablement, ces comités semblent peu implantés par les organisations du secteur.

4.4.1.2 Constitution ou agrandissement d'une équipe en acquisition de talents

En ce qui a trait aux départements d'acquisition de talents, les propos recueillis montrent que ceux-ci sont un véritable terrain d'expérimentation. Environ 55 % des entreprises ont effectivement constitué ou agrandi des équipes spécialisées dans le domaine.

« On s'est structuré davantage au niveau de notre équipe de dotation [...] parce qu'auparavant le recrutement était comme fait à l'intérieur de l'équipe de ressources humaines, mais là on a vraiment créé une équipe spécifique dotation qui peut se concentrer exclusivement sur le recrutement » (E8).

Ces équipes occupent une position de « conseiller » et de « garde-fou » (E7) pour assurer l'aspect éthique et non discriminatoire des procédures de recrutement. Un répondant a justement décrit sa fonction comme étant « de mettre en place un processus qui est le plus équitable possible, le plus juste » (P1, E9). De même, celui-ci souligne que son équipe « essaie le plus possible d'éviter » que personne n'amène « leurs biais inconscients dans les décisions et qu'ils cherchent uniquement les gens sur le même

modèle qu'eux » (P1, E9). À cet effet, près de la moitié des professionnels ont indiqué avoir de l'expérience professionnelle ou suivi des formations pertinentes en matière de diversité :

« j'avais fait *Hiring the right people*, donc sélectionner les meilleures gens, donc ça c'était une formation de trois jours qui englobait tout ce qui est biais pour les éviter [...] quand c'est défini c'est là où justement tu [en] prends conscience » (E12).

« une formation qui s'appelle *Unconscious biases*, c'est intéressant parce que parfois [...] Tu te rends pas compte, mais c'est une... bonne formation à avoir, juste pour... pour être consciente [des biais potentiels] » (P2, E14).

Dans un autre ordre d'idées, au moins 30 % ont tenu à souligner la diversité présente parmi les membres des équipes en acquisition de talents.

« le groupe de recrutement est très divers, on a des gens qui sont noirs, des Asiatiques, des Indiens, on a toutes sortes de monde » (E13).

Pour certains d'entre eux, cet éclectisme et cette « ouverture d'esprit » (E4) des recruteurs peuvent avoir pour effet de maximiser l'entrée de membres de groupes marginalisés sur le marché du travail.

« un *hiring manager* qui fait partie d'une minorité visible, je crois qu'il peut être mieux situé pour favoriser l'embauche de minorités visibles. » (E7)

« je pense que ce qui est important c'est de recruter aussi des... des recruteurs qui vont être différents... comme là y vont recruter des personnes assez différentes » (E15).

Il appert que la majorité des entreprises ont déployé des efforts pour mieux structurer et doter leurs organisations d'équipes spécialisées et diversifiées en acquisition de talents.

4.4.1.3 Amorce de réflexions et constatation des problématiques persistantes

Enfin, la plupart des entreprises de l'échantillon ont amorcé un processus d'introspection au regard de la diversité organisationnelle : réfléchir aux enjeux et déterminer des pistes de solutions conséquentes relativement au système de recrutement.

« j'ai commencé à réfléchir à une structure, donc des gens, des ressources, un budget, mais aussi une stratégie [...] on se prépare à travailler une stratégie ou à proposer des actions en termes de priorité » (P1, E1).

Pour ce faire, environ 30 % des organisations se font accompagner par des ressources externes :

« j'ai fait partie d'un programme de co-développement au CRHA pour justement parler de différents enjeux » (E6).

« [avec] différentes entreprises qui font du recrutement international [...] on a des rencontres de partages d'idées où il y a des thématiques d'enjeux ou de problématiques, d'idées nouvelles à partager [...] c'est super enrichissant » (E11).

De manière générale, les prises de conscience permettent de mettre en lumière des « barrières » (E2) et des « enjeux » (E1) persistants à l'égard des groupes cibles dans les milieux de travail. En effet, plus de 25 % des répondants ont constaté que des préjugés ou des biais se perpétuent au sein de certaines de leurs équipes ce qui peut, à certains moments, entraver l'accès aux emplois de leur entreprise.

« Étant au bureau de Montréal, bien c'est sûr que la diversité pour moi s'est somme toute acquis, parce qu'on est dans une métropole. Toutefois, on remarque quand même dans notre organisation peut-être des tendances [...], des réflexes, des biais » (P2, E1).

« je me suis rendu compte en arrivant ici que c'est extrêmement difficile en fait parce que... c'est des humains qui recrutent d'autres humains et [...] c'est inconscient et euh... et c'est super dur, alors là je suis en pleine remise en question » (E15).

Dans un autre ordre d'idées, il a été porté à notre attention que le secteur professionnel concerné a été traditionnellement plus concerné par la représentativité des femmes que d'autres groupes cibles. Ainsi, les « initiatives » destinées à ce groupe font partie intégrante de « la culture d'entreprises qui a été instaurée » (P3, E1) dans le domaine. Par conséquent, « ce qui est disponible en termes d'informations sur les minorités visibles que ce soit en termes de chiffres ou en termes d'expérience est très limité », ce qui a pour effet de limiter un peu leurs « possibilités d'action » (P3, E1). Cette réalité rend plus ardue, selon un répondant, la conscientisation des acteurs du réseau.

Selon les exemples obtenus, ces démarches analytiques ont globalement pour but d'« améliorer » (P1, E9 ; E11) les processus existants de même que de réfléchir à de nouvelles pratiques organisationnelles en vue de faire croître la diversité des équipes de travail.

« on est en train d'évaluer toutes les embauches, la rétention des différentes missions qu'on a faite à l'internationale, on peut voir nos partenariats, on est vraiment en période d'analyse, de rétrospective » (E11).

« je pense que ce serait aussi nous d'accepter de prendre des risques parfois, se dire ben on a une personne qui est très bien, qui a pleins de compétences, qui a un beau profil, qui s'intégrerait bien, prendre le risque de l'attendre 6 mois... ça, c'est quelque chose, je pense, qui améliorerait notre diversité » (E15).

En somme, les dernières sous-divisions ont tracé un portrait des trois principaux mécanismes mis en œuvre par les entreprises rencontrées en vue d'établir leurs règles substantives. Ces dispositifs font partie du processus global de création et d'acceptation des politiques et des pratiques organisationnelles, par lequel passent les acteurs. Ils désignent en fait la première étape vers l'implantation concrète des règles.

4.4.2 Règles de fond

Le corpus de règles substantives relevé ultérieurement est vaste et complexe. Celles-ci proviennent de diverses initiatives et s'inscrivent dans une hiérarchie normative où se retrouvent, en ordre, des règles instituées par l'État (4.4.2.1), par les ordres professionnels (4.4.2.2) et par les entreprises sélectionnées (4.4.2.3). Eu égard à l'objet de la recherche, toutes ces règles seront relevées en regard de leur impact sur la représentativité des minorités visibles et de manière générale sur l'accès à l'égalité.

4.4.2.1 Initiative étatique d'accès à l'égalité en emploi

Cette prochaine partie expose la principale règle introduite par l'État en matière d'accès à l'égalité en emploi : les PAÉE. Cette règle surplombe toutes celles qui seront subséquemment décrites puisqu'elle jouit d'un statut normatif particulier et qu'elle s'applique indifféremment à toutes les entreprises de l'échantillon. La présentation de cette norme sera effectuée à partir du point de vue et de l'expérience partagée par les organisations.

Tout d'abord, plus la moitié des répondants n'ont pas été en mesure d'affirmer avec certitude que leur organisation est soumise à cette norme, alors qu'elles le sont toutes, sans exception. Parmi eux, au moins 40 % ont semblé incertains de leurs

affirmations, mais ont indiqué avoir déjà eu un écho de leur obligation contractuelle. En revanche, près de 60 % ignorent complètement cette information. L'autre moitié des répondants sait que leur entreprise y est assujettie.

À ce propos, environ 53 % des gestionnaires ont discuté de l'accomplissement de leur rapport statistique. D'une façon générale, ils ne semblent vraiment pas « familiers » (E5) avec les procédures d'accréditation et d'application. Si l'on combine toutes les propositions des répondants, la réalisation de ce bilan signifie pour eux de produire des statistiques concernant la représentation des groupes cibles, de les distribuer selon les différents postes de l'entreprise et d'établir des objectifs en lien avec les résultats obtenus. En fait, il s'agit d'élaborer « un plan d'action » (E3) selon les lacunes identifiées.

« Il fallait envoyer nos premiers résultats et ensuite la Commission devait nous revenir avec des taux - par exemple [...] qu'est-ce qui est disponible en termes [de professionnels] dans notre région » (E2).

« Après ça, dans un deuxième temps, nous, après ça on pouvait générer des rapports. Bon, tel employé, telle position, il s'identifie à quel groupe et après ça on est capable de faire des tartes et puis au moins savoir où est-ce qu'on est » (E3).

Seuls 20 % des organisations ont souscrit récemment à cet engagement contractuel. Par contre, pour le reste des entreprises, ces démarches datent de plusieurs années, voire d'une décennie. Plusieurs gestionnaires ne se souvenaient pas de la dernière fois où l'entreprise a dû remplir cette exigence. Dans ces conditions, les propos sont demeurés incomplets et imprécis.

« Ça fait longtemps, je me souviens plus vraiment. Me semble que le dernier rapport qu'on a fait c'était en 2010, mais je m'en souviens plus » (E5).

« J'essaie de me souvenir. Écoutez, c'est pas toutes les semaines, à tous les ans là. C'est sur demande et la dernière fois, honnêtement je m'en souviens pas. Je ne vous raconterais pas de menteries, je m'en souviens pas » (E6).

En vue de l'accomplissement de ce rapport ou dans l'optique d'avoir un aperçu de la présence des groupes cibles au sein de leur organisation, quasi tous les répondants ont mentionné l'existence d'un système de compilation. En pratique, ce dénombrement passe majoritairement par un formulaire d'auto-identification transmis aux nouveaux employés.

« Ce qu'on fait en matière d'équité spécifiquement pour les minorités visibles, bien nous lorsqu'on embauche une personne on lui demande de remplir un formulaire pour nous aider à avoir des statistiques dans l'organisation » (E6).

« Quand quelqu'un est embauché, on a un petit sondage, mais c'est volontaire. Ils sont pas obligés de compléter [...]. On peut avoir une idée de notre population » (E13).

Toutefois, il faut noter que ce ne sont pas tous les groupes cibles qui sont comptabilisés. Dans certains cas, seule la représentation des femmes est dénombrée ; dans d'autres, ce sont la quantité d'employés embauchés « localement versus le nombre d'individus [...] embauché[s] au niveau international » (P1, E14) qui est recueillie.

D'une manière générale, les répondants disposent de peu d'informations sur les moyens de recensement de même que sur les chiffres obtenus. Les organisations ne semblent pas non plus effectuer une compilation actuelle et précise des données recueillies.

« Je n'ai pas beaucoup de chiffres, mais je peux vous en trouver. J'ai un petit rapport devant moi qui n'est juste pas compilé » (E2).

« si jamais on me le demandait par exemple, *tsé* je ne suis pas démunie, dans le sens que tous mes nouveaux employés le remplissent alors je suis capable d'aller chercher l'information » (E6).

En fait, pour quelques organisations, la responsabilité de la collecte d'informations est assurée par un technicien en ressources humaines. Ainsi, les personnes interrogées ne sont pas « exposé[es] » (P1, E14) à ces démarches de même qu'aux résultats.

« c'est un petit questionnaire. C'est la tâche à [nom d'une personne], elle est technicienne. Parce que moi je lis jamais les formulaires » (E7).

« C'est une technicienne qui l'envoie, euh, moi dans le rapport que j'utilise là au quotidien, j'ai pas cette information-là » (E10).

En outre, environ trois répondants ont avancé que le processus d'auto-identification représente un frein à la compilation des données de représentation. Selon eux, des « réticences » (P1, E1) persistent au sein des employés à se déclarer comme appartenant à l'un ou à l'autre des groupes cibles : « ce qui a été beaucoup exprimé au Québec, ce n'est pas populaire l'auto-identification » (P1, E1). En ce sens, quelques

professionnels ont eu l'impression d'avoir fait pression sur des individus pour qu'ils se reconnaissent comme faisant partie d'un groupe minoritaire : « j'ai des souvenirs de ma collègue disait : là, il faut vraiment que la personne s'identifie parce que j'ai des statistiques à remplir » (E5). Pour ces motifs, ces entreprises sont persuadées que leurs statistiques ne représentent pas pleinement leur diversité.

« un des enjeux, c'est ce processus d'autodéclaration parce qu'au Québec, nous le savons, nous sommes persuadés que nous avons beaucoup plus de gens qui s'identifieraient probablement comme étant partis des minorités visibles » (P1, E1)

Enfin, en ce qui concerne la fixation d'objectifs, seule une minorité en a fait mention (environ 33 %). Les cibles fixées par les entreprises découlent dans certains cas des PAÉE et sont établies conformément aux données préalablement recueillies.

« on a eu des mesures de redressement et de contrôle qui ont été identifiées puis [...] dans le fond, on a toujours travaillé dans ce sens-là après » (E3).

« On doit maintenir ce qu'on a actuellement comme niveau » (E4).

À l'inverse d'autres répondants se fient essentiellement à des objectifs établis par leur entreprise ou par un organisme externe.

« les femmes c'est 22 % et on vise le 40 % pour 2025. Fais qu'on a des buts pour ça. [...] J'ai pas d'objectifs pour le Québec pour les minorités visibles » (E7).

« l'objectif était toujours d'arriver au 20 % de femmes » (E12).

Parmi les quinze organisations rencontrées, six d'entre elles ont remarqué une hausse du nombre de personnes s'identifiant comme étant de minorités visibles.

« C'est une belle progression parce que lorsqu'on compare à 2016, nous étions à 9,5 % [...] nous on est fier de dire qu'on s'est beaucoup amélioré quand même dans les trois dernières années » (P1, E1).

« Nous, dans les six dernières années, je dirais depuis 2015, notre diversité a vraiment augmenté » (E3).

Pour une entreprise, cette augmentation s'explique notamment par une meilleure structuration du processus d'accueil et d'intégration et, par le fait même, de la compilation des données de représentation :

« Donc, de deux choses l'une, ou nous avons fait un meilleur travail au niveau des données ou de plus en plus les individus peut-être se font influencer à faire l'autodéclaration et puis aussi nous avons mis un processus qu'on appelle de

onboarding, donc d'accueil et d'intégration beaucoup plus structurée et puis ça fait maintenant partie intégrante plutôt que d'attendre à chaque trois ans de faire un sondage » (P1, E1).

Remarquons par contre que cette croissance n'a, pour ainsi dire, jamais été détaillée. Ce constat a tout de même donné l'impression à certaines organisations d'être inclusives et de posséder des pratiques organisationnelles non discriminatoires. Près de 40 % des répondants ont effectivement signifié qu'aucune barrière ne s'érige à l'encontre des membres de groupes cibles lors du processus d'embauche.

« Moi, honnêtement, j'en vois pas de problématique, peut-être que j'ai des lunettes roses, mais moi j'en vois, je veux dire, moi j'y vais avec les qualifications des individus que la personne soit une minorité visible ou pas » (E6).

« en tout cas moi je vois aucune barrière à l'embauche ou à la promotion, même avec tous les ratios c'est le contraire, euh, je pense qu'une femme a plus de chances d'être promue présentement » (E10).

Dans cette même optique, un répondant a spécifié que, de son point de vue, la discrimination est un phénomène rarissime : « c'est pas du tout de la discrimination même... moi j'ai vu l'inverse » (E10).

« comme si y'avait encore beaucoup de discrimination, alors que moi je suis directement dedans et j'en vois pu vraiment [...] tous ces programmes-là, ça faisait beaucoup de sens quand c'était comme un 10 % qui était discriminé par la majorité de 90 %, je sais pas où ça va aller... » (E10)

De manière générale, lorsqu'ils ont été interrogés sur les effets concrets de leur souscription aux PAÉE, près de 50 % des gestionnaires ont affirmé que cela engendrait peu ou pas de conséquences dans leur manière de gérer l'accès à l'égalité en emploi.

« On ne revisite pas ça nécessairement » (E2).

« Bien en fait, nous dans le fond, on participe là, mais de notre côté ça représente un impact assez mineur, ça représente pas beaucoup de tâches » (E10).

Cette norme a été décrite par un répondant comme une lourdeur réglementaire ou pour reprendre exactement les termes : « une loi à laquelle il faut se conformer ».

« Ça été un truc, ça été très long [...] Donc pour moi, être obligé de faire ça techniquement, tout ce que ça me fait, c'est me faire perdre du temps » (E2).

Dans cette même optique, 33 % des répondants ont critiqué carrément la norme et ses exigences de représentation. En effet, leur demander d'augmenter le nombre de minorités visibles peut être « idéaliste à un certain moment » (E3), particulièrement dans la mesure où les candidatures ne sont pas nombreuses. En ce sens, la notion de compétence égale n'est pas appropriée pour le marché :

« On parlait tantôt des requis au niveau de la commission au provincial [CDPDJ] et je me souviens d'avoir souvent parlé avec le conseiller ou la conseillère qui nous aidait là-dedans et qui disait à compétence égale, vous favorisez l'embauche d'une femme ou d'une personne des minorités visibles, mais, pour nous, ça avait aucun sens cette notion-là. Dans le type d'industrie où on est, on ne peut pas faire ça. Pour nous, on considérerait ça comme du nivellement par le bas » (E2).

En fait, il y a une seule entreprise qui semble avoir mis en œuvre des initiatives sous l'influence de leur obligation contractuelle. Or, cette organisation faisait référence à la norme fédérale d'équité en emploi (PÉE), et non à la norme québécoise d'accès à l'égalité (PAÉE). Il s'agit de la seule entreprise ayant été en mesure de fournir les statistiques exactes concernant la présence des minorités visibles au sein de son effectif et de la seule ayant établi autant de stratégies dédiées spécifiquement à leur égard.

Globalement, les propos tenus par les répondants concernant la réglementation des PAÉE étaient simples et succincts. Qui plus est, dans plusieurs des entretiens, le sujet n'a été que très peu abordé, faute de renseignements pertinents.

4.4.2.2 Démarches proactives d'accès à la profession

Les ordres professionnels occupent un rôle déterminant dans l'accès à plusieurs des professions concernées par la présente étude. Dans ce contexte, les règles instaurées revêtent d'un caractère prioritaire. Ce faisant, quatre principales démarches engagées par les ordres professionnels seront subséquentement décrites.

4.4.2.2.1 Personnalisation des procédures et assouplissement des prescriptions

Les dernières années ont été l'occasion pour les ordres professionnels de réformer en profondeur leurs procédures de reconnaissance des acquis ; ils sont tous deux passés d'une démarche standardisée à une démarche entièrement personnalisée.

« Dans le fond cette nouvelle approche-là est vraiment une approche personnalisée, on parlait vraiment d'une approche standardisée que... tu *fitais* dans une case pis si tu *fitais* pas, tu avais 11 examens » (E17).

De manière plus précise, cette « nouvelle » approche implique un tout autre état d'esprit – « *mindset* » (E17) – de leur part. Afin d'émettre des prescriptions adaptées en fonction du bagage académique et professionnel de chaque nouvel arrivant, les deux organisations ont créé des équipes dédiées aux processus de reconnaissance et ont fixé de nouvelles modalités d'analyse. De manière concrète, les ordres professionnels attestent, dans un premier temps, de la formation académique obtenue. Dans le cas où ces acquis sont jugés déficitaires par rapport aux normes québécoises, ces équipes procèdent dans un deuxième temps à l'analyse de leur expérience professionnelle. L'objectif est de voir si l'expérience accumulée des nouveaux arrivants « peut combler certaines lacunes » (E17) identifiées. Pour ce faire, des moyens précis ont été développés pour que toutes les informations opportunes soient transmises.

« On a développé un questionnaire qui est... qui est un peu long là, mais un questionnaire qui va venir... donner la chance à la personne de vraiment nous faire part de vraiment toute son expérience de travail qui pourrait être pertinente euh... ou qui pourrait être équivalente à une compétence » (P2, E16).

Dans le cas où l'expérience professionnelle serait significative, des obligations de reconnaissance sont automatiquement retirées.

« y a certaines personnes qui se retrouvent avec zéro examen parce qu'ils ont 20 ans d'expérience pis ça comble vraiment toutes les lacunes qui auraient pu avoir... euh... au niveau académique » (E17).

« On a fait plusieurs progrès depuis 5 ans là. Le nombre de cours qu'on demande à diminuer beaucoup parce qu'on est capable de mieux évaluer ce que la personne sait, pour pas l'envoyer refaire quelque chose qu'elle sait déjà, fait que ça, ça les encourage aussi » (P1, E16).

Les ordres travaillent à moduler encore davantage les prescriptions émises. À titre d'exemple, si un nouvel arrivant démontre un déficit sur 50 % du contenu d'un cours universitaire, il pourra potentiellement effectuer uniquement la portion considérée comme manquante (P2, E16). Dans certains cas précis, les ordres peuvent accepter d'autres types de formation que celle qui est universitaire, tant qu'elle est « reconnue » (E17) au Québec. En bref, il s'agit d'offrir une plus grande latitude à ces professionnels pour leur faire

« gagner du temps » (E17). Les deux organisations ont mentionné qu'il s'agit de changements qui ouvrent les portes du marché du travail aux nouveaux arrivants. En ajustant les équivalences selon les savoirs et les expériences d'un nouveau professionnel, « ça leur prend beaucoup moins de temps accéder au titre » professionnel (E17).

4.4.2.2 *Négociation d'ententes de réciprocité*

D'ailleurs, des exceptions sont prévues aux processus de reconnaissance : les ententes de réciprocité. Les deux ordres professionnels rencontrés possèdent avec un certain nombre de pays des ententes de reconnaissance (13 ententes pour l'E16, 19 ententes pour l'E17), qui stipulent précisément ce que le nouvel arrivant doit réaliser pour atteindre les exigences québécoises. Ces arrangements peuvent être complets ou partiels, mais représentent toujours des ponts plus directs vers la profession. En d'autres termes, il s'agit de « voies d'accès plus faciles pour ces personnes-là qu'on sait qui ont exactement les bonnes... connaissances, compétences » (P2, E16). Par conséquent, les ordres font continuellement pression pour que de nouvelles ententes soient conclues, particulièrement avec des pays francophones pour assurer une meilleure rétention.

« c'est des projets qui sont de longue haleine honnêtement [...] ça fait deux ans qu'on parle du [nom d'un pays] pis... ça l'avance à petits pas » (P2, E16).

« je travaille fort pour aller chercher d'autres ententes avec d'autres pays pour justement faire en sorte que... toutes les personnes diplômées de ces écoles-là ou ayant ces diplômes-là peuvent rentrer comme ça [en claquant des doigts], c'est un *fast track* très très... euh c'est bénéfique pour eux, c'est bénéfique pour nous parce que ça nous fait moins de travail à nous autres aussi » (E17).

Or, la négociation de ces accords ne revient pas exclusivement aux ordres professionnels. Il s'agit d'un travail qui nécessite l'implication d'autres acteurs, dont des ministères et l'Office des professions du Québec.

4.4.2.3 *Déploiement d'efforts promotionnels et d'outils informatifs*

Diverses autres initiatives ont été engagées par les ordres professionnels, notamment d'ordre communicationnel et promotionnel. Considérant qu'une forte proportion des pays étrangers ne possèdent pas d'ordre professionnel comme tel dans le domaine, il apparaît primordial pour ces derniers de publiciser davantage leur existence

et leur rôle. Ils tentent « d'être visibles » de plusieurs manières, entre autres par une présence aux salons d'immigration, par des campagnes de publicité à l'international ou de présentations au sein de fédérations professionnelles internationales. Également, un groupe Facebook est envisagé, en tant que canal de communication pour les nouveaux arrivants (P2, E16).

