

**LA PROGRESSION EN EMPLOI DANS LE SECTEUR PRIVÉ DU GRAND MONTRÉAL
LES MINORITÉS VISIBLES FACE À DES INÉGALITÉS DE TRAITEMENT**

SYNTHÈSE

Analyse, recherche et rédaction :

Amina Triki-Yamani, chercheure

Direction de la recherche, de l'éducation-coopération et des communications

Collaboration à la recherche :

Mélissa Goupil-Landry, agente d'éducation et de coopération

Direction de la recherche, de l'éducation-coopération et des communications

Karima Mokarram, conseillère en accès à l'égalité

Direction de l'accès à l'égalité et des services-conseils

Traitement de texte :

Ramon Avila

Direction de la recherche, de l'éducation-coopération et des communications

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE	3
2 MÉTHODOLOGIE, DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE ET PROFIL DES PARTICIPANTS	10
3 LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SELON LES RESPONSABLES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	14
3.1 Les pratiques de recrutement des entreprises	14
3.2 Les pratiques de promotion des entreprises	15
3.3 La promotion des employés des minorités visibles	18
3.4 L'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi	24
4 LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SELON LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX	25
4.1 Les griefs et la progression des employés des minorités visibles dans l'entreprise.....	26
4.2 Les pratiques de recrutement des entreprises	27
4.3 Les pratiques de promotion des entreprises	28
4.4 La promotion des employés des minorités visibles dans l'entreprise	30
4.5 L'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi	33
5 PRINCIPAUX RÉSULTATS	34
CONCLUSION.....	39

INTRODUCTION

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (ci-après « Commission ») a pour mission d'assurer le respect et la promotion des principes énoncés dans la *Charte des droits et libertés de la personne*¹. Elle assure aussi la protection de l'intérêt de l'enfant, ainsi que le respect et la promotion des droits qui lui sont reconnus par la *Loi sur la protection de la jeunesse*². Elle veille également à l'application de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*³.

La présente recherche s'inscrit dans la continuité de deux réalisations de la Commission : un ouvrage découlant d'un colloque sur la discrimination en emploi⁴ et une étude mesurant la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées⁵. Elle vient également contribuer aux actions de la Commission en matière de lutte contre la discrimination et de promotion de l'égalité réelle en emploi. Référons notamment à celles qui consistent à enquêter sur la discrimination et le harcèlement discriminatoire, interdits en vertu des articles 10, 10.1 et 16 de la Charte, et à surveiller l'application des programmes d'accès à l'égalité⁶.

Dans cette étude, nous explorons le point de vue d'acteurs des milieux de travail, les uns représentant l'employeur, les autres, le syndicat. À partir de l'analyse descriptive de données issues de 350 questionnaires administrés auprès de responsables de la gestion des ressources humaines (ci-après « responsables de GRH ») et de représentants syndicaux, cette recherche examine les pratiques d'entreprises du Grand Montréal en matière de recrutement, de sélection, de promotion et d'accès à l'égalité en emploi telles que rapportées par les participants à l'étude. L'analyse et l'interprétation des résultats portent plus précisément sur les perceptions de

¹ *Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ, c. C-12, art. 57, (ci-après « Charte »).

² *Loi sur la protection de la jeunesse*, RLRQ, c. P-34.1.

³ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ, c. A-2.01.

⁴ Paul Eid (dir.), *Pour une véritable intégration : droit au travail sans discrimination*, Montréal, Fides, 2009 (actes du colloque du même nom tenu par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse en novembre 2008).

⁵ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le Grand Montréal*, Paul Eid avec la collaboration de Meissoon Azzaria et Marion Quérat, (Cat. 2.120-1.31), 2012, [En ligne]. http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf

⁶ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, préc., note 3, art. 86.

responsables de GRH et de représentants syndicaux quant aux pratiques organisationnelles et à la tendance des employés appartenant à une minorité visible à progresser dans l'entreprise. La progression en emploi se traduit en général par une promotion. Nous entendons par promotion « le fait d'accéder à un emploi d'un niveau hiérarchique plus élevé comprenant des responsabilités accrues et des conditions salariales supérieures »⁷.

Dans le rapport de recherche intégral, nous présentons, traitons et analysons toutes les données recueillies. Cette synthèse regroupe les principaux résultats de l'étude.

Les expressions « minorités racisées » et « minorités visibles » réfèrent au même groupe de personnes. Cependant, la Commission privilégie le qualificatif « racisées » pour désigner les personnes qui subissent, dans le cadre d'un processus de racisation, la discrimination fondée sur les motifs "race", couleur, origine ethnique ou nationale. La Commission précise en 2006 la notion de « groupe racisé ».

« La notion de groupe racisé fait ressortir le caractère socialement construit de l'idée de "race", dont on sait maintenant qu'elle ne repose sur aucun fondement scientifique crédible. Le participe passé "racisé" renvoie au fait que les prétendues "races" résultent d'un processus de catégorisation externe opérée par le groupe majoritaire. »⁸

Les personnes des minorités visibles correspondent à la définition que l'on trouve dans la *Loi [fédérale] sur l'équité en matière d'emploi*⁹: « Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. »¹⁰ Si nous utilisons l'expression « minorités visibles » dans la présentation des résultats, c'est parce qu'elle a été retenue dans les deux questionnaires de cette recherche. En effet, l'expression « minorités racisées » aurait pu ne pas être comprise par les participants à l'étude puisque celle de « minorités visibles », qui figure dans la décision ministérielle portant

⁷ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Guide pour l'analyse du système d'emploi*, février 2003, p. 27, [En ligne]. <http://www.cdpcj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/Pages/organismes-publics.aspx>

⁸ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Mémoire sur le document de consultation « Vers une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination »*, (Cat. 2.120-1.28), 2006, p. 1.

⁹ *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.C. 1995, c. 44.

¹⁰ *Id.*, art. 3.

sur le Programme d'obligation contractuelle¹¹ (ci-après « POC ») et la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*¹², est la plus vulgarisée dans le discours public, médiatique ou politique québécois.

Dans la partie suivante, nous mettons en contexte l'objet de la recherche tout en étayant certains éléments de problématique. Nous décrivons, dans la deuxième partie, le dispositif méthodologique, le déroulement de l'étude ainsi que le profil des participants à l'étude. Les troisième et quatrième parties relatent respectivement les perceptions des responsables de GRH et celles des représentants syndicaux à propos des pratiques de leur entreprise en matière de gestion des ressources humaines et d'accès à l'égalité en emploi. Dans ces deux parties, nous nous attardons également aux perceptions des responsables de GRH et des représentants syndicaux à l'égard de la tendance des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion et de l'importance pour l'entreprise qu'ils soient présents à des emplois de cadre, de direction ou de supervision. La quatrième partie se distingue de la troisième en ce sens qu'elle s'intéresse à l'implication du syndicat local dans l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celles qui consistent à faciliter la promotion en emploi. La cinquième partie présente les principaux résultats des deux parties précédentes. La conclusion reprend les principaux apports de cette analyse descriptive et aborde certaines limites méthodologiques et systémiques. Elle s'ouvre sur de nouvelles perspectives de recherche portant sur la pertinence d'interroger les membres des minorités visibles sur leur progression en emploi.

1 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Les éléments de problématique suivants étayent notre choix de porter une attention particulière à la progression des minorités visibles dans le secteur privé de l'emploi.

¹¹ Décision n° 87-246, 23 septembre 1987.

¹² *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, préc., note 3, art. 1.

Un secteur privé de l'emploi presque totalement exempt de l'obligation d'appliquer un programme d'accès à l'égalité

Il est difficile d'évaluer les conditions de promotion des membres des minorités visibles dans le secteur privé de l'emploi au Québec. En effet, seules les entreprises soumises au POC du gouvernement du Québec¹³, très peu nombreuses, ont l'obligation de mettre en place un programme d'accès à l'égalité en emploi (ci-après « PAÉ ») et de rendre compte des mesures prises à cet égard. Ce dernier a pour but d'améliorer la représentation, au sein du personnel, des groupes visés (les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées) par la décision ministérielle et de corriger les pratiques et politiques du système d'emploi susceptibles d'être discriminatoires. Dans le cadre du PAÉ, les mesures de redressement accordent temporairement un avantage préférentiel, en matière d'embauche et de promotion, aux membres des groupes cibles ayant les compétences requises.

En réalité, le secteur privé au Québec échappe presque totalement à l'obligation d'implanter un PAÉ alors qu'il emploie la majorité des salariés québécois et probablement, la majorité des salariés québécois des minorités visibles. Ainsi, en avril 2015 — début de la période de la collecte de données de cette étude — 140 entreprises québécoises étaient assujetties au POC et donc, à l'obligation d'appliquer un PAÉ. Ces 140 entreprises représentent alors 2,9 % des 4 891 entreprises québécoises de 100 employés et plus¹⁴.

Il importe de mentionner à cet égard que la Commission a pour rôle d'évaluer la performance des entreprises dans la mise en place du PAÉ et de leur fournir l'assistance nécessaire pour l'élaboration et l'implantation de ce programme.

¹³ « L'organisation ou l'entreprise québécoise ayant à son emploi plus de cent (100) employés et employées au Québec, soumissionnant en vue d'un contrat de 100 000 \$ et plus ou faisant la demande d'une subvention de 100 000 \$ et plus, doit s'engager à mettre en place un programme d'accès à l'égalité conforme à la Charte des droits et libertés de la personne du Québec. » GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *L'obligation contractuelle, un nouveau pas vers l'égalité en emploi. Renseignements aux organisations*, 1989, p. 1, [En ligne]. <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/16-Renseignements-organisations.pdf>

¹⁴ INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Direction générale de la petite entreprise, juin 2016, p. 1, [En ligne]. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS Juin-June 2016 fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS Juin-June 2016 fra.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS Juin-June 2016 fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS Juin-June 2016 fra.pdf)

Le dernier bilan de la Commission sur l'accès à l'égalité en emploi dans les entreprises soumises au POC, qui remonte à 1998, soulignait que d'énormes progrès restaient à faire en matière d'embauche et de promotion en emploi des membres des minorités visibles afin d'atteindre leur représentation à tous les niveaux d'emplois¹⁵. Chicha constatait la même année que seules deux entreprises sur 170 soumises au POC, dont certaines depuis sept ou huit années, avaient rempli leurs objectifs de représentation des membres des minorités visibles dans le cadre de l'application d'un PAÉ¹⁶. En 2005, dans une autre étude menée sur 30 entreprises assujetties au POC, Chicha et Charest faisaient le même constat : il n'y avait guère eu d'amélioration en matière d'égalité et les entreprises entretenaient les mêmes pratiques de recrutement, de sélection et de promotion ayant des effets discriminatoires sur les membres des minorités visibles. En matière de promotion en emploi, les auteurs soulignaient ce qui suit :

« Les personnes membres des minorités visibles sont souvent cantonnées dans des postes d'entrée ou des postes subalternes; il est donc essentiel de revoir les pratiques et exigences de promotion pour identifier les causes de ces blocages. Pourtant, dans plus de la moitié des entreprises, celles-ci n'ont pas été révisées. La situation ne s'est pas améliorée en 2005. »¹⁷

Ainsi, non seulement le secteur privé au Québec demeure presque totalement exempt de l'obligation d'appliquer un PAÉ, mais il est de plus difficile, faute de données récentes, d'évaluer la représentation des employés des minorités visibles dans les effectifs des rares entreprises québécoises soumises au POC.

