

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

**RAPPORT DE RECHERCHE**

Avril 2018

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

---

LISTE DES TABLEAUX .....	IV
INTRODUCTION.....	1
<b>1 CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE .....</b>	<b>4</b>
<b>2 MÉTHODOLOGIE, DÉROULEMENT DE L'ÉTUDE ET PROFIL DES PARTICIPANTS .....</b>	<b>19</b>
2.1 L'élaboration du dispositif méthodologique .....	19
2.2 L'élaboration de l'échantillon 1 des entreprises et le déroulement de l'étude .....	21
2.3 L'élaboration de l'échantillon 2 des entreprises et le déroulement de l'étude .....	25
2.4 Le profil des responsables de la gestion des ressources humaines .....	27
2.5 Le profil des représentants syndicaux .....	27
<b>3 LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SELON LES RESPONSABLES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....</b>	<b>29</b>
3.1 Les caractéristiques de l'entreprise .....	29
3.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines .....	33
3.2.1 Les pratiques de recrutement des entreprises .....	33
3.2.1.1 La représentation des employés des minorités visibles .....	34
3.2.1.2 Le type d'emploi occupé par les employés des minorités visibles .....	40
3.2.1.3 Le type de recrutement des membres des minorités visibles.....	41
3.2.1.4 La présence syndicale et le type de recrutement .....	44
3.2.2 Les pratiques des entreprises en matière de promotion en emploi .....	46
3.2.2.1 Le processus de sélection .....	47
3.2.2.2 Les pratiques facilitant la promotion en emploi .....	49
3.2.2.3 Les critères de compétence et d'ancienneté dans la promotion en emploi.....	57
3.3 La promotion des employés des minorités visibles.....	60
3.3.1 Les qualités requises pour les candidats à la promotion .....	61
3.3.1.1 La tendance à être proactif .....	63
3.3.1.2 La tendance à assimiler la culture organisationnelle .....	65
3.3.1.3 La tendance à demander des rétroactions régulières .....	66
3.3.1.4 La tendance à planifier sa carrière .....	67
3.3.1.5 La tendance à faire partie d'un réseau professionnel.....	68
3.3.1.6 La tendance à trouver le bon mentor.....	69
3.3.2 La promotion des employés des minorités visibles et l'origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines .....	70
3.3.2.1 La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à être proactif selon l'origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines .....	70
3.3.2.2 La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise selon l'origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines.....	73

3.3.3	La contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible .....	77
3.4	L'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi .....	80
3.4.1	Les programmes d'accès à l'égalité en emploi et d'équité en matière d'emploi .....	81
3.4.2	Les politiques et les formations sur la discrimination raciale en emploi .....	82
3.5	Conclusions et conséquences sur la progression des minorités visibles en emploi .....	83
4	<b>LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE SELON LES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX .....</b>	<b>90</b>
4.1	<b>Les caractéristiques de l'entreprise et du syndicat .....</b>	<b>91</b>
4.1.1	L'entreprise .....	91
4.1.2	Le syndicat.....	91
4.1.2.1	<i>Les taux moyens de syndicalisation et d'affiliation au syndicat.....</i>	92
4.1.2.2	<i>Les griefs.....</i>	93
4.2	<b>Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication du syndicat .....</b>	<b>101</b>
4.2.1	<b>Les pratiques de recrutement des entreprises .....</b>	<b>101</b>
4.2.1.1	<i>La représentation des employés des minorités visibles .....</i>	102
4.2.1.2	<i>Le type d'emploi occupé par les employés des minorités visibles .....</i>	104
4.2.1.3	<i>Le type de recrutement des membres des minorités visibles.....</i>	105
4.2.2	<b>Les pratiques des entreprises en matière de promotion en emploi .....</b>	<b>106</b>
4.2.2.1	<i>Le processus de sélection .....</i>	106
4.2.2.2	<i>Les pratiques facilitant la promotion en emploi .....</i>	110
4.2.2.3	<i>Les critères de compétence et d'ancienneté dans la promotion en emploi .....</i>	113
4.3	<b>La promotion des employés des minorités visibles.....</b>	<b>115</b>
4.3.1	<b>Les qualités requises pour les candidats à la promotion .....</b>	<b>115</b>
4.3.1.1	<i>La tendance à être proactif .....</i>	118
4.3.1.2	<i>La tendance à assimiler la culture organisationnelle .....</i>	119
4.3.1.3	<i>La tendance à demander des rétroactions régulières .....</i>	120
4.3.1.4	<i>La tendance à faire partie d'un réseau professionnel.....</i>	121
4.3.1.5	<i>La tendance à planifier sa carrière et à trouver le bon mentor .....</i>	122
4.3.2	<b>La promotion des minorités visibles et l'origine ethnique des représentants syndicaux.....</b>	<b>124</b>
4.3.2.1	<i>La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à être proactif selon l'origine ethnique des représentants syndicaux .....</i>	124
4.3.2.2	<i>La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise selon l'origine ethnique des représentants syndicaux.....</i>	126
4.3.3	<b>La contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible.....</b>	<b>127</b>
4.4	<b>L'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi .....</b>	<b>130</b>
4.4.1	<b>Les programmes d'accès à l'égalité en emploi et d'équité en matière d'emploi.....</b>	<b>130</b>
4.4.2	<b>Les politiques et les formations sur la discrimination raciale en emploi .....</b>	<b>131</b>
4.5	<b>Conclusions et conséquences sur la progression des minorités visibles en emploi .....</b>	<b>133</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>139</b>
	<b>ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRES .....</b>	<b>143</b>

<b>ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DE LA COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON 1 .....</b>	<b>161</b>
<b>ANNEXE 3 : TAUX D'ACTIVITÉ DES MINORITÉS VISIBLES .....</b>	<b>163</b>
<b>ANNEXE 4 : TABLEAUX .....</b>	<b>164</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Écarts entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère selon la taille des entreprises .....	23
Tableau 2 :	Écarts entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère par secteur d'activité .....	24
Tableau 3 :	Écarts entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère par région administrative .....	25
Tableau 4 :	Chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon 1 .....	30
Tableau 5 :	Chiffre d'affaires et taille de l'entreprise.....	30
Tableau 6 :	Siège social et taille de l'entreprise.....	31
Tableau 7 :	Présence syndicale dans les entreprises .....	31
Tableau 8 :	Taux moyen de syndicalisation dans les entreprises selon la taille de l'entreprise.....	32
Tableau 9 :	Taux moyen de syndicalisation dans les entreprises selon le secteur d'activité.....	32
Tableau 10 :	Écart entre le taux moyen de syndicalisation dans les entreprises de l'échantillon et celui des entreprises du Québec selon le secteur d'activité .....	33
Tableau 11 :	Représentation des minorités visibles dans les entreprises de l'échantillon 1 selon le secteur d'activité .....	38
Tableau 12 :	Origine ethnique du responsable de GRH et représentation des minorités visibles .....	39
Tableau 13 :	Type de recrutement des entreprises selon la catégorie professionnelle .....	42
Tableau 14 :	Candidatures externes des membres des minorités visibles et .....	43
Tableau 15 :	Type de recrutement et présence syndicale : poste de professionnel .....	45
Tableau 16 :	Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste de cadre .....	45
Tableau 17 :	Type de recrutement et présence syndicale : poste de superviseur et contremaître.....	46
Tableau 18 :	Processus de sélection pour une promotion selon la taille de l'entreprise .....	48
Tableau 19 :	Processus de sélection pour une promotion selon le secteur d'activité .....	48
Tableau 20 :	Processus de sélection pour une promotion et présence syndicale dans l'entreprise .....	49

---

Tableau 21 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction .....	51
Tableau 22 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : la formation visant le développement des compétences .....	52
Tableau 23 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : le plan de relève.....	53
Tableau 24 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : l'affectation temporaire .....	53
Tableau 25 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : les programmes de mentorat.....	54
Tableau 26 : Proactivité des entreprises en matière de promotion et taille de l'entreprise .....	56
Tableau 27 : Proactivité des entreprises en matière de promotion et présence syndicale .....	57
Tableau 28 : Application du critère de compétence par l'employeur lors d'une promotion .....	57
Tableau 29 : Critères de départage des candidats à la promotion ayant des compétences équivalentes.....	59
Tableau 30 : Qualités requises pour des candidats à la promotion.....	61
Tableau 31 : Qualités reconnues aux candidats à la promotion appartenant à une minorité visible .....	63
Tableau 32 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « être proactifs » .....	64
Tableau 33 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise » .....	66
Tableau 34 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « demander des rétroactions régulières sur leur travail ».....	67
Tableau 35 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « planifier leur carrière » .....	68
Tableau 36 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « faire partie d'un réseau professionnel ».....	69
Tableau 37 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « trouver le bon mentor » .....	69
Tableau 38 : Origine ethnique du responsable de GRH et importance pour les candidats à une promotion d'« être proactifs » .....	71
Tableau 39 : Origine ethnique du responsable de GRH et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « être proactifs » .....	71

Tableau 40 : Importance pour les candidats à une promotion d'« être proactifs » et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « être proactifs » : Écarts de perceptions des responsables de GRH selon leur origine ethnique .....	72
Tableau 41 : Origine ethnique du responsable de GRH et importance pour les candidats à une promotion d'« assimiler la culture organisationnelle » .....	74
Tableau 42 : Origine ethnique du responsable de GRH et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « assimiler la culture organisationnelle » .....	75
Tableau 43 : Importance pour les candidats à une promotion d'« assimiler la culture organisationnelle » et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « assimiler la culture organisationnelle »: Écarts de perceptions des responsables de GRH selon leur origine ethnique .....	76
Tableau 44 : Origine ethnique du responsable de GRH et contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible .....	80
Tableau 45 : Programme d'accès à l'égalité en emploi et programme d'équité en matière d'emploi .....	82
Tableau 46 : Formation sur la gestion de la diversité en emploi .....	82
Tableau 47 : Formation sur l'accès à l'égalité en emploi ou sur l'équité en matière d'emploi.....	83
Tableau 48 : Chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon 2 .....	91
Tableau 49 : Les griefs selon leur type de règlement : comparaison entre les employés affiliés appartenant à une minorité visible et ceux n'appartenant pas à une minorité visible .....	97
Tableau 50 : Les griefs selon leur motif : comparaison entre les employés affiliés appartenant à une minorité visible et ceux n'appartenant pas à une minorité visible.....	99
Tableau 51 : Représentation des minorités visibles dans les entreprises de l'échantillon 2 .....	103
Tableau 52 : Origine ethnique du représentant syndical et représentation .....	104
Tableau 53 : Type de recrutement des entreprises selon la catégorie professionnelle .....	105
Tableau 54 : Négociation du syndicat avec l'employeur et priorité de l'employeur en matière de recrutement.....	110
Tableau 55 : Proactivité de l'entreprise et implication du syndicat en matière de promotion.....	113
Tableau 56 : Application par l'employeur du critère de compétence lors d'une promotion .....	114



Tableau 57 : Critères de départage des candidats à la promotion ayant des compétences équivalentes.....	114
Tableau 58 : Qualités requises pour des candidats à la promotion.....	116
Tableau 59 : Qualités reconnues aux candidats à la promotion appartenant à une minorité visible .....	117
Tableau 60 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « être proactifs » .....	119
Tableau 61 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise » .....	120
Tableau 62 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « demander des rétroactions régulières sur leur travail ».....	121
Tableau 63 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « faire partie d'un réseau professionnel ».....	122
Tableau 64 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « planifier leur carrière » .....	123
Tableau 65 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « trouver le bon mentor » .....	124
Tableau 66 : Origine ethnique du représentant syndical et importance pour les candidats à une promotion d'« être proactifs » .....	125
Tableau 67 : Origine ethnique du représentant syndical et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « être proactifs ».....	126
Tableau 68 : Origine ethnique du représentant syndical et importance pour les candidats à une promotion d'« assimiler la culture organisationnelle » .....	126
Tableau 69 : Origine ethnique du représentant syndical et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « assimiler la culture organisationnelle » .....	127
Tableau 70 : Origine ethnique du représentant syndical et contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible .....	130
Tableau 71 : Programme d'accès à l'égalité en emploi et programme d'équité en matière d'emploi ....	131
Tableau 72 : Formation sur la gestion de la diversité en emploi .....	132
Tableau 73 : Formation sur l'accès à l'égalité en emploi ou sur l'équité en matière d'emploi.....	132
Tableau 74 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste technique.....	164

Tableau 75 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste de soutien administratif .....	164
Tableau 76 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste des métiers.....	165
Tableau 77 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste de soutien manuel.....	165

## 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*<sup>1</sup>. 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*<sup>2</sup>. Elle veille également à l'application de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*<sup>3</sup>.

La présente recherche s'inscrit dans la continuité de deux réalisations de la Commission : un ouvrage découlant d'un colloque tenu en 2008 à Montréal, « Pour une véritable intégration : droit au travail sans discrimination »<sup>4</sup>, ainsi que l'étude mesurant la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées<sup>5</sup>. 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. Nous 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'égalité<sup>6</sup>.

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

---

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

<sup>2</sup> *Loi sur la protection de la jeunesse*, RLRQ, c. P-34.1.

<sup>3</sup> *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ, c. A-2.01, (ci-après « Loi sur l'accès à l'égalité »).

<sup>4</sup> 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).

<sup>5</sup> 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](http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/etude_testing_discrimination_emploi.pdf)

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

que rapportées par les participants à l'étude. L'analyse et l'interprétation des résultats portent plus précisément sur les perceptions de 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 »<sup>7</sup>.

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, par 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. »<sup>8</sup>

Les personnes des minorités visibles correspondent à la définition que l'on trouve dans la *Loi [fédérale] sur l'équité en matière d'emploi*<sup>9</sup> : « 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. »<sup>10</sup> 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

---

<sup>7</sup> 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>

<sup>8</sup> 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.

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

<sup>10</sup> *Id.*, art. 3. Statistique Canada reprend la définition de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et donne des exemples de groupes de minorités visibles : « Il s'agit de Chinois, de Sud-Asiatiques, de Noirs, de Philippins, de Latino-Américains, d'Asiatiques du Sud-Est, d'Arabes, d'Asiatiques occidentaux, de Japonais, de Coréens et d'autres minorités visibles et de minorités visibles multiples. » STATISTIQUE CANADA, Minorité visible, Date de modification : 2008-12-01, [En ligne]. <http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068739-fra.htm>

dans la décision ministérielle portant sur le Programme d'obligation contractuelle<sup>11</sup> (ci-après « POC ») et la Loi sur l'accès à l'égalité<sup>12</sup>, est la plus vulgarisée dans le discours public, médiatique ou politique québécois<sup>13</sup>.

Dans la partie suivante, nous mettons en contexte l'objet de la recherche tout en étayant les éléments de la problématique. La deuxième partie décrit 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. Les troisième et quatrième parties comprennent des conclusions qui résument les principaux résultats. 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.

---

<sup>11</sup> Décision n° 87-246, 23 septembre 1987.

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

<sup>13</sup> Les expressions « personnes racisées » ou « minorités ou groupes racisés » ne sont pas très répandues dans le discours public, médiatique ou politique québécois. Tout au mieux, celle de « minorités visibles » peut être évoquée lorsqu'un journaliste ou un animateur de télévision fait allusion à la sous-représentation des membres de ce groupe dans les médias, les conseils d'administration ou chez les élus au Québec. Voir Patrice BERGERON, « Amir Khadir accuse le bureau de Couillard de racisme systémique », *La Presse*, 6 février 2017, [En ligne]. <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-quebecoise/201702/06/01-5066799-amir-khadir-accuse-le-bureau-de-couillard-de-racisme-systemique.php>; *Tout le monde en parle* (2017). « Webster rouvre le débat sur les « minorités visibles invisibles » dans les médias », Montréal, Radio-Canada Télé, Diffusion du dimanche le 5 février 2017, 20 h 00, [En ligne]. <http://www.rcinet.ca/mhn-fr/2017/02/06/webster-rouvre-le-debat-sur-les-minorites-visibles-invisibles-dans-les-medias/>

## 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.

*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 Québec<sup>14</sup>, très peu nombreuses, ont l'obligation de mettre en place un programme d'accès à l'égalité en emploi<sup>15</sup> (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. Parmi les mesures mises en place 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 possédant 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<sup>16</sup> entreprises québécoises de 100 employés et plus<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Le gouvernement du Québec a instauré en 1987 le Programme d'obligation contractuelle pour les entreprises privées, préc., note 11. « 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.cdpcj.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/16-Renseignements-organisations.pdf>

<sup>15</sup> Il importe de souligner qu'il existe d'autres types de PAÉ en emploi qui ne découlent pas directement d'une obligation législative : ceux recommandés par la Commission suite à une enquête qu'elle a effectuée et ceux imposés par une décision du Tribunal des droits de la personne.

<sup>16</sup> En 2015, le Québec compte 239 966 entreprises d'au moins un salarié. INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Direction générale de la petite entreprise, juin 2016, p. 1, [En ligne].

Il importe de mentionner à cet égard que la Commission a pour rôle « d'évaluer la performance des entreprises relativement à la mise en place du programme et de fournir de l'assistance-conseil aux entreprises concernées dans l'élaboration et l'implantation des programmes d'accès à l'égalité en emploi »<sup>18</sup>. 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'emplois<sup>19</sup>.

Chicha constatait la même année (1998) 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 PAÉ<sup>20</sup>. Dans une autre étude menée en 2005 sur 30 entreprises assujetties au POC, Chicha et Charest faisaient le même constat : il n'y avait guère eu d'amélioration en matière d'accès à l'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. »<sup>21</sup>

---

[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)

<sup>17</sup> Le Registre des entreprises de Statistique Canada distingue les entreprises selon leur taille : les petites entreprises sont celles qui comportent 1 à 99 employés, les moyennes entreprises comptent 100 à 499 employés et les grandes entreprises comprennent 500 employés et plus. *Id.*

<sup>18</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Programme d'obligation contractuelle pour les entreprises privées*, [En ligne]. <http://www.cdpdj.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/pae/Pages/obligation-contractuelle.aspx>

<sup>19</sup> « ... Même chose pour les minorités visibles : malgré leur progression notable dans le pourcentage global, le nombre de postes occupés par les membres de ce groupe au sein des entreprises visées demeure encore très loin de celui qui refléterait une représentation équitable. » 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.

<sup>20</sup> Marie-Thérèse CHICHA, « Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambivalence du rôle de l'État québécois », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 1, 2001, p. 69.

<sup>21</sup> Marie-Thérèse CHICHA et Éric CHAREST, *L'accès à l'égalité en emploi pour les minorités visibles et les immigrés : 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.

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. La Commission a d'ailleurs maintes fois recommandé d'étendre l'obligation d'implanter un PAÉ à l'ensemble du secteur privé<sup>22</sup>.

Les PAÉ en emploi sont plus répandus dans le secteur public. Tout d'abord, conformément à la Loi sur l'accès à l'égalité, les organismes publics qui emploient 100 personnes ou plus pendant six mois successifs au cours de chacune de deux années consécutives<sup>23</sup> ont l'obligation d'implanter un PAÉ. À cet égard, la Commission publie tous les trois ans la liste des organismes publics assujettis à un PAÉ et les rapports qui font état de leur situation en matière d'accès à l'égalité en emploi. Le dernier rapport triennal montre d'ailleurs que les minorités visibles n'ont pas bénéficié des PAÉ dans plusieurs secteurs d'activité et que du chemin reste à parcourir pour atteindre leur représentation dans certains secteurs<sup>24</sup>.

Ensuite, les PAÉ de la fonction publique<sup>25</sup> ne sont pas assujettis, comme les PAÉ des organismes publics, aux mesures de contrôle et de reddition de compte prévus par la Charte. Les données issues du Secrétariat du Conseil du trésor ne nous permettent pas d'identifier le taux de minorités visibles dans l'effectif régulier puisque les minorités visibles et les minorités ethniques sont regroupées sous l'appellation « communautés culturelles ». Nous ne pouvons par conséquent apprécier la représentation des membres des minorités visibles en fonction de leur disponibilité sur le marché du travail étant donné que cette information n'est pas présente dans les rapports annuels du Secrétariat du Conseil du trésor sur l'effectif de la fonction publique.

---

<sup>22</sup> 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. 22. COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2012), préc., note 5, p. 46.

<sup>23</sup> *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, préc., note 3, art. 2.

<sup>24</sup> « Entre le 1er avril 2013 et le 31 mars 2016, la Commission a rendu publics quatre rapports sectoriels qui analysent les résultats des programmes d'accès à l'égalité en emploi dans les commissions scolaires, les sociétés de transport, les cégeps ainsi que pour les effectifs policiers de la Sûreté du Québec. Dans ces rapports sectoriels, à l'exception de celui sur les sociétés de transport, les programmes d'accès à l'égalité en emploi ont surtout contribué aux femmes, mais peu ou pas aux minorités visibles, aux minorités ethniques et aux Autochtones. » COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Rapport triennal 2013-2016, Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, 2016, p. 14.

<sup>25</sup> Charte, art. 92.



À titre indicatif, le taux de personnes membres des communautés culturelles dans l'effectif régulier de la fonction publique, toutes catégories d'emplois confondues, passe de 6,5 % en 2012 à 8,4 % en 2015. Plus précisément, 2,5 % des hauts dirigeants, 2,9 % des cadres, 8,5 % des professionnels et 8 % des techniciens de la fonction publique québécoise sont, en 2015, des personnes provenant de communautés culturelles<sup>26</sup>. Pour comparaison, ces taux s'élevaient respectivement à 2,7 %, 2,2 %, 6,8 % et 5,5 % en 2012. Ces taux n'ont donc que très peu augmenté en trois ans, notamment dans les emplois de la haute direction et de cadres. À cet égard, la Commission recommande depuis plus de 10 ans que les programmes d'accès à l'égalité en emploi de la fonction publique soient assujettis aux mécanismes de reddition de compte et de contrôle de la Commission<sup>27</sup>. Elle recommande également que les minorités visibles constituent un groupe cible distinct et spécifique des PAÉ de la fonction publique<sup>28</sup> et que la proportion des membres de ce groupe y soit identifiée afin que, le cas échéant, des objectifs de représentation propres à ce groupe soient établis.

Afin d'avoir une vue d'ensemble précise de la situation des membres des minorités visibles en emploi et de mieux établir les objectifs spécifiques à atteindre pour l'améliorer, la Commission fait de surcroît la recommandation au gouvernement de s'assurer de l'uniformisation, dans les lois, décrets et arrêtés ministériels, des catégories utilisées pour nommer les groupes ciblés par les PAÉ en emploi<sup>29</sup>. Rappelons à cet égard que la *Loi sur la fonction publique*<sup>30</sup> emploie l'expression « communautés culturelles » qui englobe, sans les nommer ni même les distinguer les unes des autres, les minorités visibles et les minorités ethniques. En revanche, la Loi sur l'accès à l'égalité ainsi que le POC utilisent la locution « minorités visibles » et en font un groupe cible distinct.

---

<sup>26</sup> SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'effectif de la fonction publique du Québec 2015-2016. Nombres de personnes à la fin de l'exercice financier*, Tableau 1.5.2 Nombre de personnes membres de communautés culturelles dans l'effectif régulier par catégorie d'emplois de mars 2012 à mars 2016, 2017, p. 19, [En ligne].  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif\\_fonction\\_publique/1516/tableaux\\_personnes.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/1516/tableaux_personnes.pdf)

<sup>27</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2015), préc., note 22, p. 14; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2006), préc., note 8, p. 24.

<sup>28</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2015), *id*; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2006), *id*.

<sup>29</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2015), préc., note 22, p. 14.

<sup>30</sup> *Loi sur la fonction publique*, RLRQ, c. F-3.1.1, art. 43.1.

Ces données de sous-représentation des membres des minorités visibles dans les différentes catégories professionnelles, lorsqu'elles existent ou qu'elles sont exploitables, nous poussent à nous interroger sur les facteurs qui entravent la progression en emploi des personnes de ce groupe dans le secteur privé.

### *Le traitement des plaintes pour discrimination ethnoraciale au travail*

Dans le secteur du travail, les motifs réunis « race », couleur et origine ethnique ou nationale, protégés par la Charte 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 au travail fondé sur la « race », la couleur ou l'origine ethnique ou nationale est en hausse depuis 2009-2010, année durant laquelle 59 dossiers ont été ouverts : ce nombre passe 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 période<sup>31</sup>. 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 représailles<sup>32</sup> de la part de l'employeur.

La preuve de la discrimination systémique fondée sur la « race », la couleur, l'origine ethnique ou nationale est souvent difficile à faire. Dans le secteur du travail, mais aussi dans d'autres domaines, cette discrimination peut découler d'attitudes négatives et/ou 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.

---

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> Voir par exemple : *Chopra c. Santé Canada*, 2008 TCDP 39, par. 244, 266 et 267.

Le traitement des plaintes individuelles, tout en étant nécessaire, peut atteindre ses limites<sup>33</sup>, 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<sup>34</sup>, les études utilisant la méthode du *testing*<sup>35</sup>, les recherches sociales systémiques et les activités de formation et d'éducation, les consultations publiques<sup>36</sup> 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 embauche ou leur intégration organisationnelle<sup>37</sup>. 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.

---

<sup>33</sup> À cet égard, Craig souligne l'utilité de combiner plusieurs méthodes de mesures de la discrimination afin d'en faire la preuve : « The most usual kinds of indicators, from which inferences of ethnic discrimination are drawn, are (1) statistical data, (2) discrimination testing, (3) laboratory experiments, (4) research into the actions of "gatekeepers," (5) surveys of attitudes of members of the ethnic majority and of subjectively experienced discrimination of ethnic minorities, and (6) formal complaints made to courts, tribunals, ombudsmen and enforcement agencies. Each of these methods has its weaknesses and strengths. Thus, it is best to use a combination of these methods when examining the nature and extent of ethnic discrimination in employment. » Ronald CRAIG, *Systemic discrimination in employment and the promotion of ethnic equality*, Martinus Nijhoff Publishers, Leiden / Boston, 2007, p. 16 – 17.

<sup>34</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, Résolution COM-559-5.1.1, 10 septembre 2010; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE, *Enquête sur les allégations de discrimination raciale dans l'industrie du taxi à Montréal : Rapport 1984*, 1984; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE, *La discrimination venant de la clientèle : Commentaires sur un sondage*, Alberte LEDOYEN, février 1984.

<sup>35</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2012), préc., note 5; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE DU QUÉBEC, *Minorités visibles et ethniques. Bilan de recherche sur la situation des minorités visibles et ethniques dans le logement et pistes d'intervention*, Muriel GARON, 1988.

<sup>36</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Profilage racial et discrimination systémique des jeunes racisés. Rapport de la consultation sur le profilage racial et ses conséquences*, Paul EID, Johanne MAGLOIRE et M<sup>e</sup> Michèle TURENNE, 2011.

<sup>37</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Annette DUBÉ, 2013; INSTITUT DE RECHERCHE SUR L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS (IRIPI), *Analyse des processus de recrutement, d'intégration et de rétention en emploi d'entreprises de la RMR de Montréal ayant à leur emploi des immigrants d'origine maghrébine*, Pascale CHANOUX, 19 décembre 2012; CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES, « *EDIT* », *Rapport du sondage Edit-entreprises diversifiées et talentueuses mené auprès des entreprises québécoises*, 2009.

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 métropolitain<sup>38</sup>. Les résultats dénotent un recul de la présence des membres de ce groupe à ces fonctions, notamment dans le secteur privé. En outre, ce dernier affiche une proportion plus faible de personnes appartenant à une minorité visible 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 lucratif<sup>39</sup>.

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 postes<sup>40</sup>. L'étude conclut que les employés 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 ont un profil particulier : ils 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<sup>41</sup>. Selon le même sondage, « les employés [immigrants] originaires du Maghreb et d'ailleurs en Afrique ainsi que ceux originaires de l'Amérique latine et des Antilles sont sous-représentés dans les postes de cadre »<sup>42</sup>. 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.

---

<sup>38</sup> DIVERSITÉ ENTÊTE, *Les femmes et les minorités visibles occupant des postes de leadership : profil du Montréal métropolitain, 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 de la région métropolitaine de Montréal, Rapport 2012-2013*, Institut de la diversité de l'université Ryerson et Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill, 2012-2013.

<sup>39</sup> À cet égard, les auteurs confirment ce qui suit : « Au contraire, le secteur privé avait le taux de représentation [d'individus provenant des minorités visibles] le plus bas en 2015 (1,7 %), une faible chute depuis 2012 (1,8 %). Ce taux comprenait 2,2 % d'individus provenant des minorités visibles occupant des postes de haute direction, mais seulement 1,1 % siégeant sur les conseils d'administration. » DIVERSITÉ ENTÊTE (2016), préc., note 38, p. 5.

<sup>40</sup> CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, *Les immigrants en bonne position pour accéder à des postes stratégiques*, 2016, p. 24.

<sup>41</sup> *Id.*, p. 26.

<sup>42</sup> *Id.*, p. 23-26.

À notre connaissance, la seule étude qualitative<sup>43</sup> qui, à l'origine, devait recenser les obstacles que rencontrent les employés des minorités visibles dans leur promotion en entreprise, analyse en profondeur les processus de recrutement et d'intégration des membres de la communauté maghrébine dans une trentaine d'entreprises, mais n'aborde pratiquement pas leur rétention ou leur progression en emploi, faute de données.

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, notamment en interrogeant leurs perceptions à propos de leur avancement professionnel<sup>44</sup>. 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.

---

<sup>43</sup> INSTITUT DE RECHERCHE SUR L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE DES IMMIGRANTS (IRIPI), préc., note 37.

<sup>44</sup> STRATCOM STRATEGIC COMMUNICATION, *Challenges Facing Racialized Licensees : Final Report*, Law Society of Upper Canada, David Kraft, John Willis and Michael F. Charles, March 11, 2014; Tony FANG, Philip KELLY, Fang YANG, Stella PARK and Maryse LEMOINE, *How Is Promotion In The Workplace Affected By Nativity, Period Of Immigration, Ethnicity, Gender, Education, Occupation And Employment Tenure ?* TIEDI Analytical Report 27, février 2012; CATALYST, *Unwritten rules : Why Doing a Good Job Might Not Be Enough*, Laura Sabattini and Sarah Dinolfo, 2010; Margaret YAP, Wendy CUKIER, Mark Robert HOLMES and Charity-Ann HANNAN, "Career Satisfaction : A Look behind the Races", 65 (4) *Relations industrielles / Industrial Relations*, 2010, 584 – 608; Margaret YAP and Alison M. KONRAD, "Gender and Racial Differentials in Promotions : Is There a Sticky Floor, a Mid-Level Bottleneck, or a Glass Ceiling?", 64, (4) *Relations industrielles / Industrial Relations*, 2009, 593 – 619; CATALYST, *Unwritten rules : What You Don't Know Can Hurt Your Career*, Laura Sabattini, 2008; CATALYST, *Career Advancement in Corporate Canada : A Focus on Visible Minorities. Workplace Fit and Stereotyping*, Katherine Giscombe, 2008; Krishna PENDAKUR and Ravi PENDAKUR, "Colour my World : Have Earnings Gaps for Canadian born Ethnic Minorities changed Over Time?" *Interrogating Race and Racism*. Vijay Agnew, ed. Toronto : University of Toronto Press, 2007, 139 – 171; Jeffrey. G. REITZ, "Immigrant Employment Success in Canada, Part II : Understanding the Decline.", 8 (1) *Journal of International Migration and Integration*, 2007, p. 37 – 62; CATALYST, INSTITUT POUR LA DIVERSITÉ DANS LE MANAGEMENT ET LES TECHNOLOGIES, *L'avancement professionnel dans le monde canadien des affaires : un regard sur les minorités visibles, Conclusions d'un sondage*, 2007.

À cet égard, Yap, Cukier, Holmes et Hannan<sup>45</sup> ont mesuré le degré de satisfaction d'employés de 500 entreprises canadiennes à l'égard de leur carrière. Le niveau de satisfaction (variable dépendante) des employés est renseigné par quatre variables prédictives, soit le capital humain de l'employé (scolarité, pays d'obtention des diplômes, expérience professionnelle), ses perceptions quant à son milieu de travail (relations entretenues avec le supérieur hiérarchique, engagement de l'employé, fréquence de la formation), sa progression effective en emploi (nombre de promotions obtenues, nombre de formations suivies, montant du salaire) ainsi que ses caractéristiques démographiques (sexe, âge, origine ethnique, pays de naissance). Les résultats démontrent que les membres des minorités visibles affichaient des scores de satisfaction à l'égard de leur carrière plus faibles que ceux des employés « blancs ». Ce sont les employés « noirs » qui sont les moins satisfaits contrairement aux employés d'origine sud-asiatique dont l'écart du degré de satisfaction avec celui des employés « blancs » n'est pas significatif.

Une autre recherche menée sur l'avancement professionnel des employés canadiens du « monde des affaires » a exploré les raisons pour lesquelles les employés appartenant à une minorité visible étaient moins satisfaits que leurs pairs « d'origine caucasienne » quant à leur carrière<sup>46</sup>. Les résultats d'un sondage de large envergure auquel ont participé plus de 17 000 gestionnaires, cadres et professionnels montrent en effet que malgré l'attachement et l'engagement organisationnel constatés chez tous les employés, ceux appartenant à une minorité visible sont nettement moins satisfaits de leurs carrières que les employés « d'origine caucasienne ». Plus précisément, les premiers sont moins nombreux que les seconds à déclarer avoir bénéficié d'une ou plusieurs chances d'avancement professionnel au cours des trois années précédant le sondage et à avancer que la haute direction de leur entreprise est engagée en matière de diversité culturelle<sup>47</sup>. En outre, les employés appartenant à une minorité visible sont plus enclins à percevoir des obstacles à cet avancement, parmi lesquels « le manque d'équité dans les processus, l'absence de modèles, l'inégalité dans les normes de rendement et une plus petite quantité de mandats à haute visibilité. »<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Margaret YAP, Wendy CUKIER, Mark Robert HOLMES et Charity-Ann HANNAN (2010), *id.*, p. 584.

<sup>46</sup> CATALYST, INSTITUT POUR LA DIVERSITÉ DANS LE MANAGEMENT ET LES TECHNOLOGIES, préc., note 44.

<sup>47</sup> *Id.*, p. 46.

<sup>48</sup> *Id.*

Par ailleurs, en mettant en évidence la notion du « plafond de verre »<sup>49</sup>, des chercheurs du TIEDI (Toronto Immigrant Employment Data Initiative) ont examiné comment la promotion en emploi est influencée par le lieu de naissance, la période d'immigration, l'origine ethnique et le sexe<sup>50</sup>. Ils soutiennent la thèse selon laquelle le plafond de verre, dans la promotion en emploi, est intimement lié à la discrimination à l'encontre des femmes et des minorités visibles. Les chercheurs qui ont exploité les données de l'*Enquête sur le milieu du travail et les employés* (EMTE) de 2005, soulignent deux éléments de contexte importants de leur étude, soit celui d'une croissance économique au Canada ayant favorisé l'embauche et l'augmentation des salaires ainsi que la proportion de plus en plus élevée de personnes appartenant à une minorité visible dans l'ensemble des immigrants récents (installés au Canada depuis moins de 10 ans). Les principaux résultats de cette étude démontrent que la probabilité pour les employés immigrants récents (installés au Canada depuis moins de 10 ans) d'obtenir une promotion est inférieure à celle des immigrants plus anciens (installés au Canada depuis 10 années ou plus) et des employés nés au Canada. Aussi, lorsque cette probabilité est examinée en fonction du facteur ethnoracial, soit l'appartenance ou non de l'employé à une minorité visible et son origine ethnique, les employés « blancs », qu'ils soient natifs ou immigrants récents, sont plus privilégiés que les autres employés appartenant à une minorité visible<sup>51</sup>.

Toujours en mettant en relief la notion de plafond de verre, une étude réalisée sur un échantillon de 22 000 salariés non syndiqués, travaillant à temps plein dans une même entreprise canadienne opérant sur tout le territoire national, a montré que les femmes et les membres des minorités visibles étaient moins susceptibles d'être promus en emploi que leurs pairs masculins « blancs »<sup>52</sup>. Dans cette recherche, il est question de démontrer les effets des variables « 'race' » et « sexe » sur la probabilité de promotion dans un intervalle de cinq années. Trois niveaux d'emplois sont examinés : les emplois de niveau d'entrée ou subalternes, les emplois de niveau intermédiaire et ceux de niveau supérieur. Les résultats

---

<sup>49</sup> Morrison et Von Glinow le définissent comme étant : « a barrier so subtle that it is transparent, yet so strong that it prevents minorities from moving up in the management hierarchy ». Ann M MORRISON, Mary-Ann VON GLINOW, « Women and Minorities in Management », 45 (2) *American Psychologist*, February, 1990, p. 200 – 208.