« ce groupe-là leur permettrait de jaser entre eux, d'échanger pis de... de se donner des conseils pis aussi à nous on... souvent on a beaucoup d'informations à leur donner, mais on a pas nécessairement les réseaux... » (P2, E16)

Dans cette même optique, un nouveau site web a été développé dans les dernières années, ce qui a eu pour effet de « regrouper » (P2, E16) les renseignements nécessaires afin d'entamer les procédures de reconnaissance. Par le biais de ce support, cet ordre professionnel compte publier davantage d'« articles de blogue », diffuser une « infolettre » à plus grande échelle et mettre en ligne des « vidéos » explicatives (P1, E16). Ces éléments ont pour but d'informer les personnes formées à l'étranger des étapes à suivre, mais également d'outiller les employeurs sur l'analyse globale des cheminements professionnels et académiques de ces nouveaux professionnels. En substance, il s'agit d'éduquer les acteurs concernés. Les deux organisations semblent ouvertes à augmenter leurs « liens » (E17) avec ceux-ci :

« On veut prendre une position publique un petit peu plus, euh... toute la facilité encore à l'intégration, c'est pas quelque chose... on est pas encore satisfait d'où on est, on veut aller plus loin là-dedans euh... se rapprocher des étudiants euh... on veut adapter nos processus vraiment c'est pas juste l'accès à la profession, je parle de l'ordre vraiment, adapter nos processus pour vraiment qu'ils soient pertinents pis qu'ils soient le plus efficaces possible » (E17).

Par ailleurs, les deux organismes veulent bâtir des formations précises en fonction notamment des carences observées (E17) et simplifier les phases à compléter (E16).

« développer de la formation en ligne à distance, comme ça les personnes pourraient même commencer de leur pays [...] pour raccourcir [leurs processus] une fois qu'ils sont ici » (P1, E16).

En ce sens, leur objectif est de rendre leurs processus plus cohérents, mais également mieux compris à l'intérieur du sous-système.

4.4.2.2.4 Verser des bourses, par le biais de leur fondation

Finally, the professional orders take part in foundations that are their own. Whether it is directly or indirectly related to their organization, these foundations allow in particular to redistribute scholarships through their members. In particular, through the intermediary of a « success program » (P1, E16), the professionals trained abroad can receive amounts to accompany them financially during their recognition procedures, which can be long and costly. As demand is growing, it is possible that these foundations increase « available funds » (P1, E16).

Ultimately, these last lines show that the modalities issued and modified by the professional orders influence the path of new professionals as well as employers. In other words, these rules regulate their professional sector. Table 16 which follows summarizes the steps taken by the professional orders to open the doors of the sector.

Tableau 16 – Récapitulatif des mesures initiées par les ordres professionnels

Acteur	Règles substantives mises en place
Ordres professionnels	<ul style="list-style-type: none">• Personnaliser les procédures• Constituer de nouvelles équipes dédiées aux processus de reconnaissance• Assouplir les prescriptions émises aux professionnels formés à l'étranger• Négocier des ententes de réciprocité• Déployer des efforts promotionnels sur le rôle détenu par les ordres professionnels• Développer un nouveau site internet• Outiller les employeurs sur les réelles démarches de reconnaissance• Verser des bourses

4.4.2.3 Stratégies organisationnelles de promotion de la diversité

As for the rules adopted by the companies, they represent certainly the central point of this study. These rules constitute private actions that

concernent trois domaines de la gestion, soit l'attraction (4.4.2.3.1), le recrutement (4.4.2.3.2) ainsi que l'intégration et le maintien en emploi (4.4.2.3.3).

4.4.2.3.1 Processus d'attraction

Au premier abord, un peu plus de 50 % des organisations ont déployé des règles spécifiquement dans l'espoir d'attirer davantage de minorités visibles. En fait, celles-ci partent du principe qu'en démontrant « une culture, un modèle » et en amenant « une valeur ajoutée » (P1, E14) à leur organisation sur le marché, elles améliorent conséquemment leur attraction. Puis, « de l'attraction, c'est de la marque employeur » (P1, E14). Ces entreprises souhaitent ainsi « se faire connaître, faire de la promotion, être présent[es] sur les réseaux sociaux, être présent[es] dans les différentes villes » (E11) pour augmenter leur capacité d'attraction, spécialement à l'égard des groupes marginalisés.

À cet effet, 63 % d'entre elles ont affirmé porter une attention particulière à la représentation des minorités visibles – et aux autres groupes cibles – sur leurs plateformes numériques. L'idée est que leur image de marque soit cohérente avec les portraits et les témoignages affichés sur leur site internet. Certaines d'entre elles souhaitent non seulement « avoir des photos de gens qui démontrent une certaine diversité », mais aspirent également à « aller plus loin » dans cette optique (P1, E1), en travaillant notamment sur « l'image de la compagnie, en la rendant un peu plus proche... des valeurs humaines » afin de « promouvoir justement cette ouverture, cette diversité » (E12).

« On aimerait aller plus loin que seulement avoir des photos de gens qui démontrent une certaine diversité. On voudrait aussi que la manière que s'est rédigé, ce que ce soit beaucoup plus inclusif ou même attractif pour les minorités et les femmes. » (P1, E1)

« Il y a tout un visuel, ensuite on essaie, par exemple, si vous regardez notre page carrière, il y a comme des petits témoignages d'employés, pour que ça ait l'air vivant, faut que ça ait l'air attirant, joyeux un peu, faut qu'on montre des femmes, faut qu'on montre différentes ethnies, faut qu'on montre qu'on est un employeur inclusif » (E2).

À cet effet, 38 % de ces entreprises publient occasionnellement, par l'entremise de leurs réseaux sociaux, des « communications » (E4), « des lignes directrices » (E7) ou « des politiques » (E7) organisationnelles en matière de diversité.

Dans cette même optique, 50 % des entreprises rédigent leurs offres d'emploi afin d'être plus inclusives. Quelques-unes d'entre elles précisent à l'intérieur de leurs affichages de postes qu'elles sont assujetties à une réglementation en matière d'accès à l'égalité (PAÉE). D'autres utilisent de termes englobants et féminisent les textes à l'externe et à l'interne de leur entreprise.

« Le fait de rédiger de manière plus inclusive nos offres d'emploi, et puis, ça passe par l'utilisation du masculin-féminin, mais aussi ça passe par une prédominance au niveau des mots notamment s'il y a des mots qu'on associe aux hommes, donc « leaders », « diriger » » (P1, E1)

En somme, il s'agit de porter une « attention particulière » aux « communications » (E3). Selon ce que rapportent ces gestionnaires, « la manière dont on rédige les offres d'emploi va influencer le type de candidat surtout les femmes et les minorités visibles à postuler ou pas » (P1, E1).

4.4.2.3.2 Processus de recrutement

Les entreprises de l'échantillon ont expérimenté plusieurs règles dans l'objectif d'accroître le recrutement des groupes cibles et spécifiquement des minorités visibles. Les prochaines lignes serviront à brosser un portrait des principales stratégies mobilisées à cet effet.

4.4.2.3.2.1 Diversification des moyens de recrutement

Pour commencer, l'ensemble des personnes interrogées ont souligné avoir diversifié leurs moyens de recrutement, et ce, autant à l'interne qu'à l'externe de leur organisation. Au total, sept (7) approches seront listées ci-dessous.

Le référencement

À ce propos, le moyen le plus fréquemment employé est le référencement. Au moins 80 % des répondants ont confirmé qu'il s'agit d'une des « actions très importantes qui tombent dans la stratégie en acquisition de talents » (P1, E1). En fait, un programme de recommandations suppose que des employés « réfèrent leurs connaissances et/ou amis » (P1, E1) et reçoivent une récompense « pécuniaire » (E4) en retour. La prime

financière est versée uniquement si le nouvel employé demeure à l'emploi de l'entreprise pendant une période prédéterminée. « C'est comme un filtre, mais en interne » (E12). Pour deux des organisations rencontrées, le programme de référencement s'applique à l'échelle internationale. Pour ces dernières, il s'agit d'une occasion de développer leur réseau à l'extérieur des frontières nationales.

« avec internet, les réseaux sociaux, je veux dire c'est pas seulement du référencement qui est sur place, donc ça va être du référencement international » (E11).

Près de 40 % des gestionnaires ont souligné que leur programme de recommandations est fort efficace. Pour certaines organisations, les référencements sont à l'origine de près du quart (E4), du tiers (E5) ou même près de la moitié (E11) des nouveaux employés embauchés.

« on recrute quasiment qu'en référence à Québec, enfin qu'en référence, je dirais 60 %, ah non un peu moins, 40 % c'est des références... » (E15)

Quelques personnes interrogées ont spécifié par ailleurs que cette approche de recrutement permet à davantage de minorités visibles d'être référées et d'accéder au marché du travail, comme en témoignent les extraits suivants :

« C'est très très intéressant [...] puis bien, du même coup, plus on aura de gens de minorités visibles, plus ils vont nous référer » (P1, E1).

« On a un très beau programme de référencement à l'interne, donc ça nous amène des gens des minorités visibles » (E4).

Le « hunting »

Ensuite, il est impossible de passer sous silence les méthodes de recrutement de plus en plus « spécialisées ». Sans toutefois délaissé complètement le modèle traditionnel d'affichage de poste à l'externe, l'embauche par la chasse (*hunting*) ou le *sourcing* semble avoir pris une place non négligeable au sein des pratiques d'embauche.

« à peu près à 60 % *hunting*, 30 % références internes et peut-être 10 % de CV » (E5).

« Ben en fait... je te dirais que c'est... c'est 70 à 80 % » (P1, E14).

Pour environ 60 % des équipes en acquisition de talents, il s'agit, pour ainsi dire, d'une obligation. L'affichage des offres d'emploi dans certains domaines ne représente

plus un moyen opérant de recevoir des candidatures : « si on affiche un poste, on attend jusqu'à ce qu'on reçoive une... des candidatures, on va pas combler les postes, ça va prendre tellement de temps donc... on n'a pas d'autres choix » (P2, E14). Pour plusieurs de ces organisations, cela dit, les deux méthodes s'imbriquent encore étroitement.

« on y va par les moyens traditionnels d'affichage sur les différentes plateformes internet, mais également ça nous pousse à faire un peu plus de recherches précises via LinkedIn, donc on fait du *sourcing* ou on approche des gens qui ne sont pas nécessairement étiquetés comme étant à la recherche d'un emploi » (E4).

À cette fin, l'existence des différents réseaux sociaux et professionnels – dont LinkedIn et ses dérivés – apparaît comme un mécanisme de transmission de candidatures performant et apprécié des recruteurs. Quelques conseillers en acquisition de talents utilisent en plus cette plateforme pour promouvoir le référencement, par leurs employés, en préparant « des messages LinkedIn » (P2, E14).

« avec LinkedIn, avec les réseaux sociaux, il y a des gens d'un peu partout sur la planète qui nous contacte » (E11).

« nous, c'est que de la chasse sur LinkedIn, sur les *jobs boards* aussi, Indeed, Jobillico, on va vraiment chercher des personnes » (E15).

Une fois ces personnes ciblées, les entreprises vont organiser occasionnellement des événements dans l'espoir d'augmenter leur recrutement, tels que des « happenings de recrutement » (E4) ou des « *meet up* » (P1, E14) par exemple.

« les personnes impliquées sont sur place, à nos bureaux, on fournit le lunch et on répond réellement aux questions que les candidats ont. Il y a des entrevues qui se font sur place et on est à même d'émettre des contrats de travail sur place » (E4).

Le recrutement de la communauté étudiante

Par la suite, la grande majorité des entreprises (près de 90 %) ont mentionné avoir développé des règles spécifiques pour recruter la communauté étudiante. Elles proposent notamment des stages, des bourses ou des emplois temporaires. Dans un cas précis, une entreprise a même mis en place « des programmes coopératifs » (P1, E9) avec des établissements d'enseignement, qui permettent ultimement aux étudiants de bénéficier de conditions fortes avantageuses. Toutes ces méthodes constituent des moyens de favoriser leur attrait et leur rétention future dans l'organisation.

« Nos stagiaires restent à notre emploi pendant leurs études aussi à raison de parfois 5-10 heures par semaine, à la hauteur de ce qu'ils peuvent offrir et puis, ça,

finalement, tout le monde est heureux dans ça, autant les étudiants que nous. Ça maintient un lien d'emploi [...] ça permet de maintenir leurs compétences, de l'approfondir pis nous souvent c'est une super belle façon après ça de recruter parce que la personne nous connaît, on connaît ses compétences, on voit qu'il y a un bon fit au niveau de la culture aussi » (E8).

En ce sens, le recrutement typique à la population étudiante semble avoir « beaucoup de succès » (P2, E1). En effet, pour la plupart des répondants, il s'agit d'une stratégie qui leur apporte, certes, un grand bassin de nouveaux travailleurs, mais également un bassin diversifié.

« dans les écoles, autant dans les cégeps que les universités [...] on est confronté à l'ensemble des étudiants qui proviennent de partout » (E8).

« je veux dire pour les minorités visibles je pense pas mal par les juniors comme je te disais aller chercher des personnes plus jeunes parce qu'on voit qu'il y a plus de diversité aussi dans les écoles euh... moi quand je vois notre population qui a vingt ans d'expérience euh... ben y'a pas de diversité... » (E15)

En ce sens, certaines entreprises vont cibler directement les établissements en fonction de leurs besoins de main-d'œuvre.

« on aime ça parce qu'il y a un contexte anglophone. » (E7)

« dépendant des groupes, oui, il y a différentes écoles qu'on vise... [...] dépendant ceux qui recherchent y vont à différentes universités » (E13).

En changeant justement de leurs pépinières habituelles et en allant recruter directement auprès de la population étudiante, ces répondants sont d'avis qu'ils renouvellent et diversifient leurs effectifs.

« Je trouve que justement approcher différentes institutions ça permet un peu d'amener un renouveau » (P3, P1).

« les AEC [attestation d'études collégiales], le concept comme tel c'est 90 % immigration [...] le bassin dans le fond notre bassin naturellement présentement, c'est un bassin d'immigrants » (E10).

La mobilité interne

En définitive, environ 30 % des organisations favorisent la mobilité interne de leur main-d'œuvre. Brièvement, il s'agit de faire immigrer un employé étranger, déjà à

l'emploi de l'organisation, vers un des établissements québécois. Dans ces cas, cette méthode est priorisée par rapport au recrutement externe.

« On favorise aussi la mobilité de nos employés, donc un Australien qui a les compétences pour venir travailler sur des projets ici, moi je vais favoriser un Australien plutôt qu'aller à l'externe. » (E7)

Dans ces circonstances, l'entreprise va « supporter les démarches » (E8) d'immigration, notamment par le biais de « des programmes formels » (E13). Ils proposent à leurs employés de « postuler pour faire un type de transfert, d'échange » temporaire ou permanent (E13). Ce type « d'embauche » est efficace dès lors que le besoin professionnel exprimé concorde avec le « désir de déménager » (E12) d'un employé étranger. Ainsi, ces processus ont permis à certaines organisations de se familiariser et de se structurer davantage avec les formalités d'immigration.

Le réseautage

À cet égard, la grande majorité des répondants ont souligné le dynamisme dont font preuve les acteurs externes dans l'organisation d'événements de réseautage. Pour tous les gestionnaires, leur présence apparaît comme une évidence, quel que soit le type d'événement.

« on participe assez régulièrement ou à la demande avec les écoles, les institutions d'enseignement, les organismes communautaires qui veulent venir faire des visites ici, visiter l'entreprise, etc. On participe toujours avec grand plaisir » (E2).

« nous autres on veut les meilleurs, donc on n'a pas le choix de courir ça, les jeux [...] tous les vins et fromages » (E7).

« On va faire n'importe quoi, comme n'importe quelle activité pour rencontrer les candidats [...] ils font la guerre des clans, la soirée gangster, il faut aller là » (P1, E9).

De manière générale, le réseautage à travers ces différents événements apparaît « important » (P1, E9) pour les organisations et, dans l'ensemble, au sein de l'« industrie » (P1, E9). Ces activités permettent aux entreprises de faire notamment leur promotion et de procéder à l'offre de stage, de bourses et, à terme, à l'embauche de finissants : « au niveau des écoles, c'est d'aller faire de la promotion pis dans les milieux scolaires, auprès des finissants ou des futurs finissants » (E11). Au surplus, il s'agit d'une occasion

favorable pour propager les « valeurs » et la « culture » (P1, E9) organisationnelle auprès de la future main-d'œuvre.

Le recrutement international

À peu près 45 % des organisations ont ouvert leurs portes au recrutement international. Que ce soit par l'entremise de programmes chapeautés par des organismes externes ou par l'organisation de leur propre mission de recrutement, l'objectif étant de recruter des individus externes au marché québécois, décrit comme étant saturé.

« il a pas assez d'employés ici sur place » (E11).

« on peut pas se fermer dire on va juste prendre les gens qui restent ici ça ne fonctionnent pas » (E13).

Pour ces entreprises, cela représente une proportion non négligeable de leur recrutement, comme en témoignent les extraits ci-après :

« Des employés actuels, il faudrait que je fasse le compte [...], mais il doit avoir 20-25 % [...] qui ont été recrutés directement » (E11).

« notre recrutement international équivaut à peu près à 30 % du recrutement total » (P1, E14).

Ce sont en revanche des démarches exigeantes pour les organisations. Au bout de la ligne, il s'agit justement d'un « calcul de rapport qualité-prix » (P1, E14) pour chaque organisation qui souhaite s'aventurer dans le développement de « nouveaux marchés » (P1, E14). En ce sens, pour les plus petites entreprises cela représente parfois un trop gros risque.

« Pour nous, c'est ça l'enjeu pis on est en train d'évaluer c'est quoi le niveau d'efforts que ça prend comme entreprise pour supporter les démarches d'immigration » (E8).

Les partenariats externes

Enfin, toujours dans cette optique de diversifier les occasions de recrutement, les entreprises ont progressivement développé des « réseaux » (P1, E14) et de partenariats avec des acteurs externes. Cette stratégie est déployée principalement à la façon d'un tremplin ou d'une « passerelle » (E4) vers d'autres types de travailleurs. Ainsi, ces relations se tissent majoritairement avec les organismes communautaires.

« On essaie de vraiment créer des liens avec toutes sortes d'organismes » (P1, E1).

« On développe également des partenariats avec des organismes pour la référence de candidats potentiels, entre autres les organismes communautaires qui sont accrédités et reconnus par Emploi Québec » (E4).

En fait, construire des relations avec d'autres acteurs « est une autre façon [...] de mettre l'annonce dehors qu'on cherche du monde [...] d'élargir notre réseau (E13) et de développer des « opportunités » (P3, E1) de recrutement « dans l'éventualité que l'individu est arrivé selon sa propre initiative » (P1, E14).

« on travaille aussi euh... pas mal sur le recrutement de personnes étrangères, donc on passe par des services comme... Interconnexion » (E15).

Sommairement, ces entreprises ont étendu considérablement leurs moyens ainsi que leurs lieux de recrutement. Pour cela, les équipes en acquisition de talents ont déployé des efforts de diverses natures afin d'augmenter l'embauche, mais également de diversifier leur main-d'œuvre. Ultiment, cette attention accordée à la multiplication des approches de recrutement permet, pour plusieurs répondants, d'atteindre cette cible.

4.4.2.3.2.2 Établissement de processus de recrutement précis et neutres

Par la suite, toutes les entreprises interrogées ont mentionné, directement ou indirectement, avoir établi des processus internes de recrutement plus précis et plus neutres. Dans cette perspective, quelques entreprises ont instauré des « concepts [...] plus pointus sur la non-discrimination » (P1, E1), alors que d'autres ont émis clairement des « lignes directrices » (E7) ou une « politique » (E13) en matière la matière.

« les lignes directrices quand on m'a dit que j'étais responsable de ça, ça m'a aidé à favoriser ça [la diversité]. Juste le fait d'avoir une politique. » (E7)

D'ailleurs, 20 % des gestionnaires ont tenu à souligner qu'ils occultent systématiquement les informations non essentielles ou celles pouvant révéler l'origine du candidat lors du processus de recrutement.

Comme évoqué précédemment, les premières étapes menant au recrutement se déroulent de plus en plus sur les réseaux professionnels. Sous cet angle, les informations

transmises sont celles choisies par l'adhérent et ne permettent pas nécessairement de relever ses caractères minoritaires, le cas échéant.

« Il y a une équipe, très neutre, une équipe qui travaille à 100 % en virtuel donc qui parle au téléphone avec le candidat, qui échange du LinkedIn, qui regarde sur le marché, qui commence des conversations avec des potentiels futurs candidats sans tenir compte d'aucun critère » (P1, E1).

« On parle aux gens, des fois on les rencontre même pas dans l'équipe talents. On va leur parler, on va échanger [...] Quand on les présente, ils sont comme ils sont » (E5).

Cela va sans dire que l'ensemble des organisations accordent une priorité aux compétences des postulants. Certaines organisations s'intéressent principalement aux compétences interpersonnelles et vont tenter d'apprendre à connaître plus « personnellement » les candidats.

« il n'y a pas de question technique, c'est des questions, différentes situations, des questions un peu pour apprendre leur parcours, leur intérêt pour la ligne de service dans laquelle ils postulent ou la firme ou leur adhésion aux valeurs corporatives, essayer de voir si s'est aligné avec leurs propres valeurs personnelles aussi » (P2, E9).

Or, une plus grande proportion des entreprises insiste et oriente leur recherche de candidatures en fonction des compétences « techniques » (E3), « validées » (E3) et « transférables » (E4). Dès lors qu'elles correspondent aux exigences et aux « types de projets » (E3), ces candidatures sont envisagées.

« Toujours là, c'est nonobstant de l'origine ou du sexe de la personne, c'est vraiment, qu'est-ce qu'on regarde c'est les compétences et la formation. C'est ça qu'on regarde, rien d'autre. C'est juste ça qui est important pour nous de toutes les façons » (E3).

À peine 20 % des répondants ont précisé qu'ils priorisent l'embauche d'une personne faisant partie de l'un ou de l'autre des groupes cibles dans les postes où une sous-représentation a été préalablement constatée. Au moins 40 % des répondants ont référé au concept de « meilleure » candidature et au fait que la situation de compétence égale est rare.

« il n'y a jamais deux personnes à compétence égale, il y a toujours une meilleure que l'autre. On prend la meilleure » (E2).

Pour repérer cette « meilleure » candidature, environ 53 % des organisations misent sur l'aspect collégial des procédures de recrutement. Dans la plupart des cas, l'équipe en acquisition de talents n'est pas responsable du choix final du candidat. Par contre, des discussions s'entretiennent régulièrement entre les personnes concernées afin de procéder à la sélection la plus judicieuse.

« au moment de prendre les décisions, *tsé* oui ils font les entrevues, mais nous on est là pour challenger aussi un peu leurs décisions [et] pour s'assurer qu'on prend les bonnes décisions à la fin en tant que firme » (P1, E9).

Ce « travail de collaboration » (E8) pour pourvoir les postes s'applique également aux autres phases du processus de recrutement, dont les entrevues d'embauche ou l'élaboration de l'offre d'emploi.

« je me fais challenger comme directeur du recrutement pis je challenge mon équipe [...] y me semble qu'on serait en situation d'iniquité » (P1, E14).

D'une manière générale, l'objectif poursuivi par les entreprises est de diminuer les biais et les préjugés potentiels.

« tout de suite quand on est deux, les biais baissent minimalement de moitié parce qu'on est préoccupé par ce que l'autre va penser de nous, mais aussi parce qu'on veut se challenger, se poser des questions » (P1, E1).