Par ailleurs, dans le secteur du travail, les motifs réunis « race », couleur et origine ethnique ou nationale font l'objet du plus grand nombre de plaintes recevables à la Commission après le motif handicap ou utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap. Le nombre de plaintes traitées par la Commission pour discrimination ou harcèlement ethnoracial en emploi est en hausse depuis 2009-2010, année durant laquelle 59 dossiers ont été ouverts : ce nombre passe

¹⁵ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec. Bilan et perspectives*, 1998, p. 24-25.

¹⁶ Marie-Thérèse CHICHA, « Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambivalence du rôle de l'État québécois », *Recherches féministes*, vol. 14, no 1, 2001, p. 69.

¹⁷ Marie-Thérèse CHICHA et Éric CHAREST, *L'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et les immigrants : l'importance d'un engagement collectif*, Mémoire présenté à la Commission de la Culture en vue d'une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et les discriminations, Québec, 2006, p. 9-10.

à 75 en 2010-2011 et à 115 en 2011-2012; en 2012-2013, il baisse à 82, remonte à 91 en 2013-2014 et se fixe à 78 en 2014-2015.

Parmi les plaintes circonscrites au secteur du travail traitées pour ces mêmes motifs entre 2009 et 2015, 63 % étaient reliées au secteur privé de l'emploi. La majorité des plaintes concernaient le congédiement, le climat de travail, les conditions de travail — tous trois en lien avec le maintien et la progression en emploi — ainsi que l'embauche. Fait étonnant, seules trois plaintes relatives à la promotion en emploi dans le secteur privé ont été traitées pour cette période¹⁸. Parmi les explications possibles, mentionnons le fait que les employés des minorités visibles n'osent pas porter plainte, dans ce cas précis, par crainte de représailles¹⁹ de la part de l'employeur.

La preuve de la discrimination systémique fondée sur la « race », couleur, origine ethnique ou nationale est difficile à faire. Dans le secteur du travail, mais aussi dans d'autres domaines, cette discrimination peut découler d'attitudes négatives et d'un système de gestion dont une ou plusieurs composantes ont pour effet d'exclure les membres de certains groupes en raison d'un motif de discrimination.

Le traitement des plaintes individuelles, tout en étant nécessaire, peut atteindre ses limites, notamment en raison des difficultés du système judiciaire à appréhender la complexité du caractère systémique que peut revêtir la discrimination. Afin d'y remédier, la Commission a recours à d'autres moyens d'action à portée plus large tels que les enquêtes systémiques de sa propre initiative, les études utilisant la méthode du *testing*, les recherches sociales et les activités de formation et d'éducation, les consultations publiques ainsi que la surveillance des PAÉ devant être mis en place par des entreprises et des organismes publics.

La progression des minorités visibles en emploi et leur présence dans les postes de gestion

Dans le champ de la recherche en sciences sociales, la majorité des études québécoises concernant les membres des minorités visibles en emploi portent sur leur recrutement, leur

¹⁸ Données internes de la Commission pour la période 2009-2015. Nous avons cessé le décompte de ce type de plaintes en mars 2015 (année financière) puisque le terrain de la présente étude a débuté en avril 2015.

¹⁹ Voir par exemple : *Chopra c. Santé Canada*, 2008 TCDP 39, par. 244, 266 et 267.

embauche ou leur intégration organisationnelle²⁰. Notre revue de littérature sur la progression en emploi des personnes des minorités visibles dans le secteur privé au Québec révèle que peu de recherches portent particulièrement sur cette question.

Deux études, menées en 2012 et 2015, ont mesuré l'évolution de la représentation de membres des minorités visibles exerçant la fonction de haut dirigeant ou siégeant au sein des conseils d'administration dans le Montréal métropolitain²¹. Les résultats dénotent une sous-représentation des membres des minorités visibles dans les effectifs relatifs à ces fonctions, notamment dans le secteur privé. En outre, ce dernier affiche une proportion plus faible de présence des personnes de ce groupe aux emplois de haute direction et aux conseils d'administration en comparaison avec celles de leurs pairs ayant les mêmes emplois et fonctions dans le secteur public et le secteur sans but lucratif²².

La Chambre de commerce de Montréal a, quant à elle, mené un sondage auprès de responsables des ressources humaines dans 686 établissements privés de cinq employés ou plus de la RMR de Montréal. Les résultats qui portent sur l'accès des immigrants à des postes de cadre montrent que ceux-ci n'occupent que 14 % de ces postes²³. L'étude souligne que les immigrants sont sous-représentés dans ces catégories d'emplois. Certains indicateurs nous permettent d'identifier que les immigrants qui parviennent le plus souvent à obtenir un emploi de cadre sont ceux qui possèdent une culture en matière de gestion proche de la culture québécoise (les Français, Européens, Américains), maîtrisent le français et l'anglais, ont fait leurs études au Canada — ou y ont obtenu une équivalence de diplômes — et sont installés depuis longtemps (plus de 10 ans) au Canada. Selon le même sondage, « les employés [immigrants] originaires du Maghreb et d'ailleurs en Afrique ainsi que ceux originaires de

²⁰ MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Annette DUBÉ, 2013; CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES, « *EDIT* », *Rapport du sondage Edit-entreprises diversifiées et talentueuses mené auprès des entreprises québécoises*, 2009.

²¹ DIVERSITÉ ENTÊTE, *Les femmes et les minorités visibles occupant des postes de leadership : profil de la région métropolitaine de Montréal, Rapport 2015*, Institut de la diversité de l'université Ryerson et Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill, 2016; DIVERSITÉ ENTÊTE, *Les femmes et les minorités visibles occupant des postes de leadership : profil du Montréal métropolitain, Rapport 2012-2013*, Institut de la diversité de l'université Ryerson et Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill, 2012-2013.

²² DIVERSITÉ ENTÊTE (2016), *id.*, p. 4.

²³ CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, *Les immigrants en bonne position pour accéder à des postes stratégiques*, 2016, p. 24.

l'Amérique latine et des Antilles sont sous-représentés dans les postes de cadre ». ²⁴ Nous pouvons donc raisonnablement en déduire que, dans le cadre de cette étude, les immigrants qui appartiennent à une minorité visible sont ceux qui ont le plus de difficultés à accéder à ces postes.

Les études canadiennes hors Québec qui portent sur la progression en emploi des minorités visibles examinent en général la place qu'elles occupent dans la hiérarchie organisationnelle de l'entreprise ²⁵. Pour démontrer la discrimination subie par les employés des minorités visibles, ce type d'études se fonde souvent sur la comparaison de mesures subjectives (perceptions des employés quant à leur promotion) et objectives (données basées sur des éléments concrets comme le montant du salaire, le nombre de promotions obtenues, les diplômes ou l'expérience de travail) concernant ces employés avec celles d'employés appartenant à un groupe témoin, généralement composé d'hommes « blancs ».

Il est en effet établi que les privilèges de ces derniers en emploi sont définitivement acquis et perpétués au détriment des membres de groupes historiquement discriminés tels que les femmes, les minorités visibles, les personnes immigrantes, les Autochtones ou encore, les personnes en situation de handicap.

Des pratiques organisationnelles implicites discriminatoires

Dans un autre registre, deux études portent sur les règles et normes implicites, tacites et non écrites, néanmoins inscrites, voire enracinées dans la culture des entreprises. Ces normes implicites font référence à des comportements (être proactif ou bon communicateur) et caractéristiques individuelles (assimiler la culture organisationnelle) que doivent avoir les employés désireux de progresser dans l'entreprise ²⁶.

Les résultats de la première recherche ne font guère allusion aux effets discriminatoires engendrés par le caractère implicite des normes et règles des entreprises. Ils montrent toutefois

²⁴ *Id.*, p. 23-26.

²⁵ Pour une revue de littérature plus exhaustive et les références de ces recherches, voir la première partie du rapport de recherche.

²⁶ CATALYST, *Unwritten rules : What You Don't Know Can Hurt Your Career*, Laura Sabattini, 2008.

que les employés désireux d'obtenir une promotion auront beau être compétents, ils n'y parviendront pas s'ils n'ont pas connaissance de ce type de normes et règles organisationnelles.

La taille de l'échantillon de la seconde étude permet de comparer les différences de perceptions des répondants en fonction des variables « sexe » et « 'race' »²⁷. Ainsi, les femmes des minorités visibles rapportent plus fréquemment que les hommes « blancs » et les femmes « blanches » l'importance d'augmenter leur visibilité dans l'entreprise. Les femmes des minorités visibles sont également plus susceptibles d'avoir utilisé des stratégies de développement de carrière que les femmes « blanches ». Les auteurs de la recherche concluent leur rapport par trois recommandations destinées aux employeurs : 1- soutenir le développement de carrière des employés et améliorer l'exécution des processus; 2- augmenter la transparence et la communication afin d'offrir aux employés une culture d'entreprise plus ouverte et inclusive; 3- mettre en place des programmes de mentorat et fournir des possibilités de réseautage aux employés²⁸.

Les résultats de ces deux études et les recommandations qui y figurent en guise de conclusion montrent bien combien les recherches sociales sur la progression en entreprise des personnes appartenant à une minorité visible portent moins sur l'accès à l'égalité en emploi que sur la gestion de la diversité en entreprise²⁹.

Les recherches succinctement relatées ci-dessus démontrent que des inégalités de traitement ont cours dans les processus de promotion du secteur privé. De plus, aucune étude québécoise, à notre connaissance, ne porte spécifiquement sur l'engagement des employeurs et des syndicats à mettre en place des pratiques facilitant la progression des membres des

²⁷ CATALYST, *Unwritten rules : Why Doing a Good Job Might Not Be Enough*, Laura Sabattini and Sarah Dinolfo, 2010.

²⁸ *Id.*, p. 22.

²⁹ La gestion de la diversité relève de choix organisationnels de l'employeur et met l'accent sur les bénéfices économiques de la valorisation des différences au sein de l'entreprise. Voir à ce sujet Marie-Thérèse CHICHA et Éric CHAREST, *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué? Analyse critique des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*, Centre d'études ethniques des universités montréalaises, avril 2013.

minorités visibles en emploi. C'est ce que nous explorons à travers ce portrait descriptif de pratiques d'entreprises du Grand Montréal.