<sup>50</sup> Tony FANG, Philip KELLY, Fang YANG, Stella PARK, Maryse LEMOINE, préc., note 44.

<sup>51</sup> Parmi les groupes ethniques représentés dans l'échantillon, les auteurs distinguent : le groupe des Arabes, Asiatiques de l'Ouest, Nord-Africains et Noirs, le groupe des Asiatiques de l'Est, Philippins et Asiatiques du Sud-Est, le groupe des Indiens, le groupe des Latino-Américains, le groupe des « Blancs » ainsi que celui d'Autres groupes ethniques, *id.*, p. 7-8

<sup>52</sup> Margaret YAP et Alison M. KONRAD (2009), préc., note 44.

de la recherche viennent renforcer la théorie du « plancher collant » lié aux emplois les moins qualifiés et abordent pour la première fois au Canada celle du « goulot »<sup>53</sup> dans les emplois de niveau intermédiaire. Ils démontrent plus précisément que : 1- ce sont les employées des minorités visibles et « blanches » qui sont les plus désavantagées lorsqu'il s'agit d'obtenir une promotion dans les emplois peu qualifiés (plancher collant); 2- les salariés des minorités visibles, femmes et hommes, ainsi que les employées « blanches » subissent un effet de « goulot » puisqu'ils sont les plus défavorisés pour accéder à un poste de cadre moyen; 3- Les employés des minorités visibles masculins sont enfin ceux qui peinent le plus à obtenir une promotion aux postes les plus élevés de la hiérarchie organisationnelle et sont, par conséquent, sujets au « plafond de verre ». Les auteurs concluent que les employés « blancs » masculins font l'objet d'un traitement préférentiel dans la promotion, et ce, quel que soit le niveau d'emploi.

Comme dans la plupart des études quantitatives, les auteurs des recherches précitées ne concluent pas systématiquement que la discrimination fondée sur la « race » ou l'origine ethnique influe sur la promotion des employés appartenant à une minorité visible, car il n'est pas toujours aisé d'en faire la démonstration en utilisant une méthodologie quantitative<sup>54</sup>. À cet égard, les résultats de la recherche canadienne citée plus haut ne permettent pas d'avancer, selon les auteurs, que la discrimination peut expliquer le fait que les employés des minorités visibles soient moins satisfaits par leur carrière que les employés « blancs »<sup>55</sup>.

### *Des pratiques organisationnelles implicites discriminatoires*

Dans un autre registre, deux études de Catalyst<sup>56</sup> portent sur les règles et normes implicites, tacites et non écrites, néanmoins inscrites, voire enracinées dans la culture des entreprises.

---

<sup>53</sup> *Id.*, p. 619.

<sup>54</sup> Margaret YAP, Wendy CUKIER, Mark Robert HOLMES et Charity-Ann HANNAN (2010), préc., note 44.

<sup>55</sup> Les auteurs concluent : « Similar to Judge *et al.*'s (1995) study, and due to the nature of this study to provide a 'snapshot' of visible minority employees' work experiences, our data have limited us from identifying discrimination as a cause of career satisfaction differences between white/Caucasian and visible minority employees. Due to the complex nature of discrimination, future studies should be longitudinal in nature, to capture a more detailed account of employees' work experiences." *Id.*, p. 603.

<sup>56</sup> « Fondée en 1962, la société Catalyst est un leader parmi les organismes à but non lucratif de recherche et de consultation dont les membres sont des entreprises. Elle oeuvre mondialement avec les entreprises et les organismes professionnels dans le but de créer des environnements de travail



La première étude, qualitative, a été réalisée auprès de 65 hommes et femmes, occupant des fonctions variées dans des entreprises aux États-Unis, au Canada et en Europe rattachées à différents secteurs d'activité<sup>57</sup>. Les résultats montrent que deux catégories de règles sont rapportées par les participants, qu'ils occupent ou non un emploi de gestionnaire : « les comportements et actions » et « les caractéristiques et compétences individuelles »<sup>58</sup>. En ce qui concerne le premier type de règles implicites, les deux comportements à adopter par un employé désireux d'obtenir de l'avancement, majoritairement cités par les répondants, sont : « faire partie de réseaux professionnels au sein et en dehors de l'entreprise » (71 %) et « se rendre visible » (51 %). Quant au second type de règles implicites, les deux compétences à détenir, les plus souvent rapportées par les participants, sont celles qui consistent pour un employé à « être articulé, bon communicateur, influent » (52 %) et à « être agentif »<sup>59</sup> (42 %).

Dans l'entrevue, les participants ont répondu à deux autres questions. À la première qui leur demandait comment ils étaient parvenus à prendre connaissance de ces règles implicites, 65 % des participants ont répondu les avoir découvertes en ayant uniquement accès à des réseaux informels, 57 %, à la fois à des réseaux formels et informels et 58 %, en observant et en comparant leurs collègues, ceux qui obtenaient une promotion et ceux qui n'en obtenaient pas<sup>60</sup>. La seconde variable à renseigner portait sur ce qu'ils savaient dorénavant de ces règles implicites et qu'ils auraient aimé découvrir plus tôt. Les deux règles les plus importantes à connaître pour prétendre à une promotion consistent, pour 35 % des répondants, à « mieux saisir les politiques organisationnelles, devenir plus visible et mieux se promouvoir » et pour 26 % d'entre eux, à « planifier ses objectifs et sa carrière et connaître les étapes successives pour y parvenir »<sup>61</sup>.

---

inclusifs et de favoriser l'émergence d'opportunités pour les femmes dans le monde des affaires (...) De plus, Catalyst accorde sa reconnaissance aux entreprises dont les initiatives exemplaires favorisent le leadership des femmes, grâce à l'attribution chaque année du prix annuel Catalyst. » CATALYST, INSTITUT POUR LA DIVERSITÉ DANS LE MANAGEMENT ET LES TECHNOLOGIES, préc., note 44, p. 2.

<sup>57</sup> CATALYST, L. Sabattini (2008), préc., note 44.

<sup>58</sup> *Id.*, p. 5.

<sup>59</sup> Dans le texte, le mot anglais utilisé entre guillemets est "Agentic". Selon une explication en note de bas de page qui fait référence à la terminologie usitée par Marianne LaFrance (voir Marianne LaFrance "Gender and Social Interaction" in Rhoda K. Unger, ed., *Handbook of the Psychology of Women and Gender*, New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001, p. 245 – 255.), « Agentic » consiste plus en une compétence masculine que féminine qui décrit l'individu comme étant assertif, ambitieux, dominant et indépendant. Voir note 11 dans CATALYST, L. Sabattini (2008), préc., note 44, p. 5.

<sup>60</sup> *Id.*, 12.

<sup>61</sup> *Id.* p. 15.

Finalement, une majorité de participants (78 %) ont conclu que les entreprises et organismes devaient mettre en place des programmes et pratiques pour mieux faire connaître ces règles et normes implicites. Ces programmes et pratiques devraient, selon eux, porter sur l'utilité des programmes de mentorat, des réseaux professionnels formels, du jumelage et des programmes de développement de carrière. La majorité des répondants s'accordent également à dire (63 %) que tous les employés devraient pouvoir comprendre la culture organisationnelle de l'entreprise. Pour ce faire, ils rapportent que les employeurs devraient faciliter le travail d'équipe, permettre l'accès aux règles et normes organisationnelles implicites et créer un milieu de travail inclusif<sup>62</sup>. Dans cette étude qualitative, on ne compare pas les résultats concernant les employés « blancs » avec ceux des employés appartenant à une minorité visible. Seuls des extraits anonymes d'entrevues sont retranscrits dans le rapport de recherche. Ils sont accompagnés de quatre annotations concernant le répondant : son sexe, son appartenance ou non à une minorité visible, la localisation de l'entreprise dans laquelle il exerce et l'emploi qu'il y occupe.

Les résultats ne font guère allusion aux effets discriminatoires engendrés par le caractère implicite des normes et règles de l'entreprise. Le rapport de recherche souligne néanmoins que les employés désireux d'obtenir une promotion auront beau être compétents, ils n'y parviendront que s'ils ont une bonne connaissance de ce type de normes et règles organisationnelles.

La seconde étude<sup>63</sup> de Catalyst portant sur les « règles implicites » en entreprise renseigne les mêmes variables que celles de la précédente. En revanche, l'échantillon des répondants y est plus large. En effet, 700 personnes sélectionnées selon les mêmes critères (sexe, appartenance ou non à une minorité visible, localisation de l'entreprise et emploi occupé) que la première étude ont répondu à un sondage en ligne. Contrairement à la recherche précédente, la taille de l'échantillon de cette étude a permis de comparer les différences de perceptions des répondants en fonction des variables « sexe » et « 'race' ».

Les résultats de cette étude démontrent que les règles organisationnelles implicites jouent un rôle important dans la carrière professionnelle. À cet égard, les participants considèrent que « communiquer et obtenir des rétroactions, augmenter sa performance et son

---

<sup>62</sup> *Id.*, p. 17.

<sup>63</sup> CATALYST (2010), préc., note 44.

rendement, planifier sa carrière, accroître sa visibilité et créer des relations avec autrui » sont les règles les plus importantes à respecter pour progresser professionnellement.

Par ailleurs, pour développer leur carrière, les répondants avancent s'être plus investis en « effectuant des heures excédentaires au travail » (83 %) et « en dépassant les attentes des employeurs » (80 %) qu'en « se rendant plus visibles » (77 %) et en « établissant des relations avec autrui » (75 %) <sup>64</sup>. Or, ils rapportent qu'avec du recul, ils auraient eu recours à d'autres stratégies de développement de carrière telles que « le réseautage et les relations avec autrui » (91 %), « la communication et la demande de rétroaction sur leur travail » (97 %) <sup>65</sup>. Si l'on prend en compte les variables « sexe » et « 'race' », 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, par le passé, des stratégies de développement de carrière que les femmes « blanches ». Les auteurs en déduisent que les femmes des minorités visibles percevaient déjà mieux que les femmes « blanches » l'importance de comprendre les règles implicites de l'organisation pour obtenir une promotion <sup>66</sup>.

Quant aux meilleures stratégies de développement de carrière recommandées et testées par les participants à l'étude, elles consistent à maîtriser les règles implicites d' « observation » d'autrui et à « apprendre de son (ses) mentor(s) en bénéficiant de ses (leurs) rétroactions ». « Apprendre de ses erreurs et échecs » est également l'une des stratégies que la majorité des répondants a expérimentées (78 %); il n'en demeure pas moins qu'ils la recommandent peu (18 %) <sup>67</sup>.

Les auteurs 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

---

<sup>64</sup> *Id.*, p. 7.

<sup>65</sup> *Id.*

<sup>66</sup> *Id.*, p. 8.

<sup>67</sup> *Id.*, p. 12.

une culture d'entreprise plus ouverte et inclusive; 3- mettre en place des programmes de mentorat et fournir des possibilités de réseautage aux employés<sup>68</sup>.

Ces deux recherches montrent bien l'importance de la dimension historique et systémique de la discrimination raciale. Même si l'employeur s'attache à rendre transparentes les règles organisationnelles implicites enracinées dans la culture de l'entreprise, il n'est pas garanti qu'elles deviennent accessibles à tous les groupes d'employés pour lesquels elles n'ont pas été pensées. Aussi, même si les personnes des minorités visibles ont conscience de la présence de ces règles dans les processus décisionnels et parviennent à les exploiter pour obtenir une promotion, celles-ci leur seront inutiles si elles ne sont pas totalement dénuées d'effets discriminatoires sur leur développement de carrière.

Les résultats de ces deux études et les recommandations qui y figurent en guise de conclusion montrent 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 entreprise. 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<sup>69</sup>. L'accès à l'égalité en emploi s'inscrit dans le respect du droit à l'égalité sans discrimination, aux différents niveaux du système d'emploi (embauche, formation professionnelle, promotion, mutation, conditions de travail, catégories ou classifications d'emploi, etc.), tel que garanti par les articles 10 et 16 de la Charte. Il vise à travers ses programmes, à éliminer les effets discriminatoires des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines sur la promotion des minorités visibles en emploi. Ces deux approches, bien que complémentaires, ont donc des finalités bien distinctes et impliquent des actions différentes.

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

---

<sup>68</sup> *Id.*, p. 22.

<sup>69</sup> 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.

employeurs et des syndicats à mettre en place des pratiques facilitant la progression en emploi des membres des minorités visibles. C'est ce que nous explorons dans ce rapport.

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

La partie méthodologique aborde les aspects les plus importants de la démarche empirique de l'étude, soit l'élaboration des deux questionnaires complétés par les responsables de GRH et les représentants syndicaux, ainsi que la détermination des deux échantillons. La méthode quantitative a été privilégiée pour la cueillette, le traitement et l'analyse des données.

### **2.1 L'élaboration du dispositif méthodologique**

Tel que nous l'avons vu dans la revue de littérature, lorsque les études quantitatives sur la progression en emploi utilisent le questionnaire, il est complété par les employés appartenant à une minorité visible (et par ceux n'y appartenant pas pour comparaison) et non pas, comme dans la présente étude, par les responsables de GRH et les représentants syndicaux. Nous n'avons donc pas eu la possibilité, comme il est d'usage dans la plupart des recherches quantitatives, d'appliquer ou même d'adapter à la présente étude un modèle de questionnaire ainsi qu'un modèle statistique utilisés et éprouvés par des études antérieures.

Pour construire les deux questionnaires, l'un s'adressant aux responsables de GRH, l'autre, aux représentants syndicaux, nous avons alors étudié plusieurs modèles d'outils méthodologiques<sup>70</sup> 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 sommes également inspirés des documents internes et publics de la Commission<sup>71</sup> 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.

---

<sup>70</sup> Pour les questions de la section portant sur les pratiques implicites en matière de promotion, voir CATALYST (2008, 2010), préc., note 44. Pour la section des questionnaires portant sur les caractéristiques de l'entreprise, voir CONSEIL DES RELATIONS INTERCULTURELLES (2009), préc., note 37.

<sup>71</sup> 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*

Nous avons ainsi créé quatre sections pour le premier questionnaire destiné aux responsables de GRH et cinq sections pour le second, soumis aux représentants syndicaux. Ces deux questionnaires ont été élaborés en fonction de deux questions de départ, soit l'engagement des entreprises à mettre en place des pratiques facilitant la progression des employés des minorités visibles et la contribution du syndicat à cette démarche.

Les sections du premier questionnaire<sup>72</sup> portent sur :

- les caractéristiques de l'entreprise et des employés;
- les pratiques de gestion des ressources humaines;
- l'engagement de l'entreprise en matière d'accès à l'égalité en emploi;
- le profil et la formation du responsable de GRH.

Pour ce qui concerne le questionnaire qui s'adresse aux représentants syndicaux<sup>73</sup>, une section propre aux particularités des syndicats ainsi que des questions réservées à la participation des syndicats à promouvoir l'avancement professionnel de leurs membres ont été ajoutées aux sections déjà créées pour le questionnaire s'adressant aux responsables de GRH. Ainsi, les sections du second questionnaire portent sur :

- l'établissement et les employés;
- le syndicat;
- les pratiques de gestion des ressources humaines;
- l'engagement de l'entreprise et du syndicat;
- le profil du représentant syndical.

Parmi les participants à l'étude, 85,7 % des responsables de GRH des entreprises et 80 % des représentants syndicaux acceptent d'être contactés à nouveau par la Commission dans le cadre du suivi de la recherche.

---

*le cadre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, juin 2009, [En ligne]. <http://www.cdpdj.gc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/Pages/organismes-publics.aspx>; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, préc., note 7.

<sup>72</sup> Voir Annexe 1.

<sup>73</sup> *Id.*

Enfin, il importe de souligner que « l'entreprise » constitue l'unité d'analyse statistique. Chaque unité d'analyse renvoie en réalité à un responsable de GRH ou à un représentant syndical.

## **2.2 L'élaboration de l'échantillon 1 des entreprises et le déroulement de l'étude**

La population mère des entreprises a été constituée par la Commission en avril 2015 à partir de la banque de données de l'Information sur le marché du travail<sup>74</sup> (IMT). Trois critères de sélection ont été appliqués pour élaborer cette liste : la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et la région administrative à laquelle elle est rattachée.

En tout, 1 227 entreprises de 100 employés et plus ayant des établissements situés dans dans la région métropolitaine de recensement (ci-après « RMR ») de Montréal (Laval, Montérégie et Montréal), aussi appelée Grand Montréal, et relevant des secteurs de l'hébergement et des services de restauration, de la fabrication, du commerce de détail ainsi que des services professionnels scientifiques et techniques ont été sélectionnées.

Il était important que le questionnaire téléphonique soit administré au sein d'entreprises possédant un service ou une direction des ressources humaines afin que nous soyons sûrs d'y trouver la personne à même de répondre aux questions. C'est souvent le cas des entreprises qui comptent plus de 100 employés et rarement celui des entreprises de moins de 99 employés.

Le choix de la localisation des entreprises s'est fait en fonction des proportions les plus élevées de personnes appartenant à une minorité visible résidant dans les régions administratives du Québec; ainsi les trois régions ci-dessus ont été retenues.

Pour choisir les quatre secteurs d'activité, nous avons tenu compte des proportions les plus élevées de personnes actives appartenant à une minorité visible dans la RMR de Montréal.

---

<sup>74</sup> EMPLOI QUÉBEC, *Information sur le marché du travail, Trouvez une entreprise*, [En ligne].  
[http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621\\_rechrentp\\_01.asp?lang=F&RAN&Porte=4](http://imt.emploiquebec.gouv.qc.ca/mtg/inter/noncache/contenu/asp/ice621_rechrentp_01.asp?lang=F&RAN&Porte=4)

La liste des 1 227 entreprises a été transmise au Bureau des intervieweurs professionnels (ci-après « BIP ») qui a produit des échantillons aléatoires permettant la généralisation des résultats à l'ensemble des entreprises de la population mère.

Deux prétests, l'un en mars 2015, l'autre en avril 2015 ont eu lieu respectivement auprès de 10 entreprises et neuf entreprises. Des modifications au questionnaire téléphonique ont été apportées par la Commission et le BIP.

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<sup>75</sup> par les responsables de GRH du secteur privé. Le taux de réponse est de 34,9 %<sup>76</sup>.

### ***L'échantillon des entreprises***

Il s'agit d'évaluer la représentativité de l'échantillon 1 des 300 entreprises par rapport à la population mère comprenant 1 227 entreprises, et ce, en tenant compte des trois critères de sélection. Pour ce faire, nous calculons l'écart entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère selon :

- la taille des entreprises;
- le secteur d'activité des entreprises;
- la localisation des entreprises.

---

<sup>75</sup> Le contrat entre la Commission et le BIP stipulait l'atteinte d'un taux de réponse de 25 % au moins sur une période de 4 à 6 mois.

<sup>76</sup> Les données de l'annexe 2 rendent compte de l'aboutissement de tous les appels effectués dans le cadre du projet. Dans cette étude, la marge d'erreur est égale à 4,9 % et le niveau de confiance est de 95 %. Autrement dit, on est sûr à 95 % (19 fois sur 20) que les résultats se situent à plus ou moins 4,9 % des valeurs présentées. Exemple : si 75 % des responsables de GRH de l'échantillon affirment qu'ils sont « d'accord avec le fait que pour obtenir une promotion interne, il faut être proactif », en appliquant la marge d'erreur, cela veut donc dire qu'on est sûr à 95 % que la proportion des responsables de GRH rattachés aux entreprises de la population mère qui affirmeraient qu'ils sont « d'accord avec le fait que pour obtenir une promotion interne, il faut être proactif », (si on pouvait tous les interroger) se situerait entre 70,1 % et 79,9 % (plus ou moins 4,9 %).



*La taille des entreprises*

En ce qui concerne la taille des entreprises, nous avons réparti les 300 entreprises de l'échantillon 1 et les 1 227 entreprises de la population mère en trois classes : 100 à 199 employés, 200 à 499 employés et 500 employés et plus.

Tel que le montre le tableau 1, que ce soit dans l'échantillon ou dans la population mère, la proportion des entreprises comprenant 100 à 199 employés est la plus importante (respectivement 54 % et 65,5 %); s'ensuivent les entreprises de 200 à 499 employés (respectivement 33 % et 27,6 %) et enfin, les entreprises de 500 employés et plus (respectivement 13 % et 6,9 %).

L'écart (-11,5 points de pourcentage) le plus important entre les deux proportions, celle représentant la taille des entreprises de l'échantillon 1 et celle représentant la taille des entreprises de la population mère, concerne les entreprises de 100 à 199 employés. Il démontre une sous-représentation des entreprises de l'échantillon comprenant 100 à 199 employés par rapport à celles de même taille comprises dans la population mère.

**Tableau 1 : Écarts entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère selon la taille des entreprises**

Taille entreprise	Entreprises échantillon N et %		Entreprises Population mère N et %		Écart
100 à 199 employés	162	54,0	804	65,5	<b>-11,5</b>
200 à 499 employés	99	33,0	338	27,6	5,4
500 employés et plus	39	13,0	85	6,9	6,1
Total N et %	300	100,0	1 227	100,0	

*Le secteur d'activité des entreprises*

Au tableau 2, dans l'échantillon tout comme dans la population mère, la proportion des entreprises rattachées au secteur de la fabrication (respectivement 49,7 % et 41,7 %) est la plus grande; s'ensuivent les entreprises du commerce de détail (respectivement 27 % et 29,7 %), les entreprises des services professionnels, scientifiques et techniques

(respectivement 17 % et 20,7 %) et enfin, les entreprises de l'hébergement et des services de restauration (respectivement 6,3 % et 7,9 %)<sup>77</sup>.

L'écart (8 points de pourcentage) le plus important entre les deux proportions, celle représentant le secteur d'activité des entreprises de l'échantillon et celle représentant le secteur d'activité des entreprises de la population mère, concerne la fabrication. Il démontre une légère surreprésentation des entreprises de l'échantillon rattachées à la fabrication par rapport à celles de la population mère ayant le même secteur d'activité.

**Tableau 2 : Écarts entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère par secteur d'activité**

Secteur d'activité	Échantillon N et %		Population mère N et %		Écart
Hébergement et restauration	19	6,3	97	7,9	-1,6
Fabrication	149	49,7	512	41,7	<b>8,0</b>
Commerce de détail	81	27,0	364	29,7	-2,7
Services PST*	51	17,0	254	20,7	-3,7
Total N et %	300	100,0	1 227	100,0	

\*Hébergement et services de restauration : hébergement et restauration

\*\*Services PST : services professionnels, scientifiques et techniques

### *La localisation des entreprises*

Tel qu'indiqué dans le tableau 3, la proportion des entreprises situées à Montréal, tant pour celles de l'échantillon 1 que pour celles de la population mère (respectivement 47 % et 59,3 %), est la plus grande; s'ensuivent les entreprises de l'échantillon et de la population mère localisées en Montérégie (respectivement 42 % et 31,5 %) et celles localisées à Laval (respectivement 11 % et 9,2 %).

Alors que l'écart concernant les proportions des entreprises, de l'échantillon 1 et de la population mère, localisées à Montréal démontre une sous-représentation des entreprises de l'échantillon, celui concernant les proportions des entreprises, de l'échantillon 1 et de la population, situées en Montérégie montre une surreprésentation des entreprises de

<sup>77</sup> Les secteurs d'activité correspondent aux définitions du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), [En ligne].

[http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD\\_f.pl?Function=getVD&TVD=118464](http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=118464)

l'échantillon 1. Autrement dit, il aurait été souhaitable dans le tirage aléatoire de sélectionner un peu plus d'entreprises de Montréal et un peu moins de Montérégie en vue d'obtenir un échantillon plus représentatif concernant ce critère de sélection (région administrative).

**Tableau 3 : Écarts entre la proportion des entreprises de l'échantillon 1 et la proportion des entreprises de la population mère par région administrative**

Région administrative	Entreprises échantillon N et %		Entreprises Population mère N et %		Écart
Laval	33	11,0	113	9,2	1,8
Montérégie	126	42,0	387	31,5	10,5
Montréal	141	47,0	727	59,3	-12,3
Total N et %	300	100,0	1 227	100,0	

En résumé, 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.

### **2.3 L'élaboration de l'échantillon 2 des entreprises et le déroulement de l'étude**

Pour recueillir le point de vue des représentants syndicaux, nous avons répertorié les syndicats présents dans les quatre secteurs d'activité retenus dans le cadre de cette recherche. Ainsi, des dirigeants de syndicats et de 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 interpeller les sections locales et les syndicats locaux. Ils nous ont fait part de la liste des unités de travail qui participeraient à l'étude.

Contrairement au questionnaire administré par téléphone auprès des responsables de GRH par le BIP, celui s'adressant aux représentants syndicaux a été distribué par les membres du personnel de la Commission. Suite aux échanges que nous avons eus avec les responsables syndicaux, deux modes de passation ont été utilisés : l'envoi électronique

ou la distribution de la version papier du questionnaire. La Commission envisageait le retour de 100 questionnaires, mais seulement 50 ont été complétés par le soin des représentants syndicaux dans la période allant du 8 décembre 2015 au 8 avril 2016.

Rappelons que pour construire l'échantillon 1, nous avons respecté trois critères de sélection soit, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et sa localisation (région administrative à laquelle l'entreprise est rattachée). Cependant, il a été difficile d'obtenir une répartition représentative des entreprises en fonction de ces trois mêmes critères pour constituer l'échantillon 2.

Par exemple, aucune entreprise de l'échantillon 2 n'est rattachée au secteur des services professionnels, scientifiques et techniques et seules quatre entreprises du secteur de l'hébergement et des services de restauration sont représentées par des représentants syndicaux. Ceci s'explique entre autres par le fait que les emplois rattachés à ces deux secteurs sont rarement des emplois couverts par une convention collective<sup>78</sup>.

Ainsi, parmi les 50 entreprises de l'échantillon 2, 42 % comptent entre 100 et 199 employés, 34 %, entre 200 et 499 employés et 24 %, 500 employés et plus.

De plus, 54 % des entreprises font partie du secteur de la fabrication, 38 % du commerce de détail et 8 % seulement de l'hébergement et des services de restauration. Ces 50 entreprises sont localisées à Montréal (62 %), en Montérégie (30 %), à Laval (2 %) et ailleurs dans la RMR de Montréal (6 %). Enfin, 70 % des entreprises ont un siège social situé au Québec, 16 %, ailleurs au Canada et 14 % à l'étranger.

---

<sup>78</sup> En 2015, les taux de syndicalisation au Québec pour les secteurs d'activité du commerce de détail, de la fabrication, de l'hébergement et services de restauration et des services professionnels, scientifiques et techniques s'élevaient respectivement à 20,3 %, 35,6 %, 9,5 % et 8,5 % (soit un taux moyen de 18,5 % pour ces quatre secteurs contre 24,7 % pour tous les secteurs d'activité relevant du secteur privé québécois de l'emploi). Voir STATISTIQUE CANADA, *Enquête sur la population active, 2015*, adapté par l'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Taux de présence syndicale, résultats selon le sexe pour diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, Québec, Ontario et Canada, Tableau personnalisé pour l'année 2015*, [En ligne]. [http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/presence-syndicale/presence\\_syndicale.html](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/travail-remuneration/presence-syndicale/presence_syndicale.html) « En 2013, (...), les industries du commerce (19,3 %), des autres services (18,3 %), de l'hébergement et des services de restauration (9,8 %) de même que les services professionnels, scientifiques et techniques (7,7 %) affichent des taux de couverture [syndicale] très en deçà de la moyenne [39,5 %] d'ensemble du Québec en 2013. ». Pour le secteur de la fabrication, le taux de couverture syndicale pour la même année s'élève à 36,8 %. INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, *Regard statistique sur la couverture syndicale au Québec, ailleurs au Canada et dans les pays de l'OCDE*, Luc Cloutier-Villeneuve et Marc-André Demers, 2014, p. 22.

## 2.4 Le profil des responsables de la gestion des ressources humaines

Le profil des personnes ayant accepté de participer à la première étape de cette étude de terrain est assez représentatif du personnel de la gestion des ressources humaines ou des relations industrielles. Ainsi, 72 % de femmes<sup>79</sup> et 28 % d'hommes représentent les 300 entreprises de l'échantillon 1.

La majorité des responsables de GRH (67 %) disent occuper un emploi de cadre (directeurs, directrices des ressources humaines), 20,3 %, de professionnel (conseillers, conseillères en ressources humaines), 2,3 %, de technicien, 5,3 %, de soutien administratif (agents, agentes en ressources humaines) et 5 %, d'autres types de fonctions (propriétaires).

Parmi les responsables de GRH, 55 % 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.

Par ailleurs, 80,3 % des responsables de GRH déclarent être de descendance canadienne-française, 9,3 %, d'une autre origine ethnique (européenne, en très grande majorité), 5,7 %, membre d'une minorité visible et 4,7 %, de descendance canadienne-anglaise.

## 2.5 Le profil des représentants syndicaux

L'échantillon 2 est constitué de 50 entreprises. Les représentants syndicaux (50) qui y sont rattachés sont majoritairement des hommes (74 % d'hommes contre 26 % de femmes). La plupart des représentantes syndicales proviennent du secteur du commerce de détail; les représentants syndicaux viennent surtout du secteur de la fabrication.

---

<sup>79</sup> « Entre 1991 et 2011, la proportion de femmes a augmenté dans presque toutes les principales professions exercées par les diplômés universitaires. Les percées les plus importantes sont survenues chez les agents de programmes, recherchistes et experts-conseils en politiques de la santé (de 47 % à 76 %); les spécialistes des ressources humaines (de 57 % à 78 %); et les omnipraticiens et médecins en médecine familiale (de 43 % à 62 %) », STATISTIQUE CANADA, « Évolution du profil professionnel des jeunes hommes et des jeunes femmes au Canada », *Regards sur la société canadienne*, Sharanjit Uppal et Sébastien LaRoche-Côté, avril 2014, p. 1.

La majorité des représentants syndicaux (92 %) sont en général des personnes salariées par l'entreprise et bénéficient de libérations pour effectuer leurs tâches syndicales. Ils se trouvent à la base de la hiérarchie syndicale et font le lien entre les employés syndiqués et la centrale syndicale. Selon la terminologie utilisée, les représentants syndicaux de cette étude sont en général des « délégués, déléguées » syndicaux(cales) ou encore des « présidents, présidentes » de syndicat local. Une minorité d'entre eux (8 %) occupent des positions plus élevées de la pyramide syndicale et sont employés par la centrale syndicale : il s'agit de présidents, d'un vice-président et d'un secrétaire-trésorier de sections locales.

Par ailleurs, 84 % des représentants syndicaux déclarent être de descendance canadienne-française, 10 %, d'une autre origine ethnique (européenne, en grande majorité) et 6 % disent appartenir à une minorité visible.

Il importe de préciser que nous avons posé la question de savoir de quelle origine ethnique sont les participants à l'étude afin d'effectuer des croisements entre leur identification ethnique et certaines variables telles que la représentation des employés des minorités visibles dans les entreprises, les perceptions des participants quant à la propension de ces employés à obtenir une promotion, la formation des participants, etc.

La taille et la répartition des échantillons des deux collectes de données ne sont pas similaires. Aussi, 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.

Ainsi, la prudence reste de mise si nous voulons comparer les résultats descriptifs concernant les perceptions des responsables de GRH et celles des représentants syndicaux.

Dans la prochaine partie, nous nous attardons aux perceptions des responsables de GRH quant aux pratiques de l'entreprise.

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

Nous avons présenté, dans la deuxième partie, les caractéristiques des entreprises de l'échantillon 1 en fonction de trois critères de sélection, soit leur taille, leur secteur d'activité et leur localisation géographique (région administrative).

Dans cette partie, il s'agit de décrire d'une part les perceptions des 300 responsables de GRH ayant répondu au questionnaire téléphonique quant aux caractéristiques de l'entreprise et des employés<sup>80</sup>, et d'autre part, leurs perceptions au sujet des pratiques en matière de gestion des ressources humaines et d'accès à l'égalité en emploi mises en place dans l'entreprise.

En ce qui concerne les pratiques de gestion des ressources humaines, nous décrivons celles liées au recrutement ainsi qu'à la promotion en emploi. Nous insisterons sur les perceptions des responsables de GRH à l'égard de la tendance des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion et de l'importance pour l'entreprise que ces derniers soient présents à des emplois de cadre, de direction ou de supervision.

#### **3.1 Les caractéristiques de l'entreprise**

##### *Chiffre d'affaires de l'entreprise*

Le chiffre d'affaires d'une entreprise peut avoir une influence sur les moyens dont dispose l'employeur pour mettre en place des pratiques favorables à la progression en emploi ou à toute autre pratique ou politique engendrant des frais. Le tableau 4 indique que 88 % des entreprises de l'échantillon 1 ont un chiffre d'affaires en croissance (45,7 %) ou stable (42,3 %). Cependant, 5,3 % des responsables de GRH de l'échantillon ne peuvent estimer le chiffre d'affaires de leur entreprise.

---

<sup>80</sup> Il s'agit ici de décrire les caractéristiques de l'entreprise autres que celles abordées dans la première partie qui concernent plus les critères de sélection des unités statistiques de l'étude, soit les entreprises. Rappelons que dans la première partie, nous nous sommes penchés sur les caractéristiques de l'échantillon, soit la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ainsi que la région administrative à laquelle elle est rattachée.

**Tableau 4 : Chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon 1**

Chiffre d'affaires	Entreprises N et %	
	En croissance	137
Stable	127	42,3
En décroissance	20	6,7
Ne sait pas	16	5,3
Total N et %	300	100,0

Par ailleurs, comme indiqué au tableau 5, la majorité (52,5 %) des responsables de GRH des entreprises de 200 à 499 employés déclarent que leur entreprise a un chiffre d'affaires croissant. Les responsables de GRH des entreprises de 100 à 199 employés et ceux des entreprises de 500 employés sont proportionnellement plus nombreux à avancer que le chiffre d'affaires de leur entreprise est stable (respectivement 45,1 % et 43,6 %).

**Tableau 5 : Chiffre d'affaires et taille de l'entreprise**

Chiffre d'affaires	Taille de l'entreprise						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
En croissance	71	43,8	52	<b>52,5</b>	14	35,9	137	45,7
Stable	73	<b>45,1</b>	37	37,4	17	<b>43,6</b>	127	42,3
En décroissance	12	7,4	4	4,0	4	10,3	20	6,7
Ne sait pas	6	3,7	6	6,1	4	10,3	16	5,3
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

### *Siège social de l'entreprise*

La localisation du siège social de l'entreprise nous permet de distinguer les entreprises québécoises de celles du reste du Canada ou étrangères. Cette distinction pourrait avoir un effet sur le type de gestion des ressources humaines mis en oeuvre dans l'entreprise, et plus particulièrement sur les pratiques de recrutement et de promotion ainsi que celles relatives à l'accès à l'égalité en emploi.

La majorité des entreprises (68,7 %) de l'échantillon 1 sont québécoises. Les autres entreprises relèvent d'un siège social situé ailleurs au Canada (15,3 %) ou à l'étranger (16 %). (Voir tableau 6)



**Tableau 6 : Siège social et taille de l'entreprise**

Taille de l'entreprise	Siège social						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Au Québec	124	<b>76,5</b>	63	<b>63,6</b>	19	<b>48,7</b>	206	<b>68,7</b>
Ailleurs au Canada	23	14,2	12	12,1	11	28,2	46	15,3
À l'étranger	15	9,3	24	24,2	9	23,1	48	16,0
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

*Présence syndicale et taux de syndicalisation de l'entreprise*

Tel que l'indique le tableau 7, les syndicats sont présents dans un peu plus de la moitié des entreprises de l'échantillon 1. Sur les 300 responsables de GRH, 50,7 % déclarent que les salariés de leur entreprise, ou une partie d'entre eux, sont syndiqués et les 49,3 % restants affirment qu'il n'y a pas d'employés syndiqués dans la leur.

**Tableau 7 : Présence syndicale dans les entreprises**

Présence syndicale	Entreprises N et %	
Oui	152	<b>50,7</b>
Non	148	<b>49,3</b>
Total N et %	300	100,0

Le taux moyen de syndicalisation<sup>81</sup> des entreprises de l'échantillon 1 s'élève à 37 % (voir tableau 8). Ce taux est supérieur à celui de ces mêmes secteurs d'activité<sup>82</sup> (18,5 %) et à celui de tous les secteurs d'activité confondus (24,7 %) en 2015<sup>83</sup> au Québec. Pour comparaison, si nous ne prenons en compte que les 152 entreprises syndiquées de l'échantillon 1, le taux moyen de syndicalisation atteint 74,1 %.