« parce que c'est un comité, oui, on s'attend de nos leaders, nos gestionnaires qui vont challenger les gens si y'entendent des commentaires qui ne sont pas appropriés. Même en ressources humaines, on est impliqué là-dedans, si on entend des choses, on va... on va poser ça, ça pas de sens, ça pourquoi vous pensez ça, euh... est-ce que vous avez considéré ça alors on va être là pour les challenger pour s'assurer que le processus est vraiment sans biais et sans de préjugés. » (E13)

Selon les propos recueillis, ces précisions appliquées aux processus de recrutement permettent globalement de concentrer le processus sur d'autres éléments que le sexe ou l'origine ethnique des candidats. En substance, cela favoriserait l'embauche de personnes appartenant à des groupes traditionnellement marginalisés.

« Bien, c'est sûr que vu que ce sont des étapes qui sont claires et les critères qui sont clairs et les critères sont neutres. Bien, à partir de là, nonobstant de ton sexe ou de ton origine, c'est pas ça qui est évalué » (E3).

« le fait qu'il y ait plus de minorités visibles c'est justement parce que le processus de sélection fait abstraction de ces biais pour attirer les candidats qui sont compétents » (E12).

« je pense qu'on a tellement de difficulté à combler nos postes, qu'on est... qu'on est content de... recevoir un bon profil et puis d'où vient la personne, c'est beaucoup moins important » (P2, E14).

4.4.2.3.2.3 *Validation des processus de recrutement*

En lien avec ce qui précède, 33 % des entreprises ont fait valider certaines modalités de recrutement afin de s'assurer de leur conformité, et ce, par des institutions ou des acteurs étant plus à l'affût des réglementations et des normes à respecter en matière d'égalité (comme le gouvernement ou le comité diversité).

« L'équipe de diversité-inclusion évidemment eux et l'équipe légale ils vont regarder nos questions [...] pour qu'ils soient entérinés, confirmés » (P1, E9).

À cet égard, une équipe se base sur les principes généraux d'égalité édictés par la *Charte des droits et libertés de la personne* pour établir son questionnaire d'embauche. Un autre groupe a, pour sa part, repris les définitions des groupes cibles suggérées par le gouvernement pour leur formulaire d'identification. Cette validation peut provenir d'autres sources, notamment du personnel en ressources humaines. Le département de recrutement d'une organisation s'entraide et se révisé comme des « points de vérifications » pour garantir l'équité interne.

« Il y a toujours quelqu'un pour vérifier donc par rapport à l'approbation de l'offre, elle passe par 4 personnes, donc avant d'être validée... pour faire en sorte que l'offre soit adéquate au poste, soit adéquate à l'équité en interne, soit adéquate au profil » (E12).

Un autre exemple montre qu'un professionnel en ressources humaines demeure « présent lors des entrevues individuelles » (P1, E1) et accompagne l'équipe de recrutement pour assurer le respect des fondements d'égalité promus par l'entreprise. L'objectif poursuivi demeure semblable : faire entériner les processus de recrutement par des gens compétents afin qu'ils respectent les idéaux d'égalité.

4.4.2.3.2.4 *Offre de formations spécialisées*

En complément, environ 40 % des entreprises offrent des formations spécialisées au sujet de la diversité aux équipes en acquisition de talents ou aux « gestionnaires-embaucheurs » (E4). Pour plusieurs des répondants, il s'agit de favoriser la « prise de conscience » (P1, E1) et l'ouverture de ces employés aux enjeux existants de diversité.

« On offre justement de la formation aux gestionnaires qui procèdent à des entrevues d'embauche, justement les sensibiliser sur quels sont les éléments sur lesquels on n'a pas le droit de faire de la discrimination » (E4).

« on a aussi donné des formations contre les... les biais qu'on n'est pas conscients euh... et on essaie de redonner un autre bientôt à toutes les gestionnaires pour qui soient un peu plus au courant [...] alors la formation leur fait penser d'arrêter deux minutes et dire, OK oui c'est vrai j'ai déjà fait ça, ou ah oui c'est vrai je suis en train de faire ça... » (E13)

À terme, l'intention est d'« outiller » les équipes afin qu'elles prennent « les meilleures décisions possible » (P1, E9) relatives à l'embauche tout en respectant les principes d'égalité et d'équité en emploi. De plus, ces « différents programmes de formation ou de sensibilisation » permettent aux équipes de mettre en œuvre des « moyens » favorables à la diversité. Selon un répondant, cela « porte fruit » (P1, E1), car « l'ajout de gens spécialisés dans les processus de recrutement » vient « automatiquement réduire les biais » (P1, E1) pouvant apparaître lors de la sélection et le choix des candidats.

4.4.2.3.3 Processus d'intégration et de maintien en emploi

En vue de maintenir les minorités visibles au sein de leur organisation, plusieurs règles (sociales et professionnelles) ont été mises à l'essai. Cette section complète, par le fait même, la présentation des initiatives privées déployées par les entreprises.

4.4.2.3.3.1 Multiplication des activités et des moyens de socialisation

En accord avec cet objectif, la principale stratégie exercée par les entreprises réside dans la multiplication de l'offre des activités et des moyens de socialisation. Le terrain de recherche révèle trois principales activités destinées à accroître la socialisation.

Le système de mentorat

Les stratégies organisationnelles se concentrent particulièrement sur l'établissement d'un système de mentorat et par l'introduction de nouveaux rôles de proximité. En effet, 60 % des personnes interrogées ont souligné l'existence de ce programme, qu'il soit officiel ou officieux. Concrètement, il y a autant d'entreprises qui soutiennent un programme de mentorat qu'il y a de manière de l'appliquer. Cela étant dit, l'idée exprimée derrière cette stratégie organisationnelle est d'offrir de

l'« accompagnement plus personnalisé » (E4) aux nouveaux employés afin de faciliter leur entrée dans l'entreprise. Le mentor peut, dans cette perspective, détenir plusieurs responsabilités – professionnelles ou personnelles – en fonction des objectifs poursuivis.

« On offre des mentors à l'accueil donc ils sont responsables de former et d'être disponibles pour répondre aux questions des nouveaux employés. » (E4)

Lorsque ce programme est appliqué à une personne provenant de l'étranger, des considérations supplémentaires sont parfois apportées, notamment au moment du choix du mentor et de la définition de son rôle.

« Si c'est un Chinois, on va mettre un autre *body* Chinois qui est là depuis longtemps et qui va pouvoir expliquer un peu le deuxième ou le troisième niveau culturel » (E2).

« dans le cas d'une arrivée internationale, le parrain a un rôle plus social, d'intégration, d'installation, de répondre à toutes les questions qu'on a quand qu'on arrive ici, donc c'est sûr que ça dépasse le... c'est pas juste au travail, souvent ils ne seront même pas dans le même mandat chez le même client physiquement, donc ils travaillent même pas ensemble du lundi au vendredi, mais... c'est ça ils vont avoir un contact plus personnalisé, plus comme un ami dans l'entreprise » (E11).

De ce point de vue, deux entreprises ont créé un poste « pivot » pour combler certaines lacunes persistantes identifiées lors de l'intégration de minorités visibles. Ultiment, l'introduction de ces nouveaux rôles vise à mieux « transmettre les communications, [à] s'assurer de la réceptivité des messages [et] de [leur] interprétation » (E4). Il s'agit de même d'« échanger » davantage avec les nouveaux arrivants (E11) sur les enjeux potentiels relatifs à leur récente immigration. Dans les deux cas, cette affectation professionnelle sert d'intermédiaire pour améliorer la communication au sein des équipes, spécialement multiculturelles.

« ça permettait aussi de voir si y'a une problématique spécialement au niveau du recrutement international, ah quelqu'un qui est déprimé ... sa conjointe arrive pas à se trouver un emploi ou n'importe quoi qui pourrait, *tsé* qui est important à savoir ramener l'information » (E11).

Ces initiatives passent notamment par les efforts consentis des organisations à diversifier davantage les équipes de travail.

« Ce qui a fait que, parmi les bonnes pratiques, on nous a souvent dit, n'embaucher pas une seule personne d'une minorité visible, quand il y a en deux ou trois, c'est plus facile. Donc, ç'a beaucoup aidé nos nouveaux employés dans leur intégration, d'en avoir un autre semblable comme toi dans l'entreprise » (E2).

« On essaie vraiment de s'assurer que les équipes soient diverses et ça, on le faisait peut-être pas autant, mais maintenant on le fait de plus en plus » (E13).

Les activités organisées par le comité social

Dans le même sens, dans près de 75 % des entreprises, un comité social est initiateur d'événements sociaux. Selon l'expérience des répondants, celui-ci prend normalement en considération la diversité des croyances et l'origine ethnique des participants.

« quand on fait des événements, on respecte la nourriture qu'on met sur la table, on respecte au niveau de la volonté pour avoir de la boisson, pas de boisson » (E4).

« on a un comité social qui organise [...] un lunch multiculturel et un petit-déjeuner multiculturel [...] tout le monde, ben *tsé* qui veut participer prépare... un repas de leur pays et comme ça on apprend quelque chose pis [...] je pense que ça aide un peu à ... à ... connaître nos employés » (P2, E14)

Un répondant a également souligné avoir mis sur pied une semaine thématique basée expressément sur la diversité. Les activités prévues durant celle-ci ont, entre autres, pour but de publiciser les différents réseaux et la multitude de ressources disponibles à l'interne (P2, E9). D'ailleurs, en dehors des activités organisées par le comité social, 20 % des répondants ont ajouté que leurs employés ont constitué des groupes d'affinité. Ces groupes planifient par exemple des événements qui mettent de l'avant les caractéristiques qui leur sont propres.

« on a beaucoup de réseaux d'inclusion au sein de la firme, [soient] le cercle des professionnels noirs, le réseau d'inclusion latino, le réseau d'affaires de l'Asie du Sud » (P1, E9).

« le groupe professionnel noir, asiatique, gai, lesbienne, etc. [...] On a vraiment différents groupes que tu peux appartenir et tu peux partager un peu *you know* ton quotidien ou si tu veux des activités pour encourager » (E13)

De ce point de vue, toutes ces activités sociales représentent, d'après plusieurs répondants, une occasion propice de souligner et de faire la promotion de « de [leurs] origines » et de favoriser la cohésion des diverses équipes (E4).

« on a huit bureaux quand même, les gens se font des BBQ, des *potlucks*, peu importe, on a des gens de plusieurs *backgrounds* ethniques, culturels et ils mangent tous ensemble à la même table. Je pense que c'est beau » (E3).

« C'est sûr que si on voit les gens dans l'équipe qui nous ressemblent, c'est plus facile d'attirer cette personne alors on essaie sur les comités d'avoir une [diversité] pour que les personnes peuvent se sentir, *you know*, à l'aise » (E13).

Au surplus, 20 % des organisations tiennent à inclure la famille des nouveaux arrivants à ces activités organisées, car selon elles, « ce qui réussit une belle adaptation pis une intégration sociale, ça passe en grande partie par conjoint, conjointe » (P1, E14). Dans ce but, elles offrent des « services » ou, du moins, demeurent « à l'écoute » de tous les membres de famille « pour s'assurer d'avoir une meilleure rétention » (E11).

« Ils peuvent venir faire des tours de bureaux, ils peuvent venir rencontrer leurs collègues de travail avec leurs enfants et ils sont très contents de le faire » (E4).

« on va pas prendre en charge l'emploi de l'autre personne, mais on va orienter dans des services comme justement les garderies, les écoles, les logements, le compte bancaire, l'assurance privée avant d'avoir l'assurance maladie, euh... donner justement, orienter vers des organismes qui peuvent aider l'emploi, aider le conjoint à trouver un emploi » (E11).

D'autres types initiatives sont également offertes, dont des activités de familiarisation au contexte québécois. À titre d'exemple, une entreprise offre des ateliers de préparation à l'hiver ainsi qu'une formation portant sur « le monde du travail au Québec, comment il fonctionne, on parle un peu de l'histoire du Québec, les valeurs [...] comment ça se vit au quotidien, qu'est-ce qui se fait pas en entreprise, qu'est-ce qui se fait, des choses que ça peut être bien vu dans un pays, mal vu dans l'autre » (E11).

Les plateformes de clavardage

De plus, environ 20 % des entreprises ont déployé des plateformes de clavardage internes. Certaines se sont servi des médias sociaux existants alors que d'autres ont développé un système de messagerie interne personnalisé dans l'intention de partager l'information et de répondre aux diverses questions, qu'elles soient en lien avec leurs « champs d'intérêt, [leur] communauté, [ou leur] origine » (P1, E14) :

« On a aussi un groupe sur Facebook pour les gens avant qui arrivent et même une fois arrivés là pour les nouveaux arrivants internationaux où on partage de l'information, tout le monde peut interagir si la personne a une question, elle peut la poser, donc ça permet aussi d'avoir un plus grand réseau avant d'arriver que seulement le parrain et la marraine » (E11).

En règle générale, les méthodes présentées précédemment ont été initiées à l'intérieur des établissements professionnels afin de développer une plus grande cohésion des effectifs, malgré les écarts sociaux pouvant potentiellement l'entraver.

4.4.2.3.3.2 *Sensibilisation des acteurs*

Pour favoriser davantage cette socialisation, 80 % des entreprises procèdent à la sensibilisation de différents acteurs de leur réseau, que ce soient leurs équipes d'employés, leurs gestionnaires ou leurs clients. Ainsi, elles offrent de la formation au sein de leurs milieux professionnels pour soutenir « l'ouverture d'esprit » (P1, E9) des intervenants.

« C'était beaucoup axé là-dessus la formation c'est-à-dire que les équipes les plus diversifiées sont les plus performantes, et on commençait avec ça puis on les encourageait à se regarder autour de la table puis c'est certain qu'ils avaient tous le même âge, toute la même formation [...] on parlait de tous les biais tant au niveau de l'acquisition de talents que des défis d'intégration, donc tout ce qui est choc culturel, également donc tout ce qui est comportements humains au sein des équipes de travail » (P2, E1).

Cela étant dit, dans la plupart des autres établissements, l'accompagnement se fait de manière informelle auprès de personnes ciblées. Ces interventions visent notamment à les guider « dans leurs réflexions, par exemple s'ils ont des réticences par rapport à un candidat » (P1, E1), à les préparer adéquatement pour que les termes employés soient « les bons » (E2) ou simplement à les « conscientiser » (E7).

Par ailleurs, environ 30 % des gestionnaires en ressources humaines ont ressenti l'obligation de sensibiliser quelques-uns de leurs clients quant à la présence accrue de minorités visibles dans les équipes de travail. Cette conscientisation s'accomplit habituellement de manière individuelle et plutôt officieuse.

« on parle avec les gens. Il n'y a pas d'autres moyens. [...] là t'entends de tout « il ne sera pas là, il va s'arrêter cinq fois par jour » « non, non, non, il est ici lui, il fait partie de notre équipe, il comprend les règlements, il se conforme à ça, tout va bien aller, donne-lui une chance ». Finalement, des fois le client nous revient et il dit *hey* mon prochain projet, je veux le ravoir. Mais il a fallu prendre le temps de leur expliquer que ces gens sont compétents et c'est pour ça qu'on les met de l'avant. [...] C'est de l'éducation. » (E3)

Ces derniers semblent somme toute surpris de la nécessité encore actuelle de conscientiser des acteurs de leur réseau quant à la présence et à l'accroissement de la diversité dans les milieux de travail.

4.4.2.3.3 *Analyse de l'ascension professionnelle de la main-d'œuvre*

De plus, 47 % des entreprises assurent un suivi particulier de l'ascension des minorités visibles au sein de leur milieu de travail, surtout dans un contexte de déqualification professionnelle. Ces organisations s'intéressent aux aspirations professionnelles de cette main-d'œuvre et tentent d'offrir de l'accompagnement conforme aux demandes qui leur sont formulées.

« c'est un suivi de carrière avec les gens donc c'est vraiment à un moment donné ce qu'ils veulent, ce qui recherche et nous on essaie de les accompagner » (E12).

« on essaie d'aider les gens à avoir [...] l'équivalence [...] des fois, c'est juste les diriger où ils peuvent aller les chercher, des fois c'est des supports financiers, ça dépend des groupes euh... des fois s'est aidé si y'a des examens à passer » (E13).

Dans certains cas, les organisations servent de « porte d'entrée » (E7) afin que ces nouveaux travailleurs se familiarisent concrètement avec les normes professionnelles québécoises pour ensuite les faire évoluer vers des postes supérieurs.

« on les aiguille et on se dit bon « regarde au niveau technique par exemple tel cas tu le connais moins, vas te chercher une formation là-dessus ça va t'aider ». Donc, on essaie de l'aiguiller là-dedans pour les aider à grandir » (E3).

« on va lui offrir un poste de technicien, pour qu'il soit en mesure de savoir les lois et les normes. Il faut qu'il les apprenne quelque part, pis qu'il apprenne à comprendre qu'est-ce qu'ils font sur le terrain les techniciens pour l'outiller à devenir un coordonnateur de projets » (E7).

À la lumière de ce qui précède, ces mesures de suivi peuvent dans une certaine mesure empêcher les plafonds de verre de s'ériger contre la progression professionnelle

de divers groupes sociaux, puisque, selon un répondant, « des outils pour monter en compétences » (E11) ont été développés pour tous.

4.4.2.3.3.4 Offre ou accompagnement vers des cours de langue d'appoint

Cet accroissement des compétences peut être toutefois limité par un niveau de français ou d'anglais insatisfaisant. Dans les cas où la langue n'est pas maîtrisée à la hauteur des exigences, 60 % des entreprises vont veiller à combler ce déficit. Pour ce faire, les ressources humaines vont « organiser » (E2), « aider » (E3) « supporter les démarches personnelles de leurs employés » (E8) ou « les mettre en lien avec l'organisme qui donne des cours de français gratuitement » (E11). Quelques entreprises (environ 56 % d'entre elles) vont offrir des cours de langue d'appoint à l'interne. Selon l'expérience de certains répondants, les résultats restent cependant partagés :

« offrir des cours à des adultes, il faut baigner dedans, il faut l'utiliser à tous les jours parce que sinon c'est un peu des coups d'épée dans l'eau » (E8).

Pour plusieurs répondants, la langue occupe néanmoins une place non négligeable dans le processus d'intégration d'un nouvel employé.

« Professionnellement, ce n'est pas un problème, sauf que, personnellement, c'est un peu plus dur pour la personne [...] toutes les conversations de corridors et tout ça, c'est très majoritairement en français, alors ça c'est peut-être un peu plus difficile » (E2).

4.4.2.3.3.5 Offre de conditions de travail plus flexibles et plus avantageuses

Dans un autre ordre d'idées, plus de la moitié des organisations bonifient certaines de leurs conditions de travail afin d'améliorer la rétention de leur main-d'œuvre. Évidemment, cela passe par des salaires compétitifs, des régimes d'assurances améliorés ou globalement par une plus grande offre d'avantages sociaux. Or, cette stratégie appliquée plus spécialement aux membres de groupes marginalisés se rapporte surtout à une flexibilité professionnelle et une capacité d'accommodement grandissante. En effet, plusieurs des milieux tendent de plus en plus l'oreille aux besoins exprimés et s'ajustent en conséquence : « évidemment, on va les écouter, on va voir quelles mesures on peut prendre » (P1, E9).

« on a quand même une grande flexibilité autant au niveau de l'horaire, donc mettons les gens qui font le ramadan, c'est plus facile d'ajuster leurs horaires quand ils sont dans cette période-là » (E3)

« on a plutôt une structure de travail qui est quand même assez autonome pis assez, ils peuvent bouger un petit peu ce qu'ils font, donc ils peuvent faire leurs activités autres que leur nationalité que la religion demande en même temps que de travailler » (E4).

Dans l'ensemble, le réseau de règles établi par les entreprises est volumineux. Aucune entreprise n'a réellement mis en place l'ensemble de ces mesures simultanément. Ces règles relevées permettent néanmoins de dégager et de tracer une perspective globale des initiatives privées entreprises. Le tableau 17 suivant propose justement un aperçu de ces diverses mesures instituées par les entreprises, selon les étapes du processus global de recrutement.

Tableau 17 – Récapitulatif des initiatives mises en œuvre par les entreprises

Entreprises	Attraction	Élaborer une image de marque
		Veiller à ce que l'image de l'entreprise mette de l'avant son ouverture à la diversité
		Modifier la rédaction des communications
	Recrutement	Diversifier les moyens de recrutement à l'interne et à l'externe
		Établir des processus de recrutement précis et neutres
		Valider les processus de recrutement
		Offrir des formations spécialisées aux recruteurs
	Maintien et intégration	Multiplier les activités et les moyens de socialisation
		Ajouter des nouveaux rôles de soutien
		Sensibiliser les acteurs
		Revoir l'ascension professionnelle
		Offre de cours de langue

En résumé, les présents résultats rendent compte de la complexité dans laquelle évoluent les entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques pour garantir l'équité en emploi. Les caractéristiques du marché ainsi que les processus relationnels, particulièrement encadrés par les ordres professionnels et les clients, induisent des contraintes non négligeables pour les personnes issues des minorités visibles

dans leur entrée et leur progression sur le marché du travail québécois. Les entreprises mettent en place un grand nombre de règles pour régir cette mécanique organisationnelle. Or, les résultats indiquent d'ores et déjà que la règle étatique des PAÉE n'est pas l'élément déclencheur de cette mobilisation et de ces efforts déployés dans les dernières années pour faire croître la représentation de ce groupe cible.

CHAPITRE 5 DISCUSSION

Les précédents chapitres ont posé les bases théoriques, méthodologiques ainsi que les principaux résultats. Cela étant établi, il convient à présent de répondre plus directement à notre question de recherche, qui s'articule comme suit : *Comment les entreprises québécoises du secteur des services professionnels scientifiques et techniques, assujetties aux PAÉE résultant d'une obligation contractuelle, réussissent-elles à rendre effectives les exigences d'égalité en emploi qui leur sont imposées afin d'augmenter l'embauche de personnes issues des minorités visibles ?* Ce chapitre représente également l'occasion de mettre à l'épreuve les propositions de recherche qui, rappelons-le, se déclinent de la manière suivante :

1. *Les PAÉE constituent une structure juridique effective qui impose aux entreprises de mobiliser les moyens nécessaires pour augmenter la représentation des personnes issues de minorités visibles ;*
2. *Le contexte économique du secteur et les croyances communément partagées au sein du système influencent la diversification de la main-d'œuvre embauchée ;*
3. *Les entreprises ont déployé une multitude d'initiatives organisationnelles et systémiques afin d'accroître le nombre de personnes issues des minorités visibles au sein de leurs effectifs ;*
4. *Les entreprises s'appuient sur un réseau dynamique de « nouveaux acteurs » pour mettre en œuvre la norme d'égalité en emploi qui leur est imposée.*

D'ores et déjà, il semble évident que trois des quatre propositions de recherche devront être reconsidérées. La deuxième proposition suggérant que les contextes et les croyances influent la diversification des effectifs apparaît comme étant la seule confirmée. Les trois autres propositions devront être nuancées.

À cet effet, une analyse approfondie des résultats obtenus sera effectuée à travers le prisme du cadre d'analyse retenu. Tout d'abord, une attention particulière sera portée sur l'identification et le rôle des acteurs et nous discuterons de la pertinence du modèle théorique (5.1). Il s'agira ensuite de déterminer en quoi le contexte économique (5.2) et les croyances idéologiques (5.3) influencent la mobilisation des organisations à l'enjeu de la diversité en emploi. Finalement, une analyse de l'effectivité de la règle étatique des

PAÉE sera effectuée, de même qu'une réflexion globale sur les règles de fond ayant une influence sur le recrutement des minorités visibles (5.4).