2 MÉTHODOLOGIE, DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE ET PROFIL DES PARTICIPANTS

La méthode quantitative a été privilégiée pour la cueillette, le traitement et l'analyse des données. En tout, 350 responsables de GRH et représentants syndicaux ont complété les questionnaires de la recherche.

L'entreprise constitue l'unité statistique de l'analyse descriptive. Chaque responsable de GRH ou représentant syndical est rattaché à une entreprise de l'étude. Trois critères de sélection ont permis de constituer les deux échantillons d'entreprises. Ainsi l'entreprise devait :

- relever de l'un des quatre secteurs d'activité suivants : hébergement et services de restauration, fabrication, commerce de détail, services professionnels scientifiques et techniques;
- être localisée dans la région métropolitaine de recensement (ci-après « RMR ») de Montréal, aussi appelée Grand Montréal, et
- compter plus de 100 employés.³⁰

Les deux échantillons ne renferment pas forcément les mêmes entreprises. L'échantillon 1 regroupe les responsables de GRH en emploi dans 300 entreprises, l'échantillon 2, les représentants syndicaux rattachés à 50 entreprises.

Pour construire les deux questionnaires, l'un s'adressant aux responsables de GRH et l'autre, aux représentants syndicaux, nous avons étudié plusieurs modèles d'outils méthodologiques de récolte de données (sondages, questionnaires, canevas d'entrevues) qui abordent l'un ou l'autre des éléments de la problématique de la présente recherche. Soulignons que nous nous

³⁰ Pour plus de détails sur le choix de ces trois critères et sur les caractéristiques des entreprises, voir respectivement la deuxième partie (section 2.2) et la troisième partie (section 3.1) du rapport de recherche.

sommes également inspirés des documents internes et publics de la Commission³¹ dans l'élaboration des questionnaires, notamment en ce qui a trait aux pratiques de gestion des ressources humaines et aux mesures d'accès à l'égalité.

Les deux questionnaires comportent des sections similaires, mais ils n'ont pas été complétés dans des conditions identiques. Le questionnaire s'adressant aux responsables de GRH a été administré par téléphone, par une société de sondage, le Bureau des intervieweurs professionnels (ci-après « BIP »). Suite à nos échanges avec des responsables de centrales syndicales, deux modes de passation du questionnaire destiné aux représentants syndicaux ont été retenus : l'envoi électronique ou la distribution de la version papier du questionnaire.

Au début de la première étape de la récolte des données, celle auprès des responsables de GRH, deux prétests ont été réalisés auprès de 19 entreprises. Des modifications ont alors été apportées au questionnaire téléphonique. La récolte de données a débuté le 30 avril 2015 et s'est terminée le 21 juillet 2015. Le questionnaire téléphonique a duré en moyenne 15 minutes. Au total, 300 questionnaires ont été complétés par les responsables de GRH du secteur privé du Grand Montréal. Le taux de réponse est de 34,9 %³².

Pour recueillir le point de vue des représentants syndicaux, nous avons répertorié les syndicats présents dans les secteurs d'activité retenus dans le cadre de cette recherche. Des dirigeants de syndicats et fédérations affiliés à des centrales syndicales présentes dans les milieux de travail du secteur privé ont été contactés. Parmi eux, sept responsables rattachés à deux centrales syndicales ont répondu favorablement à notre invitation et se sont engagés à interpellier les sections locales et les syndicats locaux. Ils nous ont fait part de la liste des unités de travail qui participeraient à l'étude. Nous envisageons le retour de 100 questionnaires, mais

³¹ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Rapport d'implantation du programme d'accès à l'égalité en emploi, Partie 2, Questionnaire, Première phase d'implantation dans le cadre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, juin 2009.

³² Sur une population mère de 1 227 entreprises, 300 ont fait partie de cette étude. Le taux de réponse global est de 34,9 %. La taille de l'échantillon 1 (n=300) permet d'extrapoler les résultats globaux avec une marge d'erreur maximale de 4,9 %, 19 fois sur 20 (niveau de confiance de 95 %). Quant à la pondération des entreprises de l'échantillon selon les trois critères retenus, soit la taille, le secteur d'activité et la localisation de l'entreprise, elle reste acceptable. Voir le tableau récapitulatif du taux de réponse à l'annexe 2 du rapport de recherche.

seulement 50 ont été complétés par des représentants syndicaux dans la période allant du 8 décembre 2015 au 8 avril 2016.

Le profil des personnes ayant accepté de participer à la première étape de l'étude de terrain est assez représentatif du personnel de la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles. Ainsi, 72 % de femmes et 28 % d'hommes représentent les 300 entreprises de l'échantillon 1. Les représentants syndicaux (50) ayant fait l'objet de la seconde étape de l'étude de terrain sont majoritairement des hommes (74 % d'hommes contre 26 % de femmes).

Parmi les responsables de GRH :

- 67 % sont des cadres (directeurs, directrices des ressources humaines);
- 20,3 %, des professionnels (conseillers, conseillères en ressources humaines);
- 2,3 %, des techniciens;
- 5,3 %, des agents de soutien administratif (agents, agentes en ressources humaines), et
- 5 %, ont d'autres types de fonctions (propriétaires).

Parmi les représentants syndicaux (92 %) sont des salariés de l'entreprise et bénéficient de libérations pour effectuer leurs tâches syndicales. Une minorité d'entre eux (8 %) sont employés par la centrale syndicale (présidents, vice-président, secrétaire-trésorier de sections locales).

Un peu plus de la moitié (55 %) des responsables de GRH rapportent avoir suivi un cours portant sur la diversité en emploi. Parmi ces derniers, 87,3 % disent avoir abordé la discrimination en emploi, 84,8 %, l'accès à l'égalité en emploi et 90,3 %, l'équité en matière d'emploi.

Les participants à l'étude appartiennent à quatre groupes « ethniques » : ils se déclarent de descendance canadienne-française ou canadienne-anglaise ou encore, ils s'identifient à une minorité visible ou à une autre origine ethnique.

Parmi les responsables de GRH :

- 80,3 % se considèrent de descendance canadienne-française;

- 9,3 % se déclarent d'une autre origine ethnique (de l'Europe de l'Ouest, majoritairement);
- 5,7 % disent appartenir à une minorité visible;
- 4,7 % se déclarent de descendance canadienne-anglaise.

Parmi les représentants syndicaux :

- 84 % se déclarent de descendance canadienne-française;
- 10 % disent être d'une autre origine ethnique (de l'Europe de l'Ouest, majoritairement);
- 6 % déclarent appartenir à une minorité visible;
- aucun représentant syndical n'est de descendance canadienne-anglaise.

Il importe de souligner que la taille et la répartition de l'échantillon dans les deux collectes de données, soit auprès des responsables de GRH et des représentants syndicaux, ne sont pas similaires. De fait, la prudence reste de mise si nous voulons comparer les résultats descriptifs concernant leurs perceptions.

Par ailleurs, nous ne pouvons savoir si les entreprises au sein desquelles oeuvrent les représentants syndicaux ont pu également faire l'objet de la récolte de données auprès des responsables de GRH. À ce sujet, il a été convenu avec le BIP que l'anonymat des entreprises approchées serait conservé. Les données dont dispose la Commission ne peuvent donc être associées à l'une ou l'autre des entreprises de l'échantillon 1.

L'analyse des données nous permet de constater que les perceptions des responsables de GRH et des représentants syndicaux quant aux pratiques d'entreprises et à la tendance des employés des minorités visibles à être promus sont marquées par des similitudes, mais également par des différences. Ces dernières montrent d'une part que les représentants syndicaux portent un regard plus critique sur les pratiques de recrutement, de sélection, de promotion et d'accès à l'égalité de l'employeur et, d'autre part, qu'ils manifestent des attitudes moins négatives face à la promotion des membres des minorités visibles en emploi. Cependant, ils sont moins enclins que les responsables de GRH à avancer que la présence de minorités visibles aux postes de gestion peut bénéficier à l'entreprise ou aux employés.

3 LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SELON LES RESPONSABLES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette partie, nous présentons les perceptions des 300 responsables de GRH quant à la mise en place de pratiques facilitant la promotion en emploi. La promotion des employés dans l'entreprise étant indissociable de leur recrutement et de leur sélection, nous explorons au préalable les perceptions des responsables de GRH concernant ces étapes de la dotation. Nous nous attardons ensuite à la tendance des membres des minorités visibles, telle que perçue par les responsables de GRH, à être promus au sein de leur entreprise. Enfin, nous rapportons les pratiques en matière d'égalité en emploi telles que décrites par les participants à l'étude.

3.1 Les pratiques de recrutement des entreprises

En ce qui concerne les pratiques de recrutement, nous avons essentiellement étudié les perceptions des responsables de GRH quant à la présence des membres des minorités visibles dans les effectifs de l'entreprise, le type d'emploi occupé par ces employés ainsi que le type de recrutement privilégié par l'employeur.

Pour estimer la représentation des employés des minorités visibles, nous comparons leur taux de présence dans les entreprises avec le taux d'activité³³ des minorités visibles de la RMR de Montréal, et ce, pour chacun des secteurs industriels retenus pour cette étude. Les membres des minorités visibles ne sont adéquatement représentés que dans 30,7 % des entreprises de l'échantillon 1. C'est-à-dire que leur proportion, dans ces entreprises, est supérieure ou égale à la proportion des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal. Les personnes des minorités visibles sont sous-représentées (60,3 %) ou totalement absentes (5,3 %) dans la majorité des entreprises de cet échantillon.

Les responsables de GRH de descendance canadienne-française sont proportionnellement plus nombreux (70,1 %) à être rattachés à des entreprises dont l'effectif n'est pas représentatif ou pas du tout représentatif des minorités visibles. En revanche, les responsables de GRH

³³ La proportion des personnes actives appartenant à une minorité visible par secteur d'activité dans la RMR de Montréal est présentée à l'annexe 3 du rapport de recherche.

membres des minorités visibles exercent majoritairement (58,8 %) dans des entreprises ayant un effectif représentatif des minorités visibles.

Étant donné que les minorités visibles sont sous-représentées dans la majorité des entreprises, nous nous posons la question de savoir comment ces dernières procèdent au recrutement et à la sélection des personnes de ce groupe.

À cet égard, il importe de signaler que la majorité des responsables de GRH qui disent recevoir des candidatures externes de personnes appartenant à une minorité visible sont rattachés à des entreprises dans lesquelles les employés des minorités visibles sont paradoxalement sous-représentés. On peut alors supposer que les candidatures de ces personnes ne sont pas retenues lors de la présélection ou qu'elles ne passent pas l'étape de la sélection dans ces entreprises, et ce, peu importe la catégorie professionnelle.

Selon les responsables de GRH, les salariés appartenant à une minorité visible et ceux n'y appartenant pas occupent un emploi permanent dans des proportions presque égales (respectivement 88,6 % contre 88,8 %).