Aussi, le taux moyen de syndicalisation des entreprises de l'échantillon 1 varie légèrement selon les trois classes de taille des entreprises : pour les entreprises de 100 à 199

<sup>81</sup> Nous entendons par « taux moyen de syndicalisation » la moyenne des proportions de syndicalisation des entreprises de l'échantillon 1.

<sup>82</sup> INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2014), préc., note 78.

<sup>83</sup> Rappelons que 2015 correspond à l'année de la cueillette des données auprès des responsables de GRH pour cette étude.

employés, il est de 39,8 %, pour celles de 200 à 499 employés, il s'élève à 32,5 % et pour les entreprises de 500 employés et plus, ce taux moyen s'élève à 36,5 %. (Voir tableau 8)

**Tableau 8 : Taux moyen de syndicalisation dans les entreprises selon la taille de l'entreprise**

	Taille entreprises	Entreprises N	Taux moyen syndicalisation %
	100 à 199 employés	161	39,8
	200 à 499 employés	98	32,5
	500 employés et plus	36	36,5
Ne sait pas		5	1,7
Ensemble des entreprises (échantillon 1)		300	
Taux moyen syndicalisation ensemble des entreprises			<b>37,0</b>

Le tableau 9 offre un aperçu de la variation du taux de syndicalisation selon le secteur d'activité. C'est dans le secteur du commerce de détail que la syndicalisation est la plus élevée (48,3 %), suivi par le secteur de la fabrication (41,2 %) et celui de l'hébergement et services de restauration (40,8 %). Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques est très peu syndiqué (5,7 %).

**Tableau 9 : Taux moyen de syndicalisation dans les entreprises selon le secteur d'activité**

	Secteur d'activité	Entreprises N	Taux moyen syndicalisation %
	Hébergement et restauration	18	40,8
	Fabrication	145	41,2
	Commerce de détail	81	<b>48,3</b>
	Services professionnels, scientifiques et techniques	51	<b>5,7</b>
Ne sait pas		5	1,7
Ensemble des entreprises (échantillon 1)		300	
Taux moyen syndicalisation ensemble des entreprises			37,0

Ces résultats ne reflètent pas les taux de syndicalisation au Québec dans ces quatre mêmes secteurs<sup>84</sup>.

<sup>84</sup> Rappelons qu'en 2015, les taux de syndicalisation au Québec pour les secteurs d'activité du commerce de détail, de la fabrication, de l'hébergement et services de restauration et des services professionnels, scientifiques et techniques s'élèvent respectivement à 20,3 %, 35,6 %, 9,5 % et 8,5 %, voir préc., note 78.

Tel que l'indique le tableau 10, pour les secteurs de la fabrication et des services professionnels, scientifiques et techniques, les écarts entre les taux de syndicalisation dans les entreprises de l'échantillon et celles du Québec ne sont pas très importants (respectivement 5,6 et -2,8 points de pourcentage). Pour ceux du commerce de détail ainsi que de l'hébergement et des services de restauration, les écarts sont très importants (respectivement 28 et 31,3 points de pourcentage).

**Tableau 10 : Écart entre le taux moyen de syndicalisation dans les entreprises de l'échantillon et celui des entreprises du Québec selon le secteur d'activité**

Secteur d'activité	Taux moyen syndicalisation %		Écart
	Entreprises échantillon 1	Entreprises du Québec*	
Hébergement et restauration	40,8	9,5	31,3
Fabrication	41,2	35,6	5,6
Commerce de détail	48,3	20,3	28,0
Services PST	5,7	8,5	-2,8
Ensemble des entreprises (Échantillon 1)	37,0	18,5	18,5

\* STATISTIQUE CANADA, *Enquête sur la population active, 2015*, adapté par l'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, voir note de bas de page 78 de ce document.

Pour résumer, la présence syndicale est proportionnellement plus importante dans les entreprises de l'échantillon 1 que dans l'ensemble des entreprises du Québec relevant des quatre secteurs d'activité sélectionnés dans le cadre de cette recherche.

### 3.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines

En plus des perceptions des responsables de GRH par rapport aux pratiques de promotion de l'employeur, nous examinons dans ce qui suit, leurs perceptions relatives au processus de recrutement.

#### 3.2.1 Les pratiques de recrutement des entreprises

Nous entendons par pratiques de recrutement, les pratiques qui visent à « fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés parmi lesquels l'entreprise pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir. »<sup>85</sup> Le terme recrutement est souvent utilisé à tort

<sup>85</sup> Tania SABA et Simon L. DOLAN, *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, 5e éd., ERPI Sciences administratives, 2013, p. 168.

pour désigner le processus d'embauche. Or, l'embauche, processus de dotation dans le cadre d'un affichage de poste à l'externe<sup>86</sup>, comporte trois étapes : le recrutement, la sélection, l'accueil et l'intégration.

Dans cette section, les perceptions des participants à l'étude quant aux pratiques de recrutement de l'employeur seront examinées à partir de trois variables : celles relatives à la proportion des employés des minorités visibles présents dans l'entreprise, au type d'emploi qu'ils occupent ainsi qu'au type de recrutement des employés. Si nous avançons qu'il s'agit de perceptions, c'est que les responsables de GRH ayant répondu au questionnaire par téléphone n'ont pas eu le loisir de préparer leurs réponses et donc, le temps de vérifier les données de l'entreprise quant à l'effectif des employés et en particulier, à celui des employés appartenant à une minorité visible. Les représentants ont ainsi fait une estimation de leur nombre et donc exprimé la manière dont ils perçoivent la présence, dans leur entreprise, d'employés appartenant à ce groupe.

### *3.2.1.1 La représentation des employés des minorités visibles*

Théoriquement, la représentation de l'effectif des entreprises de l'échantillon 1 devrait être calculée en comparant la proportion des employés des minorités visibles présents dans l'entreprise à leur taux de disponibilité<sup>87</sup> sur le marché du travail. L'analyse des effectifs de l'entreprise par la direction des ressources humaines consiste en une première étape nécessaire pour déterminer s'il y a sous-représentation d'un des groupes ciblés par le POC<sup>88</sup> s'il s'applique en l'espèce.

Il est d'usage de compléter cette évaluation quantitative par l'analyse du système d'emploi afin de déterminer si certaines pratiques et politiques organisationnelles entraînent une sous-représentation de ces groupes, situation qui peut découler d'un traitement différentiel de leurs membres. Bien que seules les entreprises soumises au POC se voient imposer ce

---

<sup>86</sup> Lorsque le processus de dotation s'effectue lors d'un affichage de poste à l'interne, on parle de promotion ou de mutation.

<sup>87</sup> Le taux de disponibilité « correspond à la proportion des membres d'un groupe visé ayant les compétences requises pour occuper chacun des types d'emploi d'un organisme [ou d'une entreprise] dans la zone appropriée de recrutement ou qui sont aptes à acquérir ces compétences dans un délai raisonnable ». COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *L'accès à l'égalité en emploi : Fiches thématiques*, 12 novembre 2014, p. 13.

<sup>88</sup> Pour la définition du Programme d'obligation contractuelle, voir préc., note 14.

type d'évaluation quantitative de ses effectifs et une analyse qualitative de ses pratiques, politiques et processus décisionnels, la Commission rappelle que tous les employeurs du secteur privé ont l'obligation légale, en vertu de la Charte, de ne pas discriminer à l'une ou l'autre des niveaux du système d'emploi<sup>89</sup>.

Dans le cadre de cette recherche, le taux de disponibilité des personnes appartenant à une minorité visible est impossible à obtenir, car il dépend de plusieurs facteurs (localisation de l'entreprise, catégories socioprofessionnelles, secteurs d'emploi) que nous n'avons pu explorer aux fins de comparaison.

Par conséquent, nous réalisons cette estimation en comparant le taux de présence des employés des minorités visibles dans les entreprises de l'échantillon 1<sup>90</sup> avec leur taux d'activité<sup>91</sup> dans les quatre secteurs industriels de la RMR de Montréal<sup>92</sup>, soit l'hébergement et les services de restauration, la fabrication, le commerce de détail ainsi que les services professionnels scientifiques et techniques. 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.

Pour chaque secteur, nous avons construit trois classes d'entreprises (voir tableau 11). Il existe une classe commune aux quatre secteurs, celle des entreprises qui ne comprennent aucun employé appartenant à une minorité visible. L'une des deux autres classes

---

<sup>89</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, préc., note 22, p. 20.

<sup>90</sup> La question posée aux responsables de GRH est la suivante : « À combien estimez-vous le nombre d'employés appartenant à une minorité visible? ». Elle est précédée de la question : « Quel est le nombre d'employés de votre entreprise? ». Voir questions A4 et A5 du questionnaire aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

<sup>91</sup> Selon Statistique Canada, « Le taux d'activité mesure l'ensemble de la population active (qui regroupe les personnes occupées et les chômeurs) par rapport à la taille de la population en âge de travailler. Autrement dit, il s'agit de la proportion de la population en âge de travailler qui travaille ou qui recherche du travail. » STATISTIQUE CANADA, Date de modification : 2015-11-30, [En ligne]. <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-222-x/2008001/section/a-participation-activite-fra.htm>

<sup>92</sup> La RMR de Montréal regroupe deux autres régions administratives que sont Lanaudière et les Laurentides. Toutefois, elle reste le meilleur point de comparaison dans le cadre de cette recherche puisque nous ne disposons pas du taux d'activité des minorités visibles par secteur relatif à chacune des trois régions administratives retenues dans l'étude. Voir le tableau à l'annexe 3 pour plus de précisions sur le taux d'activité des membres des minorités visibles par secteur d'activité en 2011 (données découlant du recensement de 2011).

comprend les entreprises dont l'effectif est représentatif des minorités visibles et l'autre, celles dont l'effectif ne l'est pas<sup>93</sup>.

Ainsi, l'effectif de l'entreprise rattachée à l'un des quatre secteurs suivants n'est pas représentatif si le taux de ses employés appartenant à une minorité visible est strictement inférieur à :

- 27,4 %, qui correspond au taux d'activité des personnes appartenant à une minorité visible dans le secteur de l'hébergement et les services de restauration de la RMR de Montréal;
- 20,2 %, qui correspond au taux des personnes actives appartenant à une minorité visible dans le secteur de la fabrication de la RMR de Montréal;
- 17,7 %, qui représente le taux de personnes actives appartenant à une minorité visible dans le secteur du commerce de détail de la RMR de Montréal;
- 16,3 %, qui représente le taux de personnes actives appartenant à une minorité visible dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques de la RMR de Montréal.

Au contraire l'effectif de l'entreprise rattachée à l'un des quatre secteurs suivants est dit « représentatif » si le taux des employés appartenant à une minorité visible est supérieur ou égal à :

---

<sup>93</sup> En ce qui concerne la représentation des minorités visibles, les trois classes d'entreprises pour chacun des quatre secteurs sont les suivantes :

- les entreprises qui ne comptent aucun employé appartenant à une minorité visible;
- les entreprises qui comptent de :
  - 0,1 % à 26,34 % d'employés appartenant à une minorité visible pour l'hébergement et les services de restauration;
  - 0,1 % à 20,14 % d'employés appartenant à une minorité visible pour la fabrication;
  - 0,1 % à 17,64 % d'employés appartenant à une minorité visible pour le commerce de détail et
  - 0,1 % à 16,24 % pour les services professionnels, scientifiques et techniques.
- les entreprises qui comptent de :
  - 27,4 % à 100 % d'employés appartenant à une minorité visible pour l'hébergement et les services de restauration;
  - 20,2 % à 100 % d'employés appartenant à une minorité visible pour la fabrication;
  - 17,7 % à 100 % d'employés appartenant à une minorité visible pour le commerce de détail;
  - 16,3 % à 100 % d'employés appartenant à une minorité visible pour les services professionnels, scientifiques et techniques.

- 27,4 %, soit le taux d'activité des personnes appartenant à une minorité visible dans le secteur de l'hébergement et les services de restauration de la RMR de Montréal;
- 20,2 %, le taux d'activité des membres des minorités visibles dans le secteur de la fabrication de la RMR de Montréal;
- 17,7 %, soit le taux d'activité des personnes appartenant à une minorité visible dans le secteur du commerce de détail de la RMR de Montréal;
- 16,3 %, le taux des personnes actives appartenant à une minorité visible dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques de la RMR de Montréal.

Le tableau 11 montre que dans la majorité des entreprises de l'échantillon 1, les quatre secteurs confondus, les employés appartenant à une minorité visible sont sous-représentés (60,3 % des entreprises) ou ne sont pas du tout représentés (5,3 % des entreprises). Il indique également que dans 30,7 % des entreprises, les employés appartenant à une minorité visible sont adéquatement représentés.

Plus précisément, ce sont les secteurs de l'hébergement et des services de restauration et du commerce de détail qui comprennent le plus d'entreprises dont l'effectif est représentatif des minorités visibles actives dans la RMR de Montréal.

Ainsi, dans le secteur de l'hébergement et des services de restauration, les effectifs de 36,8 % des entreprises de l'échantillon 1 comprennent une proportion d'employés des minorités visibles supérieure ou égale à la proportion (27,4 %) des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal pour ce même secteur d'activité.

Parmi les entreprises du commerce de détail, 35,8 % affichent un effectif représentatif puisqu'il compte une proportion d'employés des minorités visibles supérieure ou égale à la proportion (17,7 %) des personnes actives des minorités visibles dans ce même secteur de la RMR de Montréal.

Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques comprend 31,4 % d'entreprises ayant une proportion de minorités visibles supérieure ou égale à 16,3 %, soit

le taux d'activité des personnes des minorités visibles pour ce même secteur d'activité de la RMR de Montréal.

Enfin, parmi les entreprises de la fabrication, 26,8 % affichent une proportion d'employés des minorités visibles supérieure ou égale à la proportion (20,2 %) des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal pour ce même secteur d'activité.

Notons que 3,7 % des responsables de GRH ne sont pas en mesure de faire une estimation du nombre d'employés de leur entreprise appartenant à une minorité visible.

**Tableau 11 : Représentation des minorités visibles dans les entreprises de l'échantillon 1 selon le secteur d'activité**

Effectif de l'entreprise	Secteurs d'activité de l'entreprise								Total N et %	
	Hébergement, services de restauration N et %		Fabrication N et %		Commerce de détail N et %		Services PST N et %			
Aucun employé MV*	0	--	8	5,4	8	9,9	0	--	16	5,3
Non représentatif MV	12	63,2	93	62,4	44	54,3	32	62,7	181	<b>60,3</b>
Représentatif MV	7	36,8	40	26,8	29	35,8	16	31,4	92	<b>30,7</b>
Ne sait pas**	0	--	8	5,4	0	--	3	5,9	11	3,7
Total N et %	19	100,0	149	100,0	81	100,0	51	100,0	300	100,0

\*MV : Minorités visibles

\*\* Le responsable de GRH de l'entreprise répond "Ne sais pas" à la question : "À combien estimez-vous le nombre d'employés appartenant à une minorité visible?"

Cependant, la prudence reste de mise lorsqu'on tente de créer des catégories de représentation et de sous-représentation de membres des groupes ciblés par le POC. Pour rappel, nous ne sommes pas en mesure de prendre en compte dans cette étude le taux de disponibilité de ces membres pour chacune des catégories professionnelles dans une zone de recrutement donnée afin de le comparer au taux de présence de ces membres en emploi dans cette étude.

Comparer le taux de personnes des minorités visibles en emploi dans les entreprises avec celui des personnes actives des minorités visibles dans la RMR de Montréal ne nous donne certes pas une indication précise sur le taux de représentation, de sous-représentation ou de non-représentation des membres de ce groupe par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail. Cependant, le taux d'employés des minorités visibles dans les



entreprises de l'échantillon 1 ainsi que les bilans, récents<sup>94</sup> et passés<sup>95</sup>, sur les résultats des programmes d'accès à l'égalité en emploi laissent supposer que ce groupe pourrait être, tout comme dans le secteur public et dans la fonction publique, sous-représenté dans le secteur privé québécois et que du chemin reste à parcourir pour atteindre les objectifs de représentation.

*Origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines et représentation des minorités visibles*

Le tableau 12 indique que parmi les responsables de GRH de descendance canadienne-française, 70,1 % proviennent d'entreprises dont l'effectif est considéré comme étant non représentatif (64,7 %) et pas du tout représentatif (5,4 %) des minorités visibles. Les responsables de GRH des minorités visibles ayant participé à l'étude, ne représentant certes que 5,7 % de l'échantillon, sont ceux qui proviennent le plus fréquemment (58,8 %) d'entreprises dont l'effectif est représentatif des minorités visibles.

**Tableau 12 : Origine ethnique du responsable de GRH et représentation des minorités visibles**

Effectif de l'entreprise	Origine ethnique du responsable de GRH								Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Descendance canadienne-anglaise N et %		Membre d'une MV N et %		Autre origine ethnique N et %			
Aucun employé MV	13	<b>5,4</b>	2	14,3	0	--	1	3,6	16	5,3
Non représentatif MV	156	<b>64,7</b>	4	28,6	6	35,3	15	53,6	181	60,3
Représentatif MV	63	26,1	7	50,0	10	<b>58,8</b>	12	42,9	92	30,7
Ne sait pas*	9	3,7	1	7,1	1	5,9	0	--	11	3,7
Total N et %	241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0

\* Le responsable de GRH de l'entreprise répond "Ne sais pas" à la question : "À combien estimez-vous le nombre d'employés appartenant à une minorité visible?"

Étant donné que les minorités visibles sont sous-représentées dans la majorité des entreprises, nous nous posons la question de savoir comment ces dernières recrutent et sélectionnent leurs employés.

<sup>94</sup> Parmi les bilans sectoriels effectués par la Commission en 2015 – 2016, voir le dernier concernant les cégeps, COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *L'accès à l'égalité en emploi, Rapport sectoriel sur les cégeps*, 2016, p. 40.

<sup>95</sup> Marie-Thérèse CHICHA (2001), préc., note 20; Marie-Thérèse CHICHA et Éric CHAREST (2006), préc., note 21; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, préc., note 19, p. 16 – 18.

### *3.2.1.2 Le type d'emploi occupé par les employés des minorités visibles*

Dans 58 % des entreprises, tous les salariés occupent un emploi permanent.

Les employés appartenant à une minorité visible et ceux n'y appartenant pas occupent un emploi permanent ou un emploi temporaire dans des proportions équivalentes.

Ainsi, en moyenne<sup>96</sup> 89,2 % des salariés (appartenant ou non à une minorité visible) occupent un emploi permanent et 10,6 %, un emploi temporaire. Comparativement, 88,6 % des salariés appartenant à une minorité visible occupent un emploi permanent et 10,7 %, un emploi temporaire, alors que 88,8 % des salariés n'appartenant pas à une minorité visible occupent un emploi permanent et 10,6 %, un emploi temporaire.

Il aurait été intéressant de savoir dans quelles catégories professionnelles se trouvent les employés appartenant à une minorité visible. Cependant, il nous était impossible<sup>97</sup> d'interroger les responsables de GRH sur la répartition des employés et de surcroît, des employés appartenant à une minorité visible, selon les sept catégories d'emplois retenues dans cette étude : cadre, professionnel, technique, superviseur, soutien administratif, métiers et soutien manuel.

Recueillir ces données pour les regrouper en deux grandes classes, postes de cadre et autres postes, ne nous aurait été d'aucune utilité pour explorer la tendance générale de tous les employés à la mobilité verticale dans les entreprises. À ce propos, il importe de souligner qu'au Québec et ailleurs au Canada, des recherches<sup>98</sup> incluant le secteur privé de

---

<sup>96</sup> Pour obtenir ces six taux, nous avons calculé la moyenne des proportions d'employés appartenant à une minorité visible et d'employés n'y appartenant pas des 300 unités statistiques (entreprises) correspondant à ces deux types d'emploi.

<sup>97</sup> Les responsables de GRH n'auraient pas eu le temps de faire une estimation du nombre ou du pourcentage des employés de leur entreprise par catégorie professionnelle et selon leur appartenance ou non à une minorité visible au moment de l'entrevue téléphonique.

<sup>98</sup> Par exemple, les résultats d'une recherche, menée conjointement par l'Institut de la diversité de l'université Ryerson et la Faculté de gestion Desautels de l'Université McGill en 2011 – 2012, ont démontré que « (...) seulement 5,9 % des hauts dirigeants proviennent de minorités visibles, même si les individus provenant de minorités visibles composent 22,5 % de la population du Montréal métropolitain (...) [et que] les organismes du secteur sans but lucratif accaparent la plus forte proportion d'individus provenant de minorités visibles occupant une fonction de haut dirigeant (11,4 %) tandis que le secteur public et le secteur privé affichent tous deux le taux le plus bas (2,6 %).» Voir DIVERSITÉ ENTÊTE (2012 – 2013), préc., note 38, p. ii. Voir également, CHAMBRE DU COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN, préc., note 40.

l'emploi et plusieurs bilans<sup>99</sup> sur les effectifs des ministères, organismes publics et entreprises ont déjà démontré que les membres de ce groupe étaient sous-représentés dans les postes de cadre ou dans les fonctions de haut dirigeant.

Intéressons-nous à présent au type de recrutement que préconisent les employeurs de l'échantillon 1.

### 3.2.1.3 Le type de recrutement des membres des minorités visibles

Le recrutement correspond à l'étape du processus de dotation (embauche ou promotion) qui consiste à afficher une offre d'emploi pour pourvoir un poste vacant. Il peut être interne ou externe et il arrive qu'en vertu d'une convention collective ou d'une politique établie<sup>100</sup>, une priorité soit accordée aux candidatures internes. Le recrutement externe intervient lorsqu'un poste n'a pu être pourvu à l'interne faute de candidats qualifiés.

Dans cette étude, nous avons posé la question de savoir à quel type de recrutement les entreprises avaient le plus fréquemment recours selon le poste à pourvoir (voir tableau 13). Les entreprises ont majoritairement recours au recrutement externe (à plus de 50 %) pour tous les postes relevant des sept catégories professionnelles sélectionnées<sup>101</sup>, à part ceux qui concernent les postes de « supervision et contremaître ». Nous pouvons alors supposer que dans la majorité des entreprises de l'échantillon 1, la mobilité ascendante, et donc la promotion des employés, peuvent *a priori* s'avérer difficiles, mis à part pour ceux qui postulent pour un emploi de superviseur et de contremaître.

---

<sup>99</sup> SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *L'effectif de la fonction publique du Québec 2015 – 2016*, 2016, [En ligne].  
[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif\\_fonction\\_publique/1516/tableaux\\_personnes.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_publique/1516/tableaux_personnes.pdf), p. 19. Les bilans d'effectifs de la fonction publique des années antérieures sont également accessibles : <http://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/effectif-des-secteurs-public-et-parapublic/effectif-de-la-fonction-publique/>; COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (1998), préc., note 95, COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2016), préc., note 94.

<sup>100</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2003), préc., note 7, p. 22.

<sup>101</sup> Les sept catégories professionnelles (cadre, professionnel, technique, superviseur ou contremaître, soutien administratif, métiers, soutien manuel) ont été sélectionnées sur la base de la classification nationale des professions. On peut consulter le site de la Classification nationale des professions, à l'adresse suivante : <http://www5.hrsdc.gc.ca/NOC>.

**Tableau 13 : Type de recrutement des entreprises selon la catégorie professionnelle**

Recrutement	Cadre N et %		Professionnel N et %		Technique N et %		Superviseur Contremaître N et %		Soutien administratif N et %		Métiers N et %		Soutien manuel N et %	
À l'interne	131	<b>43,7</b>	56	18,7	64	21,3	154	<b>51,3</b>	68	22,7	61	20,3	84	28,0
À l'externe	158	52,7	207	69,0	202	67,3	109	36,3	215	71,7	182	60,7	154	51,3
Le poste n'existe pas	1	0,3	33	11,0	26	8,7	32	10,7	13	4,3	53	17,7	58	19,3
Ne sait pas	10	3,3	4	1,3	8	2,7	5	1,7	4	1,3	4	1,3	4	1,3
Total N et %	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0	300	100,0

Si l'on considère la fréquence moyenne du recrutement interne, qui n'est pas négligeable (29,4 % des entreprises recrutent, toutes catégories professionnelles confondues, plus fréquemment à l'interne), nous remarquons que les entreprises sont plus enclines à utiliser ce type de recrutement lorsqu'il s'agit de postes de cadre (43,7 %) et de supervision et contremaître (51,3 %). En effet, même si les employeurs recrutent leurs cadres plus souvent à l'externe (52,7 %), il n'en demeure pas moins que leur recrutement interne est élevé (43,7 %). Les employeurs recrutent en revanche leurs superviseurs et contremaîtres plus fréquemment à l'interne (51,3 %) qu'à l'externe (36,3 %). Pour les autres postes, le taux de recrutement interne varie entre 18,7 % et 28 % (voir tableau 13).

L'hypothèse selon laquelle la mobilité ascendante pourrait être difficile n'est pas envisageable, à cette étape-ci, pour les deux postes de cadre et de supervision et contremaître. Pourtant, ce sont des emplois en général<sup>102</sup> non syndiqués dont on pourrait penser qu'ils font l'objet d'un processus de dotation qui comprendrait un recrutement externe puisque l'employeur n'est pas obligé d'afficher l'offre d'emploi à l'interne en priorité. Peut-être existe-t-il un bassin de recrutement pour ces catégories professionnelles au sein de certaines entreprises de l'échantillon 1.

Qu'en est-il du recrutement des minorités visibles dans ces mêmes entreprises?

#### *Les candidatures externes des membres des minorités visibles*

Lors d'un recrutement à l'externe, la majorité des responsables de GRH disent recevoir des candidatures de personnes appartenant à une minorité visible pour les postes suivants :

<sup>102</sup> Les postes de supervision et contremaître dans le commerce de détail seraient très souvent des emplois syndiqués.

- 76 % pour un emploi technique;
- 73 % pour un poste de professionnel;
- 70,3 % pour un emploi de cadre;
- 69,7 % pour un emploi de soutien administratif;
- 65,7 % pour un emploi de métiers;
- 64,7 % pour un emploi de soutien manuel;
- 55,7 % pour un emploi de superviseur ou de contremaître.

Par ailleurs, 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 (voir tableau 14). On peut alors supposer que les candidatures de ces personnes ne sont pas souvent retenues et ne passent pas l'étape de la sélection dans ces entreprises, et ce, peu importe la catégorie professionnelle du poste à pourvoir.

**Tableau 14 : Candidatures externes des membres des minorités visibles et sous-représentation des minorités visibles**

Effectif de l'entreprise	Candidatures des minorités visibles pour un poste de													
	Cadre N et %		Professionnel N et %		Technique N et %		Superviseur Contremaître N et %		Soutien administratif N et %		Métiers N et %		Soutien manuel N et %	
Aucun employé	6	2,8	5	2,3	5	2,2	3	1,8	4	1,9	7	3,6	4	2,1
Non représentatif MV	119	<b>56,4</b>	132	<b>60,3</b>	141	<b>61,8</b>	94	<b>56,3</b>	124	<b>59,3</b>	120	<b>60,9</b>	116	<b>59,8</b>
Représentatif MV	77	36,5	73	33,3	74	32,5	64	38,3	73	34,9	64	32,5	68	35,1
Ne sait pas	9	4,3	9	4,1	8	3,5	6	3,6	8	3,8	6	3,0	6	3,1
Total Net %	211	100,0	219	100,0	228	100,0	167	100,0	209	100,0	197	100,0	194	100,0

### *3.2.1.4 La présence syndicale et le type de recrutement*

Le croisement des deux variables, « présence syndicale dans l'entreprise »<sup>103</sup> et « type de recrutement »<sup>104</sup>, démontre que pour les cinq catégories professionnelles, « professionnel », « technique », « soutien administratif », « métiers » et « soutien manuel »<sup>105</sup>, le recrutement se fait majoritairement à l'externe et ce, peu importe que l'entreprise soit un milieu syndiqué ou non. Ainsi, même les entreprises syndiquées ont tendance à recruter plus fréquemment à l'externe pour ces postes.

Plus encore, la différence entre la proportion des entreprises syndiquées et celle des entreprises non syndiquées recrutant plus fréquemment à l'externe pour doter les postes dans les cinq catégories professionnelles précitées n'est pas très élevée. Par exemple, pour un poste de professionnel (voir tableau 15), les entreprises syndiquées (65,8 %) recrutent presque aussi fréquemment à l'externe que les entreprises non syndiquées (72,3 %).

On peut ainsi penser que la présence d'un syndicat n'a aucun effet sur le fait de recruter plus fréquemment à l'interne ou à l'externe pour doter des postes rattachés à ces cinq catégories professionnelles. On peut aussi supposer que les compétences exigées pour les postes à pourvoir n'existent pas toujours au sein de l'entreprise, ce qui oblige l'employeur à privilégier le recrutement externe.

---

<sup>103</sup> Voir question A6 du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

<sup>104</sup> Voir question B1 du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

<sup>105</sup> Pour les emplois techniques, de soutien administratif, des métiers et de soutien manuel, voir tableaux 74 à 77, Annexe 4.

**Tableau 15 : Type de recrutement et présence syndicale :  
poste de professionnel**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
Interne	30	19,7	26	17,6	56	18,7
Externe	100	65,8	107	72,3	207	69,0
Pas d'emploi professionnel dans l'entreprise	20	13,2	13	8,8	33	11,0
Ne sait pas	2	1,3	2	1,4	4	1,3
Total N et %	152	100,0	148	100,0	300	100,0

À l'inverse, pour les postes de cadre, même si les employeurs recrutent plus fréquemment à l'externe (52,7 %), leur taux de recrutement à l'interne reste élevé (43,7 %). De plus, les entreprises recrutent plus souvent à l'interne dans les milieux non syndiqués (46,6 %) que dans les milieux syndiqués (40,8 %) pour ce type de poste (tableau 16).

**Tableau 16 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise :  
poste de cadre**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
À l'interne	62	40,8	69	46,6	131	43,7
À l'externe	87	57,2	71	48,0	158	52,7
Pas de cadre dans l'entreprise	0	--	1	0,7	1	0,3
Ne sait pas	3	2,0	7	4,7	10	3,3
Total N et %	152	100,0	148	100,0	300	100,0

Pour pourvoir les postes de supervision et contremaitre, les entreprises syndiquées recourent au recrutement interne (46,7 %) presque autant qu'au recrutement externe (45,4 %). On peut penser que, dans le cas des entreprises syndiquées qui recrutent à l'interne pour des postes qui en général sont non syndiqués<sup>106</sup> (superviseurs et contremaitres), l'employeur se comporte comme si cet emploi était syndiqué (tableau 17).

<sup>106</sup>

Les représentants syndicaux du commerce de détail nous ont informés que les emplois de superviseurs et de contremaitres pouvaient être des emplois syndiqués.

En outre, pour ce même type de poste à pourvoir, 56,1 % des entreprises non syndiquées recrutent à l'interne et 27 % à l'externe (tableau 17). Ainsi, dans des milieux de travail non syndiqués, les employeurs auraient des pratiques de recrutement qui respectent le principe de l'affichage interne, qui est, rappelons-le, prioritaire dans les milieux syndiqués.

**Tableau 17 : Type de recrutement et présence syndicale : poste de superviseur et contremaître**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
À l'interne	71	<b>46,7</b>	83	<b>56,1</b>	154	51,3
À l'externe	69	<b>45,4</b>	40	<b>27,0</b>	109	36,3
Pas de superviseur ni de contremaître dans l'entreprise	9	5,9	23	15,5	32	10,7
Ne sait pas	3	2,0	2	1,4	5	1,7
Total N et %	152	100,0	148	100,0	300	100,0

En résumé, les résultats laissent penser que la présence syndicale dans l'entreprise n'a pas de lien avec le type de recrutement de l'employeur. En effet, nous avons constaté que pour des emplois théoriquement syndiqués, les employeurs des entreprises de l'échantillon 1, qu'elles soient ou non un milieu de travail syndiqué, ont tendance à recruter à l'externe. Au contraire, lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes non syndiqués, les employeurs ont tendance à recruter plus fréquemment à l'interne (postes de superviseur ou de contremaître) ou dans des proportions équivalentes, à l'interne et à l'externe (postes de cadre), et ce, peu importe que les entreprises de l'échantillon soient des milieux syndiqués ou non.

Soulignons que le syndicat n'a aucun pouvoir sur l'employeur si l'offre d'emploi affichée directement à l'externe concerne un poste non syndiqué tel que celui de cadre, de supervision ou de contremaître.

### **3.2.2 Les pratiques des entreprises en matière de promotion en emploi**

Nous nous penchons à présent sur les pratiques qui favorisent la promotion des employés dans leur entreprise. Rappelons que la promotion consiste à « accéder à un emploi d'un niveau hiérarchique plus élevé comprenant des responsabilités accrues et des conditions salariales



supérieures »<sup>107</sup>. Elle doit être comprise comme une mobilité verticale résultant d'un cheminement de carrière interne (à l'entreprise) : le candidat promu a franchi les étapes de sélection avec succès et sa promotion résulte d'une décision de dotation.

Les pratiques de promotion de l'employeur sont examinées en tenant compte des perceptions des responsables de GRH quant à la propension des employés appartenant à une minorité visible à être promus au sein de leur entreprise ainsi que des avantages pour l'employeur de s'assurer que les membres des minorités visibles soient présents aux postes de supervision, de cadre ou de direction.

### 3.2.2.1 *Le processus de sélection*

La grande majorité (87,3 %) des responsables de GRH affirment appliquer des « critères formels » de sélection lors d'une promotion (voir tableau 18). La durée limitée d'administration du questionnaire par téléphone ne nous a pas permis d'avoir plus de précisions sur le type de critères utilisés par l'entreprise à l'étape de la sélection en vue de doter un poste.

La réponse par l'affirmative ou la négative des responsables de GRH dépend donc de la manière dont ils perçoivent la sélection telle qu'elle est appliquée dans leur entreprise. Évidemment, cette étape de la dotation, même si elle utilise des critères communs à tous les services des ressources humaines, n'est probablement pas complétée de la même manière dans toutes les entreprises. Des entrevues complémentaires avec les responsables de GRH nous auraient sans doute permis d'obtenir cette précision, voire de détecter, le cas échéant, les biais discriminatoires que pourraient contenir ces critères de sélection.

Par ailleurs, les entreprises, peu importe leur taille, appliquent dans des proportions quasi équivalentes un processus de sélection lors d'une promotion, bien que celles comptant 200 à 499 employés se distinguent légèrement (91,9 % contre 87,2 % des entreprises de 500 employés et plus et 84,6 % de celles de 100 à 199 employés).

---

<sup>107</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2003), préc., note 7, p. 27.

**Tableau 18 : Processus de sélection pour une promotion selon la taille de l'entreprise**

Processus de sélection	Entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Oui	137	84,6	91	91,9	34	87,2	262	87,3
Non	25	15,4	8	8,1	5	12,8	38	12,7
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

De même, les entreprises, peu importe leur activité principale, appliquent majoritairement un processus de sélection lors d'une promotion. Les entreprises rattachées au secteur de la fabrication (84,6 %) sont proportionnellement moins nombreuses à appliquer des critères formels de sélection par rapport à celles de l'hébergement et des services de restauration (89,5 %), du commerce de détail (90,1 %) et des services professionnels, scientifiques et techniques (90,2 %). (Voir tableau 19)

**Tableau 19 : Processus de sélection pour une promotion selon le secteur d'activité**

Processus de sélection	Secteur d'activité								Total N et %	
	Hébergement et restauration N et %		Fabrication N et %		Commerce de détail N et %		Services PST N et %			
Oui	17	89,5	126	84,6	73	90,1	46	90,2	262	87,3
Non	2	10,5	23	15,4	8	9,9	5	9,8	38	12,7
Total N et %	19	100,0	149	100,0	81	100,0	51	100,0	300	100,0

De plus, la proportion des entreprises à appliquer un processus formel de sélection lors de la promotion étant très élevée (87,3 %), on aurait pu penser que les entreprises dont les employés sont syndiqués auraient été proportionnellement plus nombreuses à le faire. En effet, le rôle du syndicat consiste, entre autres, à veiller au bon déroulement de la sélection des employés dans le cadre de la dotation d'un poste syndiqué.