5.1 Mise en valeur des acteurs non traditionnels

Cette première partie propose une réflexion détaillée sur les acteurs intervenants dans la mise en œuvre de la norme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) au sein du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Si Dunlop mettait en exergue trois acteurs traditionnels des relations de travail (les syndicats, les employeurs et le gouvernement), Legault et Bellemare (2008) ont proposé de revoir et d'intégrer de « nouveaux acteurs » dans ce système afin de le moderniser.

Ainsi, la prochaine partie se concentrera sur l'influence exercée par ceux-ci et sur leurs caractères distinctifs (5.1.1). Nous établirons de ce fait la prééminence incontestable de deux acteurs, les ordres professionnels et les clients et verrons quelle est la nature de leurs interventions dans la promotion de l'accès à l'égalité en emploi (5.1.2). Enfin, nous examinerons la vitalité des réseaux de collaboration bâtis à l'intérieur du sous-système étudié (5.1.3).

5.1.1 Incorporation de « nouveaux acteurs » au sein du système

Au premier abord, la définition de l'acteur émise traditionnellement par Dunlop (1993) est apparue rigide et limitative par rapport aux réalités contemporaines du marché du travail. L'évolution multidimensionnelle de la société a complexifié l'écosystème de relations industrielles et, corolairement, a modifié le pouvoir de certains acteurs, dont celui de l'État et des syndicats. C'est dans cette optique que Legault et Bellemare (2008) ont élargi et enrichi la définition des acteurs à tout individu, groupe ou institution « qui a la capacité, par ses actions, d'influencer directement le processus de relations industrielles » (Legault et Bellemare, 2008 : 745). Ces précisions théoriques ont été adjointes au cadre d'analyse retenu afin que celui-ci soit apte à analyser et à expliquer le paysage professionnel ciblé. À cet effet, le concept d'influence des acteurs figurant dans la définition de Legault et Bellemare (2008) est envisagé ici sous l'angle du recrutement des minorités visibles, conformément à l'objet de recherche.

D'emblée, le fait de retenir une définition élargie de la notion d'acteur au cadre théorique a permis d'en identifier sept distincts : les établissements d'enseignement, les ordres professionnels, les clients, les organismes communautaires, le gouvernement, les employeurs (et les gestionnaires) ainsi que les employés. Notons que le modèle traditionnel de Dunlop en distinguait trois. En d'autres termes, cela veut dire qu'interviennent quatre « nouveaux acteurs » au sein du système : les établissements d'enseignement, les ordres professionnels, les clients et les organismes communautaires.

Dans la perspective de Dunlop, la présence et l'influence de ces « nouveaux acteurs » auraient sans doute été considérées comme des paramètres contextuels. Il est vrai que le rôle des établissements d'enseignement, l'encadrement des ordres professionnels, la relation de proximité des clients et la présence des organismes communautaires posent ou révèlent des enjeux spécifiques au secteur. Or, force est de constater que leurs actions ont des impacts immédiats sur l'accessibilité des professions de même que sur la fonction affectée aux minorités visibles dans les hiérarchies organisationnelles. À terme, ceux-ci influencent les processus de gestion des organisations en émettant des contraintes formelles et informelles. Le cas échéant, ceux-ci peuvent être considérés comme des acteurs au sens de la définition de Legault et Bellemare (2008 : 745).

Tableau 18 – Les acteurs traditionnels et les « nouveaux acteurs » gravitant au sein de notre terrain de recherche

Catégorisation traditionnelle des acteurs (Dunlop, 1993)	« Nouveaux acteurs » au sens de Legault et Bellemare (2008)
<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernement; • Employeurs et gestionnaires; • Employés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établissements d'enseignement; • Ordres professionnels; • Clients; • Organismes communautaires.

Le modèle de l'acteur établi par Legault et Bellemare (2008) permet également de jauger de l'influence de chaque acteur. En effet, le cadre analytique proposé met de côté la dichotomie classique entre acteurs et non-acteurs au profit d'une analyse flexible des actions engagées par ceux-ci. En ce sens, le tableau 19 suivant reprend les trois

dimensions théoriques du modèle – l’intensité, l’étendue et le résultat – et illustre d’un coup d’œil la position occupée par les différents intervenants en fonction de leur influence sur les processus d’établissement des règles.

Tableau 19 – Influence des actions des acteurs en fonction du modèle élaboré par Legault et Bellemare (2008)

	Intensité	Étendue	Résultat
Établissements d’enseignement	Continue	Nationale	Majeure durable
Ordres professionnels	Continue	Sectorielle	Majeure durable
Clients	Occasionnelle	Organisationnelle	Majeure passagère
Organismes communautaires	Occasionnelle	Nationale	Mineure passagère
Gouvernement	Occasionnelle	Nationale	Mineure durable
Employeurs / Gestionnaires	Continue	Organisationnelle	Mineure durable
Employés	Occasionnelle	Organisationnelle	Mineure passagère

À première vue, le tableau 19 ci-dessus révèle que chacun des acteurs engendre des effets dissemblables à l’intérieur du sous-système étudié. En effet, l’application du modèle de Legault et Bellemare (2008 : 745) met en lumière de nettes différences d’intensité, d’étendue et de résultat des comportements selon les acteurs. Ainsi, il est possible de dégager une hiérarchie entre eux selon l’influence qu’ils exercent respectivement. En suivant cette logique, les groupes qui figurent au haut du tableau 19 sont ceux ayant une plus grande influence sur le SRI. Selon les données recueillies, les trois acteurs prédominants sont les établissements d’enseignement, les ordres professionnels et les clients. En référence aux constats précédents, ces groupes les plus impliqués dans les processus de recrutement des minorités visibles n’étaient pas initialement considérés par Dunlop (1993) comme des acteurs à proprement parler.

En guise d'exemple, l'importance que revêtent les établissements d'enseignement à l'intérieur du sous-système est unanime parmi les entreprises de l'échantillon : « naturelle » et nécessaire. Il appert que ceux-ci exercent une influence perpétuelle sur les règles d'embauche privilégiées et que celle-ci s'étend à l'ensemble des entreprises. Qui plus est, leurs actions mènent à des adaptations majeures et durables au sein du sous-système. D'ailleurs, cette position des établissements d'enseignement est potentiellement exacerbée par le contexte de concurrence que subissent les entreprises à l'égard de la population étudiante et finissante.

À l'inverse, la CDPDJ – inscrit sous la rubrique « gouvernement » – figure complètement au bas de la classification. Le chapitre précédent montre que les organisations n'ont que très rarement des contacts avec la CDPDJ et méconnaissent globalement son rôle dans l'écosystème. Il faut toutefois garder en tête que cette étude ne s'attarde qu'à un sous-système de relations industrielles, celui de l'accès à l'égalité en emploi. Ainsi, l'État demeure omniprésent puisqu'il est à l'origine de la réglementation ; or il délègue sa mise en œuvre à la CDPDJ.

Il faut préciser que cette analyse demeure finalement variable, selon le temps et l'espace, comme l'ont mentionné Legault et Bellemare (2008 : 745).

5.1.2 Forte intensification des contraintes sectorielles

Cette analyse du rôle et de l'influence des acteurs conjuguée à un survol des extrants du sous-système permet de relever que des contraintes supplémentaires s'ajoutent aux entreprises dans la mise en œuvre de l'accès à l'égalité en emploi. Ces pressions naissent principalement des actions de deux acteurs : les ordres professionnels et les clients.

D'une part, Doucet et St-Laurent (2018 : 216) soulignent que l'accès aux professions réglementées – c'est-à-dire qu'un permis de pratique est nécessaire pour exercer pleinement les activités qui y sont rattachées – est encore plus restreint pour les travailleurs ayant acquis leur formation à l'étranger. Par conséquent, même si les ordres

professionnels ne sont pas les seuls responsables, ils jouent néanmoins un rôle de première ligne dans la faible accessibilité de ces professions. Dans une certaine mesure, ceux-ci agissent comme des « freins » aux objectifs de diversification assignés aux entreprises.

Pourtant, un grand nombre d'initiatives ont été mises en place par les ordres professionnels en vue de favoriser la transition des travailleurs étrangers vers le marché du travail québécois. Plus exactement, la présentation des résultats a mis en évidence que des changements ont été opérés relativement à la reconnaissance de l'expérience professionnelle, aux ententes de réciprocité ainsi qu'aux outils d'informations déployés pour rejoindre cette population. Les ordres professionnels travaillent également sur le développement « de nouvelles collaborations » (P1, E16) afin de rendre le processus pertinent et cohérent. Ces démarches démontrent une réelle volonté de ces organismes à améliorer les processus et, ultimement, l'accès de personnes formées à l'étranger aux professions règlementées.

Cela dit, l'impact de ces mesures reste limité. Malgré leurs bonnes intentions, leurs politiques et leurs pratiques peuvent tout de même entraîner des effets préjudiciables sur les membres des groupes protégés (Doucet et St-Laurent, 2018 : 251). En effet, bien que les ordres professionnels se dotent de moyens pour diversifier l'origine de leurs membres, il n'en demeure pas moins que ces derniers sont tenus par leur mission principale : celle de protéger le public. Ils possèdent un devoir de contrôle, de régulation et de promotion de leur profession. Dans ce contexte, les ordres professionnels subissent des tensions inconciliables : d'un côté, assurer la protection du public en exigeant une formation adéquate à leurs membres et de l'autre côté, continuer à alimenter le marché de l'emploi en incluant davantage les professionnels issus de l'immigration.

D'autre part, les entreprises du secteur, par leurs activités quotidiennes, développent des relations de proximité avec leurs clients. Du point de vue des répondants, ce lien ajoute une contrainte additionnelle au processus global de représentativité des minorités visibles. En effet, pour plusieurs d'entre eux, des clients restent encore influencés par des stéréotypes et des préjugés défavorables à l'égard des travailleurs

atypiques. Ces réalités soulèvent d'emblée des enjeux relatifs à l'atteinte des objectifs fondamentaux de la Charte québécoise, dont la prohibition de la discrimination sur la base de motifs énumérés. L'expression plus directe et explicite de réticences de la part des clients suscite des réflexions au sujet de la réelle effectivité de cette norme.

Ainsi, pour contrer ces phénomènes indus, des gestionnaires tentent de sensibiliser leurs clients les plus réticents. Cette éducation apparaît toutefois restreinte, particulièrement dans le contexte où les entreprises demeurent dépendantes des spécifications exigées par leurs clients. À l'évidence, elles doivent satisfaire les conditions et les modalités d'octroi de contrats pour obtenir une part du marché.

Cela dit, selon les propos recueillis, la contrainte prédominante vis-à-vis de la diversification de la main-d'œuvre est celle de la langue. Les interactions nécessaires entre les clients et les travailleurs exigent que ceux-ci possèdent une maîtrise minimale de la langue française ou anglaise. Pour certains répondants, il s'agit dans ce cas de « discrimination involontaire » (E8). Tant que les candidats n'ont pas acquis un niveau satisfaisant, il est certainement plus difficile pour eux de faire leur entrée dans les organisations du secteur. Évidemment, une distinction s'impose entre les motifs sous-jacents à l'expression de réticences et à l'imposition des critères de langue.

Au bout du compte, les clients et les ordres professionnels maintiennent des positions générales contraires aux idéaux d'accès à l'égalité en emploi. Compte tenu de leur position dominante à l'intérieur de l'écosystème, ces « nouveaux acteurs » émettent des pressions majeures aux organisations. Ainsi, malgré les multiples efforts déployés, l'amalgame des obligations réglementaires des PAÉE et des exigences imposées par les ordres professionnels et les clients créent un cercle pernicieux dans lequel s'enlisent les entreprises et qui les éloigne globalement des cibles d'accès à l'égalité en emploi.

5.1.3 Collaboration par réseau quasi inexistante

Dans un autre ordre d'idées, il y a été précédemment établi que, pour agir à titre de puissant correctif contre la discrimination systémique, les PAÉE doivent notamment

se fonder sur une « convergence des actions de toutes les parties impliquées » (Chicha et Charest, 2013 : 79). Ce faisant, la prise en compte des liens bâtis au sein du système semblait de première importance, dans la mesure où celles-ci peuvent être source de succès. Ainsi, la présente réflexion s'est amorcée à partir de l'hypothèse selon laquelle les entreprises s'appuient sur un réseau dynamique de « nouveaux acteurs » pour mener à bien leurs objectifs législatifs. Ces relations pourraient s'apparenter entre autres au modèle d'Heckscher et Carré (2006) qui s'intéresse à l'émergence de nouvelles organisations (les « quasi-syndicats ») et suggère que le développement de réseaux efficaces permet une meilleure représentation des travailleurs atypiques et génère des changements organisationnels plus importants (2006 : 624).

Le cadre théorique d'Heckscher et Carré (2006) a d'abord permis de constater l'existence d'un réseau unissant les entreprises et les établissements d'enseignement. Les liens joignant ces deux acteurs évoluent pour ainsi dire en symbiose, particulièrement dans le contexte de rareté et compétition accrue pour la main-d'œuvre qualifiée. Leur relation semble être bâtie sur une mission commune : promouvoir l'embauche de la population étudiante et finissante. Pour ce faire, les établissements d'enseignement organisent divers événements et tentent de les adapter aux besoins du marché. Pour leur part, les entreprises participent activement à toutes ces activités en vue d'augmenter leur recrutement, particulièrement celui de minorités visibles.

De ce fait, une distinction apparaît claire entre les minorités visibles formées dans les établissements scolaires étrangers et québécois. Les liens étroits construits par le réseau éducatif québécois permettent d'augmenter la représentation de ce groupe cible et demeurent grandement encouragés par les entreprises. Ainsi, l'existence même de ce réseau qui semble structuré et performant renvoie à l'importance que prend l'aspect de l'éducation comme facteur d'intégration professionnel.

Par contre, force est de constater que ce bassin provenant des établissements d'enseignement ne suffit ni pour combler les demandes grandissantes du secteur ni pour

atteindre les cibles de représentation du groupe issu des minorités visibles imposées par les PAÉE.

Hormis ce réseau, il y a peu de preuves de l'existence d'autres liaisons entre les acteurs et de la présence d'organisations décrites par Heckscher et Carré (2006) ; les « quasi-syndicats ». Il est possible que le choix de nos répondants, soit des gestionnaires en ressources humaines, puisse expliquer cette absence. Sinon, cette réalité montre que les entreprises ont peu recours à des organismes voués à la défense des droits de la personne et plus particulièrement à des personnes issues des minorités visibles. Globalement, il semble y avoir une méconnaissance des répondants à l'égard de ce type d'organisations de représentation et de mobilisation sociale.

En fait, le seul autre réseau observé n'est pas directement en lien avec l'objet d'étude puisqu'il concerne les femmes, mais mérite tout de même une mention, car il dépeint la réalité du terrain de recherche. Les entretiens montrent effectivement que le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques a une propension et une sensibilité particulière à la représentation des femmes.

« je pense que c'est une tendance un peu globale, toutes les compagnies vont essayer justement d'accroître le nombre de femmes » (E12).

Comme nous avons laissé entendre dans le chapitre précédent, les répondants sont plus enclins à s'entretenir sur les enjeux entourant la situation générale des femmes. En ce sens, la majorité d'entre eux semble avoir consenti et intérioriser la nécessité des politiques de discrimination positive à leur égard. D'ailleurs, c'est pourquoi plusieurs entreprises ont adhéré à un programme de valorisation de la présence féminine au sein du secteur entrepris par des acteurs externes et ayant des objectifs définis en la matière. Plusieurs d'entre elles ont ainsi mis en vigueur des pratiques organisationnelles pour participer activement à ce changement et tenter d'atteindre les cibles fixées. Bref, les acteurs semblent partager la même vision et vouloir mettre en œuvre des moyens semblables pour y parvenir.

Ces dernières lignes rendent compte que l'ouverture des acteurs est nettement moins consensuelle lorsqu'elle est appliquée en faveur des membres des minorités visibles. D'une manière générale, les réseaux favorables à l'accroissement de la représentation de ce groupe cible ne sont pas aussi prééminents que nous le croyions initialement. Comme plusieurs répondants l'ont fait remarquer, l'intensité de la concurrence est telle que les entreprises ne collaborent pas véritablement entre elles. Le contexte économique a donc une incidence sur la formation de réseaux formels et le niveau de coopération entre les acteurs de l'écosystème.

« C'est une arme à double tranchant puisqu'on cherche toutes les mêmes ressources. Chacun protège un peu son savoir-faire. Si on a une stratégie qui fonctionne, on n'est pas trop intéressé à la partager. La pénurie est vraiment grave » (E2).

* * *

Dans l'ensemble, deux éléments principaux se sont dégagés de la précédente partie. D'abord, les ordres professionnels et les clients occupent une place prédominante qui se révèle globalement néfaste pour l'atteinte des objectifs réglementaires à l'endroit des minorités visibles. Même si les ordres professionnels ont démontré, par leurs actions, une réelle intention de simplifier la voie d'entrée des nouveaux arrivants, ceux-ci seront toujours restreints dans leur pouvoir d'action. Ils ne pourront à aucun moment déroger à leur mission première, celle d'assurer la protection du public.

Ensuite, les acteurs s'impliquent peu dans la consolidation de réseaux et dans l'appui de la collaboration. Au contraire, ceux-ci s'aventurent à l'intérieur d'un véritable dédale qui mène difficilement à la mise en place d'une structure efficace pour assurer l'accès à l'égalité en emploi. En fait, c'est la pénurie de main-d'œuvre qui demeure la principale préoccupation des entreprises, par conséquent, les enjeux matière de diversité sont relégués au second plan. À l'évidence, la logique d'intervention des organisations se base avant tout sur le comblement des postes, surtout dans le contexte actuel.

Ce faisant, ces constats permettent d'infirmer notre dernière proposition de recherche, laquelle supposait que les entreprises comptaient notamment sur le réseautage pour mettre en œuvre plus efficacement la norme des PAÉE. Il n'en demeure pas moins

que les entreprises ciblées sont entourées par la présence de nouveaux acteurs et l'idée de regroupement associatif n'est pas systématiquement écartée.

5.2 Caractère déterministe du contexte économique

Cette seconde partie tend à explorer plus en profondeur les paramètres contextuels et ses impacts sur le présent sous-système. Le cadre d'analyse dunloprien subdivise en trois ensembles l'environnement dans lequel interagissent les acteurs : les caractéristiques technologiques du lieu de travail, le contexte du marché et les relations de pouvoir. Dans le présent cas, la dimension économique s'est avérée largement dominante par rapport aux deux autres composantes. De surcroît, la structure et la répartition du pouvoir ont été abordées lors de l'analyse précédente des acteurs. De cette façon, la prochaine partie se concentra principalement sur la dimension économique qui caractérise sans équivoque l'ensemble du sous-système d'accès à l'égalité en emploi.

Dans le modèle de Dunlop (1993 : 49), les notions de contraintes du marché renvoient en grande partie au degré de concurrence sur le marché et à la disponibilité des salariés. Conformément à ce que décrit Dunlop (1993), le contexte de notre étude se caractérise essentiellement par une rareté de main-d'œuvre qualifiée et par un marché en forte concurrence. L'approche systémique soutient qu'une variation de l'environnement économique engendre une transformation presque automatiquement du système et de ses extrants (Lallement, 2005 : 383).

Sous cet angle, les conditions contextuelles modulent la place et l'importance détenue par les acteurs dans le processus global de recrutement des minorités visibles. A priori, les besoins de main-d'œuvre abondants et imminents des entreprises ont consolidé leurs relations bâties avec les établissements d'enseignement. Ces dernières considèrent leurs rapports étroits avec les écoles comme des moyens aisés et rapides d'augmenter leurs embauches. En effet, ces établissements constituent des foyers importants de recrutement qui sont, *a fortiori*, diversifiés. Dans ces circonstances où les entreprises rivalisent pour la main-d'œuvre, les écoles deviennent des lieux déterminants pour le recrutement, spécifiquement celui des minorités visibles.

Les entreprises qui ne revendiquent pas un message d'accès à l'égalité en emploi ne font qu'hériter des efforts déployés par les établissements d'enseignement pour accroître la représentativité de minorités visibles au sein de leurs effectifs, lesquels varient assurément. Selon les propos recueillis, les écoles anglophones accueilleraient une plus grande proportion de minorités visibles que les établissements francophones. Or, pour les entreprises, la maîtrise de la langue française représente une contrainte indéniable imposée par leur clientèle et, plus largement, par leur secteur d'activité. En bref, les entreprises dont la diversité provient essentiellement des établissements scolaires demeurent limitées dans l'augmentation de la représentativité des minorités visibles. Les écoles ouvrent leurs portes à une plus grande proportion de la population, cependant cette diversité ne peut, à elle seule, permettre à ces entreprises d'atteindre les objectifs quantitatifs, en raison notamment de sa fluctuation et de ses caractéristiques.

Cela dit, l'approche systémique soutient que le contexte économique du marché agit en premier lieu sur les entreprises, et ce, même s'il agit sur l'ensemble des acteurs gravitant à l'intérieur du sous-système (Dunlop, 1993 : 49). En effet, les organisations ont dû fournir davantage d'efforts afin d'assouvir leurs besoins de main-d'œuvre et ceux-ci se sont traduits avant tout par la mise sur pied ou l'agrandissement des équipes spécialisées en acquisition de talents ; un investissement « nécessaire » et somme toute « fructueux » dans les circonstances.

« Maintenant, oui. Avant, on l'avait pas parce que j'étais toute seule et euh... j'y consacrais encore 30 et 70 % de mon temps, c'était vraiment beaucoup et là maintenant on voit un retour sur investissement parce qu'on a une personne qui fait ça à 100 %, ça veut dire qu'on a un besoin, y contacte tout de suite du monde, dès que les personnes lui répondent, lui y les appelle et y perd pas du tout de temps, parce que souvent c'est une question de temps en fait quand un client demande à 3 ou 4 compagnies de chercher un candidat... bah souvent moi j'arrivais peut-être 30 minutes après les autres et... ben ils avaient déjà appelé plein de monde, donc là ouais, on commence à avoir un retour sur investissement sur le temps, l'énergie puis l'argent qu'on dépense en salaire pour notre recruteur, on voit que ouais, c'est vraiment utile... » (E15)

Plusieurs de ces équipes ont développé de nouvelles pratiques de recrutement, en espérant que cela comble leur manque de main-d'œuvre. Celles-ci ont misé sur des démarches d'attraction innovantes et originales telles que l'implantation officielle de

systèmes de référencement, la hausse significative du recrutement spécialisé, la maximisation de la participation à divers événements de réseautage et l'avènement des missions internationales. À l'évidence, plusieurs de ces initiatives visent spécifiquement les groupes cibles, car le bassin national demeure restreint. À plusieurs égards, le marché québécois ne suffit plus à pourvoir les postes disponibles, ce qui oblige les entreprises à recruter à l'extérieur des frontières québécoises, même canadiennes. Par conséquent, c'est parce que le contexte économique les y a contraintes que les entreprises se sont finalement tournées vers la main-d'œuvre issue des minorités visibles.

À cette fin, les entreprises ont dû revisiter quelque peu leurs processus et leurs critères d'embauche. Selon plusieurs gestionnaires, les appréhensions à l'endroit de la main-d'œuvre étrangère se sont atténuées et les processus de recrutement se sont focalisés plus strictement sur les compétences des candidatures. Le contexte économique incite ainsi les entreprises à s'ouvrir à un recrutement diversifié et, par le fait même, à balayer leurs impressions négatives.

« je pense qu'à la longue, à force que ça évolue et aussi je pense que les gens voient qu'il y en a pas tant des gens qui ont toutes fait leurs études ici [...], qui sont libres en ce moment sur le marché du travail... donc c'est ça, c'est le petit côté où on a sensibilisé un peu plus pis... euh c'est aussi laisser un peu le temps faire ses preuves » (E11).

En outre, diverses démarches de rétention ont été mises en place par les entreprises sélectionnées. La majorité d'entre elles ont maintenu des activités de socialisation, cultivé des relations d'aide ou d'intégration entre les employés à l'intérieur de leur établissement. Conformément aux propos recueillis, ces mesures favorisent la rétention du personnel et affrontent la concurrence qui oppose les entreprises du secteur.