Par ailleurs, dans la majorité des entreprises, la promotion des employés, notamment celle des employés appartenant à une minorité visible, pourrait s'avérer difficile mis à part pour ceux qui postulent pour un emploi de superviseur ou de contremaître ou pour un emploi de cadre. Pour ces deux catégories professionnelles, l'employeur privilégie le recrutement interne. Toutefois, la proportion moyenne du recrutement interne, toutes catégories professionnelles confondues, estimée par les responsables de GRH est égale à 29,4 %. Cette proportion reste peu élevée dans un échantillon qui, précisons-le, comporte 50,7 % d'entreprises syndiquées.

3.2 Les pratiques de promotion des entreprises

Nous avons interrogé les participants à l'étude à propos de la sélection des candidats, des pratiques facilitant la progression en emploi, de la proactivité des entreprises en matière de promotion en emploi ainsi que de la prise en compte des critères de compétence et d'ancienneté dans le processus de dotation.

Les responsables de GRH avancent dans une proportion très élevée (87,3 %) que le processus de promotion comprend des critères formels de sélection. Ce constat reflèterait la proactivité de la moitié des entreprises de l'échantillon 1 en matière de promotion en emploi. Nous évaluons ce caractère proactif à la quantité³⁴ de pratiques mises en place à cet effet.

Parmi les pratiques présentes dans l'entreprise pour faciliter la promotion, l'évaluation de rendement et la formation sont plus souvent citées par les responsables de GRH : ils sont respectivement 88,3 % et 86,3 % à déclarer que ce sont les deux pratiques les plus appliquées par l'employeur. Les entreprises semblent utiliser les trois autres pratiques (le plan de relève, l'affectation temporaire et les programmes de mentorat) moins fréquemment.

Il s'avère que le mentorat est la pratique la moins usitée – 45,7 % des entreprises représentées par les responsables de GRH mettent en place des programmes de mentorat – alors qu'il est reconnu qu'il contribue grandement au développement de la carrière d'employés de certains groupes tels que les minorités visibles et les personnes immigrantes³⁵. Les entreprises de 500 employés et plus appliquent plus souvent cette pratique. D'ailleurs, ces entreprises sont proportionnellement plus nombreuses que celles de plus petite taille à mettre en place chacune des cinq pratiques favorisant la progression en emploi.

De plus, la moitié des responsables de GRH s'accordent à dire que leur entreprise applique quatre à cinq pratiques facilitant la promotion en emploi, ce qui fait d'elle une entreprise proactive; 39,3 % d'entre eux affirment qu'elle met en place deux à trois pratiques : l'entreprise est alors moyennement proactive; 10,7 % des responsables de GRH rapportent qu'elle n'en applique qu'une seule ou aucune : nous considérons alors que l'entreprise n'est pas proactive. Il importe de souligner que seuls 2 % des responsables de GRH déclarent que leur entreprise n'applique aucune pratique facilitant la promotion. Les entreprises de 500 employés et plus appliquent majoritairement (74,4 %) quatre à cinq pratiques comparativement à celles de 200 à 499 employés (47,5 %) et aux entreprises de 100 à 199 employés (45,7 %). Cette différence

³⁴ Le temps alloué à la passation de chaque questionnaire étant de 15 minutes en moyenne, nous n'avons pas pu nous enquerir de la dimension qualitative de la proactivité des entreprises en matière de promotion en emploi.

³⁵ Éric André CHAREST, *Programme d'accès à l'égalité : Réactions managériales au cadre légal québécois pour combattre la discrimination*, Thèse en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en Relations Industrielles, Université de Montréal, juin 2012, p. 84 et 99.

pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises de 500 employés et plus ont davantage de moyens (humains ou financiers) pour mettre en place un large éventail de pratiques facilitant l'avancement professionnel de leurs employés.

Par ailleurs, le critère de compétence est généralement pris en compte pour sélectionner des candidats à la promotion. Les responsables de GRH déclarent appliquer ce critère à 99,3 % dans la sélection pour un poste de supervision, de cadre ou de direction et à 96,7 % pour tout autre poste.

Lorsqu'une seconde étape de sélection est nécessaire pour départager des candidats à compétences équivalentes, les trois critères les plus fréquemment cités par les responsables de GRH pour attribuer un poste de supervision, de cadre ou de direction sont l'expérience (24 %), l'ancienneté (19,5 %) et la personnalité (16,1 %). Pour pourvoir tout autre poste, ce sont également ces trois critères qui priment pour départager les candidats, mais dans des proportions différentes : l'ancienneté (27,2 %), l'expérience (15,9 %) et la personnalité (12,4 %). Il importe de souligner que ce dernier critère, non mesurable, relève plus du caractère subjectif de l'évaluation du candidat.

Les responsables de GRH ont nommé d'autres critères de départage. Ces derniers, nombreux et disparates, sont réunis sous la catégorie « Autres » : 24,2 % des responsables de GRH en nomment un lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste de supervision, de cadre ou de direction et 30,3 %, pour combler tout autre poste. La majorité de ces critères sont difficiles à mesurer ou à évaluer et révèlent que la dotation se fait, le cas échéant, sans fondements objectifs. Citons parmi ceux-ci, « les qualités interpersonnelles du candidat », « son attitude », « son dévouement » (...) « le feeling du sélectionneur ».

Notons que la représentation des membres des minorités visibles n'est quasiment jamais prise en compte dans ce processus de dotation. En effet, sur l'ensemble des critères de départage des candidatures classés dans la catégorie « Autres », la « représentation des minorités visibles » n'est citée que par 4 % (trois sur 72) des responsables de GRH, lorsqu'un poste de supervision, de cadre ou de direction doit être pourvu, et par 1 % (un sur 88) d'entre eux, quand il s'agit de pourvoir tout autre poste.

3.3 La promotion des employés des minorités visibles

Bien que la grande majorité des entreprises semblent être proactives ou moyennement proactives en matière de promotion, les responsables de GRH qui y sont rattachés n'entretiennent pas tous des perceptions positives quant à la tendance des employés des minorités visibles à obtenir une promotion en emploi.

Deux assertions ont été soumises aux participants à l'étude pour évaluer les perceptions qu'ils ont des candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise :

- l'assertion 1 concerne leur perception selon laquelle les candidats (des minorités visibles ou non) augmentent leurs chances d'être promus s'ils possèdent une ou plusieurs « qualités » favorisant leur promotion³⁶;
- l'assertion 2 porte sur leur perception selon laquelle les candidats à la promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à posséder cette ou ces qualités³⁷.

Les responsables de GRH sont d'accord pour dire que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils :

- assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise (95 %);
- sont proactifs (93,3 %);

³⁶ La question relative à l'assertion 1 était la suivante : Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : « Les candidats potentiels à une promotion interne augmenteront leurs chances d'obtenir cette promotion s'ils :

- a) font partie d'un réseau professionnel;
- b) trouvent le bon mentor;
- c) planifient leur carrière;
- d) demandent des rétroactions régulières sur leur travail;
- e) sont proactifs;
- f) assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise. »

³⁷ La question relative à l'assertion 2 était la suivante : Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : « Dans votre entreprise, les candidats à une promotion interne appartenant à une minorité visible ont tendance à :

- a) faire partie d'un réseau professionnel;
- b) trouver le bon mentor;
- c) planifier leur carrière;
- d) demander des rétroactions régulières sur leur travail;
- e) être proactif;
- f) assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise. »

- demandent des rétroactions régulières sur leur travail (64,7 %);
- planifient leur carrière (63,7 %);
- trouvent le bon mentor (35,7 %) et
- font partie d'un réseau professionnel (28 %).

Les responsables de GRH sont proportionnellement moins nombreux à être d'accord avec le fait que les candidats de leur entreprise à une promotion appartenant à une minorité visible, possèdent ces six qualités. Selon eux, ces candidats ont tendance à :

- assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise (74,7 %);
- être proactifs (61 %);
- planifier leur carrière (46,3 %);
- demander des rétroactions régulières sur leur travail (45,3 %);
- trouver le bon mentor (31,7 %) et
- faire partie d'un réseau professionnel (20,3 %).

Le choix de ces six qualités pour renseigner la variable portant sur les attitudes des participants à l'étude face à la promotion des employés de leur entreprise n'est pas anodin. Celles-ci relèvent toutes de règles, normes et pratiques souvent implicites³⁸, ancrées dans la culture de l'entreprise, mais rarement dévoilées ou formellement communiquées aux employés.

Au regard des résultats ci-dessus, nous pouvons raisonnablement supposer que ces « qualités » sont implicitement attendues des candidats de l'entreprise désireux d'augmenter leurs chances de promotion. La prise en compte de ces qualités dans les processus de dotation³⁹ pourrait entraver les chances de certains employés de progresser en emploi s'ils n'ont pas connaissance de ces pratiques. Quand bien même ces dernières seraient connues de tous dans l'entreprise, elles pourraient tout de même engendrer des effets discriminatoires sur la carrière d'employés pour lesquels elles n'ont pas été pensées.

³⁸ CATALYST, préc., note 26, p. 5.

³⁹ *Id.*

Afin d'appréhender les perceptions des responsables de GRH à l'égard des candidats des minorités visibles à la promotion, nous avons comparé les proportions de leurs réponses (négatives, neutres, positives) à l'assertion 1 avec celles de l'assertion 2. Pour ce faire, nous avons calculé les écarts entre les proportions de leurs réponses aux deux assertions.

Pour les quatre premières qualités précitées⁴⁰, les écarts entre les proportions des responsables de GRH en accord avec l'assertion 1 et l'assertion 2 sont importants. Ils s'expliquent en grande partie par le fait qu'une proportion significative d'entre eux ayant répondu par l'affirmative à l'assertion 1 (en accord) ont une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) face à l'assertion 2 et ce, pour chacune des quatre qualités. À des fins d'illustration, attardons-nous aux deux qualités les plus fréquemment citées par les responsables de GRH comme étant nécessaires à l'obtention d'une promotion et pour lesquelles les écarts sont les plus élevés : la tendance à « être proactif » et celle à « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ».

La tendance à être proactif

Rappelons que lorsque les responsables de GRH considèrent à 93,3 % que les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs, ils ne sont plus que 61 % à être d'accord avec le fait que les employés de leur entreprise appartenant à une minorité visible, candidats à une promotion, ont tendance à posséder cette qualité : l'écart entre ces deux proportions s'élève à 32,3 points de pourcentage.

En parallèle, les responsables de GRH sont 5,3 % à répondre n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs. Or, ils rapportent bien plus fréquemment (34,3 % d'entre eux) n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats à la promotion de leur entreprise appartenant à une minorité visible ont tendance à posséder cette qualité : l'écart est égal à – 29 points de pourcentage.

⁴⁰ Ces quatre qualités sont : la tendance à être proactif, à assimiler la culture organisationnelle, à planifier sa carrière et à demander des rétroactions régulières sur son travail.