Il n'en est rien puisque les responsables de GRH affirment appliquer un processus formel de sélection dans des proportions quasi égales, qu'ils proviennent d'entreprises syndiquées (87,5 %) ou d'entreprises non syndiquées (87,2 %). (Voir tableau 20)

Nous verrons dans la partie réservée aux pratiques d'entreprises telles que perçues par les représentants syndicaux (quatrième partie) si les négociations entre syndicats et employeurs ont un lien avec la mise en place de critères formels de sélection (voir 4.2.2.1 Le processus de sélection).

**Tableau 20 : Processus de sélection pour une promotion et présence syndicale dans l'entreprise**

Processus de sélection	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
Oui	133	87,5	129	87,2	<b>262</b>	<b>87,3</b>
Non	19	12,5	19	12,9	38	12,7
Total N et %	152	100,0	148	100,0	300	100,0

### 3.2.2.2 Les pratiques facilitant la promotion en emploi

Nous considérons que le nombre de pratiques de gestion des ressources humaines utilisées pour favoriser la promotion peut aider les employés, notamment ceux appartenant à une minorité visible, à progresser dans leur carrière. Ainsi, nous estimons qu'une entreprise contribue pleinement à la progression de ses employés lorsqu'elle met en place au moins quatre des pratiques suivantes :

- un plan de relève;
- l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction;
- des formations visant le développement de compétences;
- l'affectation temporaire;
- des programmes de mentorat.

Évidemment, la promotion des employés au sein de l'entreprise peut être encouragée par d'autres pratiques dont la mise en place dépend des moyens humains et financiers de l'employeur. Nous avons choisi ces cinq pratiques, car nous pensons qu'en plus d'être essentielles, elles doivent se compléter pour favoriser l'avancement professionnel.

Les responsables de GRH rapportent dans une proportion de :

- 88,3 % que l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction est pratiquée au sein de l'entreprise;
- 86,3 % que des formations visant le développement des compétences sont offertes;
- 61 % qu'un plan de relève est élaboré;
- 54,7 % que l'affectation temporaire est pratiquée;
- 45,7 % que le mentorat est d'usage dans l'entreprise.

### *Les pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise*

La taille de l'entreprise semble avoir un lien avec l'application des cinq pratiques de promotion.

### *L'évaluation de rendement avec rétroaction*

L'évaluation de rendement est un des éléments-clés permettant au gestionnaire et à l'employé de construire un plan de développement des compétences dans le cadre du processus de gestion de carrières. Alors que l'employeur a la responsabilité d'« implanter un programme de développement des compétences favorisant le développement de carrières »<sup>108</sup>, le gestionnaire s'occupe de gérer le plan de développement des compétences de sa direction et l'employé collabore activement au maintien de ses compétences. La rétroaction par le gestionnaire est également importante dans ce processus puisqu'elle permet d'évaluer, entre autres, les besoins de formation de l'employé pour maintenir ses compétences et les améliorer en vue d'une mobilité horizontale (mutation) ou verticale (promotion) dans l'entreprise.

Parmi les responsables de GRH, 88,3 % rapportent que leur entreprise applique l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction. Parmi les entreprises de l'échantillon 1, celles comprenant 100 à 199 employés mettent en place moins fréquemment (84 %) cette pratique en comparaison avec celles de 200 à 499 employés (92,9 %) et celles de 500 employés et plus (94,7 %). (Tableau 21)

---

<sup>108</sup> Tania SABA et Simon L. DOLAN, préc., note 85, p. 346.

**Tableau 21 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction**

Évaluation de rendement	Entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %	200 à 499 employés N et %	500 employés et plus N et %					
Oui	136 84,0	92 92,9	37 94,9				265	88,3
Non	26 16,0	7 7,1	2 5,1				35	11,7
Total	162 100,0	99 100,0	39 100,0				300	100,0

### La formation visant le développement des compétences

La formation doit être comprise comme un moyen qui contribue à l'amélioration des compétences de l'employé qui vise à augmenter ses chances d'obtenir une promotion<sup>109</sup>.

Parmi les responsables de GRH, 86,3 % rapportent que leur entreprise offre des formations visant le développement de compétences de leurs employés (voir tableau 22). Ce sont également les entreprises de 500 employés et plus de l'échantillon 1 qui appliquent le plus fréquemment cette pratique facilitant la promotion en emploi. Nous pouvons supposer que ces entreprises sont assujetties à la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*<sup>110</sup> et qu'elles doivent, par conséquent, investir au cours d'une même année civile l'équivalent d'au moins 1 % de leur masse salariale<sup>111</sup> dans des activités de formation visant le développement des compétences.

Souvent, dans les milieux syndiqués, l'offre de formation doit respecter le critère d'ancienneté. Si ce principe est appliqué, les membres d'un même groupe d'employés sont prioritaires sur les autres. Or, ce groupe, qui comporte les employés de l'entreprise ayant le plus d'ancienneté, est

<sup>109</sup> « La formation englobe l'ensemble des activités visant à accroître le rendement des employés en vue de soutenir l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ce processus revêt une grande importance, notamment en raison des impacts qu'il peut avoir au niveau de la performance au travail, de l'évaluation du rendement et des possibilités de mobilité ou de promotion. » COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2003), préc., note 7, p. 37.

<sup>110</sup> *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*, RLRQ, c. D-8.3, art. 3.

<sup>111</sup> « 1. Tout employeur dont la masse salariale à l'égard d'une année civile excède 2 000 000 \$ est tenu de participer, pour cette année, au développement de la formation de la main-d'œuvre tel que le prescrit l'article 3 de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (chapitre D-8.3). » *Règlement sur la détermination de la masse salariale*, R.R.Q., c. D-8.3, r. 4, art. 1.

souvent constitué d'hommes issus de la majorité sociale. Ainsi, les employeurs n'ont pas toujours conscience qu'ils pénalisent les individus issus de groupes qui auraient été embauchés bien après ceux appartenant au groupe majoritaire de l'entreprise, lequel correspond en général au groupe privilégié dans l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion au sein de l'entreprise. Nous pensons ici à des groupes historiquement discriminés en emploi tels que celui des femmes, des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées.

**Tableau 22 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : la formation visant le développement des compétences**

Formation	Entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Oui	140	86,4	84	84,8	35	89,7	259	<b>86,3</b>
Non	22	13,6	15	15,2	4	10,3	41	13,7
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

### Le plan de relève

Le plan de relève, en général élaboré par les responsables de GRH avec l'aide des gestionnaires, sert à identifier les employés de l'entreprise capables de progresser vers des emplois à plus haute responsabilité. Idéalement, les membres des groupes visés font partie des membres du personnel identifiés dans les plans de relève, proportionnellement à leur taux de présence au sein du bassin de recrutement interne.

Tel que le montre le tableau 23, 61 % des responsables de GRH rapportent que leur entreprise applique un plan de relève. Ce sont les plus grandes entreprises (500 employés et plus) qui le font plus fréquemment (76,9 % contre 59,6 % pour celles de 200 à 499 employés et 58 % pour celles de 100 à 199 employés). Peut-être la capacité des entreprises de posséder des ressources pour développer cette pratique a-t-elle un lien<sup>112</sup> avec la taille de l'entreprise?

<sup>112</sup> Dans cette analyse descriptive, nous ne calculons pas la corrélation entre les variables.

**Tableau 23 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : le plan de relève**

Plan de relève	Entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Oui	94	58,0	59	59,6	30	76,9	183	61,0
Non	68	42,0	40	40,4	9	23,1	117	39,0
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

### L'affectation temporaire

L'affectation temporaire à un autre poste permet à l'employé de faire l'expérience de fonctions qui impliquent souvent d'assumer de nouvelles responsabilités. Pensons par exemple à un professionnel pouvant faire fonction de gestionnaire par intérim et qui doit apprendre tous les rouages de la gestion d'équipe.

Comme l'indique le tableau 24, l'affectation temporaire est moins fréquemment utilisée dans les entreprises de l'échantillon 1 (54,7 %) que les trois pratiques précédentes facilitant la promotion en emploi. Les entreprises de 500 employés et plus pratiquent plus fréquemment l'affectation temporaire (71,8 %) que celles de 200 à 499 employés et celles de 100 à 199 employés (respectivement 48,5 % et 54,3 %).

**Tableau 24 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : l'affectation temporaire**

Affectation temporaire	Entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Oui	88	54,3	48	48,5	28	71,8	164	54,7
Non	74	45,7	51	51,5	11	28,2	136	45,3
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

### Les programmes de mentorat

Enfin, les programmes de mentorat, lorsqu'ils sont pratiqués au sein d'une entreprise, peuvent aider l'employé à progresser en emploi. Le mentorat favorise le transfert de connaissances

entre le mentor, un employé compétent et ayant de l'ancienneté dans l'entreprise, et le mentoré, un salarié en général récemment embauché et moins expérimenté.

Tel qu'indiqué au tableau 25, le mentorat est la pratique la moins utilisée par les employeurs de l'étude : 45,7 % des responsables de GRH disent l'appliquer au sein de l'entreprise. Pourtant, c'est une pratique qui pourrait aider certaines catégories de salariés dans le développement de leur carrière telles que les jeunes, les femmes, les membres des minorités visibles, les personnes immigrantes<sup>113</sup>. Ce sont les entreprises de 500 employés et plus qui pratiquent le plus le mentorat (59 % contre 45,1 % pour celles de 100 à 199 employés et 41,4 % pour les entreprises de 200 à 499 employés). Peut-être la capacité des entreprises à mettre en place ce type d'accompagnement personnalisé a-t-elle un lien avec celle de posséder les ressources nécessaires, et donc avec la taille de l'entreprise?

**Tableau 25 : Pratiques de promotion selon la taille de l'entreprise : les programmes de mentorat**

Programmes de mentorat	Entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Oui	73	45,1	41	41,4	23	59,0	137	45,7
Non	89	54,9	58	58,6	16	41,0	163	54,3
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

En résumé, les entreprises de l'échantillon 1 mettent plus fréquemment en place quatre pratiques facilitant la promotion en emploi : l'évaluation annuelle de rendement, la formation, le plan de relève ou l'affectation temporaire. Les entreprises ont moins fréquemment recours au mentorat. Ce sont les entreprises de 500 employés et plus qui utilisent le plus souvent chacune de ces pratiques en matière de promotion en emploi.

<sup>113</sup> 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.



Des entretiens complémentaires avec les responsables de GRH nous auraient permis de savoir à qui profitent le plus ces pratiques. Par exemple, nous aurions pu nous enquérir des conditions que doivent remplir les employés pour bénéficier d'une formation ou encore pour occuper un emploi par intérim offrant des responsabilités accrues.

### *La proactivité de l'entreprise en matière de promotion en emploi*

Dans le cadre de cette étude, nous convenons que les responsables de GRH qui disent appliquer quatre à cinq pratiques en matière de promotion en emploi appartiennent à une entreprise considérée comme étant « proactive ». Les entreprises qui, selon eux, mettent en place deux à trois pratiques sont considérées comme étant « moyennement proactives » et celles qui n'en comptent qu'une seule ou aucune ne sont « pas proactives ». Évidemment, pour mieux évaluer la proactivité des entreprises, il aurait fallu renseigner la manière dont ces pratiques sont réellement implantées ainsi que les effets qu'elles ont sur l'avancement professionnel des employés. Or, le temps alloué à la passation de chaque questionnaire téléphonique étant de 15 minutes en moyenne, nous n'avons pas pu nous enquérir de la dimension qualitative de la proactivité des entreprises en matière de promotion en emploi.

Cette catégorisation basée sur leur proactivité en matière de promotion en emploi est importante pour déterminer la proportion des entreprises de l'échantillon 1 qui misent sur l'avancement professionnel de leurs employés, notamment ceux appartenant à une minorité visible. Car toute action positive en matière de gestion des ressources humaines ne peut que profiter aux employés appartenant à un des groupes ciblés par les PAÉ<sup>114</sup>, à condition que l'employeur soit impliqué auprès de ces groupes et que les employés en faisant partie aient connaissance des pratiques facilitant la promotion en emploi.

Ainsi, le tableau 26 montre que 10,7 % des entreprises n'appliquent aucune ou qu'une seule pratique, 39,3 %, deux à trois pratiques et 50 %, quatre à cinq pratiques. Il importe de souligner que seuls 2 % des entreprises n'appliquent aucune pratique de GRH facilitant la promotion.

---

<sup>114</sup> Les quatre groupes visés par le programme d'accès à l'égalité imposé par le Programme d'obligation contractuelle pour les entreprises privées sont les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Voir préc., note 11.

En matière de promotion en emploi, les entreprises de 100 à 199 employés et de 200 à 499 se comportent sensiblement de la même manière alors que les plus grandes entreprises ont tendance à nettement se démarquer : 74,4 % de ces dernières mettent en place quatre à cinq pratiques pour favoriser la promotion comparativement à 47,5 % des entreprises de 200 à 499 employés et à 45,7 % de celles de 100 à 199 employés. Cette différence pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises de 500 employés et plus possèdent davantage de moyens (humains ou financiers) pour mettre en place un large éventail de pratiques pour gérer l'avancement professionnel de leurs employés.

**Tableau 26 : Proactivité des entreprises en matière de promotion et taille de l'entreprise**

Proactivité des entreprises	Taille entreprises						Total N et %	
	100 à 199 employés N et %		200 à 499 employés N et %		500 employés et plus N et %			
Pas proactives	21	13,0	9	9,1	2	5,1	32	<b>10,7</b>
Moyennement proactives	67	41,4	43	43,4	8	20,7	118	<b>39,3</b>
Proactives	74	45,7	47	47,5	29	<b>74,4</b>	150	<b>50,0</b>
Total N et %	162	100,0	99	100,0	39	100,0	300	100,0

*La proactivité en matière de promotion et la présence syndicale*

Tel que le montre le tableau 27, sur l'ensemble des entreprises syndiquées (152), 46,1 % sont proactives, 40,8 % le sont moyennement et 13,2 % ne le sont pas. Sur l'ensemble des entreprises non syndiquées (148), 54,1 % sont proactives, 37,8 % le sont moyennement et 8,1 % ne le sont pas.

Il ne semble pas y avoir de lien entre la présence syndicale et le nombre de pratiques mises en place dans l'entreprise pour faciliter la promotion en emploi. Au contraire, nous constatons que les entreprises syndiquées ont tendance à être moins proactives que celles qui ne le sont pas et qu'elles sont proportionnellement plus nombreuses à être moyennement proactives ou « pas proactives » en comparaison avec les entreprises non syndiquées.

Plus loin, nous verrons si les représentants syndicaux ont la même perception de la proactivité de l'entreprise concernant les pratiques facilitant la promotion et si le syndicat contribue ou non à l'implantation de ce type de pratiques (voir 4.2.2.2 Les pratiques facilitant la promotion en emploi).

**Tableau 27 : Proactivité des entreprises en matière de promotion et présence syndicale**

Proactivité des entreprises	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
Pas proactives	20	13,2	12	8,1	32	10,7
Moyennement proactives	62	40,8	56	37,8	118	39,3
Proactives	70	<b>46,1</b>	80	<b>54,1</b>	150	50,0
Total N et %	152	100,0	148	100,0	300	100,0

### 3.2.2.3 Les critères de compétence et d'ancienneté dans la promotion en emploi

Le critère de compétence est généralement pris en compte pour sélectionner des candidats à la promotion, la sélection intervenant après l'étape de recrutement.

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 un poste autre que ceux-ci (professionnel, technique, des métiers, de soutien administratif ou manuel).

**Tableau 28 : Application du critère de compétence par l'employeur lors d'une promotion**

Application du critère de compétence	Promotion pour un poste de			
	Supervision, de cadre ou de direction N et %		Autre poste N et %	
Oui	<b>298</b>	99,3	<b>290</b>	96,7
Non	2	0,7	10	3,3
Total N et %	300	100	300	100

L'expérience se définit en général par le nombre d'années cumulées à un même emploi alors que ce dernier n'est pas forcément occupé chez un même employeur. L'ancienneté, elle, est la durée continue passée par un employé à un même emploi, dans un même département, un même établissement, une même entreprise. Le principe d'ancienneté renvoie à un ordre de

priorité pour l'attribution de bénéfices liés à l'emploi tels que la promotion, la mutation, la formation, mais aussi pour le choix de la période et de la durée des vacances ainsi que pour le droit aux heures supplémentaires.

La promotion, lorsque régie par la convention collective, respecte normalement le principe de l'ancienneté<sup>115</sup> : à compétence équivalente, la candidature du salarié comptant le plus d'ancienneté est généralement retenue.

Il existe un éventail très large de critères qu'utilisent les entreprises de l'échantillon 1 pour choisir celle ou celui qui occupera un poste de promotion lorsque deux ou plusieurs candidats sont considérés comme ayant des compétences équivalentes pour ce poste. Tels qu'ils apparaissent au tableau 29, neuf critères de départage, récurrents, ont pu être distingués dans les réponses des responsables de GRH et plusieurs autres, trop nombreux pour être estimés individuellement en pourcentage, ont été regroupés sous la catégorie « Autres ».

Soulignons ici que nous ne traitons que les données des responsables de GRH ayant répondu par l'affirmative à la question suivante : « Pour attribuer un poste de supervision, de cadre ou de direction dans le cadre d'une promotion, appliquez-vous le critère de compétence? » Ainsi, à la question suivante, soit : « À compétence équivalente, quel autre critère utilisez-vous pour choisir le candidat qui occupera ce poste? »<sup>116</sup>, les 298 responsables de GRH ayant répondu positivement à la question précédente ont déclaré utiliser plus fréquemment trois critères pour départager deux ou plusieurs candidats ayant des compétences équivalentes pour occuper un poste de supervision, de cadre ou de direction :

- 24,8 % d'entre eux ont désigné l'expérience;
- 19,5 %, l'ancienneté;
- 16,1 %, la personnalité/ l'intégration dans l'équipe.

---

<sup>115</sup> « (...) les salariés sont d'abord comparés entre eux quant à leurs qualifications. L'ancienneté constitue un critère de sélection seulement si des employés ont des compétences égales. C'est donc dire qu'un employé récemment embauché qui possède des qualifications supérieures aux employés en place pourra être privilégié dans l'octroi d'un poste chez l'employeur qui fait appel à la règle de l'ancienneté et la compétence égale. » Josée MAROTTE, « Le principe d'ancienneté dans les conventions collectives au Québec », (2006) 3 (2) *Regards sur le travail*, p. 4.

<sup>116</sup> Voir questions B8 et B8A du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

De plus, pour doter un poste autre (que celui de supervision, de cadre ou de direction) pour lequel il faut départager des candidats à compétences équivalentes<sup>117</sup>, les trois mêmes critères ont été cités par les 290 responsables de GRH, mais dans des proportions différentes :

- 27,2 % d'entre eux ont nommé l'ancienneté;
- 15,9 %, l'expérience;
- 12,4 %, la personnalité/ l'intégration dans l'équipe.

**Tableau 29 : Critères de départage des candidats à la promotion ayant des compétences équivalentes**

Critère	Poste			
	Supervision, cadre ou direction N et %		Autre N et %	
Ancienneté	58	<b>19,5</b>	79	<b>27,2</b>
Expérience	74	<b>24,8</b>	46	<b>15,9</b>
Personnalité/ intégration équipe	48	<b>16,1</b>	36	<b>12,4</b>
Performance	12	4,0	13	4,5
Aptitude de gestion	11	3,7	1	0,3
Formation	6	2,0	9	3,1
Disponibilité	6	2,0	8	2,8
Salaire demandé	3	1,0	--	
Ratio homme/ femme	2	0,7	1	0,3
Autres	72	<b>24,2</b>	88	<b>30,3</b>
Ne sait pas / Aucun autre critère	6	2,0	9	3,1
<b>Total N et %</b>	298	<b>100,0</b>	290	<b>100,0</b>

Ces proportions montrent que l'on applique moins le critère de l'ancienneté que celui de l'expérience lorsqu'il faut doter un poste de supervision, de cadre ou de direction pour lequel deux ou plusieurs candidats possèdent les mêmes compétences. Inversement, le critère d'ancienneté est plus utilisé pour trancher entre des candidatures équivalentes quand il s'agit d'un autre poste que celui de supervision, de cadre ou de direction.

<sup>117</sup> Les questions posées, les mêmes que pour le cas de la dotation d'un poste de supervision, de cadre ou de direction, étaient les suivantes : B9) Pour attribuer tout autre poste (que celui de supervision, de cadre ou de direction) dans le cadre d'une promotion à l'interne, appliquez-vous le critère de compétence? B9A) À compétence équivalente, quel autre critère utilisez-vous pour choisir le candidat qui occupera ce poste? Voir questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

Par ailleurs, une proportion importante d'autres critères de départage ont été nommés par les responsables de GRH. Nous les avons réunis sous la catégorie « Autres » : 24,2 % des responsables de GRH citent un de ces « autres critères » pour 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. Parmi eux, on peut lire « les qualités interpersonnelles du candidat », « son attitude », « son dévouement » (...) « le feeling du sélectionneur ».

Il importe de souligner que la représentation des membres des minorités visibles n'est quasiment jamais prise en compte dans ce processus. En effet, sur l'ensemble des critères de départage 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 combler tout autre poste.

Après avoir recueilli les perceptions des responsables de GRH sur les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celles en matière de promotion, nous les avons questionnés plus particulièrement sur la progression en emploi des membres des minorités visibles de leur entreprise.

### **3.3 La promotion des employés des minorités visibles**

Dans cette sous-partie, nous abordons dans un premier temps les perceptions des responsables de GRH à propos des « qualités » requises pour les candidats à la promotion et de la tendance de ceux appartenant à une minorité visible à être promus. Nous évaluons dans un deuxième temps ces perceptions en prenant en compte l'origine ethnique des responsables de GRH. Enfin, nous traitons les perceptions des responsables de GRH quant à la contribution que pourrait apporter la présence de membres des minorités visibles aux postes de supervision, de cadre et de direction.

### 3.3.1 Les qualités requises pour les candidats à la promotion

Tout d’abord, selon les responsables de GRH, « assimiler la culture organisationnelle de l’entreprise » et « être proactif » sont les deux qualités<sup>118</sup> les plus importantes que doivent avoir les candidats pour augmenter leurs chances d’obtenir une promotion dans leur entreprise. D’une part, 95 % des responsables de GRH sont d’accord avec l’affirmation selon laquelle les chances des candidats d’obtenir une promotion augmenteront s’ils « assimilent la culture organisationnelle de l’entreprise ». D’autre part, 93,3 % d’entre eux s’accordent à dire que leurs chances croîtront s’ils « sont proactifs ». Ensuite, les responsables de GRH sont 64,7 % à déclarer que ces candidats augmenteront leurs chances d’être promus s’ils demandent des rétroactions régulières sur leur travail, 63,7 %, s’ils planifient leur carrière, 35,7 %, s’ils trouvent le bon mentor et 28 %, s’ils font partie d’un réseau professionnel. (Voir tableau 30)

**Tableau 30 : Qualités requises pour des candidats à la promotion**

Assertion 1 : Les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d’obtenir cette promotion s’ils	En accord N et %		Ni en accord ni en désaccord N et %		En désaccord N et %		Total N et %	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a) Font partie d’un réseau professionnel	84	28,0	119	39,7	97	32,3	300	100,0
b) Trouvent le bon mentor	107	35,7	102	34,0	91	30,3	300	100,0
c) Planifient leur carrière	191	63,7	62	20,7	47	15,7	300	100,0
d) Demandent des rétroactions régulières sur leur travail	194	64,7	66	22,0	40	13,3	300	100,0
e) Sont proactifs	280	93,3	16	5,3	4	1,3	300	100,0
f) Assimilent la culture organisationnelle de l’entreprise	285	95,0	13	4,3	2	0,7	300	100,0

Bien que n’étant pas explicitement exigées lors d’un processus de dotation, ces « compétences », notamment quatre d’entre elles majoritairement estimées par les responsables de GRH (c, d, e et f, tableau 30), seraient implicitement attendues des candidats de l’entreprise désireux d’augmenter leurs chances de promotion. Le cas échéant, elles

<sup>118</sup> B 10) 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. » Voir questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

pourraient être évaluées lors de la sélection et avoir une influence sur la décision de dotation dans la majorité des entreprises de l'échantillon 1. Certains auteurs décrivent ces « qualités » comme étant des règles tacites, « non écrites ou non dites » qui, si elles ne se traduisent pas dans le comportement ou l'attitude professionnelle du candidat, desservent sa progression en emploi<sup>119</sup>.

Tel que le montre le tableau 31, « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise » et « être proactif » sont également les deux qualités<sup>120</sup> que les responsables de GRH reconnaissent le plus fréquemment (respectivement 74,7 % d'entre eux en ce qui concerne la première qualité et 61 %, pour la seconde) aux employés de leur entreprise appartenant à une minorité visible.

De plus, les responsables de GRH déclarent que ces candidats à la promotion membres des minorités visibles ont tendance à planifier leur carrière (46,3 %), à demander des rétroactions régulières sur leur travail (45,3 %), à trouver le bon mentor (31,7 %) et à faire partie d'un réseau professionnel (20,3 %).

---

<sup>119</sup> CATALYST, L. Sabattini (2008), préc., note 44, p. 3 – 5.

<sup>120</sup> B11) 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. » Voir questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.



**Tableau 31 : Qualités reconnues aux candidats à la promotion appartenant à une minorité visible**

Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à	En accord N et %		Ni en accord ni en désaccord N et %		En désaccord N et %		Total N et %	
	N	%	N	%	N	%	N	%
a) Faire partie d'un réseau professionnel	61	20,3	160	53,3	79	26,3	300	100,0
b) Trouver le bon mentor	95	31,7	154	51,3	51	17,0	300	100,0
c) Planifier leur carrière	139	46,3	125	41,7	36	12,0	300	100,0
d) Demander des rétroactions régulières sur leur travail	136	45,3	117	39,0	47	15,7	300	100,0
e) Être proactifs	183	<b>61,0</b>	103	34,3	14	4,7	300	100,0
f) Assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise	224	<b>74,7</b>	67	22,3	9	3,0	300	100,0

Ainsi, peu importe la qualité, les responsables de GRH sont proportionnellement plus nombreux à déclarer être en accord avec la première assertion qu'avec la seconde<sup>121</sup>. Autrement dit, les qualités que requiert une promotion selon certains d'entre eux ne sont pas toujours celles qu'ils reconnaissent aux candidats appartenant à une minorité visible.

Nous présentons dans ce qui suit les perceptions des responsables de GRH face à la tendance des candidats appartenant à une minorité visible à être promus, et ce, en explorant chacune des six qualités requises pour s'engager dans un processus de promotion.

### 3.3.1.1 La tendance à être proactif

Il importe de souligner 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 (voir tableau 32). L'écart de 32,3 points de pourcentage entre les proportions de réponses aux deux assertions est important (voir dernière colonne, tableau 32). Il serait d'ailleurs intéressant de comprendre ce qu'il signifie.

<sup>121</sup> Assertion 1 : « Les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir cette promotion s'ils... » Assertion 2 : « Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à... »

En parallèle des ces résultats, les responsables de GRH sont 5,3 % à répondre n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats potentiels 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 des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à posséder cette qualité. On constate que l'écart entre les proportions de ces deux réponses est égal à -29 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 32).

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 entre les proportions de ces deux réponses est égal à -3,3 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 32).

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 avoir une opinion neutre face au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à être proactifs. (voir tableau 32).

**Tableau 32 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « être proactifs »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs			Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord			
	N	N	N			
En accord	181	86	13	280	<b>93,3</b>	<b>32,3</b>
Ni en accord ni en désaccord	1	15	0	16	<b>5,3</b>	<b>-29,0</b>
En désaccord	1	2	1	4	<b>1,4</b>	<b>-3,3</b>
Total N et %	183	103	14	300	100,0	
	<b>61,0</b>	<b>34,3</b>	<b>4,7</b>	<b>100,0</b>		

### 3.3.1.2 *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 entre les proportions de ces deux réponses s'élève ainsi à 20,3 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 33).

Tout comme pour la qualité d'« être proactif », cet écart entre les deux proportions s'explique beaucoup plus par l'opinion neutre de responsables de GRH que par leur désaccord face à l'assertion 2, soit celle qui porte sur le fait que « les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ».

En effet, 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 potentiels 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. 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 0,7 % à exprimer leur désaccord avec le fait que les candidats potentiels 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).

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 exprimer une opinion neutre quant au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à assimiler la culture organisationnelle.

**Tableau 33 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise</i>			Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord  N	Ni en accord ni en désaccord  N	En désaccord  N			
En accord	217	60	8	285	<b>95,0</b>	<b>20,3</b>
Ni en accord ni en désaccord	6	6	1	13	<b>4,3</b>	<b>-18,0</b>
En désaccord	1	1	0	2	<b>0,7</b>	<b>-2,3</b>
Total N et %	224	67	9	300	100,0	
	<b>74,7</b>	<b>22,3</b>	<b>3,0</b>			

### 3.3.1.3 La tendance à demander des rétroactions régulières

La proportion (64,7 %) des responsables de GRH à considérer que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils demandent des rétroactions régulières sur leur travail est supérieure à leur proportion (45,3 %) à affirmer que les candidats des minorités visibles de l'entreprise ont tendance à agir de la sorte. L'écart entre les proportions de réponses aux deux assertions est de 19,4 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 34).

Il apparaît encore une fois ici que l'écart (19,4 %) entre les proportions de responsables de GRH en accord avec les deux assertions est dû significativement à leur proportion (17 %) à émettre une opinion neutre face au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à demander des rétroactions régulières sur leur travail.

**Tableau 34 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à  
« demander des rétroactions régulières sur leur travail »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion <i>s'ils demandent des rétroactions régulières sur leur travail</i>	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>demander des rétroactions régulières sur leur travail</i>			Total N et %	Écart entre assertion 1 et assertion 2	
	En accord  N	Ni en accord ni en désaccord  N	En désaccord  N			
En accord	119	56	19	194	<b>64,7</b>	<b>19,4</b>
Ni en accord ni en désaccord	9	48	9	66	<b>22,0</b>	<b>-17,0</b>
En désaccord	8	13	19	40	13,3	-2,4
Total N et %	136	117	47	300	100,0	
	<b>45,3</b>	<b>39,0</b>	15,7	100,0		

#### 3.3.1.4 La tendance à planifier sa carrière

De même, la proportion des responsables de GRH (63,7 %) à considérer que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils planifient leur carrière est supérieure à leur proportion (46,3 %) à affirmer que les candidats des minorités visibles à une promotion ont tendance à le faire. L'écart entre les proportions de réponses aux deux assertions est de 17,4 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 35).

Tout comme pour les trois qualités précédentes, cet écart (17,4 %) entre les proportions de réponses positives (en accord) aux deux assertions s'explique beaucoup plus par l'opinion neutre de responsables de GRH (21 %) face au fait que les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à planifier leur carrière.

**Tableau 35 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « planifier leur carrière »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils planifient leur carrière	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>planifier leur carrière</i>			Total N et %	Écart entre assertion 1 et assertion 2	
	En accord  N	Ni en accord ni en désaccord  N	En désaccord  N			
En accord	115	64	12	191	<b>63,7</b>	<b>17,4</b>
Ni en accord ni en désaccord	15	43	4	62	20,7	-21,0
En désaccord	9	18	20	47	15,7	3,7
Total N et %	139	125	36	300	100,0	
	<b>46,3</b>	<b>41,7</b>	<b>12,0</b>	<b>100,0</b>		

Ces écarts, bien que moins importants, demeurent pour les deux dernières qualités<sup>122</sup>.

### 3.3.1.5 La tendance à faire partie d'un réseau professionnel

La proportion des responsables de GRH (28 %) à considérer que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils font partie d'un réseau professionnel est supérieure à leur proportion (20,3 %) à affirmer que les candidats des minorités visibles à une promotion ont tendance à posséder cette compétence. L'écart entre les proportions de réponses aux deux assertions est de 7,7 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 36).

<sup>122</sup> Faire partie d'un réseau professionnel et trouver le bon mentor.

**Tableau 36 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « faire partie d'un réseau professionnel »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils font partie d'un réseau professionnel	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>faire partie d'un réseau professionnel</i>			Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord			
	N	N	N			
En accord	42	32	10	84	<b>28,0</b>	<b>7,7</b>
Ni en accord ni en désaccord	14	91	14	119	39,7	-13,6
En désaccord	5	37	55	97	32,3	6,0
Total N et %	61	160	79	300	100,0	
	<b>20,3</b>	<b>53,3</b>	<b>26,3</b>	<b>100,0</b>		

### 3.3.1.6 La tendance à trouver le bon mentor

La proportion (35,7 %) des représentants GRH à considérer que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils trouvent le bon mentor est supérieure à leur proportion (31,7 %) à affirmer que les employés appartenant à une minorité visible, candidats à une promotion, ont tendance à trouver le bon mentor. L'écart entre les proportions de réponses aux deux assertions est de 4 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 37).

**Tableau 37 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « trouver le bon mentor »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils trouvent le bon mentor	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>trouver le bon mentor</i>			Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord			
	N	N	N			
En accord	66	30	11	107	<b>35,7</b>	<b>4,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	19	80	3	102	34,0	-17,3
En désaccord	10	44	37	91	30,3	13,3
Total N et %	95	154	51	300	100,0	
	<b>31,7</b>	<b>51,3</b>	<b>17,0</b>	<b>100,0</b>		

Pour résumer, les proportions de responsables de GRH en accord avec la première<sup>123</sup> et la seconde<sup>124</sup> assertions quant aux qualités attendues d'un candidat à la promotion et celles que les candidats des minorités visibles détiennent effectivement sont très élevées pour les quatre premières qualités. Cependant, les proportions enregistrées dans le cas de la seconde assertion sont nettement inférieures. On peut ainsi penser que les candidats des minorités visibles ne répondraient pas tout à fait aux attentes des responsables de GRH lorsqu'il s'agit pour eux d'être proactifs, d'assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise, de demander des rétroactions régulières sur leur travail ou de planifier leur carrière.

### **3.3.2 *La promotion des employés des minorités visibles et l'origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines***

Dans ce qui suit, nous évaluons la différence de perceptions des responsables de GRH face à la tendance des candidats des minorités visibles à obtenir une promotion, et ce, en fonction de leur identification à l'un ou l'autre des quatre groupes « ethniques ». Nous ne faisons cet exercice que pour les deux qualités pour lesquelles les écarts entre les proportions de réponses positives (en accord) des responsables de GRH aux deux assertions sont les plus élevés : la tendance à être proactif et celle à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise.

#### **3.3.2.1 *La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à être proactif selon l'origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines***

Le tableau 38 révèle que les responsables de GRH s'accordent à dire, dans une proportion égale à 93,3 %, que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs. Plus précisément, ceux qui déclarent appartenir à une minorité visible (100 %) sont tous d'accord avec cette affirmation; suivent les responsables de GRH de descendance canadienne-française (93,4 %), ceux de descendance canadienne-anglaise (92,9 %) et ceux d'une autre origine ethnique (89,3 %).

---

<sup>123</sup> « Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils ... », voir question B10 du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

<sup>124</sup> « Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à ... », voir question B11 du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.



**Tableau 38 : Origine ethnique du responsable de GRH et importance pour les candidats à une promotion d'« être proactifs »**

Assertion 1 : Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs	Origine ethnique du responsable de GRH								Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Descendance canadienne-anglaise N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
	En accord	225	93,4	13	92,9	17	100,0	25	89,3	280
Ni en accord ni en désaccord	13	5,4	0	--	0	--	3	10,7	16	5,3
En désaccord	3	1,2	1	7,1	0	--	0	--	4	1,3
Total N et %	241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0

Rappelons que 61 % des responsables de GRH sont en accord avec le fait que les candidats de leur entreprise à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs (tableau 39). Plus précisément, 85,7 % des participants à l'étude de descendance canadienne-anglaise, 82,4 % appartenant à une minorité visible, 67,9 % à une autre origine ethnique et 57,3 % de descendance canadienne-française sont en accord avec cette affirmation.

**Tableau 39 : Origine ethnique du responsable de GRH et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « être proactifs »**

Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs	Origine ethnique du responsable de GRH								Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Descendance canadienne-anglaise N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
	En accord	138	57,3	12	85,7	14	82,4	19	67,9	183
Ni en accord ni en désaccord	90	37,3	1	7,1	3	17,6	9	32,1	103	34,3
En désaccord	13	5,4	1	7,1	0	--	0	--	14	4,7
Total N et %	241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0

Tel que nous l'avons observé à la section 3.3.1.1, l'écart entre les proportions des deux perceptions, soit l'accord des responsables de GRH selon lequel « les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs » et celui selon lequel « les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs », s'élève à 32,3 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 32). Il importe de souligner que cet

écart est le plus élevé chez les responsables de GRH de descendance canadienne-française et qu'il atteint 36,1 points de pourcentage (voir colonne 7, tableau 40).

Bien qu'ils existent également, ces écarts sont moins élevés lorsqu'il s'agit des responsables de GRH d'une autre origine ethnique (21,4 points de pourcentage), de ceux membres d'une minorité visible (17,6 points de pourcentage) et de ceux de descendance canadienne-anglaise (7,2 points de pourcentage). (Voir colonne 7, tableau 40)

De plus, les écarts entre la proportion des responsables de GRH qui ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'assertion 1 et la proportion de ceux qui ne sont ni en accord ni en désaccord avec l'assertion 2 confirment que ces différences de perceptions concernent les responsables de GRH des quatre groupes « ethniques ». Ces écarts, tous négatifs, démontrent que les responsables de GRH sont significativement plus nombreux à rester neutres face à la seconde assertion. (Voir colonne 8, tableau 40)

**Tableau 40 : Importance pour les candidats à une promotion d'« être proactifs » et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « être proactifs » : Écarts de perceptions des responsables de GRH selon leur origine ethnique**

Origine ethnique du GRH	Assertion 1 : Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs %			Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs %			Écart entre assertion 1 et assertion 2		
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord
Descendance canadienne-française	93,4	<b>5,4</b>	1,2	57,3	<b>37,3</b>	5,4	<b>36,1</b>	<b>-31,9</b>	-4,2
Descendance canadienne-anglaise	92,9	--	7,1	85,7	7,1	7,1	7,2	-7,1	0
Minorité visible	100,0	--	--	82,4	17,6	--	<b>17,6</b>	-17,6	--
Autre origine ethnique	89,3	10,7	--	67,9	32,1	--	<b>21,4</b>	-21,4	--

Toutefois, l'écart le plus important entre la proportion de responsables de GRH n'ayant pas d'avis au sujet de la première assertion<sup>125</sup> et celle de responsables de GRH n'en ayant pas non plus à propos de la seconde assertion<sup>126</sup> concerne ceux de descendance canadienne-française (l'écart est de -31,9 points de pourcentage). Autrement dit, alors que les responsables de GRH de descendance canadienne-française ne sont que 5,4 % à n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs, ils sont 37,3 % à n'être ni en accord ni en désaccord avec le fait que les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs. On peut se poser la question de savoir pourquoi tant de responsables de GRH de descendance canadienne-française préfèrent rester neutres lorsqu'il s'agit de se prononcer sur la propension des membres des minorités visibles de leur entreprise à être proactifs.

Les écarts entre les proportions de réponses neutres aux deux assertions, bien que moins importants que celui constaté chez les responsables de GRH de descendance canadienne-française (-31,9 points de pourcentage), sont également présents chez ceux d'une autre origine ethnique (-21,4 points de pourcentage), ceux appartenant à une minorité visible (-17,6 points de pourcentage) et ceux de descendance canadienne-anglaise (-7,1 points de pourcentage). (Voir colonne 8, tableau 40)

De plus, ces écarts sont significativement dus à l'opinion neutre (ni en accord ni en désaccord) des responsables de GRH qu'ils expriment en réponse à l'assertion 2 (soit la tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à être proactifs) et ce, peu importe l'origine ethnique à laquelle ils s'identifient (voir colonnes 2 et 5, tableau 40).

### 3.3.2.2 *La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise selon l'origine ethnique des responsables de la gestion des ressources humaines*

En ce qui concerne la seconde qualité, rappelons que les responsables de GRH sont 95 % à déclarer que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent

---

<sup>125</sup> « Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs », voir question B10e du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

<sup>126</sup> « Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs », voir question B11e du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

la culture organisationnelle de leur entreprise. Plus précisément, ceux se déclarant de descendance canadienne-française (95,9 %), de descendance canadienne-anglaise (92,9 %), appartenir à une minorité visible (94,1 %) et avoir une autre origine ethnique (89,3 %) manifestent leur accord avec cette assertion, et ce, dans des proportions très élevées et quasi égales (tableau 41).

**Tableau 41 : Origine ethnique du responsable de GRH et importance pour les candidats à une promotion d'« assimiler la culture organisationnelle »**

Assetion 1 : Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle	Origine ethnique du responsable de GRH								Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Descendance canadienne-anglaise N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
En accord	231	95,9	13	92,9	16	94,1	25	89,3	285	<b>95,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	8	3,3	1	7,1	1	5,9	3	10,7	13	4,3
En désaccord	2	0,8	0	--	0	--	0	--	2	0,7
Total N et %	241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0

Ces proportions diminuent lorsque les responsables de GRH sont interrogés à propos de leur perception de la tendance des candidats des minorités visibles à « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise », sauf pour ceux appartenant à une minorité visible. Ainsi, tel que le montre le tableau 42, 74,7 % des responsables de GRH sont en accord avec le fait que les candidats des minorités visibles à la promotion ont tendance à assimiler la culture organisationnelle. Ils représentent 73 % des responsables de GRH de descendance canadienne-française, 85,7 % de ceux de descendance canadienne-anglaise, 100 % des responsables de GRH appartenant à une minorité visible et 67,9 % de ceux se déclarant d'une autre origine ethnique.

**Tableau 42 : Origine ethnique du responsable de GRH et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « assimiler la culture organisationnelle »**

Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à assimiler la culture organisationnelle	Origine ethnique du responsable de GRH								Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Descendance canadienne-anglaise N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
En accord	176	73,0	12	85,7	17	100,0	19	67,9	224	<b>74,7</b>
Ni en accord ni en désaccord	57	23,7	1	7,1	0	--	9	32,1	67	22,3
En désaccord	8	3,3	1	7,1		--	0	--	9	3,0
Total N et %	241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0

Rappelons que l'écart entre les proportions des deux perceptions, soit entre l'accord des responsables de GRH selon lequel « les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture de l'entreprise » et leur accord à propos du fait que « les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à assimiler cette culture organisationnelle » s'élève à 20,3 points de pourcentage (voir tableau 33, section 3.3.1.2). Il importe de souligner que les deux plus grands écarts concernent respectivement les responsables de GRH de descendance canadienne-française (22,9 points de pourcentage) et ceux se déclarant être d'une autre origine ethnique (21,4 points de pourcentage). (Voir colonne 7, tableau 43)

Cette différence de perceptions chez les responsables de GRH des deux groupes « ethniques » est confirmée par les écarts entre les proportions de leurs réponses neutres face à la première assertion et à la seconde : chez les responsables de GRH de descendance canadienne-française, cet écart est de -20,4 points de pourcentage; chez ceux d'une origine autre, il est égal à -21,4 points de pourcentage (voir colonne 8, tableau 43).

Quant à la proportion relative à l'accord des responsables de GRH de descendance canadienne-anglaise (92,9 %) avec l'assertion 1, elle diminue (à 85,7 %) au profit de la proportion relative à leur désaccord (7,1 %) avec l'assertion 2 (voir colonnes 1, 4 et 6, tableau 43).

En revanche, les responsables de GRH des minorités visibles n'ayant pas d'avis (5,9 %) sur le fait que « les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle » expriment tous leur accord avec la seconde assertion. De fait, tous (100 %) sont unanimes pour dire que « les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à assimiler la culture organisationnelle » (voir colonnes 2 et 4, tableau 43)

**Tableau 43 : Importance pour les candidats à une promotion d'« assimiler la culture organisationnelle » et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « assimiler la culture organisationnelle » : Écarts de perceptions des responsables de GRH selon leur origine ethnique**

Origine ethnique du GRH	Assertion 1 : Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle %			Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à assimiler la culture organisationnelle %			Écart entre assertion 1 et assertion 2		
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord
Descendance canadienne-française	95,9	3,3	0,8	73,0	23,7	3,3	<b>22,9</b>	<b>-20,4</b>	-2,5
Descendance canadienne-anglaise	<b>92,9</b>	7,1	--	85,7	7,1	<b>7,1</b>	7,2	0	-7,1
Minorité visible	94,1	<b>5,9</b>	--	<b>100,0</b>	--	--	-5,9	5,9	--
Autre origine ethnique	89,3	10,7	--	67,9	32,1	--	<b>21,4</b>	<b>-21,4</b>	--

Pour résumer, 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 candidats des minorités visibles à la promotion ont tendance à être proactifs, n'est pas exclusif à un des groupes auxquels les responsables de GRH appartiennent. Cependant, cette différence est plus marquée chez les responsables de GRH de descendance canadienne-française.

Pour la seconde qualité, seuls les responsables de GRH de descendance canadienne-française et ceux d'une autre origine ethnique en accord avec l'assertion 1 tendent à opter pour l'opinion

neutre (ni en accord ni en désaccord) lorsqu'il s'agit d'évaluer la propension des candidats des minorités visibles à assimiler la culture organisationnelle.

Au vu de ces résultats, il importe de nous poser la question de savoir ce que signifie cette neutralité statistique (ni en accord ni en désaccord). Cette neutralité statistique reflète-t-elle réellement l'attitude de certains participants à l'étude? Pourquoi les responsables de GRH de descendance canadienne-française font-ils proportionnellement plus appel à cette neutralité que leurs pairs s'identifiant à l'un des trois autres groupes ? Nous émettons, plus loin, à la section 3.5, plusieurs hypothèses sur l'opinion neutre choisie par ces participants à l'étude pour se prononcer sur les aptitudes des candidats des minorités visibles.

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

Nous analysons à présent les perceptions des responsables de GRH quant à la contribution que pourrait apporter la présence de membres des minorités visibles à des postes de supervision, de cadre et de direction. Ainsi, selon la majorité d'entre eux, la présence de ces personnes dans ces postes peut surtout contribuer<sup>127</sup> à « motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi » (84,3 %), mais aussi à « améliorer les relations entre les employés » (60,3 %), « améliorer l'image de l'entreprise » (52,7 %) et « gagner de nouveaux marchés » (50,7 %) (voir tableau 44). Soulignons que les deux premiers types de contribution concernent plutôt les employés et les deux derniers, l'entreprise.

Si l'on se penche sur la répartition de ces perceptions selon leur identification ethnique, nous constatons que tous les responsables de GRH appartenant à une minorité visible (100 %) sont d'accord avec la première assertion selon laquelle 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 ». Les responsables de GRH des trois autres groupes « ethniques » sont aussi majoritairement en accord avec cette affirmation : il s'agit de 84,2 % de ceux se déclarant de descendance canadienne-française, 78,6 % de ceux se disant de descendance canadienne-anglaise et 78,6 % de ceux s'identifiant à une autre

---

<sup>127</sup> Voir question C4 du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1.

origine ethnique. C'est d'ailleurs sur ce type de contribution que l'opinion des responsables de GRH des quatre groupes « ethniques » est la plus tranchée, et donc que les proportions relatives à leur opinion neutre sont les plus basses, tel que l'on peut le lire au tableau 44-3.

Les responsables de GRH appartenant à une minorité visible (82,4 %) et ceux de descendance canadienne-anglaise (71,4 %) sont proportionnellement plus nombreux que leurs pairs se déclarant d'une origine autre (64,3 %) et de descendance canadienne-française (57,7 %) à exprimer leur accord avec le fait que la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « améliorer les relations entre les employés ». Notons que les responsables de GRH appartenant à ces deux derniers groupes « ethniques » sont proportionnellement plus enclins à afficher leur neutralité quant à cette assertion : 37,8 % de ceux se déclarant de descendance canadienne-française et 32,1 % de ceux s'identifiant à une autre origine ethnique répondent n'être ni en accord ni en désaccord avec ce type de contribution (voir tableau 44-4)

Mis à part ceux de descendance canadienne-française (49,8 %), la majorité des responsables de GRH appartenant à une minorité visible (70,6 %), de descendance canadienne-anglaise (64,3 %) et se déclarant d'une autre origine ethnique (60,7 %) sont d'accord pour dire que la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « améliorer l'image de l'entreprise » (voir tableau 44-1).

Enfin, la majorité des responsables de GRH se déclarant de descendance canadienne-anglaise (71,4 %) ou d'une autre origine ethnique (60,7 %) s'accordent à dire que la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « gagner de nouveaux marchés ». Ceux de descendance canadienne-française (48,5 %) et appartenant à une minorité visible (47,1 %) l'affirment moins fréquemment (voir tableau 44-2).

Il importe de souligner qu'une proportion non négligeable de responsables de GRH, toutes appartenances ethniques confondues, ne se prononcent pas à propos de deux types de contribution en particulier. Ainsi, parmi eux :



- 42,3 % n'ont pas d'avis sur l'assertion selon laquelle la présence de membres de minorités visibles à ces hauts postes peut contribuer à « améliorer l'image de l'entreprise »;
- 40,3 % ne se prononcent pas non plus sur l'avantage que pourrait apporter la présence des personnes des minorités visibles à ces postes pour le « gain de nouveaux marchés ».

De plus, ce sont les responsables de GRH de descendance canadienne-française qui ont le plus tendance à émettre une opinion neutre quant à ces deux assertions (dans des proportions respectivement égales à 46,1 % pour la première et à 42,7 % pour la seconde). (Voir tableau 44-1-2)

En résumé, selon les responsables de GRH, 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.

**Tableau 44 : Origine ethnique du responsable de GRH et contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible**

La présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à...		Origine ethnique du responsable de GRH								Total N et %		
		Descendance canadienne-française N et %		Descendance canadienne-anglaise N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %				
<b>1-Améliorer l'image de l'entreprise</b>	En accord	120	49,8	9	64,3	12	70,6	1	7	60,7	158	52,7
	Ni en accord ni en désaccord	111	<b>46,1</b>	4	28,6	4	23,5	8	28,6	127	<b>42,3</b>	
	En désaccord	10	4,1	1	7,1	1	5,9	3	10,7	15	5,0	
<b>Total N et %</b>		241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0	
<b>2-Gagner de nouveaux marchés</b>	En accord	117	48,5	10	71,4	8	47,1	17	60,7	152	50,7	
	Ni en accord ni en désaccord	103	<b>42,7</b>	3	21,4	6	35,3	9	32,1	121	<b>40,3</b>	
	En désaccord	21	8,7	1	7,1	3	17,6	2	7,1	27	9,0	
<b>Total N et %</b>		241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0	
<b>3-Motiver les employés des minorités visibles pour progresser en emploi</b>	En accord	203	<b>84,2</b>	11	<b>78,6</b>	17	<b>100,0</b>	22	<b>78,6</b>	253	<b>84,3</b>	
	Ni en accord ni en désaccord	34	14,1	2	14,3	0	--	5	17,9	41	13,7	
	En désaccord	4	1,7	1	7,1	0	--	1	3,6	6	2,0	
<b>Total N et %</b>		241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0	
<b>4-Améliorer les relations entre les employés</b>	En accord	139	57,7	10	71,4	14	82,4	18	64,3	181	60,3	
	Ni en accord ni en désaccord	91	37,8	2	14,3	3	17,6	9	32,1	105	35,0	
	En désaccord	11	4,6	2	14,3	0	--	1	3,6	14	4,7	
<b>Total N et %</b>		241	100,0	14	100,0	17	100,0	28	100,0	300	100,0	

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

Dans cette section, nous interrogeons les responsables de GRH à propos de l'engagement de l'employeur en matière d'accès à l'égalité, et ce, en examinant les programmes, politiques et formations mis en place au sein de l'entreprise.

### **3.4.1 Les programmes d'accès à l'égalité en emploi et d'équité en matière d'emploi**

Parmi les 300 responsables de GRH, 114 (38 %) déclarent que leur entreprise a l'obligation d'appliquer un PAÉ (programme d'accès à l'égalité en emploi) en vertu du POC (programme d'obligation contractuelle) et 26,3 %, un programme d'équité en matière d'emploi (ci-après « PÉE »), en vertu du programme des contrats fédéraux. (Voir tableau 45)

Étant donné le nombre élevé de responsables de GRH à avancer que leur entreprise applique un PAÉ, on peut se poser la question de savoir si ces derniers ont une bonne compréhension de ce programme.

Il importe de souligner à cet égard qu'à la fin du mois d'avril 2015, qui correspond au début de la collecte des données, 140 entreprises québécoises étaient assujetties au POC<sup>128</sup> et donc, à l'obligation d'appliquer un PAÉ<sup>129</sup>. Rappelons que 114 responsables de GRH déclarent que leur entreprise applique un PAÉ en vertu du POC.

Le tirage aléatoire des entreprises de l'échantillon 1 (300 entreprises) à partir de la liste des entreprises du Grand Montréal composant la population mère (1227 entreprises) peut avoir entraîné le fait que la grande majorité des entreprises du Québec appliquant un PAÉ en vertu du POC (soit 114 entreprises) se retrouvent dans l'échantillon 1. Toutefois, cette hypothèse ne peut être retenue, car nous n'avons recensé que 41 entreprises soumises au POC dans la population mère. Le total des entreprises de l'échantillon 1 censées appliquer un PAÉ (114) est ainsi nettement supérieur à celui des entreprises identifiées dans la population mère comme étant assujetties au POC (41). Ainsi, il semblerait que les responsables de GRH surestiment l'engagement de l'employeur en matière d'accès à l'égalité.

Nous pouvons supposer que cette surestimation est due à un biais méthodologique. Certains responsables de GRH ont sans doute le souci de présenter leur entreprise de façon positive à leur interlocuteur (l'intervieweur du BIP), d'autant qu'ils savent que le sondage téléphonique auquel ils répondent est réalisé pour le compte de la Commission.

---

<sup>128</sup> Pour la définition du programme d'obligation contractuelle, voir préc., note 14.

<sup>129</sup> Ces 140 entreprises représentent 2,9 % des 4 891 entreprises québécoises de 100 employés et plus INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2016), préc., note 16.

**Tableau 45 : Programme d'accès à l'égalité en emploi et programme d'équité en matière d'emploi**

Application	PAÉ		PÉE	
	N	%	N	%
Oui	114	<b>38,0</b>	79	<b>26,3</b>
Non	137	45,7	169	56,3
Ne sait pas	49	16,3	52	17,3
Total N et %	300	100,0	300	100,0

### 3.4.2 Les politiques et les formations sur la discrimination raciale en emploi

Les politiques de lutte contre le racisme et la discrimination, si elles sont clairement élaborées et soutenues par l'employeur (parfois avec le concours du syndicat) et ensuite diffusées auprès de tous les membres du personnel, peuvent constituer des mesures efficaces en matière d'accès à l'égalité en emploi.

Sur les 300 responsables de GRH, 94 % déclarent que leur entreprise s'est dotée d'une politique sur le harcèlement psychologique et 89 %, d'une politique en matière de harcèlement discriminatoire.

Par ailleurs, tel que l'indique le tableau 46, 38,7 % des responsables de GRH rapportent que les membres de la haute direction de l'entreprise ont reçu une formation sur la gestion de la diversité en emploi. Ils sont moins nombreux (33,7 %) à rapporter que les gestionnaires ont reçu cette même formation.

**Tableau 46 : Formation sur la gestion de la diversité en emploi**

Formation	Haute direction		Gestionnaires	
	N	%	N	%
Oui	116	<b>38,7</b>	101	<b>33,7</b>
Non	140	46,7	163	54,3
Ne sait pas	44	14,7	36	12,0
Total N et %	300	100,0	300	100,0

En ce qui concerne les formations sur l'accès à l'égalité en emploi ou l'équité en matière d'emploi (tableau 47), les membres de la haute direction (58 %) et les gestionnaires (47,7 %) sont plus nombreux à en avoir bénéficié que les autres membres du personnel (41,3 %).

**Tableau 47 : Formation sur l'accès à l'égalité en emploi ou sur l'équité en matière d'emploi**

Formation	Haute direction		Gestionnaires		Autres membres personnel	
	N	%	N	%	N	%
Oui	174	58,0	143	47,7	124	41,3
Non	103	34,3	135	45,0	157	52,3
Ne sait pas	23	7,7	22	7,3	19	6,3
Total N et %	300	100,0	300	100,0	300	100,0

Nous pouvons constater que les formations sur l'accès à l'égalité en emploi ou l'équité en matière d'emploi destinées aux membres de la haute direction et aux gestionnaires leur sont plus fréquemment offertes que celles sur la gestion de la diversité en emploi. Les responsables de GRH seraient-ils ainsi plus familiers avec le concept d'accès à l'égalité ou d'équité? Pourtant, contrairement à ce que montrent ces résultats, « la gestion de la diversité » est plus connue des responsables de GRH dans le secteur privé de l'emploi, laquelle consiste souvent en une « réponse managériale des employeurs à la loi »<sup>130</sup> et aux politiques antidiscriminatoires.

### 3.5 Conclusions et conséquences sur la progression des minorités visibles en emploi

Dans cette partie, nous avons présenté les résultats descriptifs des perceptions des responsables de GRH quant à la mise en place de pratiques facilitant la progression en emploi. La promotion des employés étant indissociable de leur recrutement, nous avons au préalable exploré les perceptions de ces participants à l'étude concernant cette étape de la dotation. Nous nous sommes ensuite attardés 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 nous sommes penchés sur les pratiques en matière d'accès à l'égalité en emploi décrites par ces participants.

En ce qui concerne les pratiques de recrutement, nous avons essentiellement exploré 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.

<sup>130</sup> Éric André CHAREST, préc., note 113, p. 16, 175 – 176.

Les employés des minorités visibles sont sous-représentés ou totalement absents dans la majorité (65,6 %) des entreprises de l'échantillon 1. Autrement dit, leur proportion dans ces entreprises est strictement inférieure à la proportion des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal pour chacun des quatre secteurs d'activité retenus (commerce de détail, hébergement et services de restauration, fabrication, services professionnels, scientifiques et techniques). De plus, la majorité des responsables de GRH (70,1 %) de descendance canadienne-française sont 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 membres des minorités visibles exercent majoritairement (58,8 %) dans des entreprises ayant un effectif représentatif des minorités visibles.

Aussi, 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, pour chacune des catégories professionnelles.

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 %).

Dans la majorité des entreprises, la mobilité ascendante et donc la promotion des employés, notamment ceux appartenant à une minorité visible, pourraient s'avérer difficiles 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, rappelons-le, comporte 50,7 % d'entreprises syndiquées.

Nous avons interrogé les participants à l'étude sur la sélection des candidats, les pratiques facilitant la progression des employés, la proactivité des entreprises en matière de promotion en

emploi ainsi que la prépondérance 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 reflète le caractère proactif de l'entreprise quant à la mise en place de pratiques facilitant la promotion des employés. À cet égard, parmi les cinq pratiques mises en place 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, notamment celles de 100 à 199 employés ou de 200 à 499 employés, semblent utiliser les trois autres pratiques 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 contribue grandement au développement de carrière d'employés de certains groupes tels que celui des minorités visibles.

Par ailleurs, 50 % 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, qu'elle met en place deux à trois pratiques – l'entreprise est alors moyennement proactive – et 10,7 %, qu'elle n'en applique qu'une seule ou aucune – l'entreprise est considérée comme n'étant pas proactive. Seuls 2 % des responsables de GRH déclarent que leur entreprise n'offre aucune pratique facilitant la promotion.

La compétence est généralement le critère pris en compte pour sélectionner les 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 nomment l'un d'entre eux lorsqu'il s'agit de pourvoir un poste de supervision, de cadre ou de direction et 30,3 %, tout autre poste. La majorité de ces critères sont difficiles à mesurer ou à évaluer et révèlent surtout que la dotation se fait, le cas échéant, sans fondements objectifs. La représentation des minorités visibles est un critère de départage qui n'est quasiment jamais pris en compte dans le processus de sélection.

Bien que la grande majorité des entreprises semblent être proactives ou moyennement proactives en matière de promotion, les responsables de GRH qui les représentent 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 responsables de GRH pour évaluer les perceptions qu'ils ont des membres des minorités visibles de leur entreprise : la première concerne leur perception selon laquelle les candidats augmentent leurs chances d'être promus s'ils possèdent une ou plusieurs « qualités » qui favoriseraient leur promotion; la seconde assertion porte sur leur perception selon laquelle les candidats à la promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à posséder cette ou ces qualités. Les perceptions des responsables de GRH à l'égard des candidats des minorités visibles à être promus sont évaluées à partir de la comparaison des proportions de leurs réponses (positives, neutres, négatives) aux deux assertions précédemment citées.

Ainsi, les responsables de GRH sont majoritairement d'accord pour dire que les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir cette promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise (95 %), sont proactifs (93,3 %), demandent des rétroactions régulières sur leur travail (64,7 %) et planifient leur carrière (63,7 %). Bien qu'également nombreux à être d'accord avec le fait que les candidats des minorités visibles à la promotion ont tendance à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise (74,7 %), être proactifs (61 %), planifier leur carrière (46,3 %) et demander des rétroactions



régulières sur leur travail (45,3 %), les responsables de GRH le sont dans des proportions moindres.

Le choix de ces 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. Elles relèvent toutes de règles, normes et pratiques souvent implicites<sup>131</sup>, ancrées dans la culture de l'entreprise, mais rarement communiquées, dévoilées aux employés. Nous pouvons donc raisonnablement considérer que les quatre « qualités », majoritairement estimées par les responsables de GRH, pourraient être considérées comme des règles de ressources humaines prises en compte, de manière consciente ou inconsciente, lors de la sélection et de la décision de dotation dans la majorité des entreprises de l'échantillon 1.

Or, ces règles implicites jouent un rôle non négligeable sur les processus décisionnels et peuvent, de ce fait, entraver les chances de certains employés tels que ceux appartenant à une minorité visible, d'obtenir une promotion s'ils n'en ont pas connaissance ou ne sont pas en mesure de les exploiter à bon escient.

Pour les quatre qualités précitées, nous avons constaté des écarts importants entre les proportions des responsables de GRH qui disent être en accord avec la première et la seconde assertion. Ces écarts s'expliquent en grande partie par le fait qu'une proportion importante de responsables de GRH, ayant répondu par l'affirmative à la première assertion, versent plus dans la neutralité (en répondant par ni en accord ni en désaccord) pour dire que les candidats des minorités visibles à la promotion possèdent l'une de ces quatre qualités.

Il serait alors pertinent de savoir pourquoi des participants à l'étude répondent si nettement par l'affirmative à la question de savoir si ces quatre qualités sont indispensables pour être promu quand leur réponse n'est plus aussi tranchée (ni en accord ni en désaccord) pour dire que les candidats des minorités visibles de leur entreprise détiennent ces mêmes qualités.

Eu égard à ces résultats, nous nous posons alors la question de savoir si la neutralité d'opinion de ces participants à l'étude reflète vraiment la neutralité statistique de leur réponse. Le cas

---

<sup>131</sup> CATALYST (2010), préc., note 44; CATALYST, L. Sabattini (2008), préc., note 44, p. 3 – 5.

échéant, leur positionnement neutre n'appellerait aucune interprétation. Cependant, d'aucuns disent que la neutralité n'est quasiment jamais neutre<sup>132</sup>, notamment en sciences humaines et sociales. L'attitude de ces participants soulève alors plusieurs questions.

Serions-nous en présence d'un sentiment de dépréciation de la part de certains d'entre eux face à la propension des employés appartenant à une minorité visible à obtenir une promotion? Cette dépréciation serait-elle alors dissimulée par le choix, conscient ou inconscient, de ces participants à l'étude de rester neutres lorsqu'il s'agit d'évaluer la tendance des employés de ce groupe à être promus dans l'entreprise? Cette neutralité ne serait-elle pas plus simplement le résultat de leur méconnaissance du groupe d'employés des minorités visibles, ce qui les inciterait à rester prudents au moment de s'exprimer au sujet de leur aptitude à accéder à un poste de promotion?

Ou encore, ces participants à l'étude, ayant majoritairement conscience de l'importance de certaines règles et pratiques implicites présentes dans les processus décisionnels, n'expriment-ils pas, à travers leur « neutralité bienveillante »<sup>133</sup>, la difficulté pour certains employés des minorités visibles à s'appropriier ces règles dans le cadre du développement de leur carrière? Ils choisissent alors de rester neutres face à la tendance des minorités visibles à être promues.

Attardons-nous aux deux qualités les plus fréquemment citées par les responsables de GRH. En ce qui concerne la première d'entre elles, 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 de leur entreprise sont des candidats à la promotion qui ont tendance à être proactifs, n'est pas exclusif à l'un des quatre groupes « ethniques » auxquels les responsables de GRH s'identifient. Cependant, cette différence de perceptions est plus marquée chez les

---

<sup>132</sup> 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.

<sup>133</sup> La neutralité bienveillante est une expression de psychanalyse reprise en sociologie. Elle qualifie la relation qui s'établit entre deux interlocuteurs. Il s'agit plus précisément de la posture que l'analyste ou l'interviewer adopte face au patient ou à l'interviewé. 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; Marie-France DISPAUX, « La neutralité à l'épreuve de la clinique au quotidien », *Revue française de psychanalyse*, vol. 71, n° 3, 2007, p. 669 – 685.

responsables de GRH de descendance canadienne-française. Ils ont plus tendance que leurs pairs s'identifiant à l'un des trois autres groupes à afficher leur neutralité à l'égard de la tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à être proactifs.

Quant à la seconde qualité (assimiler la culture de l'entreprise), seules les proportions relatives à l'accord des responsables de GRH de descendance canadienne-française et de ceux se déclarant d'une autre origine ethnique, à propos de la première assertion, diminuent de manière significative au profit des proportions relatives à leur opinion neutre pour la seconde assertion. Ainsi, des responsables de GRH de ces deux groupes « ethniques » usent largement de neutralité (statistique) lorsqu'il s'agit d'évaluer la tendance des candidats appartenant à une minorité visible à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise.

Par ailleurs, les responsables de GRH sont proportionnellement plus nombreux à considérer que la présence de minorités visibles 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 ». Ils seraient alors plus 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. À cet égard, nous constatons que les réponses des responsables de GRH affichent des taux élevés de neutralité quant aux deux types de contribution que pourraient apporter des gestionnaires des minorités visibles à l'entreprise, soit « l'amélioration de l'image de l'entreprise » et « le gain de nouveaux marchés ». En outre, les responsables de GRH de descendance canadienne-française ont plus tendance que leurs pairs s'identifiant à l'un des trois autres groupes à rester neutres quand il s'agit de se prononcer sur les avantages que peut apporter la contribution de gestionnaires des minorités visibles à l'entreprise.

En ce qui concerne l'accès à l'égalité en emploi, nous constatons que les responsables de GRH ont tendance à surestimer le nombre d'entreprises de l'échantillon 1 à appliquer un PAÉ en vertu du POC (programme d'obligation contractuelle) : en effet, ce nombre est très largement supérieur à celui des entreprises répertoriées dans la population mère de l'étude comme étant soumises à cette même obligation. 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 sur la gestion de la diversité en entreprise. Pourtant, la « représentation

des membres des minorités visibles » est un critère de sélection qui n'est quasiment jamais pris en compte dans le processus de dotation. Plusieurs autres exemples 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 indiquent un manque d'investissement de la grande majorité d'entre elles en matière de recrutement et de sélection des membres des minorités visibles. Les responsables de GRH semblent porter un intérêt disproportionné à des normes et règles, souvent implicites, qui pourraient entraver le développement professionnel des employés des minorités visibles. Ils ont également tendance à sous-estimer la propension des employés des minorités visibles à être promus puisqu'ils ne leur reconnaissent pas toujours des « compétences » qu'ils jugent pourtant indispensables à détenir par tout candidat à la promotion. Les résultats dénotent en outre une 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 les processus de dotation, et plus largement, 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 à celles en matière 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 caractéristiques de l'entreprise et du syndicat

### 4.1.1 L'entreprise

Il s'agit à présent de s'intéresser à certaines caractéristiques de l'entreprise qui demeure, rappelons-le, l'unité statistique de l'analyse descriptive. Tout comme pour celles liées à la partie réservée aux perceptions des responsables de GRH (troisième partie), les caractéristiques de l'entreprise, telles que perçues par les représentants syndicaux, porteront sur le chiffre d'affaires, le lieu du siège social ainsi que sur le taux de syndicalisation des entreprises.

Tout d'abord, le chiffre d'affaires des entreprises desquelles relèvent les représentants syndicaux est en croissance, pour 56 % d'entre elles, stable, pour 30 % des entreprises et en décroissance pour une minorité d'entre elles (8 %).

**Tableau 48 : Chiffre d'affaires des entreprises de l'échantillon 2**

Chiffre d'affaires	Entreprises N et %	
En croissance	28	56,0
Stable	15	30,0
En décroissance	4	8,0
Ne sait pas	3	6,0
Total N et %	50	100,0

Ensuite, 70 % sont des entreprises québécoises, 16 % des entreprises canadiennes, mais non québécoises, et 14 % des entreprises étrangères.

### 4.1.2 Le syndicat

Rappelons que toutes les entreprises de l'échantillon 2 de la partie de l'étude réservée aux perceptions des représentants syndicaux comptent des salariés syndiqués.

#### 4.1.2.1 Les taux moyens de syndicalisation et d'affiliation au syndicat

Nous considérons que le taux de syndicalisation correspond à la proportion de salariés syndiqués par rapport à l'effectif global des salariés de l'entreprise<sup>134</sup>.

Le taux moyen<sup>135</sup> de syndicalisation dans les entreprises de l'échantillon 2 s'élève à 78 %. Parmi les 50 représentants syndicaux, 80 % rapportent que 100 % des employés syndiqués de leur entreprise ou établissement sont affiliés à leur syndicat local. Autrement dit, aucun autre syndicat que celui qu'ils représentent n'est actif dans leur entreprise.

Le taux moyen<sup>136</sup> d'affiliation des employés aux unités et syndicats locaux faisant l'objet de cette étude s'élève à 74 %. Il est inférieur à celui du taux moyen de syndicalisation dans les entreprises de l'échantillon 2 (78 %) puisque, dans 20 % des entreprises, un ou plusieurs autres syndicats locaux – que nous n'avons pas approchés – peuvent être présents. Cependant, le faible écart (4 points de pourcentage) entre ces deux taux moyens démontre bien que les employés syndiqués des entreprises de l'échantillon 2 sont majoritairement affiliés au syndicat local ou à l'unité locale dans lequel ou laquelle : officie le représentant syndical participant à cette étude.

Par ailleurs, sur le nombre total des membres affiliés, 18,1 % sont des employés appartenant à une minorité visible et 81,9 %, des employés n'appartenant pas à une minorité visible.

Sur l'ensemble des employés des minorités visibles des entreprises de l'échantillon 2, 72,5 % en moyenne sont affiliés au syndicat local. En comparaison, sur l'ensemble des employés

---

<sup>134</sup> « Le taux de syndicalisation correspond au rapport du nombre de salariés qui sont membres d'un syndicat sur le nombre total de salariés », voir ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, *Statistiques de la population active, Syndicalisation, Concept statistique principal*, 23 août 2016, [En ligne]. <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryName=451&QueryType=View&Lang=fr>

<sup>135</sup> Le « taux moyen » de syndicalisation correspond à la moyenne des taux de syndicalisation des 50 entreprises de l'échantillon 2. Nous avons pour cela calculé le taux de syndicalisation pour chaque entreprise, en tenant compte de sa définition énoncée à la note précédente, soit en calculant le rapport du nombre de salariés qui sont membres d'un syndicat sur le nombre total de salariés de l'entreprise. Nous avons ensuite procédé au calcul de la moyenne des 50 taux de syndicalisation.

<sup>136</sup> Nous avons tout d'abord calculé le taux d'affiliation des employés au syndicat local pour chacune des 50 entreprises et ensuite calculé la moyenne des 50 taux d'affiliation au syndicat local.

n'appartenant pas au groupe des minorités visibles, 72,8 % en moyenne sont affiliés au syndicat local. Les deux taux moyens<sup>137</sup> d'affiliation sont quasi égaux.

#### 4.1.2.2 Les griefs

Le différend entre l'employé et l'employeur peut survenir à des niveaux variés du système d'emploi (dotation, formation, congédiement et autres mouvements du personnel...) Un grief peut alors être déposé pour non-respect d'une disposition ou d'un article de la convention collective. Il peut être réglé de différentes manières, les plus usitées étant le règlement à l'interne, souvent par la médiation, et le recours à l'arbitrage en cas d'échec de la résolution extrajudiciaire du différend.

Dans ce qui suit, nous évaluons la manière dont les griefs se répartissent dans le groupe d'employés affiliés appartenant à une minorité visible et dans le groupe d'employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible. Une comparaison de ces répartitions nous permettra de déterminer lequel de ces deux groupes d'employés a plus fréquemment tendance à vivre des différends avec l'employeur, comment leurs griefs se concluent et à quel niveau du système d'emploi ceux-ci surviennent.

#### *Le taux de griefs déposés par les employés affiliés au syndicat local*

Le nombre total de griefs (échantillon 2) a été calculé selon les réponses des représentants syndicaux à deux questions. Les réponses à la première question (B7)<sup>138</sup> qui porte sur les griefs selon leur type de règlement totalisent 1 397 griefs, celles à la seconde question (B8)<sup>139</sup> qui concerne les griefs selon leur motif, 1 333 griefs.

---

<sup>137</sup> Nous avons calculé le taux d'affiliation des employés appartenant à une minorité visible au syndicat local pour chacune des 50 entreprises de l'échantillon 2 et ce, par rapport au total des employés appartenant à une minorité visible de l'entreprise. Nous avons effectué les mêmes calculs pour les employés affiliés au syndicat local n'appartenant pas à une minorité visible. Ensuite, nous avons calculé la moyenne des taux d'affiliation pour chacun des deux groupes, celui des employés appartenant à une minorité visible et celui des employés n'appartenant à une minorité visible.

<sup>138</sup> Voir Annexe 1.

<sup>139</sup> *Id.*

Sur le nombre total de griefs (1 397) énumérés par les représentants syndicaux dans leurs réponses à la question B7, 8 % concernent les employés affiliés au syndicat local appartenant à une minorité visible et 92 %, les employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible. Sur le nombre total de griefs (1 333) calculé à partir des réponses à la question B8, 9,4 % ont été déposés par les employés affiliés appartenant à une minorité visible et 90,6 %, par les employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible. On peut penser que la faible proportion des griefs déposés par les employés des minorités visibles renvoie à la faible proportion de ces derniers au sein de l'ensemble des employés affiliés au syndicat local.

Ce n'est pas tout à fait le cas puisque cette répartition des griefs ne reflète pas celle des employés affiliés aux syndicats locaux de l'échantillon 2. En effet, sur l'ensemble des employés affiliés, 18,1 % appartiennent à une minorité visible alors que 81,9 % n'appartiennent pas à une minorité visible. Étant donné les écarts de proportions entre griefs et employés affiliés<sup>140</sup> qui ressortent de ces deux répartitions, on peut penser que les membres des minorités visibles intentent proportionnellement moins de griefs que leurs pairs ne faisant pas partie du groupe des minorités visibles.

De plus, au sein du groupe des employés affiliés appartenant à une minorité visible, 0,045 ou 0,051 grief en moyenne<sup>141</sup> est déposé par employé. En comparaison, parmi les employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible, 0,118 ou 0,111 grief en moyenne<sup>142</sup> est déposé par employé. Les employés affiliés appartenant à une minorité visible déposeraient donc environ deux fois moins de griefs en moyenne que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible.

---

<sup>140</sup> Cet écart est égal à -8,7 points de pourcentage pour le groupe d'affiliés appartenant à une minorité visible contre 8,7 pour le groupe d'affiliés n'appartenant pas à une minorité visible pour les données relatives à la question B7. Cet écart est égal à -10,1 points de pourcentage pour le groupe d'affiliés appartenant à une minorité visible contre 10,1 pour le groupe d'affiliés n'appartenant pas à une minorité visible pour les données relatives à la question B8.

<sup>141</sup> Pour obtenir cette fréquence moyenne, nous divisons le nombre de griefs (calculé à partir des données des réponses à la question B7 ou à la question B8) déposés par les employés affiliés appartenant à une minorité visible par le nombre d'employés affiliés appartenant à une minorité visible.

<sup>142</sup> Pour obtenir cette fréquence moyenne, nous divisons le nombre de griefs (calculé à partir des données des réponses à la question B7 ou à la question B8) déposés par les employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible par le nombre d'employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible.



Est-ce à dire que les employés affiliés appartenant à une minorité visible vivent moins de situations de conflits au travail que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible ? Au vu de ces résultats, nous pourrions aussi supposer que les employés de ce groupe cible osent moins déposer de griefs que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible ou qu'ils ne connaissent pas suffisamment leurs droits individuels et collectifs en emploi.

Dans ce qui suit, nous présentons les types de règlement de griefs tels que rapportés par les représentants syndicaux afin d'évaluer leur répartition selon que les employés qui les déposent appartiennent ou non à une minorité visible.

### *Les types de règlement de griefs*

Nous faisons état à présent des types de règlement de griefs intentés par les employés. Pour ce faire, nous avons posé aux représentants syndicaux la question de savoir combien de griefs avaient été réglés lors des deux dernières années<sup>143</sup>, d'une part pour l'ensemble des employés et d'autre part, pour ceux appartenant à une minorité visible. Nous avons demandé que cette énumération soit réalisée selon les cinq types de règlement de griefs<sup>144</sup> suivants :

- le règlement interne entre les parties en faveur de l'employé;
- le règlement interne entre les parties en faveur de l'employeur;
- la sentence arbitrale de grief rendue en faveur de l'employé;
- la sentence arbitrale de grief rendue en faveur de l'employeur;
- le désistement de l'employé.

Au tableau 49, nous présentons la répartition des types de règlement de griefs selon que les employés qui les déposent appartiennent ou non à une minorité visible, l'objectif de cette répartition étant de savoir si les griefs se terminent proportionnellement de manière semblable ou différente au sein des deux groupes d'employés.

---

<sup>143</sup> La consigne suivante accompagnait la question B7 (voir questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1) : « ... le grief ne doit pas être en cours; le dossier doit avoir été fermé au cours de la période allant de janvier 2014 à aujourd'hui... », soit au cours de la période allant de janvier 2014 à janvier 2016.

<sup>144</sup> JACQUES SIMARD, *Les sentences arbitrales de griefs : un aperçu de quelques caractéristiques*, Travail Québec, décembre 2010, p. 8 – 9, [En ligne].  
[https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage\\_mediation/SAG-2010-12-22.pdf](https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/arbitrage_mediation/SAG-2010-12-22.pdf)

Tout d'abord, on remarque que le type de résolution de griefs le plus fréquemment cité par les représentants syndicaux est le règlement interne en faveur de l'employé, qu'il appartienne ou non à une minorité visible. S'ensuivent, par ordre de fréquence descendante pour les deux groupes, le règlement interne entre les parties en faveur de l'employeur, le désistement de l'employé, la sentence arbitrale de grief rendue en faveur de l'employeur et la sentence arbitrale de grief rendue en faveur de l'employé. Les griefs selon leur type de règlement se répartissent donc de manière similaire pour les deux groupes d'employés (voir tableau 49).

Ainsi, sur le nombre de griefs (111) déposés par les employés affiliés appartenant à une minorité visible, 72,1 % se sont terminés par un règlement interne en faveur de l'employé. En comparaison, sur le nombre total de griefs (1 286) intentés par les employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible, 59,4 % se sont réglés de la même manière (voir tableau 49). Il semblerait donc que ce type de règlement de griefs bénéficierait plus aux employés affiliés du groupe des minorités visibles qu'à leurs pairs n'appartenant pas à ce groupe.

Par ailleurs, les griefs déposés par les employés appartenant à une minorité visible se régleraient moins fréquemment à l'interne en faveur de l'employeur (17,1 %) que ceux intentés par les employés n'appartenant pas à une minorité visible (31,5 %). (Voir tableau 49) Ce type de règlement de griefs profiterait également plus souvent au groupe des minorités visibles.

Quant aux griefs se soldant par un désistement de l'employé, ils sont légèrement plus fréquents chez les employés affiliés appartenant à une minorité visible (9,9 %) que chez leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible (7,8 %). (Voir tableau 49)

Enfin, la sentence arbitrale de grief est le type de règlement de griefs le moins fréquemment évoqué par les représentants syndicaux. Elle est rendue dans des proportions égales (0,9 %) dans les deux groupes d'employés lorsqu'elle est en faveur de l'employeur. Seul 0,5 % des griefs intentés par les employés n'appartenant pas à une minorité visible se sont conclus par une sentence arbitrale en faveur de l'employé, alors qu'aucun grief ne s'est terminé par une telle décision judiciaire chez les employés des minorités visibles. (Voir tableau 49)

**Tableau 49 : Les griefs selon leur type de règlement : comparaison entre les employés affiliés appartenant à une minorité visible et ceux n'appartenant pas à une minorité visible**

Type de règlement	Griefs des employés affiliés appartenant à une minorité visible N et %		Griefs des employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible N et %		Griefs de l'ensemble des employés affiliés N et %	
	N	%	N	%	N	%
Règlement interne entre les parties en faveur de l'employé	80	<b>72,1</b>	764	<b>59,4</b>	844	<b>60,4</b>
Règlement interne entre les parties en faveur de l'employeur	19	<b>17,1</b>	405	<b>31,5</b>	424	<b>30,4</b>
Désistement de l'employé	11	<b>9,9</b>	100	<b>7,8</b>	111	<b>7,9</b>
Sentence arbitrale de grief rendue en faveur de l'employeur	1	<b>0,9</b>	11	<b>0,9</b>	12	<b>0,9</b>
Sentence arbitrale de grief rendue en faveur de l'employé	0	<b>--</b>	6	<b>0,5</b>	6	<b>0,4</b>
Total N et %	111	<b>100,0</b>	1 286	<b>100,0</b>	1 397	<b>100,0</b>

Dans ce qui suit, nous présentons les motifs de griefs tels que rapportés par les représentants syndicaux afin d'évaluer leur répartition selon que les employés qui les déposent appartiennent ou non à une minorité visible.

### **Les motifs de griefs**

Pour construire la question B8 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux<sup>145</sup>, nous avons retenu les motifs de griefs les plus souvent évoqués<sup>146</sup> par les employés lors d'un différend avec l'employeur. Ces motifs de griefs correspondent pour la plupart aux niveaux du système d'emploi qui touchent de près la dotation, mais aussi la discrimination et le harcèlement en emploi.

Nous avons ainsi sélectionné 12 motifs de griefs afin de déterminer lesquels étaient les plus fréquemment cités par les participants à l'étude. Ces motifs sont : le congédiement, la

<sup>145</sup> Voir Annexe 1.

<sup>146</sup> JACQUES SIMARD (2010), préc., note 144, p. 11.

suspension, l’affichage de poste, l’ancienneté, l’évaluation de rendement, la formation, le licenciement ou la mise à pied, la mutation, la promotion, la rémunération, la discrimination, le harcèlement. Étant donné que la mutation et la promotion représentent toutes deux une possibilité pour l’employé de bénéficier d’une mobilité (transversale ou ascendante) dans l’entreprise, nous avons agrégé les données concernant ces deux motifs de griefs. Nous avons également agrégé les données relatives à la discrimination et au harcèlement, car ce dernier peut revêtir un caractère discriminatoire.

Certains représentants syndicaux (32 %) ont ajouté de leur propre chef d’autres motifs de griefs que nous avons classés sous la catégorie « Autres motifs ». La plupart d’entre eux ont nommé ces motifs sans pour autant les dénombrer : le non-respect des horaires de travail, le non-paiement d’heures supplémentaires, le non-règlement de primes et la sous-traitance.

En nous reportant au tableau 50, nous constatons que contrairement aux types de leur règlement, les motifs de griefs se répartissent différemment selon que ces derniers sont déposés par les employés affiliés appartenant à une minorité visible ou par leurs pairs n’appartenant pas à une minorité visible.

Il importe tout d’abord de relever la proportion importante de griefs déposés par les salariés n’appartenant pas à une minorité visible pour des motifs autres que ceux suggérés par la question B8 : sur 1 208 griefs intentés par ces employés, 42,1 %<sup>147</sup> sont rangés dans la catégorie « Autres motifs » qui regroupe, rappelons-le, le non-respect des horaires de travail, le non-paiement d’heures supplémentaires, le non-règlement de primes et la sous-traitance. Proportionnellement moins nombreux, 16,8 % des 125 motifs intentés par les employés appartenant à une minorité visible sont classés dans cette même catégorie.

Mis à part les « Autres motifs », sur l’ensemble des griefs déposés par les employés des minorités visibles, la majorité d’entre eux (76,8 %) concernent la suspension (24,8 %), l’ancienneté (16,8 %), la rémunération (10,4 %), la discrimination et le harcèlement (9,6 %), l’affichage de poste (8,8 %) ainsi que le congédiement (6,4 %). En comparaison, la moitié des griefs (51 %) liés au groupe d’employés n’appartenant pas à une minorité visible portent sur la

---

<sup>147</sup> Cette proportion importante de griefs est due à un nombre élevé de griefs déposés par les employés syndiqués (n’appartenant pas à une minorité visible) d’une même entreprise.

suspension (23,7 %), la rémunération (12,3 %), le congédiement (4,2 %), l'affichage de poste (4,1 %), la mutation et la promotion (3,6 %) ainsi que l'ancienneté (3,1 %).

**Tableau 50 : Les griefs selon leur motif : comparaison entre les employés affiliés appartenant à une minorité visible et ceux n'appartenant pas à une minorité visible**

Motif	Griefs des employés affiliés appartenant à une minorité visible N et %		Griefs des employés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible N et %		Griefs de l'ensemble des employés affiliés N et %	
	N	%	N	%	N	%
Suspension	31	24,8	286	23,7	317	23,8
Ancienneté	21	16,8	38	3,1	59	4,4
Rémunération	13	10,4	148	12,3	161	12,1
Discrimination et harcèlement	12	9,6	26	2,2	38	2,9
Affichage de poste	11	8,8	50	4,1	61	4,6
Congédiement	8	6,4	51	4,2	59	4,4
Mutation et promotion	4	3,2	43	3,6	47	3,6
Licenciement et mise à pied	2	1,6	19	1,6	21	1,6
Évaluation de rendement	1	0,8	18	1,5	19	1,4
Formation	1	0,8	21	1,6	22	1,6
Autres motifs*	21	16,8	508	42,1	529	39,7
Total N et %	125	100,0	1 208	100,0	1 333	100,0

\* Autres motifs : non-respect des horaires de travail, non-paiement d'heures supplémentaires, sous-traitance et non-règlement de primes.

Ces résultats concernant les différends que vivent les employés des deux groupes avec l'employeur dans leur progression en emploi méritent que l'on s'y attarde. Tout d'abord, les employés semblent déposer proportionnellement presque autant de griefs pour avoir été suspendus, qu'ils appartiennent (24,8 %) ou non (23,7 %) à une minorité visible. Ensuite, la proportion de griefs portant sur la mutation et la promotion est peu élevée et quasi égale dans les deux groupes : 3,2 % pour celui des employés appartenant à une minorité visible contre 3,6 % pour celui des employés n'y appartenant pas. Cependant, des écarts de proportions plus ou moins marqués sont à relever en ce qui a trait à certains motifs de griefs qui correspondent à des niveaux du système d'emploi directement liés à la progression dans l'entreprise.

Ainsi, les membres des minorités visibles ont proportionnellement plus tendance à tenter des griefs portant sur l'ancienneté que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible (écart de 13,7 points de pourcentage). Il aurait été évidemment intéressant d'expliquer cet écart en

interrogeant les raisons pour lesquelles les membres appartenant au groupe des minorités visibles ont plus tendance à vivre des différends lorsqu'il s'agit de leur ancienneté.

En effet, nous constatons plus loin que l'ancienneté représente le critère de sélection le plus souvent cité par les représentants syndicaux comme étant celui qui départagerait des candidats à la promotion à compétences équivalentes quand l'emploi pour lequel ils postulent est syndiqué. L'ancienneté constituerait même le critère de sélection unique dans le processus de promotion selon une majorité de représentants syndicaux à l'étude<sup>148</sup>.

À ce sujet, la Commission a fait la démonstration que le critère de l'ancienneté peut entraver la progression en emploi de membres de groupes cibles historiquement discriminés dans l'accès à l'emploi tels que les minorités visibles. Elle souligne que le droit contractuel est souvent considéré à tort comme un droit acquis ne pouvant être sujet à la renégociation par le syndicat<sup>149</sup>. La prépondérance du droit à l'ancienneté lors de la dotation de postes syndiqués dans des entreprises assujetties à l'obligation d'appliquer un PAÉ peut ainsi perpétuer les effets de la discrimination que les membres des minorités visibles ont vécue à l'embauche. De fait, si ces entreprises ont privilégié dans le passé l'embauche d'employés membres du groupe majoritaire, le critère d'ancienneté contribuera à maintenir les employés arrivés à posteriori aux emplois subalternes.

La Commission explique alors pourquoi il faut préférer l'égalité réelle au maintien inconditionnel du critère d'ancienneté dans ce cas précis.

« Il faut être conscient que toute intervention au niveau de l'ancienneté est délicate, puisqu'il s'agit d'un véritable système emportant des droits de priorité qui peuvent se répercuter par l'enclenchement d'un processus de supplantation. Par contre, comme le propre des mesures préférentielles de redressement des programmes d'accès à l'égalité est aussi de conférer des droits prioritaires afin de corriger les effets de la discrimination passée, ceux-ci ne peuvent avoir d'effets que s'ils prévalent sur l'ancienneté. Il en va de l'efficacité des solutions à la discrimination systémique : en cas de conflit, la priorité des priorités devrait revenir aux mesures de redressement de la discrimination sur l'ancienneté; c'est justement par l'effet de la discrimination passée que les membres des

---

<sup>148</sup> Voir 4.2.2.3 Les critères de compétence et d'ancienneté dans la promotion en emploi.

<sup>149</sup> PIERRE BOSSET, MICHEL COUTU ET MAURICE DRAPEAU, *Accès à l'égalité, ancienneté et discrimination*, Commission des droits de la personne, (Cat. 2.300.5), juin 1993, p. 13.

groupes cibles ont été privés de la possibilité d'accumuler ce temps de service attributif de droits de préséance. »<sup>150</sup>

Le deuxième écart marqué entre les deux groupes d'employés concerne les proportions de griefs qu'ils ont déposés pour discrimination ou harcèlement : alors que ces derniers ne représentent que 2,2 % de l'ensemble des griefs des employés n'appartenant pas à une minorité visible, leur proportion s'élève à 9,6 % chez les salariés du groupe des minorités visibles. L'écart entre ces deux proportions atteint ainsi 7,4 points de pourcentage.

Bien que moins élevés, nous constatons également des écarts entre les proportions de griefs relatifs à l'« affichage de poste » (4,7 points de pourcentage) et le « congédiement » (2,2 points de pourcentage), et ce, au profit des salariés affiliés n'appartenant pas à une minorité visible. Ainsi, les employés des minorités visibles semblent également vivre des différends plus fréquents avec l'employeur pour ces deux motifs.

Pour résumer, les salariés appartenant à une minorité visible vivent plus fréquemment que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible des différends avec leur employeur pour lesquels ils ont déposé des griefs pour des motifs liés à leur maintien et progression en emploi, à savoir l'ancienneté, l'affichage de poste et le congédiement. En outre, ils ont plus tendance à intenter des griefs pour discrimination ou harcèlement.

## **4.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication du syndicat**

Dans cette section, nous examinons les perceptions des représentants syndicaux quant aux pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise, notamment en matière de recrutement et de promotion.

### **4.2.1 Les pratiques de recrutement des entreprises**

Tout comme nous l'avons fait dans la partie réservée aux perceptions des responsables de GRH, nous nous intéressons, dans cette section portant sur le recrutement, aux perceptions qu'ont les représentants syndicaux de la présence des employés appartenant à une minorité

---

<sup>150</sup> *Id.*, p. 28.

dans les effectifs de leur entreprise, du type d'emplois qu'ils occupent ainsi que du type de recrutement privilégié par l'employeur pour pourvoir un poste.

Les représentants syndicaux n'ont pas droit de regard sur les recrutements qui se font à l'externe. En effet, tout processus de dotation externe (embauche) n'implique pas le syndicat qui, lui, a la responsabilité de défendre les droits des employés syndiqués de l'entreprise. Contrairement à la troisième partie, nous ne traitons donc pas ici la question du dépôt de candidatures externes par les membres des minorités visibles dans les entreprises.

#### *4.2.1.1 La représentation des employés des minorités visibles*

Nous comparons le taux de présence des employés des minorités visibles dans les entreprises de l'échantillon 2 à leur taux d'activité dans les trois secteurs de la RMR de Montréal, soit l'hébergement et les services de restauration, la fabrication et le commerce de détail. Pour rappel, la proportion des personnes actives appartenant à une minorité visible dans la RMR de Montréal est présentée par secteur d'activité à l'annexe 3.

Nous conservons donc les mêmes intervalles<sup>151</sup> que ceux utilisés dans la troisième partie afin de comparer, pour chaque secteur d'activité, le taux des employés appartenant à une minorité visible des entreprises de l'échantillon 2 avec le taux des personnes actives appartenant à une minorité visible dans la RMR de Montréal. Si cette comparaison montre que le premier taux est strictement inférieur au second taux, alors l'effectif de l'entreprise ne reflète pas une représentation adéquate des minorités visibles. Si au contraire le taux d'employés des minorités visibles d'une entreprise de l'échantillon 2 d'un des trois secteurs précités est supérieur ou égal au taux des personnes actives appartenant à une minorité visible, pour le secteur correspondant de la RMR de Montréal, alors l'effectif de cette entreprise est représentatif de ce groupe cible.

Le tableau 51 montre que dans 72 % des entreprises de l'échantillon 2, tous secteurs confondus, les membres des minorités visibles sont sous-représentés (66 %) ou ne sont pas du tout présents (6 %). Ainsi, seulement 26 % des entreprises affichent au sein de leur effectif un

---

<sup>151</sup> L'élaboration des trois classes d'entreprises concernant la représentation des minorités visibles dans les effectifs pour chaque secteur d'activité est détaillée à la section 3.2.1.1 La représentation des employés des minorités visibles, préc., note 93.



taux représentatif de minorités visibles. Pour comparaison, ce taux s'élève à 30,7 % selon les responsables de GRH (voir tableau 11, section 3.2.1.1). Par conséquent, l'échantillon 1 comprendrait proportionnellement plus d'entreprises ayant un effectif représentatif de ce groupe que l'échantillon 2.

Si l'on prend en compte les secteurs d'activité des entreprises de l'échantillon 2, parmi celles rattachées au commerce de détail, 42,1 % sont considérées comme ayant un effectif représentatif puisque celui-ci comprend une proportion d'employés des minorités visibles supérieure ou égale à la proportion des personnes actives des minorités visibles dans ce même secteur de la RMR de Montréal. Rappelons que cette proportion s'élève à 17,7 %.

Parmi les entreprises de l'hébergement et des services de restauration, 25 % affichent, au sein de leur effectif, une proportion d'employés des minorités visibles supérieure ou égale à celle des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal pour ce même secteur (27,4 %).

Dans 14,8 % des entreprises de la fabrication, la proportion d'employés des minorités visibles est supérieure ou égale à la proportion de personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal pour ce même secteur d'activité. Pour rappel, cette proportion s'élève à 20,2 %.

Ainsi, le commerce de détail est le secteur d'activité dans lequel les employés des minorités visibles sont les plus représentés.

**Tableau 51 : Représentation des minorités visibles dans les entreprises de l'échantillon 2 selon le secteur d'activité**

Effectif de l'entreprise	Secteur d'activité de l'entreprise						Total N et %	
	Hébergement et restauration N et %		Fabrication N et %		Commerce de détail N et %			
Aucun employé MV*	0	--	0	--	3	15,8	3	6,0
Non représentatif MV	3	75,0	22	81,5	8	42,1	33	66,0
Représentatif MV	1	<b>25,0</b>	4	<b>14,8</b>	8	<b>42,1</b>	13	<b>26,0</b>
Ne sait pas**	0	--	1	3,7	0	--	1	2,0
Total N et %	4	100,0	27	100,0	19	100,0	50	100,0

\*MV : Minorités visibles

\*\*Le représentant syndical déclare ne pas pouvoir estimer le nombre de salariés de l'entreprise appartenant à une minorité visible

### Origine ethnique des représentants syndicaux et représentation des minorités visibles

Tout en restant prudents à cause de la petitesse de l'échantillon 2, nous pouvons constater que 80,9 % des représentants syndicaux de descendance canadienne-française œuvrent dans des entreprises qui affichent, dans leur effectif, une sous-représentation d'employés appartenant à une minorité visible (73,8 %) ou qui ne comptent aucun salarié de ce groupe (7,1 %). (Voir tableau 52) Quant aux représentants syndicaux appartenant à une minorité visible, ils officient tous dans des entreprises dont l'effectif est considéré comme étant représentatif de ce groupe (tableau 52).

**Tableau 52 : Origine ethnique du représentant syndical et représentation des minorités visibles**

Effectif de l'entreprise	Origine ethnique du représentant syndical						Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Membre d'une MV N et %		Autre origine ethnique N et %			
Aucun employé MV	3	7,1	0	--	0	--	3	6,0
Non représentatif MV	31	73,8	0	--	2	40,0	33	66,0
Représentatif MV	7	16,7	3	100,0	3	60,0	13	26,0
Ne sait pas*	1	2,4	0	--	0	--	1	2,0
Total N et %	42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0

#### 4.2.1.2 Le type d'emploi occupé par les employés des minorités visibles

Dans 62 % des entreprises, tous les salariés occupent un emploi permanent.

En moyenne<sup>152</sup>, 92,6 % des salariés occupent un emploi permanent et 7,4 %, un emploi temporaire. Les salariés appartenant à une minorité visible sont 86,9 % à occuper un emploi permanent et 13,1 %, un emploi temporaire, alors que 93,2 % des salariés n'appartenant pas à une minorité visible occupent un emploi permanent et 6,1 %, un emploi temporaire.

<sup>152</sup> Pour obtenir ces six taux, nous avons calculé la moyenne des proportions de tous les employés, de ceux appartenant à une minorité visible et de ceux n'y appartenant pas qui occupent un emploi permanent ou temporaire.

#### 4.2.1.3 Le type de recrutement des membres des minorités visibles

Dans cette section, la question est de savoir si les entreprises ont tendance à recruter à l'interne ou à l'externe lors d'un processus de dotation, et ce, pour plusieurs catégories professionnelles représentées dans l'entreprise. Tel que l'indique le tableau 53, les entreprises de l'échantillon 2 ont majoritairement recours au recrutement externe (à plus de 50 %) pour chacun des postes vacants, à part ceux qui concernent les emplois de « supervision et contremaitre ».

Nous pouvons alors supposer que dans la majorité des entreprises de l'échantillon 2, la mobilité ascendante et donc la progression des employés peuvent s'avérer difficiles, mis à part pour ceux qui postulent pour un emploi de superviseur ou de contremaitre. De plus, même si les employeurs recrutent leurs cadres plus souvent à l'externe (58 %), il n'en demeure pas moins que leur recrutement interne est élevé (40 %). Les employeurs recrutent en revanche leurs superviseurs et contremaitres plus fréquemment à l'interne (52 %) qu'à l'externe (36 %).

On peut alors supposer que pour ces deux catégories professionnelles, la mobilité verticale des employés est favorisée.

**Tableau 53 : Type de recrutement des entreprises selon la catégorie professionnelle**

Recrutement	Cadre N et %		Professionnel N et %		Technique N et %		Superviseur Contremaitre N et %		Soutien administratif N et %		Métiers N et %		Soutien manuel N et %	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Interne	20	40,0	3	6,0	9	18,0	26	52,0	13	26,0	15	30,0	18	36,0
Externe	29	58,0	27	54,0	25	50,0	18	36,0	35	70,0	27	54,0	18	36,0
Le poste n'existe pas	1	2,0	19	38,0	16	32,0	6	12,0	2	4,0	8	16,0	13	26,0
Ne sait pas	0	--	1	2,0	0	--	0	--	0	--	0	--	1	2,0
Total N et %	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Bien que non négligeable, la proportion moyenne de recrutement interne (29,7 %) des entreprises, toutes catégories professionnelles confondues, n'est pas très élevée si l'on considère que tous les emplois, mis à part ceux rattachés aux deux catégories professionnelles de cadre et de superviseur ou contremaitre, sont des emplois syndiqués. Les taux de recrutement interne sont particulièrement faibles pour les postes de professionnel (6 %) et

technique (18 %). (Voir tableau 53) L'hypothèse selon laquelle l'employeur recruterait à l'externe, faute de candidats à l'interne, serait donc à retenir.

Dans un milieu syndiqué régi par une convention collective, l'affichage interne des postes vacants syndiqués devrait être une priorité, même si l'employeur suppose que ces offres d'emplois n'entraîneront pas de candidatures internes. Le cas échéant, l'employeur peut procéder ensuite à l'affichage externe. Il importe alors de s'interroger sur l'implication du syndicat dans le processus de recrutement interne (voir section 4.2.2.1 sur le processus de sélection).

La description des pratiques de recrutement nous permet de mieux appréhender les perceptions des représentants syndicaux quant aux pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par l'employeur, notamment en matière de promotion en emploi.

#### **4.2.2 Les pratiques des entreprises en matière de promotion en emploi**

Il s'agit d'évaluer la capacité du syndicat d'agir sur le processus qui vise à mettre en place des pratiques concernant le recrutement, la sélection et la promotion des employés dans l'entreprise. Rappelons que plus ces pratiques existent et sont efficaces, plus elles contribuent au développement de carrière des employés dans l'entreprise, notamment de ceux appartenant à des groupes ciblés par le POC, tels que les minorités visibles.

Les perceptions qu'ont les représentants syndicaux de la tendance des employés appartenant à une minorité visible à être promus au sein de leur entreprise et des avantages pour l'employeur de s'assurer que les gestionnaires des minorités visibles soient présents dans les effectifs seront également examinées.

##### **4.2.2.1 Le processus de sélection**

Dans cette partie, contrairement à celle réservée aux perceptions des responsables de GRH, nous avons recolté des données sur les négociations entre syndicats et employeurs ayant porté sur la mise en place de critères formels de sélection dans le processus de promotion.

Tout d'abord, selon les représentants syndicaux, la grande majorité (80 %) des entreprises appliquent des « critères formels » de sélection lors d'une promotion.

Ensuite, 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. En tout, nous avons sélectionné 11 indicateurs<sup>153</sup> pour évaluer la capacité du syndicat à s'impliquer dans la mise en place de pratiques efficaces dans le processus de promotion des employés dans l'entreprise. 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. Il s'agit de :

- l'affichage de tous les postes vacants;
- l'accès de tous les membres du personnel à l'affichage des postes vacants;
- la révision de la description des postes;
- la conformité du formulaire de demande d'emploi;
- le recrutement interne avant le recrutement externe;
- l'entrevue de sélection;
- les tests de sélection;
- l'évaluation des candidatures;
- la prise en compte de l'évaluation annuelle de rendement des candidats dans la sélection;
- la composition du comité de sélection;
- la justification par écrit du choix ou du refus d'un candidat par les gestionnaires concernés pour doter le poste.

Les critères ayant fait le plus fréquemment l'objet de négociation selon les représentants syndicaux sont :

- l'affichage de tous les postes vacants (78 %);
- le recrutement interne avant le recrutement externe (68 %);

---

<sup>153</sup> Ces indicateurs ont été sélectionnés à partir de deux documents : COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE (2003), préc., note 7 et COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, *Les mesures. Dans le cadre de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, juin 2009.

- 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 %).

Par ailleurs, 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. Un peu plus du tiers (36 %) des syndicats locaux de l'échantillon 2 sont ainsi impliqués dans la promotion des employés.

Environ un tiers (32 %) des représentants syndicaux rapportent avoir négocié avec l'employeur de cinq à huit critères de dotation. Nous considérons dans ce cas précis que les syndicats locaux qu'ils représentent sont très impliqués dans la promotion des employés.

Les autres représentants syndicaux (12 %) rapportent que leur syndicat a négocié d'un à trois critères de dotation avec l'employeur. Dans ce cas, nous considérons que le syndicat est peu impliqué.

Enfin, il importe de souligner que 18 % des représentants syndicaux avancent n'avoir négocié aucun critère de sélection pour améliorer la promotion.

Intéressons-nous de plus près à l'implication du syndicat dans la prise en compte par l'employeur de l'un des critères de recrutement pour améliorer la promotion des employés au sein de l'entreprise, soit celui de privilégier le recrutement interne par rapport au recrutement externe. Ce critère compte parmi ceux ayant fait le plus fréquemment l'objet de négociation entre les syndicats et les employeurs. Rappelons à cet effet que 68 % des représentants syndicaux avancent avoir négocié la mise en place de cette mesure.

Ainsi, on constate à la lecture du tableau 54 que sur un total de 34 représentants syndicaux déclarant avoir négocié la mise en place de ce critère avec l'employeur :

- 52,9 % rapportent que l'employeur privilégie le recrutement interne pour pourvoir un poste de supervision et de contremaître;
- 41,2 % indiquent que l'employeur recrute plus fréquemment à l'interne pour pourvoir un poste de soutien manuel;
- 41,2 % déclarent que l'employeur privilégie le recrutement interne pour pourvoir un poste de cadre;
- 35,3 % disent que l'employeur privilégie le recrutement interne pour pourvoir un poste des métiers;
- 32,4 % rapportent que l'employeur privilégie le recrutement interne pour pourvoir un poste de soutien administratif;
- 23,5 % déclarent que l'employeur privilégie le recrutement interne pour pourvoir un poste technique;
- Seuls 5,9 % déclarent que l'employeur recrute à l'interne pour pourvoir un poste de professionnel<sup>154</sup>.

Ainsi, malgré l'implication du syndicat, il semblerait que ce critère ne soit pas systématiquement respecté par l'employeur lorsqu'il doit pourvoir certains types de postes.

Tel que le montrent les proportions pour les postes généralement syndiqués de soutien administratif, des métiers, de professionnel et technique (tableau 54), le recrutement se fait plus fréquemment à l'externe. Peut-être faudrait-il prendre ici en considération que pour certaines catégories professionnelles, les entreprises ne possèdent pas de candidats pouvant assurer la relève au sein même de l'entreprise.

---

<sup>154</sup> Nous avons croisé les deux variables, « type de recrutement » et « critères de négociation du syndicat avec l'employeur : le recrutement interne avant le recrutement externe », voir respectivement questions C1 et C4 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

Il aurait été intéressant de comprendre pourquoi, malgré la forte implication des syndicats locaux de l'échantillon 2 (64 %) dans la négociation de la priorité du recrutement à l'interne en vue d'améliorer la promotion en emploi, l'employeur persiste à recruter à l'externe.

**Tableau 54 : Négociation du syndicat avec l'employeur et priorité de l'employeur en matière de recrutement**

Recrutement	Cadre N et %		Professionnel N et %		Technique N et %		Superviseur Contremaitre N et %		Soutien administratif N et %		Métiers N et %		Soutien manuel N et %	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Interne	14	41,2	2	5,9	8	23,5	18	52,9	11	32,4	12	35,3	14	41,2
Externe	19	55,9	15	44,1	13	38,2	10	29,4	23	67,6	16	47,1	9	26,5
Ne s'applique pas*	1	2,9	16	47,1	13	38,2	6	17,6	0	--	6	17,6	10	29,4
Ne sait pas**	0	--	1	2,9	0	--	0	--	0	--	0	--	1	2,9
Total N et %	34	100,0	34	100,0	34	100,0	34	100,0	34	100,0	34	100,0	34	100,0

\*Ne s'applique pas : le critère n'a pas fait l'objet de négociation.

\*\*Ne sait pas : Le représentant syndical ne sait pas si l'employeur recrute plus fréquemment à l'interne ou à l'externe pour ce poste

#### 4.2.2.2 Les pratiques facilitant la promotion en emploi

Dans cette partie de l'étude, nous avons sélectionné les mêmes pratiques de gestion des ressources humaines facilitant la promotion en emploi que celles retenues à la troisième partie, et ce, afin d'explorer les perceptions des représentants syndicaux quant à la prise en compte de ces pratiques par l'employeur. Rappelons qu'il s'agit du plan de relève, de l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction, des formations visant le développement de compétences, de l'affectation temporaire ainsi que des programmes de mentorat.

Selon les représentants syndicaux, les pratiques les plus fréquemment appliquées par l'employeur pour faciliter la promotion en emploi des salariés de l'entreprise sont l'affectation temporaire (50 %) et la formation visant le développement des compétences (40 %); suivent le plan de relève (26 %), l'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction (24 %) et les programmes de mentorat (18 %). Il importe de souligner que parmi les représentants syndicaux, 26 % déclarent que l'employeur n'a mis aucune pratique en place.



De la même manière que dans la partie 3, nous choisissons d'avancer qu'une entreprise contribue pleinement à la progression de ses employés lorsqu'elle met au moins quatre de ces pratiques en application<sup>155</sup>. Ainsi, selon les représentants syndicaux :

- 52 % des entreprises ne sont pas proactives (elles n'appliquent qu'une seule pratique de promotion ou aucune d'entre elles);
- 38 % d'entre elles sont moyennement proactives (elles utilisent deux à trois pratiques facilitant la promotion);
- 10 % sont proactives (quatre à cinq pratiques de promotion sont mises en place par l'employeur).

Les représentants syndicaux et les responsables de GRH ne semblent pas percevoir de la même manière la proactivité de leur entreprise en matière de promotion. Les premiers rapportent plus fréquemment (52 %) le manque de proactivité de l'entreprise contrairement aux seconds (10,7 %).

Certes, comparer ces deux proportions doit se faire avec beaucoup de prudence étant donnée la différence de taille des deux échantillons. Toutefois, le regard syndical reste important. Bien qu'ils ne soient pas forcément mieux outillés pour estimer les pratiques de promotion effectivement instaurées par l'employeur, les représentants syndicaux portent un regard plus critique sur la gestion des ressources humaines et donc, un regard plus proche de celui des employés syndiqués que celui des responsables de GRH.

Par ailleurs, rappelons que les représentants syndicaux rapportent dans une grande proportion que le syndicat a largement participé à l'implantation de ce type de pratiques<sup>156</sup>. À cet effet, nous croisons cette variable avec celle portant sur la proactivité de l'entreprise en matière de

---

<sup>155</sup> Pour rappel, nous convenions dans la troisième partie que les responsables de GRH qui disent appliquer quatre ou cinq pratiques en matière de promotion en emploi appartiennent à une entreprise considérée comme étant « proactive ». En revanche, les entreprises qui ne mettent en place que deux ou trois pratiques sont considérées comme étant « moyennement proactives » et celles qui n'en comptent qu'une seule ou aucune ne sont « pas proactives ».

<sup>156</sup> Rappelons que 80 % des représentants syndicaux 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. Voir 4.2.2.1 Le processus de sélection.

promotion afin de vérifier si un lien existe entre l'engagement de l'entreprise et celui du syndicat en matière de promotion en emploi.

Autrement dit, le manque de proactivité de l'employeur en matière de promotion est-il plus fréquemment dénoncé par les représentants syndicaux qui disent s'impliquer dans la progression des employés ou par ceux qui déclarent le contraire?

#### *Proactivité de l'entreprise et implication du syndicat*

La question que l'on se pose à présent est de savoir si la proactivité des entreprises en matière de promotion a un lien avec l'implication du syndicat dans l'avancement professionnel des employés.

Tel que l'indique le tableau 55, les représentants syndicaux qui officient dans des entreprises qui ne font pas preuve de proactivité (entreprises pas proactives ou moyennement proactives) en matière de promotion en emploi représentent majoritairement des syndicats qui s'impliquent (peu impliqués, impliqués, très impliqués) auprès de l'employeur dans l'amélioration des conditions de dotation.

À cet effet, 76,9 % des représentants syndicaux qui dénoncent le manque de proactivité<sup>157</sup> de leur employeur en matière de promotion en emploi déclarent que leur syndicat est très impliqué<sup>158</sup> (26,9 %), impliqué<sup>159</sup> (30,8 %) ou peu impliqué (19,2 %) dans la mise en place de pratiques de recrutement, sélection et décision de dotation. De même, 94,8 % des représentants syndicaux qui considèrent que leur entreprise est moyennement proactive rapportent que leur syndicat est très impliqué (42,1 %), impliqué (47,4 %) ou peu impliqué (5,3 %) dans la progression en emploi des employés.

---

<sup>157</sup> L'employeur n'applique aucune ou qu'une seule pratique facilitant la promotion en emploi.

<sup>158</sup> La mise en place de cinq à huit critères de dotation a été négociée par les syndicats de l'échantillon.

<sup>159</sup> La mise en place de quatre critères de dotation a été négociée par les syndicats de l'échantillon.

**Tableau 55 : Proactivité de l'entreprise et implication du syndicat en matière de promotion**

Implication du syndicat dans la promotion	Proactivité de l'entreprise dans la promotion						Total N et %	
	Pas proactives N et %		Moyennement proactives N et %		Proactives N et %			
Pas impliqué	5	19,2	1	5,3	3	60,0	9	18,0
Peu impliqué	5	<b>19,2</b>	1	5,3	0	--	6	12,0
Impliqué	8	<b>30,8</b>	9	47,4	1	20,0	18	36,0
Très impliqué	7	<b>26,9</b>	8	42,1	1	20,0	16	32,0
Ne répond pas	1	3,8	0	--	0	--	1	2,0
Total N et %	26	100,0	19	100,0	5	100,0	50	100,0

#### 4.2.2.3 Les critères de compétence et d'ancienneté dans la promotion en emploi

Si les représentants syndicaux sont 52 % à déclarer ne pas savoir si l'employeur applique le critère de compétence dans la sélection pour un poste de supervision, de cadre ou de direction, c'est probablement parce qu'ils n'ont, en théorie, pas droit de regard sur les conditions et modalités de dotation dans le cas d'un emploi non syndiqué. Toutefois, 34 % d'entre eux semblent détenir cette information puisqu'ils répondent tout de même que l'employeur utilise la compétence comme critère de sélection pour ce type de poste et 14 % déclarent qu'elle n'est pas prise en compte (voir tableau 56).

En revanche, tel que l'indique le tableau 56, plus de la moitié des représentants syndicaux (58 %) avancent que pour doter un poste autre que celui de supervision, de cadre ou de direction, la compétence est le premier critère pris en compte par l'employeur. Ce qui est étonnant, c'est qu'une proportion importante d'entre eux (42 %) affirment que le critère de compétence n'est pas forcément le premier critère de sélection pour attribuer un poste théoriquement couvert par la convention collective.

Or, ces représentants syndicaux oeuvrent dans des milieux fortement syndiqués. Rappelons à cet effet que le taux moyen de syndicalisation dans les entreprises de l'échantillon 2 s'élève à 78 % et que 80 % des représentants syndicaux avancent avoir négocié la mise en place de critères de dotation (recrutement, sélection, décision de dotation) en vue d'améliorer la promotion en emploi.

**Tableau 56 : Application par l'employeur du critère de compétence lors d'une promotion**

Application du critère de compétence	Promotion pour un poste de			
	Supervision, de cadre ou de direction N et %		Autre poste N et %	
Oui	17	34,0	29	58,0
Non	7	14,0	21	42,0
Ne sait pas	26	52,0	0	--
Total N et %	50	100	50	100

Les représentants syndicaux se sont ensuite exprimés sur le type de critère qu'utilise l'employeur pour départager, le cas échéant, des candidats à compétences équivalentes. Tels qu'ils figurent au tableau 57, les résultats montrent que 35,3 % des représentants syndicaux ayant répondu que la première étape de sélection consistait à retenir les candidats compétents rapportent que l'employeur se base, ensuite, sur son « affinité avec le candidat et la personnalité » de ce dernier pour retenir celui qui occupera un emploi de supervision, de cadre ou de direction.

Pour doter tout autre poste, 75,9 % des représentants syndicaux, ayant rapporté que l'employeur sélectionne au préalable les candidats les plus compétents, déclarent que celui-ci se base ensuite sur l'ancienneté pour les départager et retenir le candidat qui occupera l'emploi.

**Tableau 57 : Critères de départage des candidats à la promotion ayant des compétences équivalentes**

Critère	Poste			
	Supervision, cadre ou direction N et %		Autre N et %	
Affinité/ personnalité	*6	35,3	--	--
Ancienneté	2	11,8	22	75,9
Capacité/ performance/ Entregent	3	17,7	--	--
"Feeling" / jugement et discrétion de l'employeur	1	5,9	2	6,9
Disponibilité	1	5,9	1	3,4
Expérience	2	11,7	3	10,3
Période d'essai	--	--	1	3,5
Ne sait pas	2	11,7	--	--
Total N et %	17	100,0	29	100,0

\*Ce résultat est à prendre avec beaucoup de précautions, car il est inférieur à 10.

Après avoir recueilli les perceptions des représentants syndicaux sur les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celles en matière de promotion, nous les avons questionnés plus particulièrement sur la progression en emploi des membres des minorités visibles de leur entreprise.

### **4.3 La promotion des employés des minorités visibles**

Dans cette sous-partie, nous abordons tout d'abord les perceptions des représentants syndicaux quant aux qualités requises pour les candidats à la promotion et à la propension des employés appartenant à une minorité visible à être promus. Nous évaluons ensuite ces perceptions en tenant compte de l'origine ethnique des représentants syndicaux. Enfin, nous explorons les perceptions de ces derniers quant à la contribution que pourrait apporter, à l'entreprise et aux employés, la présence de membres des minorités visibles aux emplois de supervision, de cadre et de direction.

Par ailleurs, si la comparaison des résultats le permet, nous verrons si l'analyse des perceptions des représentants syndicaux présente des similitudes avec celle des perceptions des responsables de GRH.

#### **4.3.1 Les qualités requises pour les candidats à la promotion**

« Être proactif » et « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise », telles sont les deux qualités<sup>160</sup> les plus fréquemment désignées par les représentants syndicaux comme étant indispensables aux candidats pour augmenter leurs chances d'obtenir une promotion.

---

<sup>160</sup> QC12) 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. » Voir questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

Le tableau 58 donne un aperçu des perceptions des représentants syndicaux quant aux aptitudes qu'un employé doit posséder pour accéder à un poste de promotion. Ainsi, 74 % des participants sont d'accord pour dire que les chances d'y parvenir seront plus grandes si les candidats « sont proactifs » et 68 %, s'ils « assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise ».

Les représentants syndicaux sont également 36 % à déclarer que ces candidats augmenteront leurs chances d'être promus s'ils planifient leur carrière, 32 %, s'ils demandent des rétroactions régulières sur leur travail, 32 %, s'ils trouvent le bon mentor et 28 %, s'ils font partie d'un réseau professionnel.

**Tableau 58 : Qualités requises pour des candidats à la promotion**

Assertion 1 : Les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir cette promotion s'ils	En accord N et %		Ni en accord ni en désaccord N et %		En désaccord N et %		Total N et %	
a) Font partie d'un réseau professionnel	14	28,0	26	52,0	10	20,0	50	100,0
b) Trouvent le bon mentor	16	32,0	22	44,0	12	24,0	50	100,0
c) Planifient leur carrière	18	36,0	22	44,0	10	20,0	50	100,0
d) Demandent des rétroactions régulières sur leur travail	16	32,0	23	46,0	11	22,0	50	100,0
e) Sont proactifs	37	<b>74,0</b>	9	18,0	4	8,0	50	100,0
f) Assimilent la culture organisationnelle de l'entreprise	34	<b>68,0</b>	14	28,0	2	4,0	50	100,0

Comme le montre le tableau 59, « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise » et « être proactifs » sont également les deux qualités<sup>161</sup> que les représentants syndicaux attribuent le plus fréquemment – ils sont respectivement 56 % et 50 % – aux employés de leur entreprise appartenant à une minorité visible.

<sup>161</sup> QC13) 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. » Voir questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

Toutefois, ces proportions sont bien plus basses que celles des représentants syndicaux qui estiment que les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir cette promotion s'ils possèdent ces deux aptitudes (respectivement 68 % et 74 %, voir tableau 58). Rappelons que nous avons également constaté cette différence de proportions dans le cas des perceptions des responsables de GRH (voir tableaux 30 et 31).

Ensuite, les représentants syndicaux restent proportionnellement moins nombreux à déclarer être en accord avec la seconde assertion selon laquelle ces candidats des minorités visibles ont tendance à faire partie d'un réseau professionnel (24 %) et à demander des rétroactions régulières sur leur travail (22 %).

À l'inverse, ils déclarent dans des proportions un peu plus importantes que celles constatées dans le cas de leur accord avec la première assertion que les candidats à la promotion membres des minorités visibles ont tendance à planifier leur carrière (38 %) et à trouver le bon mentor (34 %).

**Tableau 59 : Qualités reconnues aux candidats à la promotion appartenant à une minorité visible**

Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à	En accord N et %		Ni en accord ni en désaccord N et %		En désaccord N et %		Ne répond pas* N et %		Total N et %	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
a) Faire partie d'un réseau professionnel	12	24,0	23	46,0	12	24,0	3	6,0	50	100,0
b) Trouver le bon mentor	17	34,0	20	40,0	10	20,0	3	6,0	50	100,0
c) Planifier leur carrière	19	38,0	21	42,0	7	14,0	3	6,0	50	100,0
d) Demander des rétroactions régulières sur leur travail	11	22,0	26	52,0	9	18,0	**4	8,0	50	100,0
e) Être proactifs	25	50,0	18	36,0	4	8,0	3	6,0	50	100,0
f) Assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise	28	56,0	16	32,0	3	6,0	3	6,0	50	100,0

\* Trois représentants syndicaux ne répondent pas, car ils déclarent que les effectifs de leur entreprise ne comprennent pas d'employés appartenant à une minorité visible.

\*\* La quatrième personne ne répond simplement pas

Mis à part les deux qualités qui consistent à « trouver le bon mentor » et à « planifier sa carrière », les représentants syndicaux sont proportionnellement plus nombreux à se dire en accord avec la première assertion qu'avec la seconde. Autrement dit, ils ne reconnaissent pas toujours aux candidats des minorités visibles les quatre qualités qu'ils considèrent comme étant nécessaires à l'obtention d'une promotion, soit celles d'« assimiler la culture organisationnelle

de l'entreprise », d'« être proactifs », de « faire partie d'un réseau professionnel » et de « demander des rétroactions régulières sur leur travail ».

Nous explorons dans les sections suivantes chaque qualité requise pour obtenir une promotion afin d'évaluer les différences de perceptions, chez les représentants syndicaux, entre l'importance de détenir ces six qualités pour un candidat aspirant à une promotion et la tendance des candidats des minorités visibles de l'entreprise à posséder ces six qualités.

#### *4.3.1.1 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 des minorités visibles de leur entreprise ont tendance à détenir cette qualité (voir tableau 60).

L'écart entre les proportions des deux perceptions chez les représentants syndicaux s'élève à 24 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 60). Rappelons que l'écart concernant cette même différence de perceptions chez les responsables de GRH, plus élevé, atteint 32,3 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 32).

En parallèle, les représentants syndicaux ne sont que 18 % à émettre une opinion neutre à propos du fait que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances de l'obtenir s'ils sont proactifs alors qu'ils sont 36 % à le faire lorsqu'il s'agit de se prononcer sur l'aptitude des candidats des minorités visibles à être proactifs : l'écart entre ces deux proportions s'élève à -18 points de pourcentage. (Voir tableau 60)

Par ailleurs, nous n'observons aucun écart entre les proportions relatives au désaccord des représentants syndicaux face aux deux assertions : ils sont proportionnellement autant (8 %) à être en désaccord avec le fait que les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs qu'avec le fait que les candidats des minorités visibles ont tendance à être proactifs.



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 au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à être proactifs (voir tableau 60).

**Tableau 60 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « être proactifs »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs				Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Ne répond pas			
En accord	25	9	0	3	37	<b>74,0</b>	<b>24,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	0	9	0	0	9	<b>18,0</b>	<b>-18,0</b>
En désaccord	0	0	4	0	4	<b>8,0</b>	<b>0</b>
Total N et %	25 <b>50,0</b>	18 <b>36,0</b>	4 <b>8,0</b>	3 <b>6,0</b>	50 <b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### 4.3.1.2 La tendance à assimiler la culture organisationnelle

Tel que le montre le tableau 61, parmi les représentants syndicaux, 68 % estiment que pour poser sa candidature à une promotion, il est essentiel pour un employé d'assimiler la culture de l'entreprise. En revanche, ces mêmes représentants ne sont plus que 56 % à avancer que les candidats des minorités visibles à la promotion possèdent cette compétence.

Ainsi, l'écart entre les proportions des deux perceptions chez les représentants syndicaux s'élève à 12 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 61). Pour comparaison, cet écart entre les proportions des perceptions chez les responsables de GRH est plus élevé et atteint 20,3 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 33).

Cependant, contrairement à celle relative à la qualité « d'être proactif », l'écart (12 %) entre les proportions des représentants syndicaux en accord avec les deux assertions est dû à la fois à :

- leur opinion neutre face à l'assertion 2 (écart de -4 points de pourcentage entre les proportions de réponses aux deux assertions);

- leur désaccord avec l’assertion 2 (écart de -2 points pourcentage entre les proportions de réponses aux deux assertions);
- leur non-réponse à l’assertion 2 (-6 points de pourcentage)<sup>162</sup>. (Voir tableau 61)

**Tableau 61 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « assimiler la culture organisationnelle de l’entreprise »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d’obtenir cette promotion s’ils assimilent la culture organisationnelle de l’entreprise	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>assimiler la culture organisationnelle de l’entreprise</i>				Total N et %	Écart entre assertion 1 et assertion 2	
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Ne répond pas			
En accord	27	5	1	1	34	<b>68,0</b>	<b>12,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	1	11	0	2	14	28,0	-4,0
En désaccord	0	0	2	0	2	4,0	-2,0
Total N et %	28	16	3	3	50	100,0	
%	<b>56,0</b>	<b>32,0</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>100,0</b>		

#### 4.3.1.3 La tendance à demander des rétroactions régulières

La proportion des représentants syndicaux (32 %) à considérer que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d’obtenir une promotion s’ils demandent des rétroactions régulières sur leur travail est supérieure à leur proportion (22 %) à affirmer que les employés appartenant à une minorité visible, candidats à une promotion, ont tendance à posséder cette aptitude (voir tableau 62). L’écart entre les proportions de réponses aux deux assertions s’élève à 10 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 62). Cet écart est de 19,4 points de pourcentage chez les responsables GRH (voir dernière colonne, tableau 34).

En parallèle des ces résultats, alors que les représentants syndicaux sont 46 % à répondre n’être ni en accord ni en désaccord avec la première assertion, ils sont 52 % à émettre une opinion neutre face à la seconde (écart de -6 points pourcentage entre les proportions de réponses aux deux assertions). (Voir dernière colonne, tableau 62) Le désaccord des représentants syndicaux, en revanche, est proportionnellement plus important dans le cas de la seconde assertion que dans celui de la première. L’écart entre les proportions des

<sup>162</sup> Trois participants, soit 6 % de l’ensemble des représentants syndicaux ne répondent pas à la seconde assertion, car les effectifs de leur entreprise ne comprennent pas d’employés appartenant à une minorité visible.

représentants syndicaux qui répondent être en accord avec les deux assertions reste néanmoins dû à leur opinion neutre face à l’assertion 2.

**Tableau 62 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « demander des rétroactions régulières sur leur travail »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d’obtenir une promotion s’ils demandent des rétroactions régulières sur leur travail	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à demander des rétroactions régulières sur leur travail				Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Ne répond pas			
En accord	10	5	0	1	16	<b>32,0</b>	<b>10,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	0	19	1	3	23	46,0	-6,0
En désaccord	1	2	8	0	11	22,0	4,0
Total N et %	11 <b>22,0</b>	26 52,0	9 18,0	4 8,0	50 100,0	100,0	

Les trois dernières qualités dont les candidats à la promotion doivent se doter afin d’augmenter leurs chances d’être retenus à un poste consistent à « faire partie d’un réseau professionnel », « planifier sa carrière » et « trouver le bon mentor ». Ces qualités ne présentent pas d’écarts importants lorsqu’il s’agit de comparer les proportions de représentants syndicaux estimant que les candidats augmenteront leurs chances d’être promus s’ils détiennent l’une ou l’autre de ces aptitudes aux proportions de ceux déclarant que les candidats des minorités visibles possèdent effectivement l’une ou l’autre de ces aptitudes. Mieux encore, les candidats des minorités visibles sembleraient même bénéficier de perceptions positives de la part des représentants syndicaux lorsqu’il s’agit pour eux de « planifier leur carrière » et de « trouver le bon mentor ».

#### 4.3.1.4 La tendance à faire partie d’un réseau professionnel

La proportion des représentants syndicaux (28 %) à considérer que les candidats à une promotion augmenteront leurs chances d’obtenir une promotion s’ils « font partie d’un réseau professionnel » est légèrement supérieure à leur proportion (24 %) à affirmer que les employés des minorités visibles, candidats à une promotion, ont tendance à détenir cette compétence (voir tableau 63).

L'écart entre les proportions des deux perceptions n'est égal qu'à 4 points de pourcentage (voir dernière colonne, tableau 63). Comparativement, cet écart chez les responsables de GRH est de 7,7 points de pourcentage (voir tableau 36). La propension à la baisse de la proportion de représentants syndicaux à confirmer la tendance d'un candidat des minorités visibles à la promotion à « faire partie d'un réseau professionnel » est due à leur désaccord quant à cette même assertion, mais aussi au nombre de représentants syndicaux n'y ayant pas répondu; l'écart de -4 points pourcentage entre leurs proportions de réponses négatives (en désaccord) aux deux assertions (voir dernière colonne, tableau 63) et celui dû au taux de non-réponse (-6 points de pourcentage) le confirment.

**Tableau 63 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « faire partie d'un réseau professionnel »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils font partie d'un réseau professionnel	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>faire partie d'un réseau professionnel</i>				Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Ne répond pas			
En accord	9	3	2	0	14	<b>28,0</b>	<b>4,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	2	19	2	3	26	52,0	6,0
En désaccord	1	1	8	0	10	20,0	-4,0
Total N et %	12	23	12	3	50	100,0	
	<b>24,0</b>	<b>46,0</b>	<b>24,0</b>	<b>6,0</b>	<b>100,0</b>		

#### 4.3.1.5 La tendance à planifier sa carrière et à trouver le bon mentor

Tout d'abord, les représentants syndicaux estiment que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils « planifient leur carrière » (36 %) et s'ils « trouvent le bon mentor » (32 %). Ensuite, ils déclarent dans des proportions légèrement plus élevées que les candidats des minorités visibles de leur entreprise ont effectivement tendance à planifier leur carrière (38 %) et à trouver le bon mentor (34 %). (Voir tableaux 64 et 65)

Ainsi, les candidats des minorités visibles à la promotion sembleraient bénéficier de perceptions « positives » de la part des représentants syndicaux lorsqu'il s'agit pour eux de « planifier leur carrière » et de « trouver le bon mentor ». Les écarts entre les proportions de réponses des représentants syndicaux aux deux assertions ont en effet des valeurs négatives (-2 points de pourcentage pour chacune des deux qualités précitées, voir dernières colonnes des tableaux 64

et 65). Ils illustrent le regard « positif », voire équilibré, que ces participants portent sur la propension des employés des minorités visibles à progresser en emploi.

**Tableau 64 : Tendances des candidats des minorités visibles à la promotion à « planifier leur carrière »**

Assertion 1 Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion <i>s'ils planifient leur carrière</i>	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>planifier leur carrière</i>				Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Ne répond pas			
En accord	13	5	0	0	18	<b>36,0</b>	<b>-2,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	4	15	0	3	22	44,0	2,0
En désaccord	2	1	7	0	10	20,0	6,0
Total N et %	19	21	7	3	50	100,0	
	<b>38,0</b>	<b>42,0</b>	<b>14,0</b>	<b>6,0</b>	<b>100,0</b>		

Il convient de préciser que ces résultats ne reflètent pas ceux observés dans le cas des perceptions des responsables de GRH quant à la tendance des membres des minorités visibles à obtenir une promotion. Pour rappel, en ce qui concerne la qualité de « trouver le bon mentor », l'écart entre les proportions des réponses (en accord) aux deux assertions des responsables de GRH est supérieur à celui qui a trait aux représentants syndicaux (4 points de pourcentage, voir tableau 37 contre -2 points de pourcentage, voir tableau 65). Pour la qualité de « planifier sa carrière », l'écart entre les proportions des réponses (en accord) aux deux assertions des responsables de GRH est bien plus important que celui concernant les représentants syndicaux (17,4 points de pourcentage, voir tableau 35 contre -2 points de pourcentage, voir tableau 64).

**Tableau 65 : Tendance des candidats des minorités visibles à la promotion à « trouver le bon mentor »**

Assertion 1 Les candidats augmentent leurs chances d'obtenir une promotion s'ils trouvent le bon mentor	Assertion 2 Les candidats appartenant à une minorité visible ont tendance à trouver le bon mentor				Total N et %		Écart entre assertion 1 et assertion 2
	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Ne répond pas			
En accord	12	3	1	0	16	32,0	-2,0
Ni en accord ni en désaccord	3	14	2	3	22	44,0	4,0
En désaccord	2	3	7	0	12	24,0	4,0
Total N et %	17	20	10	3	50	100,0	
%	34,0	40,0	20,0	6,0	100,0		

Pour résumer, ces résultats dénotent des différences de perceptions chez les représentants syndicaux et les responsables de GRH quant à la tendance des candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise à détenir ces six qualités généralement attendues de tout candidat.

#### **4.3.2 La promotion des minorités visibles et l'origine ethnique des représentants syndicaux**

Que ce soit pour les responsables de GRH ou les représentants syndicaux, les écarts de perceptions<sup>163</sup> les plus élevés sont ceux relatifs à la qualité d'« être proactif » et à celle d'« assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ». Nous croisons donc les perceptions des représentants syndicaux quant à la propension à la promotion des candidats des minorités visibles<sup>164</sup> de leur entreprise avec leur origine ethnique<sup>165</sup>.

##### **4.3.2.1 La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à être proactif selon l'origine ethnique des représentants syndicaux**

Si nous nous reportons au tableau 66, nous pouvons constater que 74 % des représentants syndicaux s'accordent à dire que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une

<sup>163</sup> Pour rappel, ces deux perceptions sont estimées à travers les réponses des participants à l'étude aux questions B10 et B11 (voir questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines, Annexe 1) et aux questions C12 et C13 (voir questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1).

<sup>164</sup> Voir questions C12 et C13 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

<sup>165</sup> Voir question E2 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

promotion s'ils « sont proactifs ». Plus précisément, les représentants syndicaux se déclarant de descendance canadienne-française (73,8 %), appartenir à une minorité visible (66,7 %) et avoir une autre origine ethnique (80 %) sont en accord avec cette affirmation<sup>166</sup>.

**Tableau 66 : Origine ethnique du représentant syndical et importance pour les candidats à une promotion d'« être proactifs »**

Assertion 1 : Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont <i>proactifs</i>	Origine ethnique du représentant syndical						Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
En accord	31	<b>73,8</b>	2	<b>66,7</b>	4	<b>80,0</b>	37	<b>74,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	7	16,7	1	33,3	1	20,0	9	18,0
En désaccord	4	9,5	0	--	0	--	4	8,0
Total N et %	42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0

De la même manière que nous l'avons constaté dans la section 4.3.1.1, ces proportions diminuent lorsque les représentants syndicaux s'expriment au sujet de la tendance des candidats des minorités visibles à une promotion à posséder cette qualité.

Ainsi, tel que le montre le tableau 67, 50 % des représentants syndicaux, peu importe leur origine ethnique, sont d'accord avec le fait que les candidats des minorités visibles à une promotion ont tendance à « être proactifs ». Parmi les représentants syndicaux, 50 % des participants de descendance canadienne-française, 33,3 % appartenant à une minorité visible et 60 % s'identifiant à une autre origine ethnique confirment l'assertion selon laquelle un candidat membre d'une minorité visible a tendance à « être proactif » (tableau 67).

Étant donnée la répartition de l'échantillon des représentants syndicaux selon leur origine ethnique, nous ne pouvons estimer ces différences de perceptions pour deux groupes, l'un comportant les participants appartenant à une minorité visible (trois sur 50) et l'autre, ceux d'une autre origine ethnique (cinq sur 50).

<sup>166</sup> Ces deux dernières proportions sont à prendre avec précaution vu le nombre de réponses inférieur à 10 des représentants syndicaux appartenant à une minorité visible (3 réponses) et de ceux d'une autre origine ethnique (5 réponses).

Cependant, l'écart (23,8 %) entre les proportions des représentants syndicaux de descendance canadienne-française en accord avec les deux assertions est dû significativement à leur proportion à avoir une opinion neutre face au fait que les candidats des minorités visibles à la promotion de leur entreprise ont tendance à être proactifs. (Voir deuxièmes colonnes, tableaux 66 et 67)

**Tableau 67 : Origine ethnique du représentant syndical et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « être proactifs »**

Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs	Origine ethnique du représentant syndical						Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
En accord	21	<b>50,0</b>	1	33,3	3	60,0	25	<b>50,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	14	33,3	2	66,7	2	40,0	18	36,0
En désaccord	4	9,5	0	--	0	--	4	8,0
Ne répond pas	3	7,1	0	--	0	--	3	6,0
Total N et %	42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0

#### 4.3.2.2 La tendance du candidat appartenant à une minorité visible à assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise selon l'origine ethnique des représentants syndicaux

En ce qui concerne la qualité d'« assimiler la culture organisationnelle » de l'entreprise, les représentants syndicaux sont 68 % à déclarer que les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils possèdent cette qualité; ceux se déclarant de descendance canadienne-française (64,3 %), appartenir à une minorité visible (66,7 %) et avoir une autre origine ethnique (100 %) confirment cette assertion (tableau 68).

**Tableau 68 : Origine ethnique du représentant syndical et importance pour les candidats à une promotion d'« assimiler la culture organisationnelle »**

Assertion 1 : Les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils assimilent la culture organisationnelle	Origine ethnique du représentant syndical						Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
En accord	27	<b>64,3</b>	2	66,7	5	100,0	34	<b>68,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	13	31,0	1	33,3	0	--	14	28,0
En désaccord	2	4,8	0	--	0	--	2	4,0
Total N et %	42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0



L'écart (9,5 %) entre les proportions des représentants syndicaux de descendance canadienne-française en accord avec les deux assertions est dû à la fois à leur désaccord et à leur non-réponse à cette même assertion (voir deuxième colonnes, tableaux 68 et 69). Les écarts entre les proportions de réponses aux deux assertions ne sont pas prononcés pour la qualité d'« assimiler la culture organisationnelle » tels qu'ils le sont pour la qualité d'« être proactif ».

**Tableau 69 : Origine ethnique du représentant syndical et tendance des candidats à une promotion appartenant à une minorité visible à « assimiler la culture organisationnelle »**

Assertion 2 : Les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à <i>assimiler la culture organisationnelle</i>	Origine ethnique du représentant syndical						Total N et %	
	Descendance canadienne-française N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
En accord	23	<b>54,8</b>	1	33,3	4	80,0	28	<b>56,0</b>
Ni en accord ni en désaccord	13	31,0	2	66,7	1	20,0	16	32,0
En désaccord	3	7,1	0	--	0	--	3	6,0
Ne répond pas	3	7,1	0	--	0	--	3	6,0
Total N et %	42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0

Comme nous l'avons soulevé dans la troisième partie concernant les différences de perceptions des responsables de GRH face à la tendance des candidats des minorités visibles à être promus dans l'entreprise, nous nous posons la question de savoir ce que signifie la neutralité statistique (ni en accord ni en désaccord) adoptée 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 section 3.5.

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

Selon les représentants syndicaux, la présence de personnes appartenant à une minorité visible à des emplois de supervision, cadre et direction peut contribuer<sup>167</sup> à motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi (58 %), à améliorer l'image de l'entreprise (48 %), à améliorer les relations entre les employés (40 %) et à gagner de nouveaux marchés (34 %). (Voir tableau 70)

<sup>167</sup> Voir question D11 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

Le trop petit nombre de représentants syndicaux appartenant à une minorité visible (trois) et se déclarant d'une autre origine ethnique (cinq) ne nous permet pas de croiser les variables « origine ethnique du participant »<sup>168</sup> et « contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible ». Nous nous limitons donc aux perceptions des représentants syndicaux de descendance canadienne-française quant à l'avantage de la présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction.

Nous constatons que les proportions de réponses des représentants syndicaux de descendance canadienne-française se distribuent de manière similaire à celles des réponses de l'ensemble des représentants syndicaux. Et pour cause, ils constituent, rappelons-le, 84 % des représentants syndicaux.

Ainsi, les représentants syndicaux de descendance canadienne-française sont majoritairement (54,8 %, voir tableau 70-3) d'accord pour avancer 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 ». En outre, la proportion des représentants syndicaux rapportant n'être ni en accord ni en désaccord est bien plus élevée (38,1 %, voir tableau 70-3) que leur proportion à affirmer leur désaccord (7,1 %) avec cette assertion. Ils sont ainsi beaucoup plus enclins à avoir une opinion neutre que les responsables de GRH (14,1 %, voir tableau 44-3).

La majorité (57,1 %) des représentants syndicaux de descendance canadienne-française ne se prononcent pas (50 %, voir tableau 70-1) ou sont en désaccord (7,1 %, voir tableau 70-1) à propos du fait que la présence de personnes des minorités visibles aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « améliorer l'image de l'entreprise ». Ils sont néanmoins 42,9 % (voir tableau 70-1) à être en accord avec cet avantage que pourrait apporter la présence de membres de minorités visibles à de tels postes. Cette proportion est en deçà de celle des responsables de GRH de descendance canadienne-française qui sont 49,8 % (voir tableau 44-1) à affirmer leur accord avec cette assertion.

---

<sup>168</sup> Rappelons que les représentants syndicaux qui représentent les 50 entreprises de l'échantillon 2 se déclarent de descendance canadienne-française, d'une autre origine et appartenant à une minorité visible.

Les représentants syndicaux de descendance canadienne-française (33,3 %, voir tableau 70-4) déclarent moins fréquemment que les responsables de GRH (57,7 %, voir tableau 44-4) être en accord avec l'assertion selon laquelle la présence de personnes des minorités visibles aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à « améliorer les relations entre les employés ». Ils sont 11,9 % (voir tableau 70-4) à être en désaccord avec cette assertion et plus enclins que les responsables de GRH à émettre une opinion neutre (54,8 % contre 37,8 %, voir respectivement tableau 70-4 et tableau 44-4).

Enfin, les représentants syndicaux de descendance canadienne-française sont 69,1 % à ne pas avoir d'avis (52,4 %, voir tableau 70-2) ou à ne pas être d'accord (16,7 %, voir tableau 70-2) sur le fait que la présence de minorités visibles à des emplois de supervision ou de gestion peut contribuer à « gagner de nouveaux marchés ». Ils ne sont que 31 % (tableau 70-2) à déclarer être en accord avec cette assertion alors que les responsables de GRH de descendance canadienne-française sont, eux, 48,5 % (tableau 44-2) à affirmer leur accord avec cette assertion.

Par conséquent, les représentants syndicaux, en particulier ceux de descendance canadienne-française, reconnaissent moins fréquemment que les responsables de GRH les avantages que peut apporter, aux employés et à l'employeur, la présence dans l'entreprise de superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible.

**Tableau 70 : Origine ethnique du représentant syndical et contribution des superviseurs, cadres et directeurs appartenant à une minorité visible**

La présence de personnes appartenant à une minorité visible aux emplois de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à...		Origine ethnique du représentant syndical						Total N et %	
		Descendance canadienne- française N et %		Minorité visible N et %		Autre origine ethnique N et %			
<b>1-Améliorer l'image de l'entreprise</b>	En accord	18	42,9	2	66,7	4	80,0	24	<b>48,0</b>
	Ni en accord ni en désaccord	21	50,0	1	33,3	0	--	22	44,0
	En désaccord	3	7,1	0	--	1	20,0	4	8,0
<b>Total N et %</b>		42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0
<b>2-Gagner de nouveaux marchés</b>	En accord	13	31,0	2	66,7	2	40,0	17	<b>34,0</b>
	Ni en accord ni en désaccord	22	52,4	1	33,3	2	40,0	25	50,0
	En désaccord	7	16,7	0	--	1	20,0	8	16,0
<b>Total N et %</b>		42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0
<b>3-Motiver les employés des minorités visibles pour progresser en emploi</b>	En accord	23	54,8	3	100,0	3	60,0	29	<b>58,0</b>
	Ni en accord ni en désaccord	16	38,1	0	--	2	40,0	18	36,0
	En désaccord	3	7,1	0	--	0	--	3	6,0
<b>Total N et %</b>		42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0
<b>4-Améliorer les relations entre les employés</b>	En accord	14	33,3	3	100,0	3	60,0	20	<b>40,0</b>
	Ni en accord ni en désaccord	23	54,8	0	--	2	40,0	25	50,0
	En désaccord	5	11,9	0	--	0	--	5	10,0
<b>Total N et %</b>		42	100,0	3	100,0	5	100,0	50	100,0

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

Nous examinons dans cette section les perceptions des représentants syndicaux au sujet des programmes, politiques et formations en matière d'accès à l'égalité en emploi que l'employeur met en place au sein de l'entreprise.

##### 4.4.1 Les programmes d'accès à l'égalité en emploi et d'équité en matière d'emploi

Probablement plus prudents<sup>169</sup> que les responsables de GRH au moment de s'exprimer au sujet de l'application ou non d'un PAÉ ou d'un PÉE dans leur entreprise, les représentants syndicaux rapportent plus fréquemment ne pas savoir si l'employeur est assujéti à un tel programme. En effet, alors que 14 % de ces derniers déclarent que leur employeur a l'obligation d'appliquer un

<sup>169</sup> Voir développement sur l'obligation contractuelle dans les entreprises privées au Québec, section 4.4.1.

PAÉ, 30 % sont d'accord pour dire qu'un tel programme n'existe pas dans l'entreprise et 56 % disent n'en avoir aucune idée. Rappelons, pour comparaison, que les responsables de GRH sont 38 % à s'accorder sur le fait qu'un PAÉ est appliqué dans leur entreprise, 45,7 % pour dire qu'il n'en existe pas et 16,3 % à ne pas savoir si l'employeur est soumis à cette obligation.

En ce qui concerne le PÉE, les représentants syndicaux sont 12 % à déclarer que l'employeur y est assujéti, 40 % à affirmer qu'il n'existe pas de tel programme et 48 % à rapporter ne pas savoir si l'entreprise en applique un (tableau 71).

**Tableau 71 : Programme d'accès à l'égalité en emploi et programme d'équité en matière d'emploi**

Application	PAÉ N et %		PÉE N et %	
	Oui	7	14,0	6
Non	15	30,0	20	40,0
Ne sait pas	28	<b>56,0</b>	24	<b>48,0</b>
Total N et %	50	100,0	50	100,0

Par ailleurs, sur les sept représentants syndicaux ayant répondu que l'employeur était soumis à l'obligation contractuelle, trois rapportent que leur syndicat a participé à la mise en place du PAÉ, et deux autres, que la convention collective fait mention de ce programme. De même, sur les six représentants syndicaux ayant répondu que l'employeur était soumis au programme des contrats fédéraux, quatre précisent que le syndicat a participé à la mise en place du PÉE et les deux autres, que la convention collective fait mention de ce programme.

#### **4.4.2 Les politiques et les formations sur la discrimination raciale en emploi**

Sur les 50 représentants syndicaux, 90 % déclarent que leur entreprise s'est dotée d'une politique sur le harcèlement psychologique et 88 %, d'une politique en matière de harcèlement discriminatoire<sup>170</sup>.

<sup>170</sup> Voir question D1 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

Par ailleurs, 14 % des représentants syndicaux rapportent que les membres de la haute direction de l'entreprise ont reçu une formation sur la gestion de la diversité en emploi. Ils sont également 14 % à rapporter que les gestionnaires ont reçu cette même formation. Notons que 82 % des représentants syndicaux ignorent si les membres de la haute direction et les gestionnaires ont bénéficié d'une telle formation (tableau 72). Enfin, 20 % des représentants syndicaux déclarent que les autres membres du personnel auraient bénéficié d'une formation sur la diversité en emploi.

**Tableau 72 : Formation sur la gestion de la diversité en emploi**

Formation	Haute direction N et %		Gestionnaires N et %	
	Oui	7	<b>14,0</b>	7
Non	2	4,0	2	4,0
Ne sait pas	41	82,0	41	82,0
Total N et %	50	100,0	50	100,0

Les représentants syndicaux rapportent dans une faible proportion (10 %) que les membres de la haute direction et les gestionnaires ont bénéficié d'une formation sur l'accès à l'égalité en emploi. Notons qu'une grande majorité d'entre eux (80 %) ne sait pas si ces derniers ont participé à une telle formation (tableau 73).

**Tableau 73 : Formation sur l'accès à l'égalité en emploi ou sur l'équité en matière d'emploi**

Formation	Haute direction N et %		Gestionnaires N et %	
	Oui	5	<b>10,0</b>	5
Non	5	10,0	5	10,0
Ne sait pas	40	80,0	40	80,0
Total N et %	50	100,0	50	100,0

Selon 24 % des représentants syndicaux, les autres membres du personnel auraient reçu une formation sur la discrimination et le racisme en emploi<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> Voir questions D2, D3 et D4 du questionnaire destiné aux représentants syndicaux, Annexe 1.

#### **4.5 Conclusions et conséquences sur la progression des minorités visibles en emploi**

Dans cette quatrième partie, il s'agissait de décrire les perceptions qu'ont les représentants syndicaux des caractéristiques de l'entreprise, du syndicat et des employés affiliés à ce dernier. Nous nous sommes ensuite intéressés aux perceptions des représentants syndicaux quant aux pratiques de gestion des ressources humaines et à celles en matière d'accès à l'égalité en emploi. Nous avons également exploré la capacité du syndicat de prendre part à la mise en place de ces pratiques à certains niveaux du système d'emploi que sont le recrutement, la sélection et la décision de dotation. Nous nous sommes enfin penchés sur les perceptions des représentants syndicaux à l'égard de la propension 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.

Afin de mieux comprendre les pratiques des employeurs et la progression des employés des minorités visibles en emploi, 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 appartenant à une minorité visible affiliés au syndicat local déposent proportionnellement moins de griefs que leurs pairs n'appartenant pas à une minorité visible.

Ensuite, les types de règlement de griefs se répartissent de la même manière dans les deux groupes d'employés. Cependant, le règlement interne des griefs en faveur de l'employé et de l'employeur semblent plus profiter aux employés affiliés 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; 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.

Contrairement aux types de règlement de griefs, leurs motifs se répartissent différemment selon que ces derniers sont déposés par les employés appartenant à une minorité visible ou par ceux n'y appartenant pas. Les employés faisant partie des minorités visibles intentent plus fréquemment que leurs pairs n'en faisant pas partie des griefs qui concernent l'ancienneté, l'affichage de poste et le congédiement, autrement dit pour des motifs liés de près à leur maintien et leur progression en emploi. Ils déposent également plus fréquemment des griefs pour discrimination ou harcèlement en emploi.

Compléter cette recherche par l'approche qualitative aurait sans doute permis de répondre aux questions suivantes : 1- Pourquoi les membres affiliés au 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 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.

Les employés des minorités visibles sont sous-représentés ou totalement absents dans la majorité des entreprises de l'échantillon 2 (72 %). C'est-à-dire que dans ces entreprises, leur proportion est strictement inférieure à celle des personnes actives des minorités visibles de la RMR de Montréal dans les trois secteurs d'activité retenus (commerce de détail, hébergement et services de restauration et fabrication). Les membres des minorités visibles ne sont ainsi adéquatement représentés que dans 26 % des entreprises de l'échantillon 2. 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.

Par ailleurs, 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 syndiqué. Rappelons que toutes les entreprises de cet échantillon sont syndiquées et affichent des taux de syndicalisation (78 %) et d'affiliation au syndicat local (74 %) très élevés. Cependant, mis à part la proportion importante du recrutement interne des cadres (40 %) et des superviseurs et contremaitres (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 de sélection portant sur la priorité du recrutement à l'interne (68 %), l'employeur persiste à recruter à l'externe.

Les paragraphes suivants résument les perceptions des représentants syndicaux quant aux pratiques de promotion en emploi des entreprises.

Même s'ils avancent dans une proportion de 80 % 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 %); suivent le plan de relève (26 %), l'évaluation annuelle

de rendement avec rétroaction (24 %) et les programmes de mentorat (18 %). D'autre part, pour 52 % des représentants syndicaux, leur entreprise n'est pas proactive (elle ne met en place qu'une seule pratique de promotion ou aucune d'entre elles); pour 38 % d'entre eux, elle est moyennement proactive (elle applique deux à trois pratiques facilitant la promotion); et pour 10 % d'entre eux, elle est proactive (quatre à cinq pratiques de promotion sont mises en place). Il convient de préciser que parmi les représentants syndicaux, 26 % déclarent que l'employeur n'a mis aucune pratique en application. De plus, ceux qui officient dans des entreprises dites « 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.

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 être étonnant de constater qu'une proportion importante de représentants syndicaux (42 %) affirme que le critère de compétence n'est pas le premier critère de sélection pour attribuer la dotation d'un poste théoriquement couvert par une convention collective. À cet égard, certaines conventions collectives privilégieraient l'ancienneté (et non pas la compétence) comme étant le 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.

Les résultats de la section réservée à la tendance des employés des minorités visibles à être promus au sein de l'entreprise peuvent être résumés comme suit.

Il existe chez les représentants syndicaux des différences de perceptions entre l'importance de détenir des qualités pour un candidat à la promotion et la tendance des candidats appartenant à une minorité visible à détenir ces qualités. Ces différences sont marquées pour le cas des deux qualités « être proactif » et « assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise ». En ce qui

concerne les quatre autres qualités, les écarts entre les proportions de réponses positives (en accord) aux deux assertions sont nettement moins prononcés que pour les deux premières qualités.

Par ailleurs, la répartition de l'échantillon des représentants syndicaux selon leur identification ethnique ne nous permet d'estimer les différences de perceptions que pour ceux de descendance canadienne-française. La proportion relative à l'accord de ces derniers selon lequel « les candidats augmenteront leurs chances d'obtenir une promotion s'ils sont proactifs » diminue significativement au profit de la proportion relative à leur opinion neutre à propos du fait que « les candidats à une promotion appartenant à une minorité visible ont tendance à être proactifs ». Ce n'est pas le cas de la qualité d'« assimiler la culture organisationnelle » : la tendance à la baisse de l'accord des représentants syndicaux quant à la propension des candidats des minorités visibles à obtenir une promotion est due à leur désaccord avec cette assertion et à leur abstention à répondre. Néanmoins, nous nous posons ici les mêmes questions que pour les responsables de GRH quant à la signification de l'opinion neutre qu'expriment certains représentants syndicaux à propos de la tendance des candidats des minorités visibles à être promus.

En outre, les représentants syndicaux 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 contribuer à : motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi, améliorer l'image de l'entreprise, améliorer les relations entre les employés et gagner de nouveaux marchés. La neutralité et le désaccord des participants quant aux quatre assertions sont en général plus marqués chez les représentants syndicaux que chez les responsables de GRH notamment, chez ceux de descendance canadienne-française.

Les écarts les plus importants entre les proportions des responsables de GRH et celles des représentants syndicaux sont relatifs à leur accord quant au fait que la présence de cadres, directeurs et superviseurs appartenant à une minorité visible contribuerait à « motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi » (29,4 points de pourcentage) et à « améliorer les relations entre les employés » (24,4 points de pourcentage). Or, ces deux apports concernent directement les employés des minorités visibles. Les représentants

syndicaux admettraient-ils moins fréquemment que les responsables de GRH les avantages que peut apporter la présence de minorités visibles dans les postes de supervision, de cadre et de direction parce que l'image qu'ils ont de leurs propres structures syndicales n'est pas celle d'un leadership diversifié?

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 seulement 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.

Pour résumer, 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 en outre plus prudents lorsqu'ils s'expriment à propos de l'application de l'accès à l'égalité dans l'entreprise. Enfin, ils feraient montre de perceptions moins négatives quant à la propension des employés des minorités visibles à obtenir une promotion. Ils sont pourtant moins enclins que les responsables de GRH à reconnaître les avantages que pourrait apporter la présence de gestionnaires des minorités visibles à l'entreprise. Enfin, plusieurs constats dénotent la présence de normes, souvent implicites, lesquelles pourraient porter préjudice à la progression des employés des minorités visibles dans leur entreprise si celles-ci venaient à être appliquées dans les processus de dotation.

## **CONCLUSION**

À partir de l'analyse descriptive des données issues de 350 questionnaires administrés auprès de responsables de la gestion des ressources humaines et de 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, telles que 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. »<sup>172</sup> (nos soulignés)

Bien que nous n'ayons pu le vérifier, nous pensons que les pratiques de l'employeur précèdent les perceptions<sup>173</sup> des responsables de GRH et des représentants syndicaux. Les participants à cette étude 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.

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 pour 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 ces 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

---

<sup>172</sup> *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.

<sup>173</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE, *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*, Annette DUBÉ, 2013, p. 127.

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'emploi<sup>174</sup>.

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;

---

<sup>174</sup> COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE, (2015), préc., note 22, p. 20.

- 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.

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.



## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRES

### QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX RESPONSABLES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### Section A : Caractéristiques de l'entreprise et des employés

QA1) Votre entreprise est bien :

\*Oui

\*Non

QA2) Le secteur d'activité de votre entreprise est bien le / la :

Hébergement et services de restauration

Fabrication

Commerce de détail

Services professionnels, scientifiques et  
techniques

QA3) Est-ce que le siège social de votre entreprise se situe...

... au Québec

... ailleurs au Canada

...à l'étranger

QA4) Quel est le nombre d'employés de votre entreprise?

*Les membres des minorités visibles sont des personnes qui ne sont pas des Autochtones et qui ne sont pas de 'race' ou de couleur blanche. Voici des exemples de groupes appartenant à une minorité visible vivant au Québec : les Noirs, les Arabes (du Maghreb, du Moyen-Orient), les Latino-Américains, les Asiatiques. Les personnes originaires de pays européens, comme les Italiens, les Portugais, les Grecs ou les Russes ne sont pas des minorités visibles.*

QA5) À combien estimez-vous le nombre d'employés appartenant à une minorité visible?

QB3A) Dans votre entreprise, à combien estimez-vous le nombre d'emplois permanents?

QB4) À combien estimez-vous le nombre d'emplois permanents occupés par les employés appartenant à une minorité visible?

QB3B) Dans votre entreprise, à combien estimez-vous le nombre d'emplois temporaires et occasionnels?

QB5) À combien estimez-vous le nombre d'emplois temporaires et occasionnels occupés par les employés appartenant à une minorité visible?

QB3C) À combien estimez-vous le nombre d'emplois temporaires ou occasionnels occupés par les travailleurs étrangers temporaires (Programme fédéral des travailleurs étrangers temporaires)?

QA6) Les employés de votre entreprise sont-ils syndiqués?

Oui

Non

=> QA8

QA7) À combien estimez-vous le pourcentage d'employés syndiqués dans votre entreprise?

QA8) Le chiffre d'affaires au Québec de votre entreprise est-il actuellement :

En croissance

Stable

En décroissance

NSP/NRP

## **Section B : Gestion des ressources humaines**

QB1) Parmi les deux types de recrutement suivants, auquel avez-vous le plus fréquemment recours pour combler les postes suivants :

- a) Cadre
- b) Professionnel
- c) Technique
- d) Supervision et contremaître
- e) Soutien administratif
- f) Métiers
- g) Soutien manuel

Recrutement à l'interne

Recrutement à l'externe

\*Ne s'applique pas — pas de ce type de poste dans l'entreprise

NSP — ne connaît pas

QB2) Lors de recrutements à l'externe, vous recevez des candidatures provenant de personnes appartenant à une minorité visible pour combler les postes suivants :

- a) Cadre
- b) Professionnel

- c) Technique
- d) Supervision et contremaître
- e) Soutien administratif
- f) Métiers
- g) Soutien manuel

Fortement en accord

En accord

Ni en accord ni en désaccord

En désaccord

Fortement en désaccord

\*Ne s'applique pas — pas de poste de ce type

\*Ne sait pas — ne connaît pas

QB6) Lors d'une promotion, appliquez-vous un processus et des critères formels de sélection?

Oui

Non

QB7) Parmi les pratiques suivantes, lesquelles appliquez-vous dans le cadre de la promotion interne de vos employés?

\*\* (Plusieurs réponses possibles)

Un plan de relève

L'évaluation annuelle de rendement avec  
rétroaction

Des formations visant le développement de  
compétences

L'affectation temporaire

Des programmes de mentorat

\*Aucune

QB8) Pour attribuer un poste de supervision, de cadre ou de direction dans le cadre d'une promotion à l'interne, appliquez-vous le critère de compétence?

Oui

Non

=> QB9

QB8A) À compétence équivalente, quel autre critère utilisez-vous pour choisir le candidat qui occupera ce poste?

QB9) Pour attribuer tout autre poste (que celui de supervision, de cadre ou de direction) dans le cadre d'une promotion à l'interne, appliquez-vous le critère de compétence?

Oui

Non

=> QB10

QB8A) À compétence équivalente, quel autre critère utilisez-vous pour choisir le candidat qui occupera ce poste?

QB10) 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

Fortement en accord

En accord

Ni en accord ni en désaccord

En désaccord

Fortement en désaccord

QB11) 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

Fortement en accord

En accord

Ni en accord ni en désaccord

En désaccord

Fortement en désaccord

### **Section C : Engagement de l'entreprise**

QC1) Une politique a-t-elle été mise en place dans votre entreprise pour contrer :

- A) Le harcèlement psychologique
- B) Le harcèlement discriminatoire

Oui

Non

NSP

QC2) Les membres de la haute direction ont-ils déjà reçu une formation sur...?

- a1) La gestion de la diversité en emploi
- a2) L'accès à l'égalité en emploi ou l'équité en matière d'emploi

Oui  
Non

QC2) Les gestionnaires ont-ils déjà reçu une formation sur...?

- b1) La gestion de la diversité en emploi
- b2) L'accès à l'égalité en emploi ou l'équité en matière d'emploi

Oui  
Non

QC2) Les autres membres du personnel ont-ils déjà reçu une formation sur...?

- c1) La diversité en emploi
- c2) La discrimination et le racisme en emploi

Oui  
Non

QC3A) Votre entreprise a-t-elle l'obligation d'appliquer un programme d'accès à l'égalité en emploi en vertu du programme d'obligation contractuelle?

Oui  
Non  
NSP

QC3B) Votre entreprise a-t-elle l'obligation d'appliquer un programme d'équité en matière d'emploi en vertu du programme des contrats fédéraux?

Oui  
Non  
NSP

QC4) La présence de personnes appartenant à une minorité visible dans les postes de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à :

- a) Améliorer l'image de l'entreprise
- b) Gagner de nouveaux marchés

- c) Motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi
- d) Améliorer les relations entre les employés

Fortement en accord  
En accord  
Ni en accord ni en désaccord  
En désaccord  
Fortement en désaccord

## **Section D : Renseignements sur le participant**

Noter le sexe du participant\*\*

Homme  
Femme

QD4) De quelle origine ethnique êtes-vous?

Descendance canadienne-française  
Descendance canadienne-anglaise  
Membre d'une minorité visible  
Autre (préciser)

QD5) Quel est votre titre d'emploi?

Cadre en ressources humaines  
Conseiller(ère) en ressources humaines  
Technicien(ne) en ressources humaines  
Agent des ressources humaines  
Autre (préciser)

QD6) Avez-vous suivi un cours portant sur la diversité en emploi?

Oui  
Non

QD7) Parmi les thématiques suivantes, lesquelles avez-vous abordées lors de ce cours?

La discrimination en emploi  
L'accès à l'égalité en emploi  
L'équité en matière d'emploi  
Autre (préciser)

## QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse mène actuellement une recherche sur la promotion en emploi des membres des minorités visibles dans les entreprises du Grand Montréal. Elle souhaiterait connaître le rôle que joue votre syndicat pour favoriser la progression des employés des minorités visibles dans l'entreprise.

**Les membres des minorités visibles** sont des personnes qui ne sont pas des Autochtones et qui ne sont pas de 'race' ou de couleur blanche (article 3 de la Loi sur l'équité en matière d'emploi). Voici des exemples de groupes appartenant à une minorité visible vivant au Québec : les Noirs (des Antilles, d'Afrique), les Arabes (du Maghreb, du Moyen-Orient), les Latino-Américains, les Asiatiques. **Attention** : les personnes originaires des pays européens comme les Grecs, les Italiens, les Portugais, les Russes, etc, **ne sont pas des minorités visibles**.

Ce questionnaire s'adresse aux représentants syndicaux. Votre participation est volontaire. Vos réponses seront traitées par la chercheuse responsable du projet de manière strictement confidentielle et anonyme. Ainsi, aucune information ne permettra de vous identifier. Les données du questionnaire seront conservées au sein du service de la recherche de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

**Consentez-vous à répondre au questionnaire?**

- Oui**
- Non**

## Section A : L'établissement et les employés

**A 1** Le secteur d'activité de votre entreprise est :

- Hébergement et services de restauration
- Fabrication
- Commerce de détail
- Services techniques, professionnels et scientifiques

**A 2** Le siège social de votre entreprise se situe :

- Au Québec
- Ailleurs au Canada
- À l'étranger

**A 3** Quel est le nombre total d'employés, syndiqués et non syndiqués, de votre établissement (hôtel, entrepôt, usine, magasin, abattoir, laboratoire ...)?

\_\_\_\_\_

**A 4** À combien estimez-vous le nombre d'employés appartenant à une minorité visible, syndiqués et non syndiqués, dans votre établissement?

\_\_\_\_\_

**A 5** Dans votre établissement, à combien estimez-vous le nombre total d'emplois permanents (syndiqués et non syndiqués)?

\_\_\_\_\_

**A 6** À combien estimez-vous le nombre d'emplois permanents (syndiqués et non syndiqués) occupés par les employés appartenant à une minorité visible?

\_\_\_\_\_

**A 7** À combien estimez-vous le nombre total d'emplois temporaires et occasionnels (syndiqués et non syndiqués) dans votre établissement?

\_\_\_\_\_

**A 8** À combien estimez-vous le nombre d'emplois temporaires et occasionnels (syndiqués et non syndiqués) occupés par les employés appartenant à une minorité visible?

\_\_\_\_\_



**A 9** Votre établissement se situe :

- À Montréal
- À Laval
- En Montérégie

**A 10** Le chiffre d'affaires au Québec de votre entreprise est-il actuellement en :

- Croissance
- Décroissance
- Stable
- Ne sais pas

### **Section B : Le syndicat**

**B 1** À quelle centrale syndicale votre syndicat est-il affilié?

\_\_\_\_\_

**B 2** Quel est le nombre total d'employés syndiqués dans votre établissement, tous syndicats confondus?

\_\_\_\_\_

**B 3** Quel est le nombre d'employés de votre établissement affiliés à votre syndicat?

***Si votre syndicat est le seul présent dans votre établissement, ce nombre doit être le même que celui que vous avez donné en réponse à la question B 2***

\_\_\_\_\_

**B 4** À combien estimez-vous le nombre d'employés appartenant à une minorité visible affiliés à votre syndicat?

\_\_\_\_\_

**B 5** Votre (vos) convention(s) collective(s) mentionne(ent)-t-elle(s) que la discrimination en emploi est interdite?

- Oui
- Non

**B 6** Votre (vos) convention(s) collective(s) mentionne(ent)-t-elle(s) que le harcèlement en emploi est interdit?

- Oui
- Non

**Attention : Pour les questions B 7 et B 8, le grief ne doit pas être en cours; le dossier doit avoir été fermé au cours de la période allant de janvier 2014 à aujourd'hui**

**B 7** Au cours des 2 dernières années, quel est le nombre de griefs dans l'établissement pour lesquels :

	Pour l'ensemble des employés (nombre de griefs)	Pour les employés des minorités visibles (nombre de griefs)
Un règlement interne entre les parties en faveur de l'employé est survenu		
Un règlement interne entre les parties en faveur de l'employeur est survenu		
Une sentence arbitrale de grief en faveur de l'employé a été rendue		
Une sentence arbitrale de grief en faveur de l'employeur a été rendue		
Un désistement de l'employé est survenu		

**B 8** Au cours des 2 dernières années, quel est le nombre de griefs dans l'établissement qui portaient sur :

	Pour l'ensemble des employés (nombre de griefs)	Pour les employés des minorités visibles (nombre de griefs)
Le congédiement		
La suspension		
L'affichage de poste		
L'ancienneté		
L'évaluation de rendement		
La formation		
Le licenciement ou la mise à pied		
La mutation		
La promotion		
La rémunération		
La discrimination		
Le harcèlement		

## Section C : Les pratiques de gestion des ressources humaines

**C 1** Pour combler les postes suivants, l'employeur recrute-t-il plus fréquemment à l'interne ou plus fréquemment à l'externe ? **Ne cochez qu'une seule case pour chaque poste**

	Recrutement à l'interne	Recrutement à l'externe	Ne s'applique pas*
a) Cadre			
b) Professionnel			
c) Technique			
d) Supervision et contremaître			
e) Soutien administratif			
f) Métiers			
g) Soutien manuel			

\* « **Ne s'applique pas** » signifie que le poste n'existe pas dans l'établissement »

**C 2** Lors d'une promotion, l'employeur applique-t-il un processus et des critères formels de sélection?

- Oui  
 Non

**C 3** Le syndicat a-t-il déjà négocié la mise en place de critères de sélection pour améliorer le processus de promotion?

- Oui Répondez à la question C 4, puis passez à la C 5  
 Non Passez directement à la question C 5

**C 4** Cochez les critères sur lesquels a porté la négociation du syndicat avec l'employeur pour améliorer le processus de promotion ?  
**Plusieurs choix possibles**

- L'affichage de tous les postes vacants  
 L'accès de tous les membres du personnel à l'affichage des postes vacants

La révision de la description des postes

- La conformité du formulaire de demande d'emploi  
 Le recrutement à l'interne avant le recrutement à l'externe  
 L'entrevue de sélection  
 Les tests de sélection  
 L'évaluation des candidatures  
 L'utilisation de l'évaluation annuelle de rendement des candidats dans la sélection  
 La composition du comité de sélection  
 La justification par écrit du choix ou du refus d'un candidat par les gestionnaires concernés pour doter le poste

**C 5** À combien estimez-vous le nombre total de postes de supervision, de cadre ou de direction dans votre établissement?

\_\_\_\_\_

**C 6** À combien estimez-vous le nombre de postes de supervision, de cadre ou de direction dans votre établissement occupés par des

personnes appartenant à une  
minorité visible?

\_\_\_\_\_

Aucune

**C 7** Parmi les pratiques suivantes, cochez celles que l'employeur applique pour favoriser la promotion en emploi ?

**Plusieurs réponses possibles**

- Un plan de relève
- L'évaluation annuelle de rendement avec rétroaction
- Des formations visant le développement de compétences
- L'affectation temporaire
- Des programmes de mentorat

**C 8** Pour attribuer un poste de supervision, de cadre ou de direction lors d'une promotion à l'interne, l'employeur applique-t-il le critère de compétence?

- Oui Répondez à la question C 9, puis passez à la C 10
- Non Passez directement à la question C 10
- Ne sais pas Passez directement à la question C 10

**C 9** À compétence équivalente, quel autre critère utilise-t-il pour choisir le candidat qui occupera ce poste?

**(Une seule réponse possible)**

**C 10** Pour attribuer tout autre poste (que celui de supervision, de cadre ou de direction) lors d'une promotion à l'interne, l'employeur applique-t-il le critère de compétence?

- Oui Répondez à la question C 11, puis passez à la C 12  
 Non Passez directement à la question C 12

**C 11** À compétence équivalente, quel autre critère utilise-t-il pour choisir le candidat qui occupera ce poste?

**(Une seule réponse possible)**

**C 12** Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : « Dans votre établissement, les candidats potentiels à une promotion augmenteront leurs chances d'obtenir cette promotion s'ils :

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord
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					

**La question C 12 concerne tous les candidats potentiels à une promotion et non pas uniquement ceux appartenant à une minorité visible**

**C 13** Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : « Dans votre établissement, les candidats à une promotion interne appartenant à une minorité visible ont tendance à :

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord
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 proactifs					
f) Assimiler la culture organisationnelle de l'entreprise					

## Section D : L'engagement de l'entreprise et du syndicat

**D 1** Une politique a-t-elle été mise en place dans votre établissement pour contrer :

	Oui	Non
a) Le harcèlement psychologique		
b) Le harcèlement discriminatoire		

**D 2** Les membres de la haute direction ont-ils déjà reçu une formation sur :

	Oui	Non	Ne sais pas
a) La gestion de la diversité en emploi			
b) L'accès à l'égalité en emploi			

**D 3** Les gestionnaires ont-ils déjà reçu une formation sur :

	Oui	Non	Ne sais pas
a) La gestion de la diversité en emploi			
b) L'accès à l'égalité en emploi			

**D 4** Les autres membres du personnel ont-ils déjà reçu une formation sur :

	Oui	Non
a) La diversité en emploi		
b) La discrimination et le racisme en emploi		

**D 5** Votre entreprise a-t-elle l'obligation d'appliquer un programme d'accès à l'égalité en emploi en vertu du programme d'obligation contractuelle?

- Oui Répondez aux questions D 6 et D 7, puis passez à la D 8
- Non Passez directement à la question D 8
- Ne sais pas Passez directement à la question D 8

**D 6** Le syndicat a-t-il participé à l'implantation du programme d'accès à l'égalité dans l'entreprise?

- Oui
- Non

**D 7** La convention collective fait-elle mention du programme d'accès à l'égalité?

- Oui
- Non

**D 8** Votre entreprise a-t-elle l'obligation d'appliquer un programme d'équité en matière d'emploi en vertu du programme des contrats fédéraux?

- Oui Répondez aux questions D 9 et D 10, puis passez à la D 11
- Non Passez directement à la question D 11
- Ne sais pas Passez directement à la question D 11

**D 9** Le syndicat a-t-il participé à l'implantation du programme d'équité en matière d'emploi dans l'entreprise?



- Oui
- Non

**D 10** La convention collective fait-elle mention du programme d'équité en matière d'emploi?

- Oui
- Non

**D 11** La présence de personnes appartenant à une minorité visible dans les postes de supervision, de cadre et de direction peut contribuer à :

	Fortement en accord	En accord	Ni en accord ni en désaccord	En désaccord	Fortement en désaccord
a) Améliorer l'image de l'entreprise					
b) Gagner de nouveaux marchés					
c) Motiver les employés des minorités visibles à progresser en emploi					
d) Améliorer les relations entre les employés					

### Section E : Le participant

**E1** Indiquez votre sexe

- Masculin  
 Féminin

**E 2** Êtes-vous :

- De descendance canadienne-française  
 De descendance canadienne-anglaise  
 Membre d'une minorité visible  
 D'une autre origine, (préciser) :

\_\_\_\_\_

**E 3** Quel est votre titre au sein de votre syndicat?

\_\_\_\_\_

## ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DE LA COLLECTE DE DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON 1

Taux de réponses du questionnaire destiné aux responsables de la gestion des ressources humaines. Bureau d'intervieweurs professionnels (BIP)

<i>Projet : La progression en emploi dans le secteur privé du Grand Montréal : les minorités visibles face à des inégalités de traitement</i>		<b>FRÉQUENCE</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Dates de collecte : 31 mars au 21 juillet 2015</i>			
<i>Durée moyenne du questionnaire : 15 minutes</i>			
<i>Numéros utilisés :</i>			1227
<b>A.</b>	<b>NUMÉROS NON VALIDES :</b>		74
	Hors service	73	
	Non-commercial/résidentiel	0	
	Télécopieur / Modem / Cellulaire	1	
<b>B.</b>	<b>NUMÉROS HORS ÉCHANTILLON :</b>		198
	Problème de langue	10	
	Âge et maladie/incapacité permanente	0	
	Duplicata	47	
	62-Non admissible — Moins de 100 employés	50	
	63-Non admissible — Renvoi au siège social-externe au Québec	28	
	64-Non admissible — Siège social	51	
	Entreprises à retirer de la liste à la demande de la Commission en date du 28 avril 2015	6	
	Hors secteur géographique	4	
	Personne de ce nom	2	
<b>C.</b>	<b>NUMÉROS DANS L'ÉCHANTILLON POUR LESQUELS IL N'A PAS ÉTÉ POSSIBLE D'ÉTABLIR L'ADMISSIBILITÉ :</b>		314
	Pas de réponse / répondeur <sup>(1)</sup>	251	
	Refus avant d'avoir établi l'admissibilité	63	
<b>D.</b>	<b>NUMÉROS DANS L'ÉCHANTILLON ADMISSIBLES POUR LESQUELS IL N'A PAS ÉTÉ POSSIBLE DE COMPLÉTER L'ENTREVUE :</b>		334
	Absence prolongée	31	
	Questionnaires incomplets	5	
	Rendez-vous pour après la fin de la période de collecte	173	
	Refus après avoir établi l'admissibilité	125	

<b>E.</b>	<b>ENTREVUES RÉALISÉES AU COMPLET :</b>		307
<b>Calcul du taux de réponse<sup>(2)</sup></b>		$\frac{E}{CX(T.A^{(3)})+D+E}$	$\frac{307}{881}$
			<b>34,9 %</b>

- (1) Pour qu'un numéro puisse être considéré comme *pas de réponse*, il doit correspondre à un numéro qui a toujours été sans réponse tout au long de la collecte de données. Ainsi, par exemple un rendez-vous non complété pour lequel il n'y a pas de réponse au moment du rappel doit être considéré comme *rendez-vous non complété* et non pas comme *pas de réponse*.
- (2) Présenté selon les normes de l'ARIM  
TAUX
- (3) D'ADMISSIBILITÉ :  $\frac{D+E}{B+D+E}$   $\frac{641}{839}$  **0,76**

### ANNEXE 3 : TAUX D'ACTIVITÉ DES MINORITÉS VISIBLES

#### Taux d'activité des minorités visibles par secteur d'activité dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal, 2011

Secteur	Nombre de personnes actives N	Nombre de personnes actives des minorités visibles N	Taux d'activité des minorités visibles %
11 Agriculture, foresterie, pêche et chasse	8 905	1 310	14,7
21 Extraction minière, exploitation en carrière, et extraction de pétrole et de gaz	2 405	280	11,6
22 Services publics	16 510	1 195	7,2
23 Construction	99 550	7 995	8,0
<b>31-33 Fabrication</b>	213 660	43 130	<b>20,2</b>
41 Commerce de gros	105 935	18 400	17,4
<b>44-45 Commerce de détail</b>	242 920	43 120	<b>17,7</b>
48-49 Transport et entreposage	97 585	17 570	18,0
51 Industrie de l'information et industrie culturelle	70 020	11 570	16,5
52 Finance et assurances	94 380	16 145	17,1
53 Services immobiliers et services de location et de location à bail	36 625	5 230	14,3
<b>54 Services professionnels, scientifiques et techniques</b>	178 740	29 140	<b>16,3</b>
55 Gestion de sociétés et d'entreprises	2 280	345	15,1
56 Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement	86 545	23 285	26,9
61 Services d'enseignement	153 025	21 165	13,8
62 Soins de santé et assistance sociale	232 200	48 045	20,7
71 Arts, spectacles et loisirs	42 120	4 065	9,6
<b>72 Hébergement et services de restauration</b>	121 235	33 215	<b>27,4</b>
81 Autres services (sauf les administrations publiques)	87 870	15 905	18,1
91 Administrations publiques	102 195	12 695	12,4

Source : Statistique Canada, *Enquête nationale auprès des ménages de 2011*, produit numéro 99-010-X2011038 au catalogue de Statistique Canada

## ANNEXE 4 : TABLEAUX

### La présence syndicale et le type de recrutement selon les responsables de GRH

Pour les cinq emplois, de professionnel, technique, de soutien administratif, des métiers et de soutien manuel (tableaux 74 à 77), le recrutement se fait majoritairement à l'externe et ce, peu importe que l'entreprise soit un milieu syndiqué ou non. Ainsi, même les entreprises syndiquées ont tendance à recruter plus fréquemment à l'externe pour ces postes qui, en théorie, sont des postes syndiqués.

**Tableau 74 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste technique**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
À l'interne	35	23,0	29	19,6	64	21,3
À l'externe	99	65,1	103	69,6	202	67,3
Pas d'emploi technique dans l'entreprise	15	9,9	11	7,4	26	8,7
Ne sait pas	3	2,0	5	3,4	8	2,7
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 75 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise : poste de soutien administratif**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
À l'interne	39	25,7	29	19,6	68	22,7
À l'externe	105	69,1	110	74,3	215	71,7
Pas d'emploi de soutien administratif	7	4,6	6	4,1	13	4,3
Ne sait pas	1	0,7	3	2,0	4	1,3
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 76 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise :  
poste des métiers**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
À l'interne	39	25,7	22	14,9	61	20,3
À l'externe	104	68,4	78	52,7	182	60,7
Pas d'emploi des métiers	7	4,6	46	31,1	53	17,7
Ne sait pas	2	1,3	2	1,4	4	1,3
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>

**Tableau 77 : Type de recrutement et présence syndicale dans l'entreprise :  
poste de soutien manuel**

Type de recrutement	Présence syndicale				Total N et %	
	Oui N et %		Non N et %			
À l'interne	54	35,5	30	20,3	84	28,0
À l'externe	82	53,9	72	48,6	154	51,3
Pas d'emploi de soutien manuel	14	9,2	44	29,7	58	19,3
Ne sait pas	2	1,3	2	1,4	4	1,3
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100,0</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>	<b>300</b>	<b>100,0</b>