À la lumière de cette précédente analyse, le contexte fait office de puissant catalyseur pour propulser les changements organisationnels, particulièrement en matière de diversité en emploi. Le contexte impacte toutes les autres composantes du modèle de Dunlop (1993) et particulièrement les règles de recrutement des minorités visibles. Ce faisant, les « nouvelles » pratiques ouvrent les portes du marché de l'emploi aux différents groupes cibles. Force est de constater que, comme plusieurs répondants l'ont énoncé, le

climat économique de pénurie et de concurrence pour la main-d'œuvre qualifiée représente l'élément central à l'origine de l'adhésion de leur organisation aux objectifs de diversification professionnelle. Les entreprises s'alignent sur des objectifs de diversité en emploi, car le contexte économique les y oblige.

5.3 Croyances collectives : composante de la mobilisation organisationnelle

Cette troisième partie propose une analyse nuancée des structures idéologiques relevées au sein du sous-système. L'idée est d'examiner son impact sur la mobilisation des entreprises relative à l'atteindre les cibles d'accès à l'égalité en emploi. Son étude demeure somme toute complexe puisque le concept de « structure idéologique », tel qu'élaboré par Dunlop (1993), est pour le moins ambigu. Selon le modèle de Dunlop (1993 : 53), cette composante se définit essentiellement par le rôle de chaque acteur et par les conceptions partagées par rapport à la place de chacun dans le système. Or, Dunlop n'explique pas concrètement si l'idéologie est considérée comme productrice ou comme produit des rapports sociaux (Mias, 2012 : 139). En tenant compte de cette imprécision conceptuelle, nous avons tenté de cadrer la structure idéologique en fonction de la place occupée par les minorités visibles et de la responsabilité ressentie des entreprises relativement à l'enjeu de la diversité en emploi.

À cet égard, le chapitre précédent a exposé deux structures idéologiques : l'une faisant la promotion de la diversité et l'autre la banalisant. Pour Dunlop (1993 : 53), cette simple idée qu'il existe deux ensembles de croyances pourrait nuire à la liaison du sous-système en tant qu'entité pleine et entière et expliquer le faible niveau de collaboration présent à l'intérieur de celui-ci. En fait, si les idéologies partagées par les différents acteurs du réseau ne sont pas suffisamment compatibles, il est possible que ceux-ci privilégient le travail en vase clos. La précédente partie montre qu'effectivement les entreprises collaborent peu entre elles. Néanmoins, une relative congruence semble s'être développée dans chacune des structures idéologiques, spécifiquement dans l'optique du recrutement des minorités visibles.

D'un côté, les entreprises ayant accordé une place exclusive aux minorités visibles assument une grande part de responsabilité dans l'atteinte de leur juste représentation. Une fonction spécifique est attribuée à chaque intervenant afin de promouvoir l'accessibilité du marché du travail à des groupes historiquement marginalisés. Plusieurs gestionnaires ont exprimé leur volonté, à la fois personnelle et professionnelle, de déployer des efforts et de progresser davantage en matière de diversité en emploi. D'ailleurs, ces entreprises faisant la promotion d'une idéologie sensible et positive sont celles ayant accompli les plus grands pas dans le but de l'enrichir.

De l'autre côté, les entreprises promulguant des perceptions négatives à l'égard de la diversification des effectifs ont mis généralement moins d'efforts dans la structuration de mesures et, de plus, ont proposé des pistes de solutions externes à leur organisation. Celles-ci ont parfois sous-entendu que la responsabilité de la diversité et d'égalité revenait davantage aux autres acteurs du réseau (comme le gouvernement ou les ordres professionnels par exemple) qu'à leur propre entreprise. L'étude de 2005 réalisée par Chicha et Charest (2010 : 67) montrait justement que les entreprises ne saisissent pas nécessairement leur responsabilité dans l'état de la diversité en emploi.

En somme, le positionnement des acteurs quant à la mise en œuvre de la norme des PAÉE est nettement distinct d'une structure idéologique à l'autre. D'un côté, les entreprises assument un grand niveau d'engagement et de l'autre, elles se dissocient de cet objectif.

* * *

Les précédentes conclusions permettent par le fait même de confirmer la deuxième proposition de recherche stipulant que le contexte économique de même que les croyances communément partagées ont des effets sur la diversification de la main-d'œuvre embauchée. Une hypothèse provenant directement de la représentation théorique de Dunlop (1993), à savoir que le système désigne des acteurs qui établissent des règles, un processus influencé essentiellement par les idéologies et par les contextes.

D'une part, la dimension économique engendre un changement crucial dans le présent système : elle déséquilibre le rapport de dépendance entre les entreprises et la main-d'œuvre active. En matière de recrutement, les entreprises n'occupent pas la position de pouvoir, car elles cherchent la main-d'œuvre qualifiée pour pourvoir leurs postes. Cela modifie les pratiques organisationnelles de recrutement privilégiées ainsi que leurs perceptions à l'égard des membres des groupes cibles. Poussées par un contexte économique favorable, les portes du marché du travail s'ouvrent davantage aux personnes issues des minorités visibles ; ce contexte sert de levier d'action auprès des organisations.

D'autre part, l'idéologie défendue et l'attitude adoptée à l'égard de la diversité contribuent à l'implication des entreprises dans la quête de l'accès à l'égalité en emploi. Dans la plupart des cas, les croyances partagées par les acteurs ne constituent pas les éléments déclencheurs à la mobilisation organisationnelle, mais celles-ci exercent tout de même une influence sur le processus d'établissement de règles dans lequel ceux-ci sont directement impliqués.

Appliqué au sous-système de l'accès à l'égalité en emploi, le cadre dunlopien met en lumière l'importance de la composante idéologique et de la surdétermination de la conjoncture économique comme moteurs de représentation des minorités visibles.

5.4 Hiérarchie normative inversée

Cette dernière partie se focalise sur le principal produit de tout système : l'établissement et l'administration des règles établies par les acteurs. Celles-ci constituent véritablement le cœur de l'analyse et le noyau distinctif de notre terrain de recherche. Ce corpus de règles comprend les mécanismes procéduraux, les règles de fond et les procédures d'application (Dunlop, 1993 : 51) et s'exprime sous différentes formes : des lois, des règlements, des décrets gouvernementaux, des décisions de tribunaux et celles des décisions d'institutions spécialisées, des textes des accords collectifs, des coutumes, des traditions, etc. (Mias, 2012 : 35)

Dans le cadre de la présente recherche, ces règles ont été étudiées essentiellement dans l'optique du recrutement de minorités visibles. Ainsi, une majorité des règles relevées appartient à la deuxième catégorie de règles élaborée par Dunlop (1993) : les règles de fond.

En fait, selon Dunlop (1993 : 52), les acteurs, inscrits dans un jeu de pouvoir et influencés par des contextes économique et professionnel, établissent un univers de règles de fond pour régir leur environnement de travail. Dans le présent cas, les règles intervenant dans le processus de recrutement des minorités visibles proviennent de différentes sources, notamment de l'État, des ordres professionnels, des clients ou des entreprises. Certes, comme nous avons traité les acteurs en fonction d'une définition élargie et inclusive, d'autres groupes que ceux initialement envisagés par Dunlop (1993) produisent ou du moins prennent part à l'établissement de l'ensemble de règles.

Cela va sans dire que ces règles s'inscrivent dans une hiérarchie normative. Le prochain segment se divisera ainsi en fonction de cet ordre établi en commençant par la règle étatique (1), ensuivant par les règles instituées par les ordres professionnels et les clients (2) et en terminant par les règles organisationnelles (3).

5.4.1 Structure institutionnelle déficiente, voire ineffective

Tout d'abord, cette première partie s'intéresse à la règle sur laquelle s'est bâtie la présente recherche, soit l'imposition de la norme des PAÉE à des entreprises privées québécoises spécifiquement celles du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Un des objectifs est justement d'examiner la manière avec laquelle ces organisations souscrivent à cette règle étatique. Pour ce faire, les catégories théoriques élaborées par Demers (1996) c'est-à-dire les effets concrets (1), symboliques (2), voulus (3) et non intentionnels (4) serviront de pierre angulaire à partir de laquelle une réflexion globale sur l'effectivité de la norme sera développée. En dépit de l'existence et de l'imposition des PAÉE, un survol des données recueillies montre d'ores et déjà des répercussions organisationnelles décevantes sur l'objectif d'améliorer la représentation des personnes issues des minorités visibles.

5.4.1.1 Effets concrets

Au préalable, les effets concrets découlent tangiblement de l'application de la norme, soit des PAÉE (Demers, 1996 : 71-78). D'emblée, seulement la moitié des organisations ont mentionné avoir déjà accompli un rapport statistique, comprenant notamment le niveau de représentation des groupes cibles et leur répartition à travers les catégories professionnelles. La réalisation de ce bilan date de plusieurs années, voire de décennies pour la plupart des organisations. Cette réalité sous-entend une absence de suivi de l'institution gouvernementale qui pourtant exige de tels rapports. À l'instar des constats établis par la littérature, l'assistance offerte aux entreprises semble s'étaler sur de longues périodes et se plonger dans une relative obscurité (Charest *et al.*, 2020 : 218 ; Chicha et Charest, 2013 : 87-88).

Si de nombreux gestionnaires n'ont pas eu véritablement connaissance de l'accomplissement de ce rapport, la majorité des entreprises possèdent néanmoins des systèmes de compilation. Or, les données fournies relevaient avant tout d'estimations et non d'une compilation actuelle et précise de la représentativité des minorités visibles. En effet, il s'agissait sauf exception d'approximations très sommaires. Cette réalité illustre la faible influence des PAÉE sur les procédés organisationnels et sur les changements opérés au sein des entreprises dans leur intention de conformité à la dimension quantitative des programmes. Pourtant, établir la juste représentation des membres des groupes cibles constitue une étape cruciale de constitution d'un PAÉE et de l'atteinte des objectifs en découlant (Chicha et Charest, 2009 : 68).

En ce sens, la mise en œuvre de la norme des PAÉE devrait irrévocablement inclure la fixation d'objectifs qualitatifs et quantitatifs (Chicha et Charest, 2009 : 68). Par contre, seulement 30 % des répondants en ont réellement fixé. Au surplus, ceux-ci ne sont pas forcément en lien avec le processus d'application des PAÉE. Au contraire, les entreprises poursuivent des objectifs tirés de leur propre initiative ou de celle d'acteurs externes.

Les organisations ayant souscrit récemment à cette exigence réglementaire (soit 20 % de l'échantillon) ont indiqué plus précisément les effets de la norme. Les gestionnaires concernés ont notamment évoqué la réalisation dudit rapport statistique et ont davantage explicité leurs engagements organisationnels. Qui plus est, ceux-ci ont été davantage en mesure d'estimer la proportion des minorités visibles au sein de leurs effectifs. Ce faisant, les effets, aussi minimes soient-ils, semblent s'affaiblir à long terme.

5.4.1.2 Effets symboliques

En ce qui concerne les effets symboliques, ils exercent pour leur part des influences sur les représentations, les opinions ou les attitudes mentales à la fois individuelles et collectives (Demers, 1996 : 71-78). Il faut noter qu'il est difficile de cibler avec certitude et avec précision les impacts symboliques soulevés par la réglementation des PAÉE. Partant de ce fait, nous avons tenté de cerner le plus justement les perceptions exprimées par les personnes interrogées.

De façon générale, les propos tenus ont laissé paraître une appréhension négative à l'égard des PAÉE. La réglementation et les démarches afin d'y souscrire sont perçues comme des fardeaux administratifs accablants. D'autant plus que certains répondants estiment que la discrimination en emploi est chose du passé ; la loi devient en ce sens caduque. En effet, plusieurs gestionnaires ont spécifié que leurs procédés d'embauche focalisent quasi exclusivement sur les compétences reconnues et transférables. Dans ce cas, ils ne tiennent pas compte de l'origine ethnique des candidats. Le concept de « compétences » est revenu régulièrement durant les entretiens justement comme la preuve que les processus de recrutement se basent sur des critères impartiaux. Sous cet angle, la réglementation des PAÉE est vue comme « superflue » voire « vexante » pour les entreprises qui possèdent, de leur point de vue, des pratiques déjà non discriminatoires.

Les auteurs Chicha et Charest (2010 : 68) ont justement montré que, dans certains cas, les entreprises ne saisissent pas de quelle manière leurs pratiques organisationnelles courantes peuvent engendrer des effets indirectement discriminatoires. Ainsi, même si les entreprises insistent sur la neutralité de leurs critères d'embauche, il est possible qu'elles

perpétuent involontairement un système oppressif envers les minorités visibles. Les caractères involontaire et cumulatif constituent les fondements mêmes du concept de discrimination systémique. Ces propositions théoriques soulèvent des réflexions sur la réelle suppression de la discrimination en emploi et sur la capacité des gestionnaires en ressources humaines d'émettre de tels constats.

5.4.1.3 Effets voulus

Cette partie s'attardera principalement aux effets soulevés qui s'inscrivent en conformité avec les objectifs poursuivis par la norme d'accès à l'égalité, bien que ceux-ci soient nombreux et vastes. À la lumière des dernières parties et du chapitre précédent, quelques changements, à la fois concrets et abstraits, sont survenus et adhèrent à l'approche de même qu'à la vision proposée par les PAÉE.

En premier lieu, selon les observations de 40 % des gestionnaires, la représentation des minorités visibles a augmenté au sein de leur organisation. Même si la plupart de ces statistiques proviennent d'impressions, cela laisse présager que le marché du travail, même s'il reste imparfait, ouvre tout de même ses portes aux personnes issues des minorités visibles.

Dans ce même ordre d'idées, plusieurs extraits ont démontré un souci de la part de plusieurs répondants d'assurer un accès égalitaire au marché du travail. Plusieurs d'entre eux ont effectivement énoncé leur désir, personnel et professionnel, de déployer ou de poursuivre les efforts en la matière. D'ailleurs, quelques répondants semblaient satisfaits de la place occupée par l'aspect de la diversité dans leur organisation, de l'énergie investie et des résultats obtenus à cet effet.

Ces constats sont conformes, dans une certaine mesure, à l'essence des PAÉE : supprimer systématiquement les obstacles organisationnels qui défavorisent les membres des groupes cibles afin d'augmenter leur représentation et, ultimement, atteindre une égalité de résultats (Chicha, 2001 : 64).

5.4.1.4 Effets non intentionnels

Au contraire, les effets non intentionnels découlent de la mise en œuvre de la norme d'égalité sans avoir été anticipés (Demers, 1996 : 82-85). Dans le présent cas, les propos tenus par les gestionnaires témoignent d'une méconnaissance générale de la réglementation ainsi que de ses mécanismes d'application. La grande majorité des répondants ne peuvent pas affirmer avec certitude que leur entreprise est réellement assujettie à la norme des PAÉE, alors que toutes les entreprises de l'échantillon souscrivent, sans le moindre doute, à cette obligation.

D'ailleurs, les gestionnaires, en tant que représentants des employeurs, sont les artisans de la mise en application des PAÉE. Ils doivent s'assurer d'une juste représentation des membres des groupes cibles en privilégiant des pratiques et les politiques organisationnelles non discriminatoires. Or, la plupart de ceux-ci ignorent ce rôle qui leur est attribué.

Dans cette même optique, plusieurs personnes interrogées se sont entretenues au sujet des « lignes directrices pour la gestion de l'intégrité » (E7) ou de l'aspect « *ethic and compliance* » (E12) de leur organisation en supposant que ces aspects étaient tous en lien avec les PAÉE. De surcroît, à de nombreuses reprises durant les entretiens, les répondants ont fait mention du concept d'équité salariale comme mesure supplémentaire d'accès à l'égalité en emploi. En revanche, même si la *Loi sur l'équité salariale* intervient dans le processus de réalisation de l'équité en emploi, elle représente une réglementation complètement distincte des PAÉE.

Déom et Beaumont (2008 : 75) confirment que ces concepts d'équité salariale et d'accès à l'égalité constituent deux dimensions complémentaires et essentielles pour contrer les formes de discriminations au travail. De leur point de vue, celles-ci demeurent par contre mal comprises : « on confond fréquemment équité salariale, équité en emploi, accès à l'égalité, parité salariale et égalité salariale » (Déom et Beaumont, 2008 : 75).

Ainsi, le fait qu'une grande proportion des répondants n'aient pas été en mesure à tout le moins de confirmer que leur organisation est astreinte aux PAÉE et que le concept d'égalité demeure si ambigu atteste de leur méconnaissance évidente des principes de base édictés par la norme.

Le tableau 20 résume les effets relevés à partir des catégories de Demers (1996).

Tableau 20 – Bilan des effets relevés en fonction des catégories élaborées par Demers (1996)

Catégories élaborées par Demers (1996)	Effets relevés
<i>Concrets</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Accomplissement du rapport (datant souvent de plusieurs années) - Compilation des données (non actualisée) - Fixation d'objectifs
<i>Symboliques</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Perception de lourdeur réglementaire - Sentiment négatif à l'égard de l'existence de la norme
<i>Voulus</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Souci d'une plus grande équité professionnelle - Augmentation (approximative) de la représentativité des groupes cibles
<i>Non intentionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Méconnaissance de la réelle réglementation - Confusion relative des concepts d'équité salariale, d'éthique et d'égalité en emploi

** Il est possible que ces effets ne soient pas uniquement dus à l'imposition des PAÉE*

À la lumière de ce tableau 20 et, par le fait même, du cadre d'analyse de Demers (1996), le bilan tiré au sujet de l'ancrage de la structure juridique des PAÉE au sein des entreprises du secteur des services professionnels pointe vers un constat sévère : l'ineffectivité relative de la règle étatique. Il s'agit du constat établi par plusieurs auteurs(es) au tournant des années 2000. En effet, la plus importante étude effectuée au sujet des PAÉE d'obligation contractuelle remonte à 1998 et brosse déjà un portrait qui est loin de correspondre aux attentes fixées. Les autres recherches qui ont suivi ont montré, dans le même sens, des résultats nettement en deçà des objectifs qualitatifs et quantitatifs poursuivis (CDPDJ, 1998 ; Chicha et Charest, 2013 ; Charest, 2012 ; Chicha et Charest, 2010). Ce faisant, les réflexions entamées dans le présent travail demeurent

cohérentes avec les recherches menées jusqu'à présent au sujet des PAÉE, bien qu'elles soient grandement déplorables.

Cette ultime constatation permet d'infirmer la proposition de recherche selon laquelle les PAÉE constituent une structure juridique effective. Au contraire, la règle structure très peu les politiques et les pratiques organisationnelles, spécifiquement celles en recrutement.

Ces conclusions vont à l'encontre de ce que le modèle de Dunlop (1993) propose. En effet, celui-ci considère que l'État, comme acteur et comme émetteur de la règle, possède une place centrale. Or, notre terrain de recherche révèle une autre réalité, celle d'un État qui occupe un rôle marginal dans l'articulation de règles structurantes. Ainsi, la vision dunlopienne ne permet pas d'éclairer justement nos observations. Dans le cas présent, il appert que d'autres variables parfois implicites influencent davantage le système que la règle étatique, ce qui ne correspond pas aux a priori de Dunlop (1993). Cependant, comme Klarsfeld *et al.* (2012 : 310) l'ont démontré, la régulation de la diversité en emploi s'inscrit dans un spectre nuancé entre le libre arbitre et le système rigide où une multitude de règles s'imbriquent et vont au-delà des contraintes légales. En d'autres termes, cela veut dire que les normes juridiques ne représentent pas le principal outil en vue de l'établissement d'un milieu de travail égalitaire et équitable.

Figure 5 – Paramètres du modèle systémique (Blain et Gennard, 1970 : 394)

$$R = f(A, T, E, S, I)$$

(R = règles ; A = acteurs ; T = caractéristiques technologiques ; E = contraintes économiques ; S = statut des acteurs ; I = idéologie)

En considérant les paramètres du modèle systémique présentés ci-dessus et les constats dressés dans les analyses précédentes, la fonction des règles apparaît claire : combler les besoins de main-d'œuvre. À cette fin, les entreprises adaptent leurs pratiques et leurs politiques, ce qui s'avère un processus décidément à l'avantage des personnes issues des minorités visibles. Cela revient à dire que la politique publique en emploi n'a pas l'effet structurant convoité, au contraire, ce sont les conditions du marché qui

articulent « accidentellement » les initiatives organisationnelles en faveur d'une plus grande diversité.

5.4.2 Règles structurantes insoupçonnées

Selon nos conclusions antérieures, deux acteurs se sont montrés prééminents : les ordres professionnels et les clients. Leur prépondérance au sein du présent sous-système signifie que leurs règles sont grandement structurantes pour les entreprises.

En premier lieu, les ordres professionnels établissent un cadre rigide à tous les individus voulant accéder aux professions réglementées. Par celui-ci, les ordres professionnels attestent des compétences de tous les nouveaux professionnels en fonction des exigences québécoises. Conséquemment, les entreprises doivent s'assurer que les professionnels qu'elles embauchent ont le titre officiel pour effectuer les actes dits réservés. Il s'agit de la principale règle substantive ordonnée par ces organismes.

Par ailleurs, les dernières années ont été l'occasion pour ces deux ordres professionnels de modifier considérablement leurs procédures de reconnaissance des acquis. En substance, ils ont adopté une structure personnalisée, ce qui a assoupli les prescriptions émises aux professionnels formés à l'étranger. Ces changements, amalgamés aux négociations d'ententes de réciprocité, au déploiement d'efforts promotionnels, à l'élaboration d'outils informatiques ainsi qu'au versement de bourses, ont fortement simplifié l'accès aux professions concernées. Les entreprises, tributaires de cette réglementation, ont bénéficié de ces initiatives dans l'optique de diversification de leur main-d'œuvre. Celles-ci demeurent invariablement astreintes par les règles de fond instituées par les ordres professionnels, et ce, avant même de pouvoir procéder au recrutement de professionnels.

De manière générale, les règles appliquées par les ordres professionnels sont apparues fortement structurantes dans le sous-système de l'accès à l'égalité en emploi, à tel point qu'une distinction devrait être établie entre les entreprises concernées par cette réglementation et celles ne l'étant pas. Malgré le fait que les organisations ciblées

appartiennent toutes au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques, une nette différence apparaît entre celles-ci dans leur niveau de contraignabilité lors du recrutement de minorités visibles. Les organisations qui sont exemptées de ces formalités disposent une plus grande latitude dans la mise en application de leurs procédures d'embauche et dans leurs exigences d'emploi puisqu'elles n'ont pas à se soucier de l'attestation émise par les ordres professionnels. En matière de recrutement, cette dimension est primordiale ; les entreprises étant dispensées de la réglementation des ordres professionnels jouissent indéniablement d'avantages pour faire croître la présence de minorités visibles.

Ensuite, les clients imposent diverses contraintes – notamment des exigences de qualification – lors des processus d'appels d'offres ou d'attribution de contrats, que les entreprises sont dans l'obligation de respecter. Ces demandes des clients, souvent considérées comme sévères, visent notamment l'expérience ainsi que la langue parlée des travailleurs. Au surplus, des réticences sont formulées à l'occasion à l'égard de la prise en charge de membres de groupes minoritaires. L'expression de ce type de règles, bien qu'implicites, a tout de même un écho pour les entreprises. D'une manière générale, ces critères nuisent aux minorités visibles et, par conséquent, forcent les organisations à revoir certains de leurs mécanismes d'emploi. Dans cette optique, certaines ont mis sur pied des cours de langue à l'interne ou ont réaffirmé l'offre de le faire à l'externe. Également, certaines entreprises procèdent implicitement ou explicitement à la sensibilisation et l'éducation de leurs clients pour diminuer leurs appréhensions.