De même, on observe un écart, bien que minime, entre les proportions relatives aux réponses des responsables de GRH quant à leur désaccord face aux deux assertions : alors qu'ils sont 1,4 % à exprimer leur désaccord avec le fait que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs, ils sont proportionnellement un peu plus nombreux (4,7 % d'entre eux) à être en désaccord avec le fait que les candidats des minorités visibles ont tendance à être proactifs (l'écart est égal à -3,3 points de pourcentage).

En résumé, parmi les 32,3 % (soit 97/ 300) de responsables de GRH ayant indiqué qu'être proactif permet à un candidat d'augmenter ses chances de promotion :

- 29 % (soit 87/ 300) ont une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) face à la tendance des candidats appartenant à une minorité visible à être proactifs et;
- 3,3 % (soit 10/ 300) sont en désaccord avec le fait que ces candidats aient tendance à être proactifs.

Il apparaît donc que l'écart (32,3 %) entre les proportions de responsables de GRH en accord avec les deux assertions est dû significativement à leur proportion (29 %) à émettre une opinion neutre face au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à être proactifs.

Répondre si nettement par l'affirmative à la question de savoir si être proactif est nécessaire pour être promu au sein de l'entreprise et ne plus avoir d'avis tranché (ni en accord ni en désaccord) pour dire que les employés des minorités visibles ont tendance à être proactifs, n'est pas exclusif à l'un ou l'autre des groupes « ethniques » auxquels les responsables de GRH s'identifient. Cependant, cette différence de perceptions est plus marquée chez ceux de descendance canadienne-française; ils ont plus tendance à afficher leur neutralité à l'égard de la tendance des candidats des minorités visibles à être proactifs.

La tendance à assimiler la culture organisationnelle

De la même manière, les responsables de GRH qui affirment à 95 % que les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise ne sont plus que 74,7 % à être d'accord avec le fait

que les candidats de leur entreprise appartenant à une minorité visible ont tendance à posséder cette qualité : l'écart s'élève à 20,3 points de pourcentage.

De plus, les responsables de GRH ne sont que 4,3 % à répondre n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle. Or, ils rapportent bien plus fréquemment (22,3 % d'entre eux) n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats des minorités visibles ont tendance à posséder cette qualité : l'écart est égal à -18 points de pourcentage.

On observe également un écart, bien que minime, entre les proportions relatives aux réponses des responsables de GRH quant à leur désaccord face aux deux assertions : alors qu'ils sont 0,7 % à exprimer leur désaccord avec le fait que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle, ils sont un peu plus nombreux (3 % d'entre eux) à être en désaccord avec le fait que les candidats des minorités visibles ont tendance à être proactifs (l'écart est égal à -2,3 points de pourcentage).

En résumé, parmi les 20,3 % (soit 61/ 300) de responsables de GRH ayant indiqué qu'assimiler la culture organisationnelle permet à un candidat d'augmenter ses chances de promotion :

- 18 % (soit 54/ 300) ont une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) à propos de la tendance des candidats des minorités visibles à posséder cette qualité et;
- 2,3 % (soit 7/ 300) sont en désaccord avec le fait que ces candidats aient tendance à détenir cette qualité.

Il apparaît donc que l'écart (20,3 %) entre les proportions de responsables de GRH en accord avec les deux assertions est dû significativement à leur proportion (18 %) à émettre une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) face au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à assimiler la culture organisationnelle.

En outre, seules les proportions relatives à l'accord de responsables de GRH de descendance canadienne-française et d'une autre origine ethnique avec l'assertion 1⁴¹ diminuent significativement au profit des proportions relatives à leur opinion neutre concernant l'assertion 2⁴². Ainsi, ces responsables de GRH, s'identifiant aux deux groupes « ethniques », usent largement de neutralité (statistique) lorsqu'il s'agit d'évaluer la tendance des candidats des minorités visibles à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise.

La neutralité dont il est question plus haut renvoie au niveau de l'échelle de Likert « ni en accord ni en désaccord » choisi par ces responsables de GRH comme réponse à l'assertion 2. Cette réponse, neutre statistiquement, ne signifie pas nécessairement que l'attitude de ces derniers face à la propension des candidats des minorités visibles à posséder l'une de ces qualités est, elle aussi, neutre. Nous pouvons alors émettre plusieurs hypothèses quant à la signification de cette neutralité.

La première hypothèse consiste à avancer que l'attitude neutre du participant à l'étude reflète parfaitement la neutralité statistique (de sa réponse). Autrement dit, son positionnement neutre n'appellerait aucune interprétation. Cependant, comme la neutralité n'est quasiment jamais neutre⁴³, notamment en sciences humaines et sociales, d'autres hypothèses peuvent être émises.

L'on peut supposer alors que derrière cette neutralité se cache en réalité un sentiment de dépréciation face à la propension des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion : sachant que cette dévaluation serait inacceptable socialement, le participant à l'étude répond n'être ni en accord ni en désaccord alors qu'il est en réalité en désaccord avec le fait que ces employés possèdent les qualités requises pour être promus. Une troisième hypothèse réside dans le fait que cette neutralité serait le résultat de la méconnaissance, par le participant à l'étude, du groupe d'employés des minorités visibles de son entreprise : il ferait

⁴¹ Assertion 1 : les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise.

⁴² Assertion 2 : les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise.

⁴³ Vincent DE COOREBYTER, « La neutralité n'est pas neutre », dans Dominique Cabiaux, Françoise Wibrin, Luan Abedinaj, Laurence Blésin (coord.), *Neutralité et faits religieux. Quelles interactions dans les services publics ?*, Louvain-la-Neuve, Academia-L'Harmattan, 2014, p. 19-42.

ainsi preuve de prudence dans son choix de réponses. La neutralité bienveillante⁴⁴ pourrait constituer une dernière hypothèse possible : ayant conscience de la présence dans l'entreprise de règles implicites guidant les processus décisionnels, le participant à l'étude use d'une neutralité « compréhensive », dénuée de jugement. Car, il sait pertinemment que ces règles sont méconnues des employés des minorités visibles de l'entreprise et qu'elles pourraient de surcroît entraver leur avancement professionnel.

De telles hypothèses auraient pu être corroborées si des entretiens avec les responsables de GRH, en complément de l'approche quantitative de cette étude, avaient pu être réalisés.

Enfin, nous nous sommes également intéressés à l'avantage de posséder, au sein de l'entreprise, des cadres, superviseurs ou directeurs des minorités visibles. Les responsables de GRH sont proportionnellement plus nombreux à considérer que la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi » et à « améliorer les relations entre les employés ». En revanche, nous constatons que leurs réponses affichent des taux élevés de neutralité quant aux deux types de contribution que pourraient apporter ces cadres, directeurs et superviseurs à l'entreprise, soit « l'amélioration de l'image de l'entreprise » et « le gain de nouveaux marchés ». Ils seraient ainsi enclins à penser que la contribution de cadres, directeurs ou superviseurs, membres de minorités visibles, profiterait plus aux employés qu'à l'entreprise ou à l'employeur.

3.4 L'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi

Nous constatons que les responsables de GRH ont tendance à surestimer l'engagement de l'employeur en matière d'accès à l'égalité en emploi. En effet, ils sont 38 % (114 sur 300) à déclarer que leur entreprise a l'obligation d'appliquer un PAÉ en vertu du POC. L'échantillon 1 comprendrait ainsi 114 entreprises assujetties au POC. Or, ce nombre est très largement supérieur à celui des entreprises du Grand Montréal assujetties au POC identifiées dans la population mère (1 227 entreprises) de l'étude, soit 41 entreprises.

⁴⁴ En méthodologie de la recherche sociale, la neutralité bienveillante est souvent reliée à l'empathie de l'interviewer et à son écoute dénuée de jugement. Voir à ce sujet : Didier DEMAZIÈRE, « L'entretien biographique comme interaction. Négociations, contre-interprétations, ajustements de sens », *Langage et société*, vol. 1, n° 123, 2008, p. 15-35.

Enfin, les responsables de GRH rapportent que les membres de la haute de direction et les gestionnaires sont plus formés en matière d'accès à l'égalité en emploi que de gestion de la diversité en entreprise. Pourtant, la représentation des membres des minorités visibles est un critère de sélection qui, rappelons-le, n'est quasiment jamais pris en compte dans le processus de dotation. Plusieurs autres constats énoncés précédemment illustrent bien que ces entreprises ne prennent pas en compte l'accès à l'égalité en emploi des minorités visibles dans ce processus.

Pour résumer, les résultats concernant les perceptions des responsables de GRH montrent un engagement des entreprises de l'échantillon 1 en matière de promotion en emploi, mais dénotent un manque d'investissement de la grande majorité d'entre elles en ce qui concerne les pratiques qui consistent à recruter et sélectionner les candidats des minorités visibles. Les responsables de GRH semblent porter un intérêt disproportionné à des normes et règles, souvent implicites, qui pourraient entraver l'avancement professionnel des employés des minorités visibles. Ils ont également tendance à sous-estimer leur propension à être promus puisqu'ils ne leur reconnaissent pas toujours des qualités qu'ils jugent pourtant indispensables à détenir par tout candidat à la promotion. Les résultats indiquent par ailleurs une probable méconnaissance des PAÉ en emploi par les responsables de GRH. À cet égard, l'atteinte des objectifs de représentation des minorités visibles n'est jamais prise en compte dans le processus de dotation, et donc, dans le système d'emploi. Ces constats laissent penser qu'un traitement inégal pourrait avoir cours dans plusieurs entreprises, et ce, à l'encontre des employés qui appartiennent à une minorité visible.

4 LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SELON LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Dans cette partie, il s'agit de décrire tout d'abord les perceptions qu'ont les 50 représentants syndicaux (échantillon 2) des caractéristiques de l'entreprise, du syndicat et des employés syndiqués ou non. Ensuite, tout comme pour la troisième partie réservée aux perceptions des responsables de GRH, nous nous intéressons à celles des représentants syndicaux quant aux pratiques de gestion des ressources humaines et d'accès à l'égalité en emploi. Nous examinons également la capacité du syndicat de prendre part à la mise en place de ces pratiques. Nous nous arrêtons enfin aux perceptions des représentants syndicaux à l'égard de

la tendance des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion et de l'importance pour l'entreprise qu'ils soient présents à des emplois de cadre, de direction ou de supervision.

4.1 Les griefs et la progression des employés des minorités visibles dans l'entreprise

Afin de mieux comprendre les pratiques des employeurs, nous avons interrogé les représentants syndicaux à propos des griefs déposés par les employés, notamment ceux appartenant à une minorité visible, à différents niveaux du système d'emploi. Nous les avons également questionnés au sujet de la manière dont ces griefs sont résolus.

Tout d'abord, nous remarquons que les employés du syndicat local appartenant à une minorité visible déposent proportionnellement moins de griefs que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible.