D'après ce qui précède, les entreprises sont dépendantes des règles imposées par leurs ordres professionnels et par leurs clients. Cette dernière partie met en exergue le caractère structurant des règles, qu'elles soient explicites ou implicites.

5.4.3 Initiatives organisationnelles : transition vers la gestion de la diversité ?

La présentation des résultats a exposé un vaste corpus de règles ayant pour objectif de diversifier les effectifs professionnels. La définition élargie de la règle de Dunlop (1993 : 53) a permis d'identifier presque une trentaine de règles organisationnelles

regroupées selon trois principaux domaines, soient : l'attraction, le recrutement et le maintien en emploi. Ces subdivisions montrent à première vue que les entreprises, en contexte de pénurie de main-d'œuvre et en fonction de leurs intérêts professionnels, ont développé de stratégies qui peuvent concerner plusieurs aspects de leur système de gestion des ressources humaines. Ainsi, les stratégies déployées par les entreprises empruntent divers chemins à l'intérieur et à l'extérieur de leur environnement de travail.

En principe, les entreprises adoptent plusieurs stratégies communes pour gérer leur diversité (Dover *et al.*, 2020 : 154). Elles soulèvent justement les formes de gestion les plus courantes : formation spécifique, marketing prodiversité, pratiques traditionnelles de discrimination positive, fixation d'objectifs de recrutement, structuration d'un comité et d'une équipe spécialisée dans la gestion de la diversité, programme de mentorat et création de groupes d'affinité. Ces moyens figurent dans le chapitre précédent en tant que méthodes appliquées par les entreprises.

À ces initiatives déjà documentées dans la littérature, la présente étude en relève plusieurs autres ayant pour but d'encourager le recrutement des minorités visibles. Celles-ci visent essentiellement à étendre les zones d'action, les réseaux et les approches mobilisées « normalement » par les entreprises.

« avec le plein emploi, la concurrence également, on sait que c'est le recrutement est quand même assez, c'est un défi dans notre secteur d'activité, alors, il faut aller plus loin » (E8).

Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre et de concurrence, les entreprises doivent user d'imagination pour attirer et pour recevoir de nouvelles candidatures. Ainsi, celles-ci finissent par ouvrir leurs horizons vers d'autres avenues et par publiciser plus largement leurs offres d'emploi. Selon Dover *et al.* (2020 : 173), élargir la diffusion des offres garantit qu'une plus grande proportion de la main-d'œuvre qualifiée ait accès à l'opportunité d'emploi, même les membres de groupes généralement écartés du marché du travail. Pour eux, cette stratégie constitue ainsi une pratique satisfaisante pour augmenter le recrutement de minorités visibles.

De plus, cet élargissement des pratiques d'emploi passe par la consolidation de partenariats ou par le développement de nouvelles relations avec des acteurs externes, notamment les organismes communautaires. En étendant leur collaboration avec le milieu communautaire, les entreprises ont notamment donné le coup d'envoi au recrutement international et confirmé pour la première fois leur participation à des événements de réseautage organisé pour les nouveaux arrivants. Sous cet angle, les organismes communautaires étendent véritablement les lieux de recrutement des entreprises et, par le fait même, la diversité des candidats potentiels. Le travail des organismes communautaires a été sous-estimé à plusieurs reprises durant les entretiens or, pour les entreprises ayant recours à ces types de services, il s'agit sans le moindre doute d'un moyen hors pair pour augmenter l'embauche de minorités visibles. Selon Chicha et Charest (2013 : 92), « la collaboration entre le secteur communautaire et les employeurs serait d'ailleurs l'un des gages de succès d'un programme d'accès à l'égalité ».

En revanche, certaines pratiques, en apparence neutres, peuvent maintenir des inégalités sur le marché du travail. À titre d'exemple, l'intégration de plus en plus courante des formes de recrutement virtuelles amène les entreprises à revoir les méthodes traditionnelles de sélection des candidatures, ce qui soulève des questionnements. D'une part, la chasse ou le *sourcing* sur les réseaux professionnels sous-entend que la sélection de travailleurs potentiels s'effectue par le recruteur lui-même. Ce processus est différent des procédés classiques de recrutement. La forme « traditionnelle » invite les travailleurs intéressés à envoyer de leur plein gré leur curriculum vitae aux entreprises. La trajectoire d'une candidature vers le marché de l'emploi se fait donc à l'inverse. Par conséquent, cela demande aux recruteurs de faire preuve d'intégrité et d'ouverture dans leur présélection.

« c'est le recruteur qui être... si tu veux jouer le rôle d'avocat, donc euh... avocat pour le candidat et puis pour le gestionnaire parce qu'il doit recruter pour le gestionnaire, mais y doit faire en sorte que le candidat ait toutes ses chances... dans l'absolu je veux dire, donc voilà peu importe l'origine du candidat ben, du moment qu'il est bon, on va essayer de le prendre, mais y'a pas un meilleur... y'a pas une meilleure méthode selon moi, c'est plus... c'est plus le recruteur qui va faire un travail... qui va respecter l'éthique, qui va respecter les valeurs de l'entreprise et euh c'est ça qui fait qu'on a des bons candidats... » (E12)

En outre, ce type de recrutement a tendance à piocher dans un bassin qui est traditionnellement bien perçu dans le milieu. L'utilisation de ces formes de recrutement tient justement pour acquis que les professionnels les plus en vue ou ceux qui sont déjà sur le marché du travail sont tous inscrits sur ces réseaux professionnels. Pour maximiser les chances d'être embauchés, les entreprises considèrent également que ceux-ci ont pris conscience de l'importance d'actualiser les informations publiées et de prendre acte des communications qui leur sont adressées. Il est donc possible que ces approches axées sur la « réputation virtuelle » des candidats aient un impact encore plus délétère sur la diversification des effectifs, dans la mesure où les entreprises finissent par recruter dans les mêmes plates-bandes. Conséquemment, l'emploi de moyens virtuels pour procéder au recrutement suscite des interrogations et des réflexions légitimes quant à l'impact sur les membres des groupes historiquement désavantagés sur le marché du travail.

D'autre part, plusieurs répondants sont d'avis que les méthodes de référencement permettent de diversifier le bassin de candidatures. Toutefois, les auteures Dover *et al.* (2020 : 173) mettent en garde contre la potentielle tendance des systèmes de référencement à reproduire la composition démographique actuelle des organisations. Pour Chicha (2001 : 69), il s'agit d'une méthode de recrutement potentiellement discriminatoire, car elle restreint l'annonce des postes vacants aux connaissances des employés. Or, un répondant – il est pertinent de mentionner que ce dernier s'identifie comme une minorité visible – a justement confirmé la grande importance accordée aux réseaux personnels et professionnels des candidats lors des processus d'embauche.

« ce que j'ai remarqué depuis que je suis venu au Canada... beaucoup de postes passent par le... les recommandations... beaucoup, beaucoup, beaucoup... faut avoir son réseau [...] C'est difficile de construire un réseau, c'est clair, mais derrière, moi ce que j'ai remarqué ici, c'est quelque chose qui reste...comme important. » (E12)

Cet extrait incite à réfléchir sur la capacité de tous employés à participer aux dispositifs internes de leur entreprise, comme ceux de référencement. Dans le même sens, cela montre les risques potentiels de cette méthode, bien qu'elle puisse être efficiente dans plusieurs contextes professionnels. Dans l'optique où le marché de l'emploi au Québec se diversifie considérablement, les hésitations émises par ces auteurs perdent peut-être de

leur pertinence. Selon la logique de référencement, plus un milieu est diversifié, plus les références le seront aussi. Il convient donc de rester prudents durant l'application de ces pratiques.

Malgré l'établissement de ces multiples règles, peu d'entreprises ont réussi à intégrer concrètement les PAÉE à l'intérieur d'une stratégie systémique pour combattre la discrimination. En effet, les données recueillies montrent davantage que les entreprises ont repéré de bonnes pratiques ici et là et les ont intégrées à leurs corpus de règles déjà existants, et ce, sans nécessairement penser à un système complet et cohérent. Il est vrai que le dernier chapitre a présenté un grand nombre de mesures or, tel que spécifié antérieurement, la grande majorité des entreprises n'ont pas mis en place autant de règles simultanément. Dans la plupart des cas, elles ont misé sur des pratiques spécifiques pour augmenter le recrutement de minorités visibles. Comme le rapportent Chicha et Charest (2013 : 83) « l'introduction d'une « bonne pratique » en matière de recrutement, ne garantit pas l'amélioration des taux de représentation si elle ne s'accompagne pas de mesures complémentaires ». Si l'on prend les organisations individuellement, peu d'entre elles ont réellement mis en lien leurs stratégies afin qu'elles s'emboîtent de manière harmonieuse et qu'elles réussissent ultimement à éliminer les barrières persistantes à l'endroit des minorités visibles.

Pourtant, il s'agit d'une hypothèse centrale et sous-jacente de la norme des PAÉE : supprimer tous les obstacles organisationnels pouvant potentiellement défavoriser les membres des groupes cibles (Chicha, 2001 : 64). Rappelons que la structure des PAÉE représente à l'origine un correctif pour contrer la discrimination systémique incessante.

En effet, ce constat laisse croire que les entreprises n'ont pas véritablement concentré leurs initiatives sur le processus d'accès à l'égalité, mais davantage sur celui de gestion de la diversité. Pour Chicha et Charest (2013 : 80), « ces deux concepts sont loin d'être équivalents ; en effet, alors que l'accès à l'égalité est axé sur les droits fondamentaux et la lutte aux discriminations, la gestion de la diversité met l'accent sur les bénéfices économiques de la valorisation des différences ». Conformément aux parties

précédentes, il est vrai que les entreprises n'ont pas centré leurs efforts sur ces composantes des PAÉE – soient les droits fondamentaux et la lutte contre la discrimination systémique –, mais plutôt sur les gains potentiels de main-d'œuvre et de performance organisationnelle. La pénurie de main-d'œuvre constitue, de ce que nous avons remarqué, le moteur central d'action des entreprises à diversifier leurs effectifs. À l'inverse, plusieurs répondants tiennent pour acquis que la discrimination en emploi n'existe plus. Ainsi, il est difficile d'imaginer que les entreprises aient entrepris d'éliminer ou de modifier certaines de leurs pratiques d'emploi, puisque leur caractère potentiellement ou involontairement discriminant est complètement écarté.

Selon ces auteurs, cette transition ou ce détournement vers la gestion de la diversité, bien qu'elle apparaisse parfois comme une solution facilitante, peut entraîner des conséquences néfastes, dont le ralentissement de l'implantation des PAÉE ; la limitation du nombre d'entreprises adhérentes ; l'exclusion ou l'égalisation de facteurs discriminants (Chicha et Charest, 2013 : 81). Cela dit, Charest (2012 : 155) maintient que la gestion de la diversité demeure la principale réponse émise par les entreprises assujetties au cadre juridique.

En définitive, ceci corrobore seulement en partie notre proposition de recherche suggérant l'existence d'un ensemble de règles varié et systémique. Les entreprises ont déployé une multitude d'initiatives organisationnelles en vue d'accroître la pluralité de leurs effectifs cependant, celles-ci ne semblent pas s'inscrire à l'intérieur d'un système structurant et cohérent.

Les réflexions sur la faiblesse du régime préventif et proactif indiquent en fin de compte que les organisations sont placées dans un système « volontarisme involontaire », dans la mesure où la structure juridique est établie, mais qu'elle n'est pas effective. Les dernières lignes montrent que les entreprises agissent dans un système qui apparaît juridiquement contraignant. Or, les obligations prescrites à plusieurs entreprises proviennent davantage des ordres professionnels et des clients que de l'État lui-même.

Cela revient à dire que les organisations doivent embrasser par elles-mêmes la cause de la diversité en emploi. Cependant, comme le souligne Lee-Gosselin (2009 : 225) « la recherche a montré que les initiatives volontaires ont été inefficaces, quelles que soient les juridictions où elles ont été tentées ». À tout le moins, Klarsfeld *et al.* (2012 : 322) attestent qu'il existe plusieurs manières de se conformer aux cibles sociales d'égalité et d'équité en emploi. Le corpus de règles de fond relevé dans le présent travail met en évidence que les organisations ont déployé une multitude d'initiatives pour ce faire, même si celles-ci peuvent s'apparenter davantage à la gestion de la diversité.

* * *

En conclusion, analyser la mise en œuvre de la règle des PAÉE à travers le prisme du modèle systémique des relations industrielles de Dunlop (1993) a permis de saisir ce processus dans sa complexité. L'utilisation de ce cadre a permis de mettre avant tout en évidence que la quête de l'accès à l'égalité en emploi constitue un processus dans lequel interviennent différents facteurs : des acteurs, des croyances, des contextes et des règles.

Dans cette perspective, le secteur ciblé peut être compris théoriquement comme une somme constituée d'une pluralité d'acteurs (Legault et Bellemare, 2008), dont les actions peuvent parfois entraver les idéaux d'égalité en emploi. En ce sens, ceux-ci ne semblent pas considérer la collaboration comme un instrument de mise en œuvre des ambitions systémiques (Heckscher et Carré, 2006). Les acteurs sont joints par deux structures de croyances divergentes qui attribuent aux minorités visibles une place dissemblable au sein du sous-système. Cette réalité peut potentiellement nuire à la structuration d'une entité plus coopérative (Dunlop, 1993).

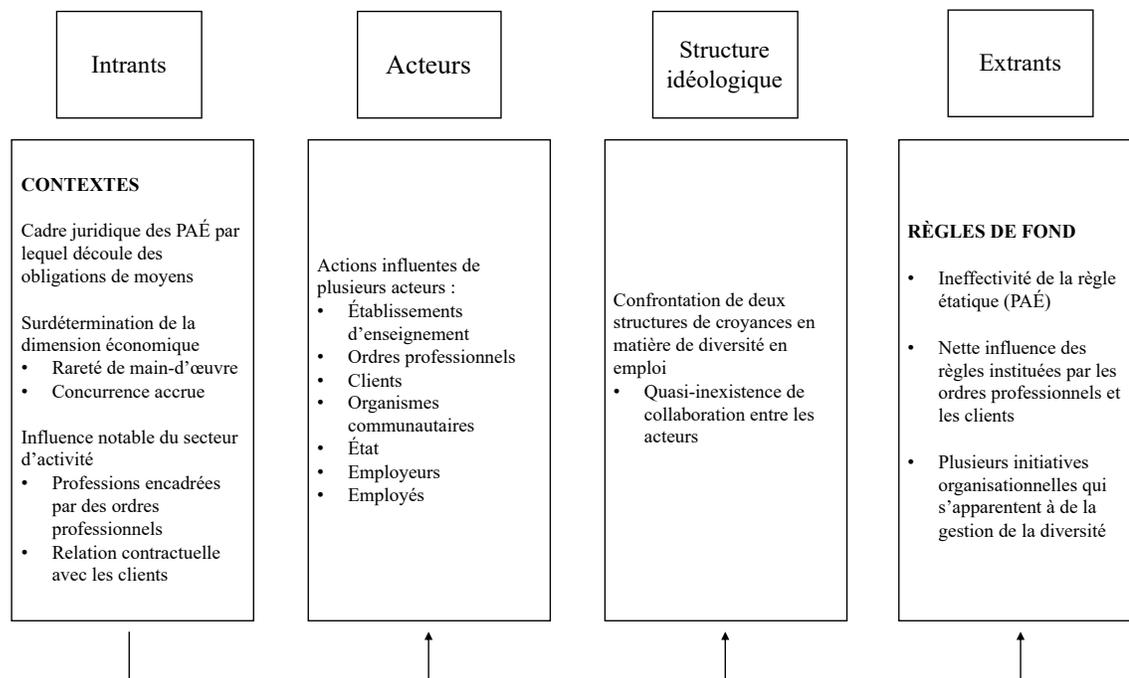
À dire vrai, le contexte économique dans lequel évolue l'ensemble du réseau semble cloisonner les différents acteurs. Pourtant, ce climat de rareté de main-d'œuvre et de concurrence interorganisationnelle astreint les acteurs à faire évoluer leurs perceptions et à ouvrir les portes du sous-système à une main-d'œuvre historiquement marginalisée. Sous l'angle étudié, ceux-ci œuvrent effectivement à établir un corpus de règles visant à accroître le recrutement de minorités visibles ; or celui-ci ne mène pas invariablement à

cette résultante. À cet égard, la norme des PAÉE, analysée sous l'angle des catégories théoriques de Demers (1996), n'apparaît pas comme étant véritablement contraignante pour les entreprises. En fait, pour qu'une norme soit effective, il faut d'abord qu'elle soit connue par les acteurs visés, ce qui n'est pas le cas ici. Non seulement les répondants ne maîtrisent pas le cadre juridique relatif aux PAÉE, mais ils savent encore moins qu'ils en sont les agents promoteurs. Dès lors, comment peuvent-ils mettre en œuvre une norme qu'ils ignorent bien souvent ?

En l'absence d'un cadre effectif, la mise en place de stratégies d'égalité en emploi relève en partie de la volonté des entreprises. À cet égard, les entreprises semblent emprunter le chemin de gestion de la diversité plutôt que l'intériorisation des enjeux fondamentaux de l'accès à l'égalité en emploi.

À la lumière des précédentes conclusions, la figure 6 suivante schématise le sous-système de l'accès à l'égalité en emploi, et ce, à partir des observations empiriques de même que des principes théoriques qui soutiennent la présente étude : Dunlop (1993), Legault et Bellemare (2008), Heckscher et Carré (2006) et Demers (1996).

Figure 6 – Représentation théorique du sous-système de l'accès à l'égalité en emploi



CONCLUSION

Le dernier siècle a été ponctué par une succession d'engagements politiques en vue de garantir le droit à l'égalité et de prohiber l'expression des discriminations. Au Québec, cette orientation axée sur les droits fondamentaux a donné lieu à un corpus normatif étoffé. Pourtant, malgré la myriade de cadres législatifs et administratifs adoptés périodiquement depuis les 45 dernières années, l'accès à l'égalité en emploi demeure à ce jour un enjeu primordial pour une société forte en diversité, comme la société québécoise.

Le cadre juridique introduit d'abord par la Charte québécoise en 1975 s'inscrit dans une visée réparatrice, fondée sur le traitement et ultimement sur le règlement de plaintes déposées subséquemment à des traitements discriminatoires. Or, les délais, les coûts et l'individualisme inhérents aux approches curatives s'avèrent rapidement inefficaces contre les situations de discriminations systémiques constatées sur le marché de l'emploi. Devant ces failles évidentes, le Québec entreprend une réforme législative inspirée du succès des politiques américaines dites « positives » (Chicha et Charest, 2013 : 35-36 ; Agócs, 2014 : 15). En 1985, une nouvelle approche est adjointe à la Charte québécoise : les programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE).

Contrairement au régime traditionnel, les PAÉE vont au-devant des discriminations en requérant la mise en place de mesures proactives et la modification de pratiques individuelles, organisationnelles et sociales (Lee-Gosselin, 2009 : 218-219). En dépit de leurs caractères contraignants et préventifs, les PAÉE n'ont pas été plus en mesure d'assurer une réelle égalité en emploi. En effet, les indicateurs statistiques montrent que des écarts considérables subsistent entre les membres du groupe majoritaire et ceux des groupes cibles, c'est-à-dire les Autochtones, les personnes handicapées, les femmes et les minorités visibles. Leur représentation sur le marché du travail québécois peine à évoluer et demeure disproportionnellement répartie à travers les catégories d'emploi se situant au bas des hiérarchies organisationnelles (Chicha et Charest, 2013 : 7). Est-ce à dire qu'une troisième réforme s'impose ?

En tournant notre regard vers d'autres législations à travers le monde, il appert que, malgré la diversité des régimes juridiques, il n'existe pas de véritable panacée pour ériger des milieux de travail entièrement égalitaires et équitables. Dans ce contexte, il devient plus facile d'accepter les lacunes des PAÉE qui, selon les études effectuées au Québec, représentent « le correctif le plus apte à remédier à la discrimination systémique » (Charest *et al.*, 2020 : 220).

Dès lors, la présente étude accueille ce postulat et tente d'approfondir une réflexion sur la manière avec laquelle les entreprises québécoises expérimentent cette norme. Au contraire des recherches antérieures qui se sont focalisées sur la documentation, l'analyse et l'explication des failles des PAÉE, celle-ci s'intéresse aux méthodes privilégiées par les organisations pour satisfaire à leurs obligations légales.

Devant ce vaste objectif, trois précisions méthodologiques ont dû être apportées. D'abord, l'analyse s'est précisée exclusivement autour d'un secteur jusqu'alors peu étudié, mais en forte demande, celui des services professionnels, scientifiques et techniques. De même, nos recherches ont ciblé la phase de recrutement, car celle-ci constitue le premier pas vers le marché du travail et, par le fait même, vers l'atteinte d'une égalité en emploi. Enfin, seule la population issue des minorités visibles a été étudiée en raison de leur forte croissance démographique et des barrières colossales érigées encore à leur endroit.

Eu égard à ces principes, la présente étude soulève la question de recherche suivante : *Comment les entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques assujetties aux PAÉE résultant d'une obligation contractuelle réussissent-elles à rendre effectives les exigences d'égalité en emploi qui leur sont imposées afin d'augmenter l'embauche de personnes issues des minorités visibles ?*

Dans l'optique d'une analyse didactique et intégrative, le modèle systémique de Dunlop (1993) agit comme pierre angulaire en théorisant le système de relations industrielles à partir d'un ensemble de composantes – des règles, des acteurs, des

contextes et une idéologie – et, dans lequel s’enchâsse la dimension de l’accès à l’égalité en emploi. Ces qualités heuristiques en font un outil tout désigné pour la présente étude. Par contre, il comporte certaines limites qui ont été comblées à l’aide d’autres modèles théoriques : celui des acteurs établi par Legault et Bellemare (2008) et celui des réseaux, proposé par Heckscher et Carré (2006). Pour rendre compte de la mise en œuvre des PAÉE et pour engager un processus réflexif à cet égard, le concept d’effectivité a finalement été mobilisé (Rocher, 2016 ; Demers, 1996 ; Rangeon, 1989). Conformément à ce qui précède, quatre propositions ont été avancées :

1. Les PAÉE constituent une structure juridique effective qui impose aux entreprises de mobiliser les moyens nécessaires pour augmenter la représentation des personnes issues de minorités visibles ;
2. Le contexte économique du secteur et les croyances communément partagées au sein du système influencent la diversification de la main-d’œuvre embauchée ;
3. Les entreprises ont déployé une multitude d’initiatives organisationnelles et systémiques afin d’accroître le nombre de personnes issues des minorités visibles au sein de leur effectif ;
4. Les entreprises s’appuient sur un réseau dynamique de « nouveaux acteurs » pour mettre en œuvre la norme d’égalité en emploi qui leur est imposée.

Les quinze entrevues réalisées auprès de gestionnaires en ressources humaines jointes à celles menées auprès de deux ordres professionnels (n = 17) sont parvenues à mettre à l’épreuve ces propositions de recherche et à dégager des conclusions tant théoriques qu’empiriques.

D’ores et déjà, les propos recueillis montrent que les PAÉE, à titre d’instruments législatifs, sont complètement négligés. Certes, les entreprises mobilisent plusieurs stratégies en vue de diversifier leurs effectifs or, celles-ci le font essentiellement sous l’influence du contexte économique et sous l’encadrement d’acteurs externes fortement structurants. De cette façon, les organisations ne s’inscrivent pas dans la mise en œuvre formelle des principes du droit à l’égalité, mais plutôt dans une gestion globale de la diversité.