Ensuite, les griefs selon leur type de règlement se répartissent de manière similaire pour les deux groupes d'employés. Cependant, le règlement interne des griefs (qu'il soit en faveur de l'employé ou de l'employeur) semble plus profiter aux employés appartenant à une minorité visible qu'à leurs pairs n'y appartenant pas. En effet, les griefs déposés par les premiers se règlent plus fréquemment à l'interne en faveur de l'employé que ceux intentés par les seconds; et inversement, les griefs intentés par les employés appartenant à une minorité visible se concluent moins fréquemment à l'interne en faveur de l'employeur que ceux intentés par leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible. Par ailleurs, les employés appartenant à une minorité visible semblent se désister de leurs griefs un peu plus fréquemment que les employés n'appartenant pas à une minorité visible. Enfin, la sentence arbitrale de grief, type de règlement le moins fréquemment évoqué par les représentants syndicaux, est rendue de manière proportionnellement égale chez les employés des deux groupes lorsqu'elle est en faveur de l'employeur. La sentence arbitrale de grief en faveur de l'employé ne survient presque jamais chez les employés des deux groupes.

En outre, les motifs de griefs se répartissent différemment selon que ces derniers sont déposés par les employés appartenant à une minorité visible ou par leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible. Les employés faisant partie des minorités visibles intentent,

proportionnellement, plus de griefs qui concernent l'ancienneté, l'affichage de poste et le congédiement que leurs pairs ne faisant pas partie des minorités visibles. Ils déposent également plus fréquemment des griefs pour discrimination ou harcèlement en emploi. Autrement dit, les employés des minorités visibles font plus fréquemment face à des conflits avec l'employeur pour des motifs liés de près à leur maintien et à leur progression en emploi.

En définitive, compléter cette recherche par une approche méthodologique qualitative aurait sans doute permis de répondre aux questions suivantes: 1- Pourquoi les membres du syndicat local appartenant à une minorité visible déposent-ils moins fréquemment de griefs que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible? 2- Pourquoi les griefs des premiers sont-ils résolus plus fréquemment à l'interne en faveur de l'employé que ceux des seconds? 3- Pourquoi les employés appartenant à une minorité visible se désistent-ils de leur grief plus fréquemment que les seconds? 4- Pourquoi les employés appartenant à une minorité visible, qui déposent proportionnellement moins de griefs que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible, ont-ils néanmoins plus tendance à tenter des griefs en lien avec leur maintien et leur progression en emploi (ancienneté, recrutement interne, congédiement) ainsi que pour discrimination et harcèlement?

Dans ce qui suit, nous résumons les pratiques de recrutement de l'employeur telles que perçues par les représentants syndicaux.

4.2 Les pratiques de recrutement des entreprises

Les membres des minorités visibles ne sont adéquatement représentés que dans 26 % des entreprises de l'échantillon 2 au sein desquelles les représentants syndicaux officient. Autrement dit, leur proportion reflète celle des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal dans les trois secteurs d'activité⁴⁵ uniquement dans les effectifs de 13 entreprises (sur 50). Les minorités visibles sont donc sous-représentées (66 %) ou absentes (6 %) dans la majorité des entreprises de l'échantillon 2.

⁴⁵ Les entreprises de l'échantillon 2 se répartissent selon trois secteurs contrairement aux quatre secteurs de l'échantillon 1. Ces trois secteurs sont le commerce de détail, l'hébergement et les services de restauration et la fabrication.

La grande majorité des représentants syndicaux (70,1 %) de descendance canadienne-française sont rattachés à des entreprises dont l'effectif est considéré comme n'étant pas représentatif (64,7 %) ou pas du tout représentatif (5,4 %) des minorités visibles. Les représentants syndicaux appartenant à une minorité visible officient tous dans des entreprises ayant un effectif représentatif du groupe des minorités visibles.

Selon les représentants syndicaux, les employés appartenant à une minorité visible sont proportionnellement moins nombreux (86,9 %) à occuper un emploi permanent que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible (93,2 %). On les retrouve donc plus souvent que ces derniers à des emplois temporaires.

Au regard des réponses des représentants syndicaux, la progression en emploi pourrait être ardue dans les entreprises de l'échantillon 2, notamment lorsqu'il s'agit de postuler pour un emploi théoriquement syndiqué. Soulignons que toutes les entreprises de cet échantillon sont syndiquées et affichent un taux d'affiliation au syndicat (74 %) très élevé. Cependant, mis à part la proportion importante du recrutement interne des cadres (40 %) et des superviseurs et contremaître (52 %), la proportion moyenne du recrutement interne, toutes catégories professionnelles confondues, reste faible (29,7 %). En outre, il aurait été intéressant de comprendre pourquoi, malgré la forte implication des syndicats locaux de l'échantillon 2 dans la négociation du critère portant sur la priorité du recrutement interne (68 %), l'employeur persiste à recruter à l'externe (voir section suivante du présent document).

4.3 Les pratiques de promotion des entreprises

Même s'ils sont 80 % à dire que le processus de promotion comprend des critères formels de sélection, les représentants syndicaux sont moins enclins que les responsables de GRH à reconnaître que leur entreprise est proactive en matière de promotion en emploi. D'une part, les pratiques les plus fréquemment appliquées par l'employeur pour faciliter la promotion des salariés en emploi sont l'affectation temporaire (50 %) et la formation visant le développement des compétences (40 %); les programmes de mentorat constituent la pratique la moins utilisée (18 %). D'autre part, pour 52 % des représentants syndicaux, leur entreprise n'est pas proactive : elle n'applique aucune ou qu'une seule pratique de promotion; pour 38 % d'entre eux, elle est moyennement proactive : elle n'applique que deux à trois pratiques facilitant la

promotion; et pour 10 % d'entre eux, elle est proactive : quatre à cinq pratiques de promotion y sont mises en place. Il importe de souligner que parmi les représentants syndicaux, 26 % déclarent que l'employeur n'applique aucune pratique.

Par ailleurs, 11 critères ont été proposés aux représentants syndicaux pour évaluer la capacité de leur syndicat à s'impliquer dans la mise en place de pratiques efficaces dans le processus de promotion des employés dans l'entreprise. Ceux ayant fait le plus fréquemment l'objet de négociation sont : l'affichage de tous les postes vacants (78 %), le recrutement à l'interne avant le recrutement à l'externe (68 %), l'accès de tous les membres du personnel à l'affichage des postes vacants (62 %), les tests de sélection (32 %), la justification par écrit du choix ou du refus d'un candidat par les gestionnaires concernés pour doter le poste (32 %)⁴⁶. Ces critères de dotation, s'ils sont pris en compte dans l'évaluation des candidatures, peuvent favoriser l'accès à l'égalité en emploi des membres des minorités visibles.

Le nombre de critères sur lesquels ont porté les négociations entre les représentants syndicaux et leur employeur en vue d'améliorer la promotion en emploi varie entre un et huit. Nous considérons que le syndicat est impliqué dans l'amélioration de la promotion en emploi s'il a négocié quatre de ces huit critères. À cet égard, un peu plus du tiers (36 %) des syndicats locaux de l'échantillon 2 sont impliqués dans la promotion des employés. Environ un autre tiers (32 %) a négocié avec l'employeur cinq à huit critères de dotation, ce qui se traduit par le fait que ces syndicats sont très impliqués dans la promotion des employés. Les autres représentants syndicaux (12 %) rapportent que leur syndicat a négocié un à trois critères de dotation avec l'employeur; dans ce cas, nous estimons que le syndicat est peu impliqué. Enfin, 18 % des représentants syndicaux avancent n'avoir négocié aucun critère pour améliorer la promotion.

Il s'avère que les représentants syndicaux qui officient dans des entreprises « pas proactives » ou « moyennement proactives » en matière de promotion en emploi représentent majoritairement des syndicats qui s'impliquent auprès de l'employeur dans l'amélioration des conditions de recrutement, sélection et décision de dotation.

⁴⁶ Les autres critères de négociation sont : la révision de la description des postes, la conformité du formulaire de demande d'emploi, l'entrevue de sélection, l'évaluation des candidatures, la prise en compte de l'évaluation annuelle de rendement des candidats dans la sélection et la composition du comité de sélection.

D'autres résultats portant sur la sélection des candidats révèlent que les représentants syndicaux sont 34 % à avancer que l'employeur applique le critère de compétence pour doter un poste de supervision, de cadre ou de direction et 58 %, pour doter les autres postes. Ces derniers sont en général des emplois syndiqués et il peut paraître étonnant de constater qu'une proportion importante de représentants syndicaux affirme que le critère de compétence n'est pas le premier critère de sélection pour attribuer un poste théoriquement couvert par une convention collective. À cet égard, certaines conventions collectives peuvent privilégier l'ancienneté (et non pas la compétence) comme principal critère de sélection.

Lorsqu'une seconde étape de sélection est nécessaire pour départager des candidats à compétences équivalentes, 35,3 % des représentants syndicaux rapportent que l'employeur se base sur « son affinité avec le candidat et sa personnalité » pour attribuer un poste de supervision, de cadre ou de direction. Pour la dotation de tout autre poste, 75,9 % d'entre eux évoquent l'ancienneté comme critère de départage.

4.4 La promotion des employés des minorités visibles dans l'entreprise

Comme nous l'avons constaté pour les responsables de GRH, il existe aussi chez les représentants syndicaux des différences de perceptions entre l'importance de détenir des qualités pour des candidats et la tendance des candidats appartenant à une minorité visible à posséder ces mêmes qualités. Ainsi, les représentants syndicaux sont d'accord pour dire que les candidats à la promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils :

- sont proactifs (74 %);
- assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise (68 %);
- planifient leur carrière (36 %);
- demandent des rétroactions régulières sur leur travail (32 %);
- trouvent le bon mentor (32 %) et
- font partie d'un réseau professionnel (28 %).

Selon ces mêmes représentants, les candidats de l'entreprise à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à :

- assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise (56 %);
- être proactifs (50 %);
- planifier leur carrière (38 %);
- trouver le bon mentor (34 %);
- faire partie d'un réseau professionnel (24 %) et
- demander des rétroactions régulières sur leur travail (22 %).

Tout comme chez les responsables de GRH, les différences de perceptions chez les représentants syndicaux sont plus marquées lorsqu'il s'agit pour le candidat de détenir deux qualités en particulier, soit celle d'« être proactif » et celle d'« assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ».

La tendance à être proactif

Alors que 74 % des représentants syndicaux considèrent que les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs, ils ne sont plus que 50 % à être d'accord avec le fait que les candidats de leur entreprise à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à détenir cette qualité : l'écart entre ces deux proportions s'élève à 24 points de pourcentage.

En parallèle, les représentants syndicaux ne sont que 18 % à ne pas se prononcer sur le fait que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances de l'obtenir s'ils sont proactifs alors qu'ils sont 36 % à avoir une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) lorsqu'il s'agit de se prononcer sur la tendance des candidats des minorités visibles à être proactifs : l'écart entre ces deux proportions s'élève à -18 points de pourcentage.