Sur le plan théorique, le modèle dunloprien traditionnel s’est montré d’emblée insuffisant pour rendre compte de tous les acteurs intervenant dans la diversification des

effectifs. En contrepartie, le cadre d'analyse retenu dans la présente recherche, lequel incorpore la définition élargie des acteurs proposée par Legault et Bellemare (2008), a permis de considérer et de jauger de l'importance de plusieurs « nouveaux acteurs » importants et influents. En effet, il ressort de cette analyse que les établissements d'enseignement, les ordres professionnels de même que les clients jouent un rôle prédominant à l'intérieur du sous-système étudié.

Du même souffle, les précisions théoriques avancées par Heckscher et Carré (2006) ont permis de constater que, comme soulevé par la littérature, cette multitude d'acteurs s'appuie peu sur la création de réseaux pour augmenter la représentativité des groupes cibles. Ces conclusions nuancent une des propositions de recherche en montrant que les entreprises paraissent réfractaires à une convergence de leurs actions ; or elles demeurent encadrées par plusieurs « nouveaux acteurs » dans le choix de celles-ci.

D'une manière générale, le modèle systémique de Dunlop (1993) a permis de préciser la structure du sous-système de l'accès à l'égalité en emploi et d'en dégager les extrants, soit les règles étatiques, professionnelles et organisationnelles. En outre, en mettant en interaction les dimensions contextuelles et idéologiques, le cadre a notamment relevé les véritables moteurs d'action des entreprises en vue d'augmenter la présence de minorités visibles. Pour ces raisons, la présente recherche fournit un cadre d'analyse enrichi qui offre la possibilité d'examiner une subdivision du marché du travail, comme celle de l'accès à l'égalité, dans sa globalité et dans sa complexité.

Quant au cadre d'analyse relatif à l'effectivité, il permet de dégager les effets engendrés par l'imposition des PAÉE. Avant tout, cette revue démontre que la notion d'effectivité est essentielle dans l'étude de l'accès à l'égalité en emploi, puisqu'elle en est son point central. Or, vu la complexité du concept et de son importance pour les enjeux en présence, des recherches plus approfondies seraient éventuellement nécessaires. N'empêche, notre étude montre que l'effectivité du droit et l'accès à l'égalité en emploi constituent des entités difficilement dissociables.

Sur le plan empirique, cette analyse basée sur la typologie de Demers (1996) dresse une conclusion sévère : l'ineffectivité relative des PAÉE d'obligation contractuelle au sein du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. A priori, les gestionnaires ont témoigné d'une méconnaissance, voire d'une ignorance du cadre juridique applicable. Ce faisant, il est difficile d'imaginer que le régime pourrait atteindre ces objectifs initiaux dès lors que les destinataires directs n'en maîtrisent pas les modalités. Les gestionnaires ne sont pas forcément à l'affût de la représentativité des minorités visibles, de leur répartition au sein de leur organisation et corolairement des objectifs établis à cet effet. Bien que ces PAÉE soient en vigueur depuis près de 35 ans, les résultats obtenus concordent toujours avec ceux émis depuis des décennies : faibles, lents et inconstants (Charest, 2012 : 152). Ce bilan rejette par le fait même la proposition de recherche avançant que les PAÉE constituent une structure juridique raisonnablement contraignante et efficiente.

Les résultats montrent tout de même que des stratégies ont été déployées en vue d'augmenter le recrutement de groupes marginalisés à la fois dans le domaine de l'attraction, de la sélection et de l'intégration en emploi. Cette approche empruntée par une majorité des organisations s'apparente étroitement à de la gestion de la diversité. En effet, les entreprises centrent leurs efforts sur les gains potentiels de main-d'œuvre et de performance organisationnelle et non sur la base de principes d'accès à l'égalité. En d'autres termes, cette orientation n'est pas liée à la volonté sincère des entreprises à diversifier les effectifs. Il ne faut pas se leurrer, celles-ci visent d'abord et avant tout à parer aux effets indésirables engendrés par le contexte économique.

À l'évidence, les contraintes du marché caractérisées essentiellement par une pénurie de main-d'œuvre et par une concurrence accrue ont profondément influencé les processus de recrutement privilégiés par les organisations. En guise d'exemple, des équipes spécialisées en acquisition de talents se sont formées, des méthodes créatives d'attraction, de recrutement et de rétention ont été mises en place, des processus d'embauche ont été clarifiés, des partenariats ont été développés, de la sensibilisation et de la formation ont été offertes, et plus encore. Force est de constater que les contraintes

du marché – et non celles qui sont légales – ont fait office de puissants catalyseurs pour diversifier les effectifs. Comme Dowd (2009 : 258) le souligne, ce constat apparaît quelque peu déplorable : « Sans être cynique [...] on peut déplorer qu'encore une fois, ce soit la loi du marché qui impose les changements et qu'on ait dû attendre d'en être arrivés là pour bénéficier de conditions favorables à un véritable travail d'éducation anti-discrimination ».

Dans cette même optique, les règles imposées par les ordres professionnels et les clients se sont montrées on ne peut plus structurantes. Les clients, en émettant des exigences de l'ordre de l'expérience professionnelle et de la maîtrise de la langue appellent les entreprises à revoir certaines de leurs pratiques et de leurs politiques de gestion. Quant aux ordres professionnels, ils encadrent fermement les professions concernées. Il est vrai que ceux-ci ont modulé et simplifié la voie d'accès aux nouveaux arrivants ; or ils ne pourront en aucun moment manquer à leur devoir de protection du public. Ainsi, les obligations légales imposées par les PAÉE conjuguées aux contraintes induites par les clients et les ordres professionnels éloignent d'autant plus les entreprises de leurs cibles d'accès à l'égalité en emploi.

Il faut noter que toutes les entreprises de l'échantillon ne sont pas concernées par les exigences des ordres professionnels. Dans l'espoir d'une plus grande homogénéité des résultats et d'une meilleure opérationnalisation du modèle de Dunlop (1993), le travail a été circonscrit au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. Par contre, à l'intérieur même de cette catégorie, cette distinction persiste : les entreprises relevant de la réglementation des ordres professionnels et celles n'en relevant pas. Dans le cadre de la présente recherche, cette dimension est fondamentale, car les organisations exemptées des règles des ordres professionnels disposent d'une marge de manœuvre nettement supérieure, particulièrement lors de l'embauche de minorités visibles.

En somme, la présente étude met en relief la priorité qui devrait être accordée à l'éducation quant aux objectifs législatifs poursuivis par les PAÉE, de même que leurs réelles méthodes d'application. Ces approches devraient pouvoir s'appuyer sur des

structures organisationnelles solides et des personnes adéquatement formées. Par le fait même, ce processus devrait s'arrimer aux contextes économique, professionnel et idéologique à l'intérieur desquels la norme est immergée.

* * *

Malgré ces apports théoriques et empiriques, il demeure que la présente recherche comporte certaines limites. Tout d'abord, le devis qualitatif a rendu possible l'extraction d'informations riches et nuancées. Cependant, il n'apparaît pas possible de généraliser les résultats obtenus, compte tenu du caractère exploratoire de la recherche de même que du faible nombre d'organisations interrogées ($n = 15$). L'arrivée de la *Covid* dans la province a effectivement mis un terme à la recherche terrain. Cela coïncidait fort heureusement à une saturation des données. À la lumière de la population, soit les entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques assujetties aux PAÉE découlant d'une obligation contractuelle et de sa taille ($p = 43$), l'échantillon constitue tout de même une base convenable puisqu'il représente un peu plus du tiers de la population visée ($n > p/3$).

De plus, nous n'avons pas été en mesure d'interroger exclusivement les personnes responsables de l'application des PAÉE comme prévu initialement. Plusieurs raisons expliquent cette réalité : la personne n'était plus employée par l'entreprise ou celle-ci n'était simplement pas identifiable. Cette difficulté donnait d'ores et déjà une idée de la faible préoccupation accordée à cette mission dans les organisations ciblées. Nous avons tout de même tenté de cerner les individus les plus aptes à répondre et à partager leur expérience professionnelle et leurs connaissances sur le sujet, en ciblant les principaux points de notre recherche : la diversité en emploi et le processus de recrutement.

Considérant que les personnes issues des minorités visibles sont les destinataires ultimes de la norme des PAÉE, il aurait été pertinent de recueillir leur perspective par rapport à cet enjeu et de l'intégrer à nos observations. Cet ajout aurait permis d'explorer notre terrain de recherche sous un autre angle. Or, nous avons décidé de nous intéresser

d'abord aux destinataires directes, soit les entreprises puisqu'elles constituent les premières portes par lesquelles la norme devra transiter.

Malgré ces quelques limites, la présente recherche a contribué humblement à l'avancement du bagage empirique à propos d'un enjeu social et juridique de taille : l'application des principes d'équité et d'égalité en emploi. Ces précédentes conclusions soulèvent des réflexions qui nous semblent nécessaires à propos de la lutte contre la discrimination en emploi et, ultimement, sur la protection des droits fondamentaux. Comme Lee-Gosselin (2009 : 238) l'a souligné, les enjeux sont cruciaux « puisqu'ils touchent nécessairement les systèmes de distribution des privilèges, des bénéfices et des ressources liés à la participation à une organisation et à une société ». En espérant que cela puisse permettre une reconnaissance des problématiques et accélérer progressivement les changements au sein des milieux de travail en faveur des membres des groupes cibles.

BIBLIOGRAPHIE

- Abella, Rosalie Silberman (1984). « Equality in employment: A royal commission report – general summary », vol. 6, no 4, p. 5-7.
- Action travail des femmes (ATF) (2013). *Guide d'information sur l'accès à l'égalité en emploi*, Montréal, 48 p. Récupéré de <https://atf.typepad.fr/files/atf-guide-dinformation-2013.pdf>
- Agócs, Carol (2002). « Canada's employment equity legislation and policy, 1987-2000: The gap between policy and practice », *International Journal of Manpower*, vol. 23, no 3, p. 256-276.
- Agócs, Carol (2003). « Canada's employment equity legislation and policy, 1986 – 2000: Unfulfilled promises », dans Carol Agócs (dir.), *Workplace equality – international perspectives on legislation, policy and practice*, La Haye, Springer Netherlands, coll. Library of public policy and public administration, p. 65-89.
- Agócs, Carol (2014). « The making of the Abella report: Reflections on the thirtieth anniversary of the report of the royal commission on equality in employment », dans Carol Agócs (dir.), *Employment equity in Canada, the legacy of the Abella report*, Toronto, University of Toronto Press, p. 13-28.
- Agócs, Carol et Bob Osborne (2009). « Comparing equity policies in Canada and Northern Ireland: Policy learning in two directions? », *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, vol. 35, no 2, p. 237-262.
- Anand, Raj (2014). « Real change? Reflections on employment equity's last thirty years », dans Carol Agócs (dir.), *Employment equity in Canada, the legacy of the Abella report*, Toronto, University of Toronto Press, p. 51-70.
- Arias, Monica Elisabeth (2010). *Les défis d'une gestion effective de la diversité : L'application d'un programme d'accès à l'égalité en emploi dans une organisation publique* [mémoire de maîtrise], Montréal, HEC Montréal, 155 p.
- Bakan, Abigail B. et Audrey Kobayashi (2007). « Affirmative action and employment equity: Policy, ideology, and backlash in Canadian context », *Studies in Political Economy*, vol. 79, no 1, p. 145-166.
- Bamba, Moustapha (2012). *Analyse des services et des stratégies d'aide en emploi des organismes communautaires auprès des nouveaux immigrants issus des minorités visibles à Montréal* [thèse de doctorat], Montréal, Université du Québec à Montréal, 425 p.
- Bamba, Moustapha et Richard Morin (2014). « Organismes communautaires en employabilité et nouveaux immigrants à Montréal : Quel est l'apport des services offerts ? », *Diversité urbaine*, vol. 14, no 1, p. 49-71.

- Bastarache, Michel (2007). « La charte canadienne des droits et libertés, reflet d'un phénomène mondial ? », *Les Cahiers de droit*, vol. 48, no 4, p. 735-745.
- Beaud, Jean-Pierre (2016). « L'échantillonnage », dans Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois (dir.), *Recherche sociale - de la problématique à la collecte des données*, 6^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 251-286.
- Bellemare, Guy (2000). « End users: Actors in the industrial relations system? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, no 3, p. 383-405.
- Benyekhlef, Karim (2015). « Les droits de la personne et la norme moderne », dans Les Éditions Thémis (dir.), *Une possible histoire de la norme - les normativités émergentes de la mondialisation*, 2^e éd., Montréal, p. 107-241.
- Bergen, C. W. Von, Barlow Soper et Teresa Foster (2002). « Unintended negative effects on diversity management », *Public personnel management.*, vol. 31, no 2, p. 239-252.
- Bétaille, Julien (2012). *Les conditions juridiques de l'effectivité de la norme en droit public interne, illustrations en droit de l'urbanisme et en droit de l'environnement* [Thèse de doctorat, version électronique], Limoges, Université de Limoges, 770 p.
- Blain, A. N. J. et John Gennard (1970). « Industrial relations theory-a critical review », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 8, no 3, p. 389-407.
- Boivin, Jean (1987). « Les relations industrielles: Une pratique et une discipline », *Relations industrielles*, vol. 42, no 1, p. 179-196.
- Bosset, Pierre (2005). « Les mesures législatives de lutte contre la discrimination raciale au Québec un bilan institutionnel », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 17, no 2, p. 15-30.
- Bureau international du Travail (BIT) (2003). « L'heure de l'égalité au travail : Rapport global en vertu du suivi de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail », communication présentée au *Conférence internationale du travail*, 20 mai, Genève. Récupéré de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_099152.pdf
- Bureau international du Travail (BIT) (2007). « L'égalité au travail : Relever les défis - rapport global en vertu du suivi de la déclaration de l'OIT relative aux principes et aux droits fondamentaux au travail », communication présentée au *Conférence internationale du travail*, 10 mai Genève. Récupéré de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082608.pdf
- Burkett, Brian W. (2014). « Employment equity: The next thirty years », dans Carol Agócs (dir.), *Employment equity in Canada, the legacy of the Abella report*, Toronto, University of Toronto Press, p. 284-305.

Carbonnier, Jean (1957). « Effectivité et ineffectivité de la règle de droit », *L'Année sociologique (1940-1948)*, vol. 9, p. 3-17.

Charest, Éric, Marie-Thérèse Chicha et Valérie Tanguay (2020). « L'interdiction de discrimination en milieu de travail et les lois proactives du Québec », dans Pier-Luc Bilodeau et Martine D'Amours (dir.), *Fondements des relations industrielles*, 2^e éd., Montréal, Chenelière Éducation, p. 200-224.

Charest, Éric André (2003). *Efficacité des programmes d'accès à l'égalité (PAE) à l'intention des minorités visibles et bénéficiaires escomptés par les employeurs* [mémoire de maîtrise], Montréal, Université de Montréal, 153 p.

Charest, Éric André (2012). *Programme d'accès à l'égalité : Réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination* [thèse de doctorat], Montréal, Université de Montréal, 414 p.

Chicha, Marie-Thérèse (1989). *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi*, Cowansville, Québec, Éditions Y. Blais.

Chicha, Marie-Thérèse (2001). « Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : L'ambivalence du rôle de l'état québécois », *Recherches féministes*, vol. 14, no 1, p. 63-82.

Chicha, Marie-Thérèse (2002). « La gestion de la diversité : L'interdépendance de l'équité et de l'efficacité », *Effectif*, vol. 5, no 1.

Chicha, Marie-Thérèse (2003). « Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : Un engagement politique timide », *Vivre ensemble*, vol. 11, no 38, p. 21-23.

Chicha, Marie-Thérèse (2013). « La discrimination à l'embauche », *Relations*, no 763, p. 20-21.

Chicha, Marie-Thérèse (2020). « Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : Rétrécissement ou détournement de l'objectif ? », dans Patrice Jalette (dir.), *Les relations industrielles en questions*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 147-162.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2006). *L'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et les immigrants : L'importance d'un engagement collectif*, Mémoire soumis à la Commission de la Culture Assemblée nationale, consultation relative au document : Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination, 13 p.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2009). « Accès à l'égalité et gestion de la diversité : Une jonction indispensable », *Gestion*, vol. 34, no 3, p. 66-73.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2010). « Les programmes d'accès à l'égalité dans les entreprises du secteur privé au Québec : Un statu quo décevant », *Nos diverses cités*, no 7, p. 65-70.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2013). « Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : Un rendez-vous manqué ? », *Centre d'études ethniques des universités montréalaises*, p. 150.
<http://www.ceetum.umontreal.ca/documents/publications/2013/chicha-charest-2013.pdf>

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2008), « L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal : Politiques et enjeux », *Choix IRPP*, vol. 14, no 2.

Comlan, L. S. Fabrice (2006). *Bénéfices de la diversité culturelle en entreprises : Études de cas dans les entreprises québécoises* [mémoire de maîtrise], Montréal, Université de Montréal.

Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) (2015). *Cadre pour les vérifications de la conformité réalisées en vertu de la loi sur l'équité en matière d'emploi*, Ottawa, 11 p. Récupéré de <https://www.chrc-ccdp.gc.ca/fra/content/cadre-pour-les-verifications-de-la-conformite-realisees-en-vertu-de-la-loi-sur-lequite-en>

Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) (2017). *Rapport annuel 2017 - la personne avant tout*, Ottawa, 80 p. Récupéré de http://2017.chrcreport.ca/index_fr.php

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1989a). *L'obligation contractuelle, un nouveau pas vers l'égalité dans l'emploi - renseignements aux organisations*. Récupéré de <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/16-Renseignements-organisations.pdf>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1989b). *L'évaluation de la performance des entreprises par la commission des droits de la personne du Québec dans le cadre du programme gouvernemental d'obligations contractuelles*. Récupéré de <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/18-Evaluation-performance.pdf>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (1998). *Bilan et perspectives - maintenir les acquis, élargir le champ d'action*, Montréal, 46 p. Récupéré de http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/programmes_acces_egalite_bilan_resume.pdf

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2015). *Plan stratégique 2015-2019*, Montréal, 18 p. Récupéré de http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/Planification_strategique_2015-2019.pdf

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2016). *Rapport triennal 2013-2016 - loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes*

publics, Montréal, 44 p. Récupéré de
http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/Rapport_triennal_PAE_2013_2016.pdf

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018a). *Programme résultant d'une enquête ou d'une décision d'un tribunal*. Récupéré le 8 juillet 2018 de <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/decision-tribunal.aspx>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018b). *Programme volontaire*. Récupéré le 8 juillet 2018 de <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/volontaires.aspx>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018c). *Programme d'obligation contractuelle pour les entreprises privées*. Récupéré le 8 juillet 2018 de <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/obligation-contractuelle.aspx>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018d). *Programmes s'appliquant à certains organismes publics*. Récupéré le 8 juillet 2018 de <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/organismes-publics.aspx>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018e). *Origine et mission*. Récupéré le 3 décembre 2018 de <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/commission/Pages/default.aspx>

Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) (2018f). *Rapport d'activités et de gestion 2017-2018*, Montréal, 86 p. Récupéré de http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/RA_2017_2018.pdf

Conseil exécutif (1987). *L'engagement de mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité comme condition à un contrat du gouvernement*, Mémoire des délibérations du conseil exécutif, séance du 23 septembre 1987, p. 18-20.

da Costa, Isabel (1990). « La théorie des relations industrielles aux États-Unis : De Dunlop au débat actuel », dans Jean-Daniel Reynaud, François Eyraud, Catherine Paradeise et Jean Saglio (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles : Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, p. 25-42.

Demers, Valérie (1996). *Le contrôle des fumeurs : Une étude d'effectivité du droit*, Montréal, Éditions Thémis, coll. Université de Montréal, faculté de droit, Centre de recherche en droit public, 188 p.

Déom, Esther et Marie-Pierre Beaumont (2008). « Le Québec : Toujours à l'avant-garde en matière d'équité en emploi ? », *Santé, Société et Solidarité*, vol. 7, no 1, p. 75-84.

Dépelteau, François (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université Laval.

Dépelteau, François (2003). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*, 2^e éd., Sainte-Foy, Québec Presses de l'Université Laval.

Deslauriers, Jean-Pierre (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*, Sillery, Presses de l'Université du Québec.

Doucet, Frédérick et Geneviève St-Laurent (2018). « Le droit à l'égalité et l'accès aux professions réglementées : Bilan contrasté de la jurisprudence canadienne », *McGill Law Journal*, vol. 64, no 2, p. 213.

Dover, Tessa L., Cheryl R. Kaiser et Brenda Major (2020). « Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives », *Social Issues and Policy Review*, vol. 14, no 1, p. 152-181.

Dowd, Marc-André (2009). « Les programmes d'accès à l'égalité : Pourquoi sont-ils nécessaires et quelles sont leurs conditions de succès ? », dans Paul Eid (dir.), *Pour une véritable intégration – droit au travail sans discrimination*, Montréal, Éditions Fides, p. 240-253.

Dunlop, John T. (1993). *Industrial relations systems*, 2^e éd., Boston, Mass., Business School Press.

Dutoya, Virginie (2012). « Féminisation des parlements, quotas et transformation de la représentation en Inde et au Pakistan », *Critique internationale*, no 55, p. 137-158.

Eid, Paul (2012a). « Les inégalités « ethnoraciales » dans l'accès à l'emploi à Montréal : Le poids de la discrimination », *Recherches sociographiques*, vol. 53, no 2, p. 415-450.

Eid, Paul (2012b). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : Résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal*, Montréal, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ), 52 p.

Foster, Lorne et Lesley A. Jacobs (2017). « Inclusive workplace practice in Canada: Competing inequalities in an industrial-mobile society », *APDR Working Paper Series*, vol. 4, no 1, p. 1-11.

Gagné, Diane (2018). « Comprendre l'effectivité d'une norme : Quand l'aboutissement de la démarche empirique permet de s'affranchir d'un courant existant dans un domaine d'étude », *Approches inductives*, vol. 5, no 1, p. 11-36.

Gauthier, Benoît (2016). « La structure de la preuve », dans Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois (dir.), *Recherche sociale - de la problématique à la collecte de données*, 6^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 161-192.

Génin, Émilie et Mélanie Laroche (2020). « Où en est l'égalité professionnelle au Québec ? », dans Patrice Jalette (dir.), *Les relations industrielles en questions*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 163-173.

Gouvernement du Canada (1982). *Charte canadienne des droits et libertés*, partie 1 de la *Loi constitutionnelle de 1982* [annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada*, 1982, c. 11 (R.-U.)]. Récupéré de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/const/page-15.html>

Gouvernement du Canada (1995). *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C, c. ch. 44. Récupéré de <https://laws.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/>

Gouvernement du Canada (2017). *Programme légiféré en matière d'équité en emploi*. Récupéré le 8 juillet 2018 de <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-emploi/pleme.html>

Gouvernement du Canada (2017). *Loi sur l'équité en matière d'emploi - rapport annuel de 2017*, Ottawa, Ministère de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, 50 p. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2017.html#h2.1>

Gouvernement du Canada (2018). *Programmes de contrats fédéraux*. Récupéré le 8 juillet 2018 de <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/equite-emploi/programme-contrats-federaux.html>

Gouvernement du Québec (1975). *Charte des droits et libertés de la personne du Québec*, RLRQ, c. c. C-12.

Gouvernement du Québec (1983). *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1, Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showDoc/cs/F-3.1.1?&digest=>

Gouvernement du Québec (2000). *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ, c. A-2.01. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/A-2.01>

Gouvernement du Québec (2004). *Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale*, RLRQ, c. c. E-20.1), Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-20.1>

Haq, Rana et Eddy S.W Ng (2014). « Employment equity and workplace diversity in Canada », dans Alain Klarsfeld (dir.), *International handbook on diversity management at work: Country perspective on diversity and equal treatment*, Padstow, Edward Elgar Publishing Limited, p. 68-82.

Heckscher, Charles et Françoise Carré (2006). « Strength in networks: Employment rights organizations and the problem of co-ordination », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no 4, p. 605-628.