Par ailleurs, nous n'observons aucun écart entre les proportions relatives au désaccord des représentants syndicaux face aux deux assertions. Cependant, 6 % d'entre eux, en accord avec l'assertion 1, ne répondent pas à l'assertion 2.

En résumé, parmi les 24 % (soit 12/ 50) de représentants syndicaux ayant indiqué qu'être proactif permet à un candidat d'augmenter ses chances de promotion :

- 18 % (soit 9/ 50) ont une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) face à la tendance des candidats des minorités visibles à être proactifs et;
- 6 % (soit 3/ 50) n'ont pas répondu à l'assertion 2.

Il apparaît donc que l'écart (24 %) entre les proportions des représentants syndicaux en accord avec les deux assertions est dû significativement à leur proportion à avoir une opinion neutre face à la tendance des candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise à être proactifs.

La tendance à assimiler la culture organisationnelle

Rappelons que parmi les représentants syndicaux, 68 % déclarent que pour poser sa candidature à une promotion, il est essentiel pour un employé d'« assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ». En revanche, ces mêmes représentants ne sont plus que 56 % à avancer que les membres des minorités visibles de leur entreprise, candidats à une promotion, possèdent cette qualité : l'écart entre ces proportions s'élève à 12 points de pourcentage (soit 6 représentants sur 50).

Cependant, contrairement à la qualité « d'être proactif », les 12 % de représentants syndicaux en accord avec l'assertion 1 n'expriment pas, en majorité, une opinion neutre face à l'assertion 2. Ainsi, l'écart (12 %) entre les proportions des représentants syndicaux en accord avec les deux assertions est dû à la fois à :

- leur opinion neutre (4 %, soit 2/ 50) face à l'assertion 2;
- leur désaccord (2 %, soit 1/ 50 avec l'assertion 2);
- leur non-réponse (6 %, soit 3/ 50) à l'assertion 2.

La taille de l'échantillon des représentants syndicaux et leur répartition selon leur origine ethnique ne nous permettent pas d'estimer leurs différences de perceptions selon le groupe auquel ils s'identifient.

Tel que nous l'avons soulevé dans la troisième partie, nous nous posons la question de savoir ce que signifie la neutralité statistique (ni en accord ni en désaccord) choisie par les

représentants syndicaux. Précisons que ces derniers y ont toutefois moins recours que les responsables de GRH lorsqu'il s'agit de reconnaître aux candidats des minorités visibles des qualités attendues d'eux lors du processus de dotation. Nous avons émis plusieurs hypothèses à ce sujet à la fin de la section 3.3.

Enfin, l'ensemble des représentants syndicaux, ceux de descendance canadienne-française en particulier, sont moins enclins que les responsables de GRH à avancer que la présence de personnes des minorités visibles aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut bénéficier à l'entreprise, et encore moins aux employés.

4.5 L'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi

En ce qui concerne l'engagement des entreprises en matière d'accès à l'égalité en emploi, nous constatons que les représentants syndicaux rapportent plus fréquemment que les responsables de GRH ne pas savoir si l'employeur est tenu d'appliquer un programme en vertu de l'obligation contractuelle : 56 % des premiers et 16,3 % des seconds disent n'en avoir aucune idée. Seuls 14 % des représentants syndicaux indiquent que leur entreprise est soumise à l'obligation contractuelle.

Enfin, les représentants syndicaux déclarent moins fréquemment que les responsables de GRH que les membres de la haute direction, les gestionnaires et les autres membres du personnel ont bénéficié d'une formation portant sur la diversité en emploi, l'accès à l'égalité en emploi ou la discrimination et le racisme en emploi.

En résumé, les résultats concernant les perceptions des représentants syndicaux démontrent que ceux-ci ont un regard plus critique que les responsables de GRH sur les pratiques d'entreprises. Les représentants syndicaux sont par ailleurs plus prudents lorsqu'ils s'expriment à propos de l'application d'un programme d'accès à l'égalité dans leur entreprise. Ils font montre de perceptions moins négatives quant à la propension des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion. Néanmoins, ils sont moins enclins que les responsables de GRH à reconnaître les avantages, pour l'entreprise et les employés, de compter des personnes issues des minorités visibles parmi les superviseurs, cadres et directeurs. Enfin, plusieurs constats dénotent la présence dans certaines entreprises de

normes, souvent implicites, lesquelles pourraient porter préjudice à la progression des employés des minorités visibles si elles venaient à être appliquées dans les processus de dotation.

5 PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les résultats de cette recherche indiquent que les pratiques organisationnelles de certaines entreprises et les attitudes d'acteurs importants des milieux de travail entraîneraient un traitement inégal des employés appartenant à une minorité visible. Ils montrent également que les perceptions des responsables de GRH et des représentants syndicaux quant aux pratiques d'entreprises et à la tendance des employés des minorités visibles à être promus sont marquées par des similitudes, mais également par des différences.

Plus précisément, les résultats de l'analyse descriptive se résument à travers les six thèmes suivants.

Le recrutement

- Les employés des minorités visibles sont sous-représentés ou totalement absents dans la majorité des entreprises de l'échantillon 1 (65,6 %) et de l'échantillon 2 (72 %).
 - La grande majorité des responsables de GRH (70,1 %) et des représentants syndicaux (80,9 %) de descendance canadienne-française sont rattachés à des entreprises dans lesquelles les employés appartenant à une minorité visible sont sous-représentés ou pas du tout représentés dans les effectifs.
 - Les responsables de GRH (58,8 %) et tous les représentants syndicaux s'identifiant à une minorité visible proviennent d'entreprises dans lesquelles les employés des minorités visibles sont adéquatement représentés dans les effectifs.
- La majorité des responsables de GRH qui disent recevoir des candidatures externes de personnes appartenant à une minorité visible sont rattachés à des entreprises dans

lesquelles les employés des minorités visibles sont sous-représentés. Les candidatures de ces personnes ne seraient donc pas suffisantes ou alors, elles ne passeraient pas l'étape de la sélection dans ces entreprises.

- Les représentants syndicaux rapportent que les employés des minorités visibles occupent moins fréquemment un emploi permanent que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible (respectivement 86,9 % et 93,2 %). Selon les responsables de GRH, les salariés de ces deux groupes occupent un emploi permanent dans des proportions presque égales (88,6 % des employés des minorités visibles contre 88,8 % des employés n'appartenant pas à ce groupe).
- Les proportions moyennes du recrutement interne du personnel, toutes catégories professionnelles confondues, estimées par les responsables de GRH et les représentants syndicaux sont presque égales (respectivement 29,4 % et 29,7 %).
- Dans la majorité des entreprises, la progression des employés pourrait s'avérer difficile eu égard au type de recrutement privilégié par les employeurs dans les catégories professionnelles suivantes : professionnel, technicien, soutien administratif, métiers et soutien manuel. La promotion en emploi semblerait plus aisée pour ceux qui postulent dans les deux catégories professionnelles qui regroupent les emplois de supervision, de cadre et de direction.

La promotion

- Les responsables de GRH et les représentants syndicaux avancent majoritairement que le processus de promotion comprend des critères formels de sélection (respectivement 87,3% et 80 %). Parmi les représentants syndicaux, 80 % avancent avoir négocié la mise en place de critères de recrutement, sélection et décision de dotation avec l'employeur en vue d'améliorer la promotion en emploi des salariés. Ces critères, s'ils sont pris en compte dans l'évaluation des candidatures, peuvent favoriser l'accès à l'égalité en emploi des membres des minorités visibles.

- Parmi les cinq pratiques contribuant à améliorer la promotion des employés dans l'entreprise, l'évaluation de rendement (88,3 %) et la formation (86,3 %) sont le plus souvent citées par les responsables de GRH, alors que les représentants syndicaux, eux, nomment le plus souvent l'affectation temporaire (50 %) et la formation (40 %).
 - Le mentorat est la pratique la moins usitée dans les entreprises des deux échantillons, alors qu'il contribue grandement au développement de carrière des employés des minorités visibles, groupe historiquement discriminé.
- Les représentants syndicaux ont nettement moins tendance que les responsables de GRH à considérer que leur entreprise est proactive en matière de promotion en emploi.
 - Ainsi, alors que 89,3 % des responsables de GRH s'accordent à dire que leur entreprise est proactive (50 %) et moyennement proactive (39,3 %), les représentants syndicaux ne sont que 48 % à avancer que leur entreprise est proactive (10 %) et moyennement proactive (38 %).
 - De même, tandis que 26 % des représentants syndicaux rapportent que leur entreprise n'applique aucune pratique facilitant la promotion, les responsables de GRH ne sont que 2 % à l'affirmer.
- La compétence est généralement le premier critère pris en compte pour sélectionner les candidats à la promotion, notamment lorsqu'il s'agit de doter des postes autres que ceux de supervision, de cadre ou de direction. Cependant, certaines conventions collectives privilégieraient l'ancienneté (et non pas la compétence) comme étant le principal critère de sélection.
 - L'expérience (critère mesurable) est le critère de départage le plus souvent évoqué par les responsables de GRH (24 %) pour pourvoir un poste de supervision, de cadre ou de direction; « l'affinité avec le candidat et sa personnalité » (critères subjectifs, non mesurables) sont les plus fréquemment citées par les représentants syndicaux (35,3 %) comme étant privilégiées par l'employeur pour départager les candidatures lors de la dotation de ce même type de poste.

- Pour pourvoir tout autre poste, les responsables de GRH et les représentants syndicaux citent l'ancienneté comme étant le critère le plus fréquemment utilisé (respectivement 27,2 % et 75,9 %) pour départager des candidats à compétences équivalentes.
- La « représentation des membres des minorités visibles » comme critère de départage des candidatures n'est quasiment jamais citée par les participants à l'étude.

La tendance pour un candidat des minorités visibles à être promu

- En ce qui concerne la promotion en emploi, il semblerait que les responsables de GRH et les représentants syndicaux attendent des employés qu'ils détiennent certaines compétences qu'ils ne reconnaissent pas toujours aux candidats appartenant à une minorité visible. Selon une grande majorité d'entre eux, un candidat à la promotion augmentera ses chances d'obtenir cette promotion s'il détient deux qualités (assertion 1) en particulier : « être proactif » et « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ». Les participants à l'étude reconnaissent également ces deux qualités aux candidats à la promotion de leur entreprise appartenant à une minorité visible (assertion 2), mais dans des proportions moindres.
- Ces écarts s'expliquent en grande partie par le fait que les participants à l'étude ayant répondu par l'affirmative (en accord) à l'assertion 1 ont une opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) face à l'assertion 2.
- D'une part, la réponse, neutre statistiquement, d'une proportion importante de participants à l'étude ne signifie pas nécessairement que l'attitude de ces derniers face à la promotion des candidats des minorités visibles à posséder l'une de ces deux qualités est, elle aussi, neutre. En effet, la réponse neutre des participants à l'étude pourrait se traduire par :
 - le fait qu'ils ont en réalité une opinion négative des minorités visibles qu'ils dissimuleraient, car cette dévaluation serait inacceptable socialement;

- leur méconnaissance du groupe d'employés des minorités visibles, ce qui les inciterait à rester prudents au moment de s'exprimer au sujet de la tendance de ces employés à obtenir une promotion;
 - leur attitude « bienveillante », car ayant conscience de règles et pratiques implicites dans leur entreprise, ils savent pertinemment que les employés des minorités visibles auront de la difficulté à se les s'approprier pour mieux progresser en emploi.
-
- D'autre part, ces aptitudes attendues des candidats à la promotion, notamment la connaissance de la culture organisationnelle et l'adoption d'un comportement proactif, dénotent la présence de règles et normes implicites, lesquelles pourraient avoir des effets discriminatoires sur la progression des employés des minorités visibles dans leur entreprise si celles-ci venaient à être appliquées dans les processus de dotation.
 - Il convient de souligner que les valeurs des écarts entre les proportions observées concernant les réponses aux deux assertions indiquent que les représentants syndicaux percevraient moins négativement que les responsables de GRH la tendance des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion. Cette différence de perceptions est néanmoins assez marquée chez les responsables de GRH et les représentants syndicaux qui s'identifient comme étant de descendance canadienne-française.

La contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible

- Les responsables de GRH considèrent que la présence de membres des minorités visibles aux postes de supervision, de cadre et de direction profiterait plus aux employés de l'entreprise qu'à l'entreprise elle-même.
- Les représentants syndicaux, en particulier ceux de descendance canadienne-française, sont moins enclins que les responsables de GRH à avancer que la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut être bénéfique aux employés et à l'entreprise.

Les griefs et la progression en emploi des minorités visibles

- Selon les représentants syndicaux, les employés appartenant à une minorité visible déposent proportionnellement moins de griefs que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible.
- Pourtant, d'après leurs réponses, les employés appartenant à une minorité visible intentent plus fréquemment que leurs pairs n'y appartenant pas des griefs pour des motifs liés à leur maintien et à leur progression en emploi, à savoir l'ancienneté, l'affichage de poste et le congédiement. Ils ont également plus tendance à déposer des griefs pour discrimination ou harcèlement.

L'accès à l'égalité en emploi

- Les responsables de GRH semblent surestimer l'engagement de l'employeur en matière d'accès à l'égalité. Les représentants syndicaux rapportent plus fréquemment ne pas savoir si l'employeur est assujéti à l'obligation d'appliquer un programme d'accès à l'égalité. De plus, ils sont moins nombreux que les responsables de GRH à dire que des formations visant l'accès à l'égalité en emploi sont mises en place par l'employeur à l'intention de la haute direction, des gestionnaires et des employés.

CONCLUSION

À partir de l'analyse descriptive des données issues de 350 questionnaires administrés auprès de responsables de la gestion des ressources humaines et représentants syndicaux rattachés à des entreprises du Grand Montréal, cette recherche dresse un portrait des pratiques en matière de recrutement, de sélection, de promotion et d'accès à l'égalité en emploi. Nous avons à cet effet constaté que ces pratiques, qui contribuent à faciliter la progression en emploi, ne sont pas systématiquement appliquées dans tous les milieux de travail de l'étude.

De plus, nous avons pu apprécier les attitudes des responsables de GRH et des représentants syndicaux quant à la propension des employés des minorités visibles à obtenir une promotion.

Celles-ci ne sont pas toujours positives et pourraient nuire à leur progression dans l'entreprise. Certaines aptitudes attendues des candidats à la promotion en emploi, notamment la tendance à être proactif et celle à assimiler la culture organisationnelle, pourraient révéler la présence de règles et normes implicites dans les processus de dotation. Enfin, les résultats de la recherche dénotent une méconnaissance des PAÉ en emploi, tant chez les responsables de GRH que chez les représentants syndicaux.

Ainsi, nous constatons que certaines entreprises démontrent un manque d'engagement quant à la progression des minorités visibles en emploi.

D'un point de vue méthodologique, nous nous sommes posé la question de savoir si ce sont les perceptions des responsables de GRH et des représentants syndicaux qui influent sur les pratiques d'entreprises ou au contraire, si ce sont ces dernières qui ont plutôt un effet sur leurs perceptions, notamment celles concernant la propension à la promotion des candidats appartenant à une minorité visible.

Par ailleurs, si l'on souhaite évaluer les effets discriminatoires de perceptions et de pratiques sur la promotion en emploi, il pourrait être erroné de ne pas appréhender les unes et les autres comme faisant partie intégrante d'un tout systémique. Les attitudes des participants à l'étude ainsi que les pratiques d'entreprises seraient de ce fait des éléments d'un même système qui s'alimentent mutuellement. La jurisprudence définit d'ailleurs la discrimination systémique dans ces mêmes termes. Elle consiste en :

« 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 l'interdiction de la discrimination. »⁴⁷ (nos soulignés)

Bien que nous n'ayons pu le vérifier, nous pensons que les pratiques de l'employeur précèdent les perceptions⁴⁸ des responsables de GRH et des représentants syndicaux. Ces derniers

⁴⁷ *Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse c. Gaz métropolitain inc.* 2008 QCTDP 24, par. 36 Cité par *Gaz métropolitain inc. c. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse*, 2011 QCCA 1201, par. 27.

⁴⁸ MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Annette DUBÉ, 2013, p. 127.

construiraient leurs perceptions à l'endroit des employés des minorités visibles en fonction des pratiques organisationnelles (facteurs exogènes) préexistantes à leur arrivée dans l'entreprise. Ces perceptions pourraient également être conditionnées par des facteurs individuels (endogènes), à savoir le profil des participants à l'étude.

D'un point de vue systémique, il est donc difficile, à l'aide de la seule approche descriptive, d'avancer que la conjugaison des pratiques d'entreprises et des attitudes des participants à l'étude engendre des effets discriminatoires sur la progression en emploi des employés des minorités visibles.

Rappelons qu'une proportion élevée de participants à l'étude répondent n'être ni en accord ni en désaccord avec la tendance des minorités visibles candidats à la promotion à être proactifs et à assimiler la culture organisationnelle, alors que ce sont les qualités les plus fréquemment attendues d'un candidat par une grande majorité d'entre eux. Ces résultats suscitent notre intérêt quant à l'interprétation de cette réponse, neutre statistiquement, qui ne signifie pas nécessairement que l'attitude de ces participants est, elle aussi, neutre. Cette neutralité pourrait s'expliquer par le fait que certains responsables de GRH et représentants syndicaux méconnaissent les employés des minorités visibles, adoptent une attitude « bienveillante » ou dissimulent une certaine dépréciation à leur égard.

Ces résultats de recherche, inédits au Québec, mettent l'emphase sur une dimension importante des mécanismes de perpétuation de la discrimination que pourraient subir les employés des minorités visibles. De fait, la progression en emploi de ces personnes pourrait être, encore aujourd'hui, tributaire de leur connaissance de règles et pratiques organisationnelles implicites et de leur aptitude à les utiliser à bon escient. Or, l'on sait que ce fardeau n'incombe pas à l'employé désireux d'obtenir une promotion, d'autant que ces règles, implantées par le passé au profit d'employés provenant du groupe social majoritaire, peuvent porter atteinte au droit à l'égalité des groupes d'employés historiquement discriminés. Il revient bien évidemment à l'employeur de s'assurer que les pratiques et politiques du système d'emploi soient exemptes de biais discriminatoires. Soulignons à cet effet que tous les employeurs du

secteur privé québécois ont l'obligation légale, en vertu de la Charte, de ne pas discriminer à l'un ou l'autre des niveaux du système d'emploi⁴⁹.

Finalement, les résultats descriptifs de cette étude révèlent des inégalités de traitement dans certaines entreprises qui pourraient porter préjudice aux membres des minorités visibles. Les indicateurs principaux de ce traitement différentiel sont résumés dans ce qui suit :

- la sous-représentation des minorités visibles dans les effectifs des entreprises;
- la majorité des entreprises affichant une sous-représentation des minorités visibles alors qu'elles prétendent attirer la candidature de personnes des minorités visibles lors de recrutements externes;
- des normes et règles organisationnelles implicites, notamment dans le processus de dotation, qui pourraient être inaccessibles aux employés des minorités visibles;
- une connaissance de la culture organisationnelle et un comportement proactif attendus des candidats à la promotion qui pourraient avoir des effets discriminatoires sur la progression des employés des minorités visibles;
- des critères sans fondements objectifs et difficiles à mesurer pour départager les candidats à compétences équivalentes dans les processus de dotation;
- des programmes de mentorat souvent absents dans les entreprises alors qu'ils contribuent à la progression des employés des minorités visibles dans l'entreprise;
- l'attitude de responsables de GRH et de représentants syndicaux face à la propension des employés des minorités visibles à être promus dans l'entreprise;
- l'attitude de responsables de GRH et de représentants syndicaux face à la contribution que pourraient apporter des gestionnaires appartenant à une minorité visible à l'entreprise et aux employés;
- la proportion de griefs déposés par les employés appartenant à une minorité visible pour des motifs reliés à leur maintien et à leur progression en emploi ainsi que pour discrimination et harcèlement;
- la méconnaissance des programmes et mesures d'accès à l'égalité en emploi.

⁴⁹ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Mémoire à la Commission des relations avec les citoyens de l'Assemblée nationale sur le document intitulé Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion – Cahier de consultation*, (Cat. 2.120-7.30), 2015, p. 20.

Bien que l'effet de ces indicateurs d'inégalités sur la carrière des employés des minorités visibles n'ait pas été testé, ils témoignent néanmoins de la présence d'obstacles systémiques qui pourraient entraver la progression des membres de ce groupe dans leur entreprise.

C'est pourquoi il serait pertinent d'interroger les perceptions des personnes susceptibles de vivre la discrimination en emploi du fait de leur « race », la couleur de leur peau, leur appartenance ethnique ou nationale. Plus particulièrement, il s'agirait de les questionner sur les obstacles qui, selon eux, compromettent leur promotion en emploi. L'objectif serait de déterminer comment différents éléments au sein de l'entreprise – les pratiques organisationnelles, les processus décisionnels, les attitudes de l'employeur et des membres du personnel – s'articulent pour produire des effets d'exclusion disproportionnés sur l'avancement professionnel des membres des minorités visibles.

Afin d'appréhender le caractère systémique de la discrimination dont pourraient faire l'objet les membres des minorités visibles au sein de leur entreprise, et proposer des interventions à cet égard, il serait utile de mesurer les effets de variables, notamment l'origine ethnique ou nationale et l'identification à une minorité visible, sur leur promotion en emploi. Cette inférence ne saurait être efficace sans prendre en compte les perceptions des acteurs personnellement concernés, soit les employés des minorités visibles eux-mêmes.