- Jain, Harish C. (2003). « Employment equity in selected countries: The case of racial and ethnic minorities », dans Carol Agócs (dir.), *Workplace equality – international perspectives on legislation, policy and practice*, La Haye, Springer Netherlands, coll. Library of public policy and public administration, p. 35-46.
- Jain, Harish C., Peter J. Sloane, Frank M. Horwitz et Simon Taggar (2003). *Employment equity and affirmative action: An international comparison*, Armonk, N.Y., M. E. Sharpe.
- Jayal, Niraja Gopal (2015). « Affirmative action in India: Before and after the neo-liberal turn », *Cultural Dynamics*, vol. 27, no 1, p. 117-133.
- Klarsfeld, Alain, Eddy Ng et Ahu Tatli (2012). « Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18, no 4, p. 309-327.
- Lallement, Michel (2005). « Relations industrielles et institutionnalisme historique aux États-Unis », *L'Année sociologique*, vol. 55, no 2, p. 365.
- Lamarche, Lucie et Francine Tougas (2001). *La loi canadienne sur l'équité en emploi et la transformation des rapports sociaux : Le cas des minorités visibles*, Rapport de recherche présenté à la Commission du droit du Canada et au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) dans le cadre du programme de recherche conjoint "De la justice réparatrice à la justice transformatrice", 63 p.
- Lamarche, Lucie, Francine Tougas, Rachel Chagnon et Martine Lagacé (2006). « L'invisible qui blesse : Une étude traitant de la gestion des conflits et de l'équité en emploi dans le cas des minorités visibles au Canada », *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, vol. 32, no 3, p. 243-258.
- Larouche, Viateur et Esther Déom (1984). « L'approche systémique en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 39, no 1, p. 114-145.
- Lascoumes, Pierre et Évelyne Serverin (1986). « Théories et pratiques de l'effectivité du droit », *Droit et société*, vol. 2, no 1, p. 101-124.
- Lee, Hwok-Aun (2015). « Affirmative action in Malaysia and South Africa: Contrasting structures, continuing pursuits », *Journal of Asian and African Studies*, vol. 50, no 5, p. 615-634.
- Lee, Hwok-Aun (2017). « Discrimination positive envers la majorité en Malaisie : Impératifs, compromis et défis », *Centre mondial du pluralisme*, https://www.pluralism.ca/wp-content/uploads/2017/10/Malaysia_Case_Note_FR.pdf
- Lee-Gosselin, Hélène (2009). « Les PAE – est-ce une solution adaptée pour l'intégration des minorités visibles et culturelles au travail ? », dans Paul Eid (dir.), *Pour une véritable intégration – droit au travail sans discrimination*, Montréal, Éditions Fides, p. 217-239.

Legault, Marie-Josée (2017). *Équité en emploi, équité salariale*, 2^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec.

Legault, Marie-Josée et Guy Bellemare (2008). « Theoretical issues with new actors and emergent modes of labour regulation », *Relations industrielles*, vol. 63, no 4, p. 742-768.

Leray, Christian et Isabelle Bourgeois (2016). « L'analyse de contenu », dans Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois (dir.), *Recherche sociale - de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 427-453.

Leroy, Yann (2011). « La notion d'effectivité du droit », *Droit et société*, vol. 79, no 3, p. 715-732.

Leuprecht, Peter (2009). « Préface », dans Paul Eid (dir.), *Pour une véritable intégration – droit au travail sans discrimination*, Montréal, Éditions Fides, p. 7-18.

McGowan, Rosemary A. et Eddy S. Ng (2016). « Employment equity in Canada: Making sense of employee discourses of misunderstanding, resistance, and support: Employee discourses of employment equity », *Canadian Public Administration*, vol. 59, no 2, p. 310-329.

Mias, Arnaud (2012). *John t. Dunlop, industrial relations systems : Les règles au cœur des relations de travail*, Paris, Ellipses.

Miles, Matthew B. et A. M. Huberman (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Paris, De Boeck Université.

Ng, Eddy S. W. et Ronald J. Burke (2010). « A comparison of the legislated employment equity program, federal contractors program, and financial post 500 firms », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, vol. 27, no 3, p. 224-235.

Ng, Eddy S.W, Rana Haq et Diane-Gabrielle Tremblay (2014). « A review of two decades of employment equity in Canada: Progress and propositions », dans Alain Klarsfeld (dir.), *International handbook on diversity management at work: Country perspective on diversity and equal treatment*, Edward Elgar Publishing Limited, p. 46-67.

Office for National Statistics (2015). « 2011 census analysis: Ethnicity and religion of the non-uk born population in england and wales », Récupéré le 20 février 2019 de <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/culturalidentity/ethnicity/articles/2011censusanalysisethnicityandreligionofthenonukbornpopulationinenglandandwales/2015-06-18>

Ouimet, Hélène (2016). *Travail plus : Le travail et vos droits*, 9^e éd., Montréal, Wilson & Lafleur.

Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 4^e éd., Armand Colin.

Proulx, Daniel (2015). « Le droit à l'égalité : pierre angulaire de la charte québécoise ? », *Quebec Journal of International Law*, juin 2015 (hors-série), p. 61-80.

Rangeon, François (1989). « Réflexions sur l'effectivité du droit », dans Danièle Lochak (dir.), *Les usages sociaux du droit*, Paris, Presses universitaires de France, p. 126-149.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) (2012). *Évaluation stratégique des programmes d'équité en matière d'emploi : Rapport final*, Récupéré de http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/rhdcc-hrsdc/HS28-211-2012-fra.pdf

Rivet, Michèle (2004). « La discrimination dans la vie au travail : Le droit à l'égalité à l'heure de la mondialisation », *Revue de droit. Université de Sherbrooke*, vol. 34, no 1, p. 275-305.

Rivet, Michèle et Anne-Marie Santorineos (2012). « Juger à l'ère des droits fondamentaux », *Revue de droit. Université de Sherbrooke*, vol. 42, no 1-2, p. 363-404.

Rocher, Guy (2016). *Études de sociologie du droit et de l'éthique*, 2^e éd., Montréal, Les Éditions Thémis.

Savoie-Zajc, Lorraine (2016). « L'entrevue semi-dirigée », dans Benoît Gauthier et Isabelle Bourgeois (dir.), *Recherche sociale - de la problématique à la collecte des données*, 6^e éd., Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 337-362.

Sheppard, Collen (2018). « Contester la discrimination systémique au Canada : Droit et changement organisationnel », *La Revue des droits de l'homme*, no 14. <https://journals.openedition.org/revdh/4161#quotation>

Statistique Canada (2011). *La population active canadienne : Tendances projetées à l'horizon 2031*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/11-010-x/2011008/article/11537-fra.pdf?st=wowwRcyg>

Statistique Canada (2016a). *Données du recensement de 2016*, produit numéro 98-400-X2016277.

Statistique Canada (2016b). *Données du recensement de 2016*, produit numéro 98-400-X2016286.

Statistique Canada (2016c). *Données du recensement de 2016*, produit numéro 98-400-X2016211.

United States Census Bureau (2019). *Quick Facts*, United States Census Bureau, Récupéré le 31 mars 2021 de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/US/PST045219>

Vallée, Guylaine (2016). « Fasicule 2 : Lois du travail (objets, effet, mécanismes d'application) et droit commun : Régimes législatifs distincts », dans Sylvain Gaudette, Guylaine Vallée, Katherine Lippel, Stéphanie Bernstein et Gilles Trudeau (dir.), *Rapports individuels et collectifs du travail*, Montréal, LexisNexis, coll. Jurisclasseur Québec: Collection droit du travail, p. 1-99.

Wacheux, Frédéric (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.

Weiner, Nan (2014). « Employment equity in Canada : What do the data show about its effectiveness? », dans Carol Agócs (dir.), *Employment equity in Canada, the legacy of the Abella report*, Toronto, University of Toronto Press, p. 29-50.

Whipp, Richard (1998). « Qualitative methods: Technique or size? », dans Keith Whitfield et George Strauss (dir.), *Researching the world of work: Strategies and methods in studying industrial relation*, Ithaca, Cornell University Press, p. 51-64.

ANNEXE I
DÉCRET 87-246

- B. de fournir une assistance technique à Hyundai pour obtenir du gouvernement fédéral le financement d'une partie du programme de formation,
 - C. d'inciter Hyundai à utiliser les services de la Société de formation industrielle de l'Estrie pour la mise sur pied de son plan de formation;
- 2- d'approuver en principe un programme de développement de l'employabilité des bénéficiaires de l'aide sociale (752 076 \$), sous réserve que les modalités de ce programme soient approuvées par le Conseil du trésor;
- 3- de confier au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, pour l'exercice financier 1987-1988, le soin de financer le coût du programme de formation de 2 458 783 \$ à même les crédits du programme 09 "Formation professionnelle de la main-d'oeuvre" ou du programme 10 "Protection et développement de l'emploi";
- 4- de confier au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu le soin de prévoir pour 1988-1989 et les années ultérieures le financement du programme de formation Hyundai à même ses budgets réguliers.

L'ENGAGEMENT DE METTRE SUR PIED UN PROGRAMME D'ACCES A L'ÉGALITÉ
COMME CONDITION DE SOUMISSION A UN CONTRAT DU GOUVERNEMENT (Réf.:
136-7)

La discussion fait suite à celle commencée à la dernière réunion.

Monsieur Marx souligne que ce programme touche les compagnies avec cent employés et plus, que c'est un programme qui existe déjà au Gouvernement fédéral et qu'il ne sera contraignant que pour les compagnies qui ont des attitudes discriminatoires à l'endroit de leurs employés. Madame Gagnon-Tremblay souligne, pour sa part, que c'est une mesure qui va beaucoup moins loin que d'autres qui pourraient être envisagées, comme la formule ontarienne de "l'Equity Pay". Aucun quota ne sera imposé aux entreprises et déjà la Commission des droits de la personne a élaboré des critères permettant de faire un diagnostic dans l'entreprise concernée.

Une discussion s'engage ensuite, au cours de laquelle on fait valoir qu'une étude d'impact économique pour l'entreprise aurait dû être menée préalablement à l'introduction de ce programme. A ceci, il est répondu qu'il est impossible de faire cette étude, à défaut de connaître d'avance les entreprises soumissionnaires. De toute façon, comme il n'est pas question d'imposer des quotas, il s'agit seulement de donner une chance aux femmes et aux autres groupes visés par le programme. D'ailleurs, les entreprises qui ont déjà signé un protocole en sont heureuses, de même qu'elles sont satisfaites de la façon dont le programme est mis en place.

A la suggestion de modeler le programme sur l'exemple fédéral, qui ne vise que les entreprises obtenant des contrats de 200 000 \$ et plus, on répond qu'au Québec, le nombre d'entreprises qui seraient visées serait trop peu important, se réduisant à environ 75. De toute façon, la majorité des compagnies font déjà affaires avec le gouvernement fédéral. Monsieur Rocheleau assure que son ministère n'aura aucune difficulté à évaluer la qualification des entreprises.

Certains disant craindre que ce genre de mesure soit brandie pour faire peur aux investisseurs potentiels, on répond que l'Ontario a adopté des mesures plus contraignantes.

Le Premier ministre demande à monsieur Johnson comment il croit que les investisseurs verront la chose et ce dernier répond que cette question n'a jamais été soulevée et qu'il juge le geste plutôt

positif; il ne croit pas qu'il présente un caractère indûment contraignant.

A la fin de la discussion, il est convenu d'adopter le programme tel que proposé.

Décision numéro: 87-246

Le Conseil des ministres décide:

à la suite du mémoire daté du 21 mai 1987, soumis par le ministre de la Justice et portant sur l'engagement de mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité comme condition de soumission à un contrat du Gouvernement (réf.: 136-7),

d'approuver les propositions suivantes relatives à l'engagement de mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité comme condition de soumission à un contrat du Gouvernement:

- A. que les entreprises de plus de 100 employés qui veulent soumissionner sur des contrats de biens ou de services de 100 000 \$ et plus s'engagent, si elles obtiennent le contrat, à faire un programme d'accès à l'égalité et que cette règle s'applique aux sous-contractants de plus de 100 employés pour des sous-contrats de 100 000 \$ et plus,
- B. que le ministre du Travail et le ministre des Approvisionnement et Services étudient la façon dont l'engagement de mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité pourrait être appliqué aux contrats de construction et qu'ils fassent leurs recommandations au Conseil des ministres d'ici quatre mois,
- C. que les ministères assujettissent l'octroi d'une subvention de 100 000 \$ et plus aux associations, organismes et entreprises de 100 employés et plus à l'engagement de faire un programme d'accès à l'égalité,
- D. que les groupes visés par de tels programmes d'accès à l'égalité soient les femmes, les minorités visibles et les autochtones,
- E. que, dans les deux ans de l'application de ce programme, des études soient menées par le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration et par la Commission des droits de la personne pour déterminer précisément les communautés culturelles qui sont victimes de discrimination dans l'emploi,
- F. que le ministère des Approvisionnements et Services soit chargé de délivrer le certificat à l'entreprise qui s'engage formellement à implanter un programme d'accès à l'égalité si elle obtient un contrat,
- G. que la Commission des droits de la personne serve d'expert au ministère des Approvisionnements et Services et aux ministères lorsqu'ils versent des subventions, pour évaluer la performance des entreprises par rapport aux engagements contractés,
- H. que la réglementation gouvernementale relative aux contrats et aux subventions soit modifiée pour inclure comme condition d'octroi de contrat ou de subvention l'obligation de détenir un certificat délivré par le ministère des Approvisionnements et Services ou par le ministère qui accorde la subvention,

- I. que la sanction du non-respect de l'engagement soit la perte du certificat et, par conséquent, l'impossibilité de soumissionner de nouveau ou d'obtenir une subvention,

sous réserve:

- J. que la réglementation relative à la mise en oeuvre de ce programme d'accès à l'égalité tienne compte des conventions collectives dans les entreprises soumissionnaires ou subventionnées,
- K. qu'en ce qui concerne l'application du programme d'accès à l'égalité aux organismes subventionnés:
- 1) les seuls organismes touchés soient les organismes à but lucratif,
 - 2) les dispositions relatives au versement des subventions par tranche soient retranchées,
 - 3) un comité de coordination, présidé par le ministre de la Justice et composé de représentants des ministères des Approvisionnements et Services, des Communautés culturelles et de l'Immigration ainsi que du Secrétariat à la condition féminine et du Secrétariat aux affaires autochtones, soit mis sur pied,
- L. que le Gouvernement fasse connaître dans les meilleurs délais les programmes d'accès auxquels seront soumis ses ministères et organismes, y compris les sociétés d'État,
- M. que ce programme n'ait pas pour effet d'augmenter les effectifs de la Commission des droits de la personne,
- N. qu'une campagne d'information sur ce programme soit menée auprès du public et des milieux concernés.

**INTENSIFICATION DE LA RECHERCHE SUR LE DÉPÉRISSEMENT DES ÉRABLIÈRES
(Réf.: 240-7)**

Le ministre délégué aux Forêts, en son nom et au nom du ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et du ministre de l'Environnement, soumet un mémoire daté du 30 juillet 1987 et portant sur l'intensification de la recherche sur le dépérissement des érablières. Le mémoire expose que l'acériculture représente pour 7000 producteurs québécois un revenu annuel qui, dans plusieurs cas, constitue le principal revenu ou bien le revenu qui permet de consolider une entité agro-forestière autrement non viable. Or, il est de plus en plus évident que le maintien et peut-être même la survie du secteur acéricole québécois est menacé par la progression du dépérissement des érablières. Une étude du ministère de l'Énergie et des Ressources prévoit même qu'à ce rythme, d'ici 7 ans au plus tard, toutes les érablières du Québec seront affectées. Il est par conséquent urgent de fournir un effort vigoureux et additionnel de recherche pour mieux cerner l'étiologie de ce phénomène et apporter des correctifs appropriés. Le mémoire souligne que le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation est doté d'un centre de recherche acéricole qui regroupe plusieurs équipes de recherches multidisciplinaires et qui implique des chercheurs dans d'autres organismes intéressés à la solution du problème de dépérissement des érablières. Le programme de recherche du centre est articulé autour de quatre principaux volets, soit:

- l'étude de l'étiologie du dépérissement;
- la mise au point de méthodes de diagnostic précoce;

ANNEXE II
LIGNES DIRECTRICES

ANNEXE 5

LIGNES DIRECTRICES CONCERNANT LA VALIDITÉ DES PROGRAMMES D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ ÉTABLIS VOLONTAIREMENT DANS LE SECTEUR DE L'EMPLOI

Document adopté à la 27^e séance de la Commission des droits de la personne
tenue le 3 octobre 1986, par sa résolution COM-271-9.1.3

PRINCIPES

Un programme volontaire d'accès à l'égalité dans le secteur de l'emploi doit avoir pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination. Il constitue un processus de changement planifié et global mis en oeuvre pour:

- déterminer et supprimer la discrimination dans le système d'emploi de l'organisation, et assurer une représentation équitable des membres des groupes victimes de discrimination dans tous les secteurs de l'organisation.

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

2. Pour être conforme à la Charte, un programme volontaire doit:
 1. se fonder sur un diagnostic de la situation;
 2. prévoir des objectifs numériques appropriés;
 3. prévoir les mesures nécessaires pour corriger la situation.

RÔLE DE LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE

3. En tant que consultante, la Commission des droits de la personne prête assistance à l'élaboration d'un programme volontaire et suggère de suivre les présentes lignes directrices.

1. LE DIAGNOSTIC

4. Pour déterminer si un programme est justifié dans l'organisation, il faut d'abord faire un diagnostic de la situation. Ce diagnostic porte sur les deux éléments essentiels à l'applicabilité d'un programme, soit:

1. la sous-utilisation des membres du groupe cible;
2. l'effet discriminatoire du système d'emploi.

La sous-utilisation des membres du groupe cible

5. Un groupe est sous-utilisé lorsque, dans un secteur donné de l'organisation, il n'est pas représenté conformément à sa disponibilité.

Un programme volontaire doit donc tenir compte de la représentation des membres du groupe cible dans l'organisation par rapport à leur disponibilité pour le type d'emploi en cause. A cette fin, il doit être fait usage de données précises et calculées par catégories d'emploi plutôt que pour l'ensemble des postes de l'organisation globalement, ainsi que fiables au plan statistique.

Ces données doivent également être pertinentes et tenir compte de facteurs tels que la proportion des membres du groupe cible compétents pour un emploi donné (ou susceptibles de le devenir) à l'intérieur d'une zone géographique définie.

Elles doivent enfin tenir compte d'exigences de compétence justifiées par la nature de l'emploi en cause.

L'effet discriminatoire du système d'emploi

6. Avant de mettre en oeuvre des mesures de redressement, l'organisation doit également procéder à l'examen de son système d'emploi de façon à en éliminer les éléments qui peuvent avoir, ou avoir eu, un effet d'exclusion indu sur les personnes appartenant au groupe cible. A cette fin, elle jouit d'une marge d'appréciation qui lui permet d'évaluer si certaines de ses pratiques d'emploi peuvent avoir, ou avoir eu, un tel effet.

II. PROPORTIONNALITÉ DES OBJECTIFS NUMÉRIQUES

Proportionnalité

7. Ayant identifié l'ampleur et la localisation du problème, l'organisation doit fixer à son programme des objectifs appropriés. Ces objectifs doivent donc être proportionnels au problème constaté, c'est-à-dire tenir compte notamment des analyses faites précédemment.

III. LIMITES DES MESURES

Caractère temporaire

8. Les mesures de redressement doivent être temporaires, c'est-à-dire n'être appliquées que tant que dure le problème. Ce caractère temporaire peut être explicite (en fixant une date précise pour l'expiration du programme) ou implicite (en prévoyant que le programme prendra fin lorsque l'objectif aura été atteint).

Considération due aux personnes qui n'appartiennent pas au groupe cible

9. Les mesures doivent enfin ne pas porter indûment atteinte aux intérêts de ceux et celles qui n'appartiennent pas au groupe cible. Des mesures de préférence absolue, bien que théoriquement possibles dans les cas les plus sérieux, doivent être considérées avec circonspection.

CONFORMITÉ À LA CHARTE

10. Si, après analyse, la Commission constate qu'un programme a été établi en respectant ces lignes directrices, elle le considérera

conforme à la Charte » au sens de l'article 86.1. Par conséquent, une éventuelle plainte pour « discrimination à rebours » pourra, sous réserve de l'examen de l'application du programme, être considérée comme non fondée.

ANNEXE III
LETTRE D'INVITATION

HEC MONTRÉAL

Objet : Recherche sur l'équité en emploi

Madame, Monsieur,

Je suis étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à HEC Montréal sous la direction de la professeure Urwana Coiquaud. Nous menons actuellement une étude auprès des entreprises du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques qui ont fait preuve de leadership dans le domaine de l'équité en emploi. [Nom de l'entreprise] est de ces entreprises. L'objectif de notre recherche consiste plus précisément à documenter et à analyser les meilleurs moyens ainsi que les stratégies mises en place par votre organisation – et celles du secteur – pour augmenter la représentativité des minorités visibles au sein de votre industrie.

La collaboration de votre entreprise est importante afin de permettre l'avancement des connaissances au sujet de la mise en œuvre de la norme d'équité en emploi. C'est dans cette perspective que nous sollicitons la participation de la personne en charge de l'équité en emploi de votre organisation au Québec à une entrevue d'une durée d'environ 60 minutes.

La recherche ayant obtenu un certificat de la part du Comité d'éthique de la recherche (CER) de HEC Montréal, soyez assuré que nous préservons l'entière confidentialité des participants et des informations recueillies.

Vous pouvez nous contacter par courriel ou par téléphone pour participer à cette recherche. Nous entendrons ainsi d'un lieu et d'un moment qui vous conviendra.

Votre collaboration est précieuse. Nous l'apprécions et vous en remercions. Nous restons également à votre entière disposition pour répondre à toutes vos questions.

Cordialement,

Justine Charpentier
Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal
[numéro de téléphone]
justine.charpentier@hec.ca

Urwana Coiquaud
Professeure agrégée à HEC Montréal
[numéro de téléphone]
urwana.coiquaud@hec.ca

ANNEXE IV
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

1. Renseignements sur le projet de recherche

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche : *Programmes d'accès à l'égalité dans les entreprises privées québécoises (PAÉ) : stratégies organisationnelles et sectorielles pour favoriser l'embauche des minorités visibles*

Ce projet est réalisé par :

Justine CHARPENTIER, Étudiante à la maîtrise, HEC Montréal, justine.charpentier@hec.ca
[numéro de téléphone]

Et

Urwana COIQUAUD, Professeure agrégée, HEC Montréal, urwana.coiquaud@hec.ca
[numéro de téléphone]

Résumé :

L'objectif de cette recherche consiste à documenter et à analyser la manière dont les entreprises privées assujetties aux programmes d'accès à l'égalité (PAÉ) expérimentent la norme d'équité afin de favoriser la représentativité des minorités visibles au sein de leur effectif.

2. Participation à la recherche

La participation à cette recherche consiste en une rencontre avec les chercheuses responsables de l'étude de cas (ci-dessus mentionnées) pour une entrevue de type semi-structuré d'environ une heure. Cette entrevue se tiendra aux lieux et aux moments convenus entre vous et les chercheuses. Elle sera enregistrée sur bande audio si vous y consentez.

3. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

4. Confidentialité

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. La chercheuse de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus, les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de

la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue ont signé un engagement de confidentialité.

5. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risque ou d'inconvénient particuliers tout en contribuant à l'avancement des connaissances.

6. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Aucune information relative à votre nom ou à celui de votre organisation ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche.

7. Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

Consentement :

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Consentement à l'enregistrement audio :

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DE LA CHERCHEUSE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

ANNEXE V
ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels

ANNEXE VI
CERTIFICATS D'APPROBATION ÉTHIQUE

Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels