

Rapport de recherche

La Loi canadienne sur l'équité en emploi et la transformation des rapports sociaux : le cas des minorités visibles

Rapport présenté à la Commission du droit du Canada et au Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) dans le cadre du programme de recherche conjoint "De la justice réparatrice à la justice transformatrice".

Lucie Lamarche (science politique et droit, UQAM) et Francine Tougas (psychologie, U. d'Ottawa)

Juin 2001

REMERCIEMENTS

Les auteures tiennent à remercier chaleureusement mesdames Martine Lagacé, Rachel Chagnon et Roxane de la Sablonnière de leur précieuse collaboration à la réalisation du présent rapport.

Elles tiennent aussi à souligner la contribution de Me Lison Néel qui par sa diligence et sa compétence a participé de façon significative à la mise en œuvre de ce projet. Elles lui dédient ce rapport avec toute leur affection.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Le contexte de l'étude..... 1

La méthodologie..... 4

1. Le potentiel de conflits et l'intégration en emploi des membres des minorités visibles.....	7
2. L'équité ou l'égalité en matière d'emploi?	13
3. L'idéal de justice et l'équité en emploi.....	17
4.L'équité en emploi : la loi des nombres?.....	21
5. Le classement et la vérification des entreprises visées par la Loi sur l'équité en emploi : deux démarches distinctes.....	23
5.1.1 Le classement annuel des entreprises par Développement des Ressources Humaines Canada.....	24
5.1.2 La méthodologie de classement utilisée par DRHC.....	26
5.2 La vérification de la conformité à la Loi par la Commission canadienne des droits de la personne.....	30
5.2.1 Le nouveau cadre juridique et les pouvoirs de la CCDP en matière d'équité en emploi.....	30
5.2.2 Le contrôle administratif de la conformité à la Loi sur l'équité en emploi et la prise en compte des stratégies de gestion des conflits.....	33
5.2.3 La réalisation du Plan d'équité en emploi et les progrès raisonnables	44
Conclusions.....	46
5.3 Les exigences du respect des droits de la personne et la gestion de la diversité	50
5. Présentation et discussion des informations recueillies par questionnaire et lors des"Focus group" avec les représentants des minorités visibles et des	

employeurs.....	53
5.1 La résistance à l'auto-identification.....	53
5.2 Mesures de facilitation et difficultés reliées à l'implantation d'un Plan d'équité en matière d'emploi.....	53
5.3 Gestion des conflits.....	57
5.4 Accueil, intégration et rétention des minorités visibles.....	59
CONCLUSIONS GÉNÉRALES.....	62.
RECOMMANDATIONS.....	66
Annexe : Cliquez sur ce lien pour les annexes : anex.htm	
ANNEXE -I- : Progression des minorités visibles en emploi (1987-1999).....	82
ANNEXE -II- Analyse des réponses au questionnaire adressé aux entreprises les plus performantes...84	
ANNEXE -III- : Rapports annuels déposés auprès du Département des Ressources Humaines du Canada (DRHC) par les entreprises du secteur privé soumises à la Loi sur l'équité en matière d'emploi, en vertu de l'article 18 de la Loi, pour l'année 1998, recension des meilleures pratiques identifiées.....	90

INTRODUCTION

Le contexte de l'étude :

Au Canada, la Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.R.C. c. E-5.4) a été adoptée en 1986 et modifiée en 1996 (L.C. 1995. c. 44). Selon les termes de l'article 2, la Loi a pour but de réaliser l'égalité en milieu de travail et, à cette fin, de corriger les

désavantages subis par quatre groupes historiquement victimes de discrimination en emploi au Canada, dont les minorités visibles. Conformément à l'article 3(b) de la Loi, une personne fera partie des minorités visibles si elle n'est pas autochtone et n'est pas de race ou de peau blanche . La réalisation de l'égalité en milieu de travail signifie que nul ne doit se voir refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence. L'article 2 de la Loi prévoit que cette égalité en emploi doit s'accomplir conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences, s'il y a lieu. Conformément à l'article 10 de la Loi, l'employeur réalise l'équité en emploi en adoptant et en mettant en œuvre le Plan d'équité en emploi. Aux fins de la confection de ces Plans, les employeurs doivent procéder à l'analyse de leurs systèmes d'emploi et de rémunération ainsi qu'à celle de la composition de leurs effectifs dans le but de déterminer les objectifs de représentation des groupes désignés à atteindre, par catégorie professionnelle, et d'adopter un ensemble de mesures destinées à supprimer les obstacles à la réalisation de l'égalité en emploi. L'augmentation de la représentation des membres des minorités visibles, dans chaque catégorie professionnelle présente dans l'entreprise, et ce en fonction de leur disponibilité sur le marché actif de l'emploi , est aussi un objectif central de la démarche d'équité en emploi. La Loi sur l'équité en matière d'emploi concerne les entreprises fédérales de plus de cent employés ainsi qu'un grand nombre de secteurs de l'administration publique fédérale. Compte tenu des limites de la présente recherche, seules les entreprises du secteur privé ont été considérées . Les amendements apportés à la Loi en 1996 ont eu pour effet de confier à la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) le mandat de superviser les initiatives des entreprises qui doivent s'y conformer (art. 22). A cette fin, la Commission a le pouvoir d'ordonner aux entreprises de se conformer à ses instructions lors du constat d'un manquement à certaines des obligations de l'employeur prévues par la Loi (art. 25(2)). En recours ultime, la Commission pourra aussi recourir au pouvoir de son président de constituer un Tribunal de l'équité en matière d'emploi dans le but de disposer de l'ordre de la Commission que l'entreprise contesterait ou négligerait de respecter (art. 28 et 30) . Notons que les modifications destinées à soumettre la démarche d'équité en emploi des entreprises au contrôle et à la supervision de la Commission des droits de la personne ont d'abord inquiété les entreprises, qui, depuis 1986, avaient pour seule obligation celle de soumettre au Ministère du développement des ressources humaines du Canada (DRHC) un rapport annuel de progrès .

Depuis l'entrée en vigueur en 1996 des modifications à la Loi, les analystes ont été assez silencieux, accordant selon toute vraisemblance au "nouveau" système une période de grâce. Les mois qui viennent donneront toutefois lieu à de nombreuses consultations puisque comme le prévoit l'article 44 de la Loi, cette dernière fera l'objet d'un premier examen quinquennal par un Comité de la Chambre des Communes.

Quoi qu'il en soit, et comme le démontrent les Rapports annuels sur la Loi de l'équité en emploi pour les années 1998, 1999 et 2000 , les entreprises du secteur privé soumises à la Loi ont réalisé des progrès numériques incontestables en termes d'intégration des minorités visibles . Nous recourons pour l'instant à l'expression "intégration" sans distinguer, comme l'exigent les termes de la Loi, les situations

d'embauche de celles de l'avancement. Nous reconnaissons toutefois que cette distinction est cruciale. Selon les statistiques fournies à l'appui du Rapport annuel 2000, ces entreprises sont toutefois loin d'avoir atteint l'égalité en emploi au sens de la Loi. Le fait est que malgré les transformations démographiques importantes survenues au sein de la population canadienne active au cours des dernières années, certains membres des groupes désignés par la Loi, dont les minorités visibles, se voient encore refuser l'accès à certains types d'emploi. Rappelons que la Loi sur l'équité en matière d'emploi interdit de distinguer, s'il y a lieu, au sein de la catégorie des minorités visibles, le sort différencié des divers groupes constituant cette catégorie. La bataille des chiffres est donc loin d'être gagnée. Mais notre étude s'attarde surtout à démontrer que ce n'est pas la seule bataille à considérer.

En effet, la présente étude a pour but de soulever le voile des rapports humains qui se cachent derrière le constat statistique et numérique de l'intégration des minorités visibles en emploi et ce, en vérifiant d'abord l'existence de conflits résultant de la mise en présence de personnes issues de groupes ethniques différents en entreprise, dans le but de mettre en évidence les moyens que les acteurs ont privilégiés afin de résoudre ces conflits. Notre recherche nous permet de conclure que l'accent mis par la Loi sur les objectifs quantitatifs a eu pour effet de masquer ou de mettre en veilleuse les conflits inhérents à l'introduction de personnes différentes en emploi et les moyens informels ou non statutaires que les acteurs, et plus particulièrement les entreprises, ont pris pour régler ces conflits. Nous estimons que la négligence de la recherche et des acteurs de prendre en compte ces conflits et les initiatives destinées à leur résolution pourrait avoir pour conséquence de freiner l'effet transformateur des rapports sociaux dont la Loi postule implicitement. Dans un deuxième temps, nous avons aussi tenté d'identifier, au soutien de la même hypothèse, les limites de la Loi et des mécanismes de supervision qu'elle prévoit dans le but de faciliter la résolution des conflits humains qu'engendre la mise en présence de personnes issues de groupes ethniques différents dans une entreprise.

Il ne s'agit donc pas tant pour nous de poser la question des limites de la Loi, mais plutôt de tenter d'identifier quelles stratégies les entreprises ont effectivement privilégiées afin de dénouer les conflits ci-dessus évoqués ou, dit autrement, quelles initiatives "hors la loi" ou inspirées par la Loi les acteurs impliqués ont mis au point à cette fin. Il importe aussi de souligner d'entrée de jeu, que nous n'avons rien détecté au cours de cette étude qui remette en question l'opportunité ou la légitimité morale ou politique de la Loi sur l'équité en emploi.

En conséquence, nous croyons que la Loi sur l'équité en emploi constitue un terrain propice à l'analyse de la cohabitation des normes juridiques et des normes volontaires aux fins de la construction de rapports sociaux harmonieux. Cependant, nous reconnaissons aussi l'importance du droit de l'équité en emploi dans la recherche de cet objectif. Car notre recherche révèle aussi que la Loi favorise indirectement le développement de mesures permettant de désamorcer les conflits et de trouver un terrain d'entente entre les personnes issues de différents groupes sociaux et ethniques.

La méthodologie :

La partie terrain de cette étude s'est déroulée comme suit. Tout d'abord, nous avons effectué une analyse sommaire des Rapports annuels déposés en 1998 auprès de DRHC par les entreprises les plus performantes aux termes de la Loi. Conformément à l'article 18 de la Loi et à l'article 19 du Règlement sur l'équité en matière d'emploi (DORS 96-470), les entreprises du secteur privé visées par la Loi expédient un Rapport annuel concernant la réalisation de l'équité en emploi à DRHC . Ces rapports sont publics . A partir de la méthodologie de classement des entreprises adoptée par la Division des Normes du travail et de l'équité en milieu de travail de DRHC, 113 entreprises ont été classées "A" ou "B" en termes de la représentation numérique des minorités visibles et des progrès réalisés à ce chapitre au cours de la dernière année. Nous avons analysé les rapports narratifs de ces entreprises dans le but d'y détecter toute information qualitative utile dans l'identification des stratégies qu'elles ont mises au point afin de gérer ou de prévenir les conflits humains issus de la mise en présence de groupes ethniques différents en emploi . Nous rendons compte de cette analyse dans la partie de l'étude réservée à la "présentation et la discussion des informations recueillies". Un résumé des informations ainsi recueillies dans les rapports narratifs est par ailleurs reproduit à l'Annexe -III- de ce Rapport.

Par la suite, nous avons procédé à une enquête par questionnaire destinée aux représentants des 113 entreprises choisies . À partir des informations contenues dans les rapports annuels, nous avons tenté de joindre par téléphone les responsables du dossier "Équité en matière d'emploi" de chacune de ces 113 entreprises. Ce premier contact avait pour but d'identifier les personnes responsables désignées pour compléter le questionnaire et, conformément aux termes des exigences du Comité de déontologie de l'Université du Québec à Montréal, de les rassurer quant à l'anonymat et à la confidentialité de leurs réponses. Par exemple, nous les avons assurés que leur nom et celui de l'entreprise qu'ils représentent ne seraient mentionnés dans aucun rapport ou communication ayant trait à cette étude. Il en va de même pour tous les participants à cette étude. Plusieurs responsables n'ont pu être joints après plusieurs tentatives (16) et d'autres (4) ont refusé de participer, faute de temps et de ressources. En tout, 93 représentants des entreprises ont accepté de remplir le questionnaire. Le questionnaire était soit en version française ou anglaise, selon le choix du participant, et il a été envoyé par la poste. 31 copies ont été retournées dûment complétées pour un taux de réponse relativement acceptable de 33%. La plus grande partie (89%) des entreprises ayant retourné le questionnaire œuvrent dans le domaine du transport, des communications et des banques et la majorité (55%) n'en était pas en 1999 à leur premier Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi.

Le questionnaire touche aux aspects humains de l'intégration des membres des minorités visibles en emploi en recueillant de l'information relativement aux principales difficultés auxquelles les entreprises soumises à la Loi sur l'équité en matière d'emploi ont été confrontées. Le questionnaire vise également à identifier les meilleures pratiques de gestion mises en place, au-delà des exigences strictes de la Loi, par les entreprises les plus performantes pour régler certains conflits inhérents à

l'intégration des membres des minorités visibles. Plus précisément, le questionnaire traite des difficultés et des correctifs apportés relativement a) à l'auto-identification des membres des minorités visibles; b) à l'implantation d'un Plan d'équité en matière d'emploi; c) à la gestion conflits interethniques; et d) à l'accueil, à l'intégration et à la rétention des minorités visibles au sein de l'entreprise. Suite au dépouillement du questionnaire, nous avons réuni à Montréal des représentants des minorités visibles afin de discuter avec eux des principales difficultés et sources de conflits qu'ils/elles ont rencontrés en milieu de travail et des meilleurs mécanismes de facilitation et de gestion des conflits qui leur sont connus. Ces représentants et représentantes se distinguaient soit par leur implication au sein d'un comité d'entreprise ou d'un syndicat dans le cours de l'implantation du programme d'équité en emploi, soit par leur implication au sein d'un organisme de défense des droits au travail des minorités visibles. Pour respecter les exigences déontologiques, les noms des participants ne sont évidemment pas divulgués et pour respecter la confidentialité de leurs propos, seulement le résumé des interventions est rapporté dans la section "présentation et discussion des informations recueillies".

Nous avons également réuni à Montréal des représentants de grandes entreprises dans le but d'aborder les mêmes questions. Les participants sont des responsables du dossier Équité en matière d'emploi dans l'entreprise qu'ils/elles représentent. Toujours dans le respect des normes de déontologie, leurs noms ne sont pas divulgués et leurs propos sont résumés dans la partie traitant des informations recueillies.

Somme toute, nous avons tenté de détecter, à l'aide des outils de recherche et d'identification ci-dessus identifiés, deux éléments de la problématique de l'équité en emploi et de la transformation des rapports sociaux :

- Les acteurs impliqués reconnaissent-ils l'existence de conflits interethniques en entreprise?

- Les acteurs impliqués investissent-ils dans la détermination de stratégies destinées à la gestion de ces conflits, qu'ils en aient ou non reconnu l'existence?

Le présent rapport est divisé comme suit. D'abord, et de manière abrégée, nous procéderons à la recension de la documentation en psychologie sociale sur le potentiel de conflits issus de la mise en présence de personnes de groupes ethniques différents. Ensuite, nous procéderons à une présentation et à un rappel des prescriptions législatives, réglementaires et administratives destinées à l'implantation en entreprise du Plan d'équité en emploi dans le but d'identifier la capacité de cette Loi et de son mécanisme de suivi de prendre en compte l'importance des conflits dans sa mise en œuvre. De même, ce développement s'attardera aux principes de justice sur lesquels repose la Loi ainsi qu'aux développements historiques et jurisprudentiels ayant précédé et entourant la Loi sur l'équité en emploi.

Ensuite, le rapport se penchera sur l'analyse des questionnaires auxquels les entreprises ciblées (parce que jugées plus performantes aux fins de la Loi) ont répondu. Les résultats obtenus seront discutés en référant aux informations

recueillies lors de l'analyse des rapports des entreprises et des "Focus group" réunissant les représentants des entreprises et des minorités visibles.

Enfin, nous concluons par un ensemble de recommandations destinées à la nécessité de la prise en compte des conflits interethniques et de la promotion des modes de résolution de ces derniers afin de renforcer l'efficacité de la Loi sur l'équité en emploi. En effet, notre recherche nous permet de conclure que si la Loi sur l'équité en emploi est un outil législatif nécessaire à l'éradication des pratiques d'emploi racistes ou racisées, elle ne constitue pas en elle-même une réponse suffisante à l'éradication des conflits issus de l'intégration des membres des minorités visibles en emploi. Bref, on ne saurait présumer que le seul renforcement de la Loi, souhaité par plusieurs, mènera à la construction de rapports interpersonnels harmonieux en emploi ou encore, à l'atteinte d'une égalité de bien-être au profit des minorités visibles au Canada.

1. LE POTENTIEL DE CONFLITS ET L'INTÉGRATION EN EMPLOI DES MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES

Comme il l'a été souligné plus haut, l'objectif central de la démarche d'équité en matière d'emploi est l'augmentation de la représentativité des membres des minorités visibles à tous les niveaux et dans toutes les catégories d'emploi. Bref, la Loi met l'accent sur les moyens à prendre pour augmenter le nombre de minorités visibles sans souligner les effets pervers de l'augmentation de la représentation numérique de personnes de races différentes. Cette prise de position est congruente avec celle proposée par Kanter qui soutient que l'atteinte d'une masse critique de minorités visibles et des membres des groupes visés par une Loi d'équité en emploi est une condition nécessaire et favorable à l'intégration des minorités visibles en emploi. Toutefois, des travaux plus récents remettent en question cette position. En effet, Yoder soutient que Kanter a mal interprété les résultats obtenus parce qu'elle n'a pas tenu compte de la cadence d'augmentation. Soulignons que dans la population étudiée par Kanter le nombre de femmes était très limité et que ces dernières venaient à peine d'investir un domaine d'emploi traditionnellement réservé aux hommes. Yoder avance ainsi, s'appuyant sur la position de Blalock, que plus la représentation numérique et la cadence d'augmentation du nombre de personnes d'un groupe minoritaire dans un environnement de travail par exemple sont fortes, plus les réactions des blancs sont négatives. Ces hypothèses sont appuyées par des études récentes qui ont plus spécifiquement démontré qu'une représentation numérique et une cadence d'augmentation du nombre de personnes d'un groupe minoritaire ont pour effet de rendre les personnes du groupe majoritaire plus négatives à l'endroit des personnes des minorités visibles et des plans d'équité en matière d'emploi visant à améliorer leur situation. Bref, plus on fait des progrès en termes de représentation des minorités, plus le racisme et ses effets négatifs sur le sort réservés aux minorités s'accroissent.

Il reste encore d'autres éléments à étudier avant de tirer des conclusions fermes et définitives sur les effets de l'augmentation de la représentation d'un groupe minoritaire sur les attitudes et les comportements des blancs. Néanmoins, les résultats des études menées à ce jour sèment un doute sur la pertinence de s'en tenir aux nombres dans la création de stratégies d'intégration des minorités visibles.

Aussi posons-nous la question de savoir quelles sont, au-delà des nombres, les répercussions de l'introduction de personnes des minorités visibles dans un milieu traditionnellement réservé aux blancs par le biais de la mise en œuvre d'un Plan d'équité en matière d'emploi?

Soulignons d'entrée de jeu que les études ont démontré que cette stratégie est efficace et permet aux groupes minoritaires d'accéder à des emplois qui leur étaient jusque-là inaccessibles. Mais faut-il le rappeler, ces stratégies sont mises en œuvre dans des milieux où il a été démontré que les attitudes des individus et les pratiques organisationnelles ont pour effet d'exclure les minorités visibles. Étant donné cet historique d'exclusion, on ne peut donc s'attendre à ce que l'introduction des minorités visibles dans une entreprise même bien engagée dans la voie de l'égalité en emploi se fasse sans problème et sans discorde. Cette conclusion est appuyée par les études portant sur le contact intergroupe. Il a, en effet, été démontré que le contact intergroupe comme tel ne permet pas de changer les mentalités. Ainsi, selon les études, connaître et interagir avec des collègues de travail des minorités visibles ne changent pas vraiment ce que les blancs pensent de ce groupe en général. Qui plus est, il ressort des études que le contact intergroupe en situations de compétition, comme c'est le cas sur le marché du travail, n'est pas du tout propice à la réduction des préjugés raciaux. Chacun reste sur ses positions et les préjugés demeurent intacts, sinon renforcés.

Les études récentes font ressortir deux types de préjugés de race profondément ancrés auxquels sont confrontées les minorités visibles en emploi. S'il est illégal dans certains cas de dénigrer ouvertement les minorités visibles, il n'en reste pas moins que ces préjugés, bien qu'en décroissance, font toujours partie de la réalité canadienne. Les préjugés traditionnels s'appuyant sur la supériorité des blancs et l'infériorité des autres groupes ont la vie dure et ont pour effet de réduire l'accès des minorités visibles à différents champs d'activités. L'intégration des minorités visibles dans les milieux traditionnellement réservés aux blancs est freinée par un autre type de préjugés, ceux-là plus subtils mais non moins néfastes. Il s'agit d'une mise à jour des préjugés traditionnels pour répondre aux normes d'égalités prônées dans nos sociétés. Ils sont ainsi plus subtils et empreints de valeurs égalitaires. Les minorités visibles sont rejetées non plus parce qu'elles n'ont pas le talent et les compétences nécessaires, mais bien parce qu'elles ont obtenu plus que ce qu'elles méritent en raison de la promotion des valeurs égalitaires. Elles jouissent désormais d'un traitement de faveur qui pénalise et met à l'écart l'homme blanc. De plus, les préjugés subtils s'expriment de telle sorte que le comportement répréhensible d'une minorité visible se répercute sur tous les membres de la communauté. Ceci a pour effet de raffermir les préjugés et la discrimination à l'endroit des minorités visibles. Bref, il ressort des études que si une personne des minorités visibles fait un "bon coup", elle est considérée comme une exception et que si elle fait un "mauvais coup", elle est considérée comme pareille à ses semblables.

Dans un tel climat, il n'est pas surprenant que les minorités visibles aient développé des mécanismes de protection. Par exemple, des études révèlent que les minorités visibles développent dès l'enfance des sentiments de méfiance à l'endroit des blancs dans le but de se prémunir contre les préjugés et la discrimination et de garder leur dignité. Ces sentiments de méfiance raciale impliquent que les minorités visibles soupçonnent même les mieux intentionnés d'être racistes et méprisants. En réponse à un environnement hostile, d'autres emprunteront la voie du désengagement. Dans

une situation où leur groupe a mauvaise réputation, les personnes des minorités visibles pourraient se détacher psychologiquement du domaine. Par exemple, les personnes des minorités visibles pourraient accorder moins d'importance à leur carrière en raison du sort qui leur est réservé et serait ainsi moins motivées à faire leur place dans un milieu où les obstacles liés à la couleur de peau foisonnent. Ainsi, la carrière n'occuperait plus une place prépondérante dans les évaluations personnelles et dans l'estime de soi. Ces personnes pourraient ainsi tirer leur fierté personnelle non plus de leur statut en emploi, mais, par exemple, de leur statut au sein de la famille ou de la communauté. Ce détachement psychologique pourrait à la longue mener à un désengagement plus global qui pourrait se manifester par un changement d'emploi ou de carrière.

Dès lors, il est possible d'imaginer de nombreux scénarios où les tensions sont nourries tant par les préjugés des blancs que par ceux des minorités : les deux peuvent être méfiants et attribuer le comportement de l'autre à un rejet ou à de fausses conceptions. Mais il semble que les individus n'aient pas besoin de faire preuve de méfiance raciale ou d'être profondément racistes pour que les conflits surviennent. En effet, certains auteurs soutiennent que le bon vouloir en matière d'équité et ce faisant, l'introduction de nouveaux groupes de personnes dans des secteurs d'emplois, peuvent être la cause de conflits individuels et collectifs en milieu de travail. Bref, ces auteurs postulent que la simple mise en œuvre de Plans d'équité en matière d'emploi peut en elle-même être la cause de conflits intergroupes.

Rappelons que l'équité en matière d'emploi comporte entre autres des mesures temporaires qui ont pour but de faire en sorte que les groupes historiquement défavorisés au niveau de l'emploi, dont les minorités visibles, soient éventuellement représentés et traités de façon équitable. Pour ce faire, un Plan d'équité devrait contenir des mesures qui tiennent compte du groupe d'appartenance, dans ce cas-ci les minorités visibles, pour favoriser leur intégration tant que les objectifs d'équité ne sont pas atteints. Par exemple, un employeur, dont les systèmes d'emplois contiennent toujours des irritants à l'intégration des minorités visibles, pourrait mettre en œuvre des mesures spéciales et temporaires qui ciblent particulièrement les minorités visibles tout en tenant compte de leur compétence. Ainsi à l'embauche, on pourrait sélectionner en priorité les postulants des minorités visibles en autant qu'ils figurent dans la liste des meilleurs candidats.

Cette pratique qui permet de prendre en considération à la fois le groupe d'appartenance et la compétence aura cours tant que les minorités visibles seront sous représentées ou que les pratiques courantes de gestion renfermeront des composantes discriminatoires à leur endroit. Le but ultime est donc de créer un climat organisationnel et des pratiques de gestion qui sont favorables à la juste évaluation des compétences des minorités visibles. Les considérations de justice et d'équité sont importantes dans la création d'un milieu propice au développement de leur potentiel et ce faisant, dans la satisfaction et le bien-être psychologique des employés des minorités visibles au sein d'une entreprise. Il ne suffit pas d'embaucher, il faut créer un milieu propice à l'intégration, à la promotion et à la rétention des minorités visibles. L'atteinte des objectifs de représentation équitable des groupes ciblés en dépend.

La mise en œuvre de mesures spéciales visant les groupes ciblés ne fait pas l'unanimité parmi les employés qui ne sont pas visés par les Plans d'équité en emploi. Les réactions peuvent être négatives et parfois vives à l'endroit de certains Plans d'équité. Il ressort, en effet, que les attitudes envers les Plans d'équité varient selon le groupe ciblé. Bref, il y a des Plans d'équité en emploi qui sont mieux reçus que d'autres. Par exemple, une étude menée au Canada et qui a confirmé les résultats de recherches effectuées aux États-Unis, montre que comparativement aux Plans d'équité visant les femmes et les personnes handicapées, ceux qui ont pour but de favoriser la situation des minorités visibles sont évalués plus négativement. Les personnes des minorités visibles sont moins bien tolérées ainsi que les Plans d'équité ayant pour but de promouvoir leur situation.

De plus, il a été démontré que les fausses conceptions par rapport aux Plans d'équité sont non seulement monnaie courante, mais contagieuses. Une des plus couramment répandues veut que dans le cadre de ces programmes, les embauches et les promotions se fassent sur la base de l'appartenance à un groupe et non en fonction des compétences. "On embauche n'importe qui des minorités visibles dans le but de rencontrer les objectifs quantitatifs" est un exemple de fausses croyances couramment véhiculées. On peut facilement imaginer comment les personnes des minorités visibles sont perçues et traitées par les blancs qui croient au bien fondé de cette croyance. D'ailleurs ce type de croyances a fausement nourri un courant de recherche selon lequel les Plans d'équité en emploi sont néfastes pour les personnes des minorités visibles. À tort, on a prétendu que ce type de Plans a pour effet d'affecter à la baisse l'estime de soi des minorités visibles. En fait, il a été démontré que le fait d'être embauché par le biais d'un Plan d'équité en matière d'emploi ne cause pas nécessairement de tort aux minorités visibles. L'estime de soi n'est pas affectée surtout lorsque l'implantation du Plan a été soutenue par la diffusion d'informations relatives aux tenants et aboutissants des stratégies adoptées. Plus particulièrement, il est important de faire connaître la part de l'expérience et des compétences dans les décisions d'embauche pour éliminer les doutes semés par les fausses croyances au sujet de l'équité en emploi.

Bref, les études en psychologie sociale font état de nombreuses sources de conflits reliées à l'implantation d'un Plan d'équité et à l'introduction de personnes des minorités visibles. Nous ne prétendons pas avoir fait une recension exhaustive des facteurs de conflits répertoriés. Nous avons tout simplement voulu démontrer que le succès en équité en emploi n'est pas une simple affaire de chiffres et que la situation dans laquelle évolue les travailleurs mérite d'être examinée de près. Le potentiel de conflits est important. Par exemple, on peut facilement imaginer que la simple mise sur pied de programmes d'équité en matière d'emploi amène les personnes non visées à croire que les minorités visibles prennent des postes qui leur reviennent de droit. Il se peut également que les minorités visibles et les travailleurs non visés aient des vues diamétralement opposées en ce qui a trait aux progrès réalisés et à ce qui reste à faire en matière d'égalité. La dimension intergroupe peut aussi jouer un rôle important dans les conflits individuels : un travailleur non ciblé peut se sentir lésé parce que la promotion convoitée a été attribuée à son collègue des minorités visibles; l'attitude de méfiance d'une minorité visible peut exaspérer son collègue

blanc qui fait des efforts pour être égalitaire ; un cadre peut être fâché et découragé par le taux de roulement et le manque d'engagement envers l'entreprise des employés des minorités visibles dans lesquels il a beaucoup investi en termes de temps et d'énergie. Des conflits interpersonnels peuvent aussi émerger même lorsque les protagonistes sont bien intentionnés et ce, en raison du manque de connaissance de la culture et des origines de l'autre. Par exemple, une personne des minorités visibles qui ne connaît pas bien la culture canadienne peut être offusquée par le comportement plutôt familial des nationaux alors que ces derniers peuvent être portés à croire que cette personne est plutôt distante et hautaine.

L'équité en matière d'emploi traite de questions concrètes, à savoir la place qu'occupe et que devrait occuper les minorités visibles dans la hiérarchie au sein de la population active. Elle vise à changer le statut social des minorités visibles en leur donnant accès à des emplois mieux rémunérés et traditionnellement réservés aux blancs. C'est donc une question d'argent et de statut social. Cette mouvance sociale est accompagnée, comme tout changement, de résistances qui donnent lieu à des désaccords et des frictions. Elle met en jeu des acteurs qui ne sont pas nécessairement préparés à relever le défi de l'équité et de l'égalité d'accès d'un groupe qui a été l'objet d'exclusion et de préjugés négatifs.

2. L'ÉQUITÉ OU L'ÉGALITÉ EN EMPLOI?

Il convient de se demander comment le vocable "équité" a fait son apparition dans le paysage juridique des droits de la personne au Canada. En effet et encore à ce jour, ni la Charte canadienne des droits et libertés, ni les législations provinciales ou fédérale destinées à la sanction et à la correction des atteintes et des manifestations discriminatoires aux droits de la personne, ne prévoient la possibilité d'entreprendre ou d'imposer des mesures équitables destinées à la correction et à l'éradication des pratiques discriminatoires au Canada. Il est à noter toutefois que la Charte canadienne et les Codes des droits de la personne, tout comme la Charte des droits et libertés du Québec, envisagent l'imposition de programmes de promotion sociale ou de mesures positives à titre de mesures correctives dans l'éventualité où le processus d'enquête administrative ou judiciaire permettrait de conclure à l'existence de pratiques discriminatoires systémiques susceptibles de priver les membres d'un groupe, en raison de leur appartenance à ce groupe, des bénéfices de leur droit à l'égalité, dont l'égalité en emploi. Ce seraient donc ces mesures correctives qui revêtiraient une dimension équitable destinée à la réalisation de l'égalité en emploi. La détermination d'objectifs numériques destinés à l'embauche des groupes minoritaires et des femmes, constitue l'une, mais non la seule de ces mesures équitables destinées à rééquilibrer la représentation des diverses composantes de la société canadienne sur le marché du travail.

Il est connu que Madame la Juge Abella a, la première, eu recours à l'expression "équité", alors qu'elle présidait la Commission d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi au Canada. Le contexte alors examiné fut celui des limites d'une justice issue des plaintes individuelles de discrimination alors que les membres des groupes historiquement victimes de discrimination espéraient ardemment la transformation proactive des lieux de travail en vue de leur en faciliter l'accès. Constatant

l'immobilisme des chiffres relatifs à l'intégration en emploi des groupes de la société canadienne victimes de discrimination, la Juge Abella concluait alors en faveur d'une obligation générale faite aux entreprises de compétence fédérale et à la Couronne fédérale de mettre en œuvre des programmes d'accès à l'égalité en emploi destinés aux membres des groupes victimes de discrimination au Canada .

Bien que la Commission alors présidée par la Juge Abella porte le nom de Commission sur l'égalité en emploi, la littérature reconnaît que l'introduction du concept d'équité en emploi répondait à une stratégie contextuelle précise : contrer les résistances à l'implantation d'un modèle proactif, lesquelles seraient issues de l'expérience américaine en matière d'Affirmative Action . C'est le débat de la légitimité et de la rigidité des "quotas", expression à laquelle le droit canadien n'a jamais recouru, qui motivait alors la Juge Abella à plutôt mettre l'accent sur la nécessité d'une participation plus équitable des groupes victimes de discrimination au marché du travail canadien. Le droit canadien allait dès lors encourager, plus ou moins fermement, les entreprises canadiennes soumises à la Loi sur l'équité en emploi à tendre dans des délais raisonnables vers une représentation numérique équitable des membres des groupes victimes de discrimination et des femmes en emploi . Pour les fins de notre recherche, il ne nous importe pas d'établir des distinctions, qui seraient probablement futiles, dans tous les cas, entre les quotas et les objectifs numériques. Tout au plus, importe-t-il de retenir que dans une perspective transformatrice, l'atteinte d'une représentation plus équitable des groupes désignés en emploi est une démarche qui peut s'étendre différemment dans le temps. Dans le cadre d'une ordonnance judiciaire ou administrative déterminée dans le contexte d'un litige, ces mêmes objectifs sont alors plus susceptibles d'être assimilés aux controversés quotas. Une certaine souplesse distinguerait donc les objectifs numériques des quotas . Toutefois, l'une et l'autre approche dépendent de la même méthodologie: d'abord l'épuration des éléments discriminatoires des systèmes d'emploi, ensuite la détermination de la disponibilité à l'emploi des femmes, des autochtones, des personnes atteintes d'un handicap et des groupes minoritaires dans une région géographique donnée, puis l'embauche, dans une proportion prédéterminée et jugée raisonnable.

La Juge Abella propose que l'emploi soit perçu comme une richesse rendue disponible par un système d'emploi que contrôle l'entreprise. Ce système d'emploi comporte à l'évidence différentes composantes discriminatoires et barrières à l'emploi dont font les frais les groupes minoritaires dans leur rapport à l'emploi. Ces barrières sont le produit d'une société qui réserve dans les faits au groupe dominant la ressource que constitue l'emploi et qui détermine les exigences et aptitudes requises en vue d'accéder à l'emploi en fonction des caractéristiques objectives et subjectives propres à ce groupe dominant. La légitimité constitutionnelle du raisonnement destiné à assimiler à de la discrimination tant directe qu'indirecte cette situation de fait a été établie par la Cour suprême du Canada dans la décision *Action Travail des femmes c. Canadien National* .

L'équité en emploi est donc associée depuis à la nécessité d'implanter de façon proactive, c'est-à-dire dans la foulée d'une obligation législative, des programmes

spéciaux comportant entre autres des objectifs numériques à atteindre en termes d'embauche. Cette détermination numérique est fondée sur une corrélation entre la disponibilité des groupes minoritaires et des femmes sur le marché du travail pour un type d'emploi donné et leur représentation à court terme et à moyen terme, en emploi.

Le postulat sur lequel repose la stratégie numérique de la lutte à la discrimination en emploi est à l'effet que la modification de la représentation numérique des diverses communautés canadiennes dans l'emploi permet d'atteindre une forme de parité qui constitue en elle-même une réponse corrective à la discrimination systémique. C'est la théorie de la masse critique, susceptible selon le modèle de l'équité de transformer en elle-même les rapports entre les individus dans une société donnée.

On constate aujourd'hui que le modèle proactif destiné à l'accroissement de la présence numérique des membres des groupes minoritaires en emploi ne constitue pas une réponse suffisante à la discrimination et qu'il ne faut pas à cet égard confondre la composition multi-groupes équitable des milieux de travail et l'égalité .

L'expérience cumulative des années de mise en œuvre de la Loi fédérale d'équité en emploi révèle en effet que l'on peut, tant bien que mal, assurer la représentation des membres issus des groupes minoritaires et des femmes en emploi sans pour autant corriger les inconforts et les injustices issus des multiples réalités de la discrimination, y compris celles se produisant sur les lieux du travail.

Ce constat n'a pas reçu de la part des chercheurs une attention suffisante. Il est pourtant crucial dans la mesure où l'ignorer conduit les militants pour une Loi sur l'équité en emploi plus coercitive (nous reviendrons ultérieurement sur cette dimension de la Loi) à exiger plus d'imputabilité de la part des acteurs du monde de l'entreprise, laquelle se déduirait de progrès trop lents au chapitre de la représentation numérique des minorités visibles en emploi. Les tenants de l'approche législative chercheront des prescriptions normatives de type législatif susceptibles de mettre fin à des pratiques dérivées des termes actuels de la Loi : par exemples, une définition plus précise des mécanismes destinés à la détermination des disponibilités de main-d'œuvre au sein de la population active ou encore, un contrôle accru de la désignation des catégories professionnelles au sein de l'entreprise afin d'éviter de déguiser les catégories les moins intéressantes où se concentrerait l'embauche des minorités en catégories intermédiaires. De même, cette approche privilégiera un renforcement des capacités de la Commission canadienne des droits de la personne, responsable de la mise en œuvre de la Loi, d'émettre des ordres destinés à accélérer l'intégration des membres des minorités visibles dans toutes les catégories professionnelles de l'entreprise .

Bien qu'il faille garder à l'esprit que toutes les entreprises soumises à la Loi ne sont pas également sensibilisées à l'importance de ses objectifs, nous souhaitons ici mettre en évidence le fait que dans tous les cas, les propositions destinées à améliorer le cadre législatif en matière d'équité en emploi dépendent essentiellement d'un repère : la présence numérique des minorités visibles en entreprise.

Pourtant, tant la documentation que notre propre enquête révèlent d'une part, que certaines entreprises déploient des énergies considérables destinées à harmoniser

les rapports humains entre les membres du groupe dominant et les minorités en entreprise et d'autre part, que les membres des minorités visibles souffrent de ce déficit d'intégration. Or, ni la Loi, ni la Commission des droits de la personne n'accordent à cette dimension qualitative fondamentale au succès de l'équité en emploi l'attention qu'elle mérite. Ce serait pourtant un investissement équivalent tant au chapitre des mesures quantitatives que qualitatives qui ferait la différence entre la composition multi-groupes équitable en emploi et l'égalité, définie comme l'expression d'une aspiration générale de justice.

Ce malaise sera illustré dans les lignes qui suivent en décrivant la difficulté de faire de la Loi de l'équité en emploi et de son processus de mise en œuvre autre chose qu'une "loi des nombres". Ensuite, nous convierons le lecteur à s'intéresser à l'existence des pratiques qualitatives développées en entreprise et à l'importance de prêter attention à l'efficacité de ces pratiques dans le but de réaliser non pas seulement l'équité en entreprise mais aussi, l'égalité.

3. L'IDÉAL DE JUSTICE ET L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

L'approche proactive de la correction de la discrimination en emploi, soit en l'occurrence l'obligation qui est faite aux entreprises visées par la Loi sur l'équité en emploi d'élaborer des Plans d'équité en emploi comprenant entre autres des objectifs numériques à court et à moyen terme, repose sur les mêmes prémisses que celles des plaintes de discrimination systémique en ce qui concerne l'approche de la justice privilégiée. Elle découle d'une philosophie de la justice qui promeut la dimension sociale et économique de la discrimination au profit du groupe défavorisé (block regarding approach). La Loi fédérale sur l'équité en emploi place donc les parties (l'entreprise et les groupes sous-représentés en emploi) dans la position aveugle des contractants qui s'entendraient sur une valeur de base: la répartition équitable de l'emploi, et qui consentiraient en conséquence au partage équitable de l'emploi. Le modèle n'accorde donc a priori aucune attention particulière à la position de chacun des membres des communautés susceptibles de bénéficier des programmes d'équité en emploi.

Une filiation indéniable unit le modèle de l'équité en emploi au principe de justice défendu par Rawls . Selon ce principe, les inégalités ne seront acceptables que si au départ, elles n'empiètent pas sur la possibilité d'accéder à la part initiale d'un bien. A cette fin, la juste égalité des chances sera donc prioritaire par rapport au principe de différence. Il ne sera donc pas juste qu'un individu soit désavantagé ou privilégié en raison de différences qui n'ont pas été méritées et pour lesquelles le déficit ou l'avantage est issu de circonstances sociales :

Personne ne mérite ni ses aptitudes naturelles supérieures, ni sa position sociale initiale ...[...]... la structure de base peut être organisée pour que ces réalités contingentes fonctionnent de façon à bénéficier aux plus défavorisés. Nous aboutissons donc au principe de différence si nous souhaitons organiser le système social de telle façon que personne ne soit avantagé ou désavantagé par la position arbitraire qu'il occupe dans la distribution des atouts naturels ou par sa position initiale dans la société sans devoir donner ou recevoir respectivement une

compensation correspondante .

Cette construction morale de l'égalité fonde le mécanisme du voile de l'ignorance destiné à reconnaître des priorités dans la distribution des biens auxquels nous aspirons, mais surtout des biens premiers. Au moment de choisir les principes de justice, les individus placés derrière le voile de l'ignorance cherchent à assurer qu'ils auront le meilleur accès possible aux biens premiers distribués par les institutions sociales. Il s'agit des biens sociaux premiers .

La théorie de la justice (et non de la liberté) proposée par Rawls a pendant deux décennies servi de justification au modèle de l'Affirmative Action, l'emploi appartenant à la catégorie des biens sociaux premiers. Certes, cette théorie a été critiquée, entre autres par les libertariens, dont Nozick. Parmi les moins sceptiques, on doit prendre note de certains critiques, qui, bien que remettant en cause la faille principale de la proposition aristotélicienne (l'égalité de départ présumée entre les parties dans un système politique donné) , n'en dénoncent pas moins la confusion apparente entre l'idée de justice et celle d'égalité promue indirectement par Rawls . Le fait est qu'en ce début du XXIème siècle, il n'est peut-être plus si simple de privilégier exclusivement le modèle de la justice de groupe dont découle la Loi sur l'équité en emploi aux fins de rétablir l'équilibre initial des parties dans la quête des biens premiers. Ce constat exige que certaines précisions soient apportées aux concepts de justice corrective et réparatrice dans le contexte de l'équité en emploi.

Ainsi, on a toujours su que certains groupes issus des minorités visibles sont plus susceptibles que d'autres, en raison de leurs compétences et de leur histoire sociale et économique, d'obtenir certains emplois sur le marché du travail et sont donc moins susceptibles de subir une exclusion professionnelle . A leur égard, la position des employeurs n'est donc pas aveugle. Au contraire, l'entreprise, aura tendance à rechercher les "meilleures candidatures" issues de l'ensemble du bassin des groupes minoritaires en fonction non seulement des exigences de l'emploi, mais aussi de ses propres préjugés à l'endroit de certains sous-groupes minoritaires et visibles. En raison de la structure des rapports exigés par la Loi de la part des entreprises et de la nature du Règlement sur l'équité en emploi, cette stratégie peut utilement satisfaire les objectifs numériques de représentation visés par la Loi. Malgré l'incapacité d'atteindre selon ce scénario l'idéal de justice pour tous, l'idéal égalitaire serait donc néanmoins atteint et à défaut pour la Loi d'atteindre des objectifs réparateurs au profit de chaque membre du groupe des minorités désignées, des objectifs correcteurs évidents seraient atteints et démontrés par la présence croissante des minorités en emploi.

Les récents changements démographiques qui augmentent nécessairement la présence de personnes qualifiées (et souvent très qualifiées) issues des groupes minoritaires, risquent donc d'abord de servir l'entreprise au chapitre de ses obligations prévues par la Loi .

Mais alors, qu'advient-il de la réalité des minorités visibles dont l'embauche est moins recherchée ou les compétences moins poussées? A cet égard, c'est la Loi même qui pose les limites de l'approche proactive. Les minorités visibles sont présentées

comme un bloc monolithique victimes des mêmes manifestations discriminatoires. D'origine asiatique ou africaine, la personne qui convoite un emploi ne dispose d'aucune ressource juridique pour demander que l'on prenne en compte l'exclusion plus lourde dont elle est peut-être victime. Dès lors que la masse indifférenciée de candidatures compétentes issues des minorités visibles s'accroît par effet démographique, il est permis d'affirmer que les stratégies de l'entreprise sont d'autant simplifiées aux fins de l'embauche et de la promotion. Toutefois, ce même effet démographique accroît proportionnellement le potentiel de conflits interethniques en emploi et le risque de décrochage associé à l'emploi d'une personne issue des groupes minoritaires. La justice de groupe est donc une justice qui comporte des limites certaines à partir du moment où une masse critique de travailleurs et de travailleuses issus des minorités visibles occupent les emplois de l'entreprise. En conséquence, une recherche de justice axée sur les nombres et la présence en emploi de masses critiques constituées de représentants des minorités visibles aurait un effet plus correcteur que réparateur dans la mesure où le mécanisme privilégié, dans un premier temps, n'améliore pas en soi les chances d'égalité de bien-être en emploi, et d'autre part, ne tient pas compte des exclusions sous-catégorielles permises implicitement par la Loi au sein du large groupe des minorités visibles. En conséquence, la distinction entre l'idéal de justice et celui de l'égalité tout comme celle entre les mesures correctrices et réparatrices aux fins de l'atteinte de l'égalité en emploi pose le problème des limites de la Loi.

Cependant, et tel qu'il appert du Rapport annuel 2000 sur l'équité en emploi produit par la CCDP, la stratégie privilégiée par la Loi sur l'équité en emploi, laquelle repose à l'évidence sur une approche de la justice dite de groupe, est encore nécessaire. Certes, la représentation des minorités visibles en entreprise a plus que doublé de 1987 à 1999 (de 4,9% à 10,5%) et elle est pour la première fois légèrement supérieure au taux de disponibilité (10,3%). On s'attend toutefois à ce que les données du recensement de 2001 révèlent un taux de disponibilité plus élevé. Malgré ces progrès, la part de recrutement chez les minorités visibles dans le secteur privé a baissé de 9% de 1998 à 1999. Les minorités étaient aussi mieux représentées dans des secteurs en transformation (précarisation, délocalisation, informatisation) tels le secteur bancaire ou des communications. Enfin, on constate aussi que la représentation des membres des minorités visibles est plus satisfaisante dans le secteur professionnel que chez les cadres supérieurs. Rappelons toutefois que l'éthique et les prescriptions de la Loi interdisent la désagrégation de ces statistiques en fonction de sous-groupes issus du groupe principal des minorités visibles.

Parce qu'ils ont effectivement modifié le paysage statistique de l'emploi au Canada, nous croyons que les Plans d'équité en emploi, tout comme les normes juridiques coercitives sur lesquelles ils reposent, doivent demeurer et être reconnus pour ce qu'ils sont: des moyens de corriger la sous-représentation des groupes minoritaires et d'autres groupes victimes de discrimination en emploi. Les oppositions à l'implantation de mesures correctives systémiques ont souvent été fondées sur deux arguments: d'une part, le fait qu'il ne soit pas moralement acceptable de noyer l'unicité de chaque personne dans des solutions aveugles fondées sur la position désavantageuse de groupes. On disait alors, et on dit encore, que c'était là l'une des

difficultés posées par la théorie de justice de Rawls et qu'aucune position morale ne justifie que les personnes n'ayant pas été personnellement victimes de discrimination soient confinées dans leur accomplissement personnel à une embauche préférentielle qui ne répondrait pas nécessairement à leur aspiration personnelle. On a aussi dit que rien ne permet de présumer qu'au nom du principe de réversibilité, deux personnes placées devant une norme juridique qualifiée de fondamentale et qu'elles sont présumées reconnaître admettront aussi d'un commun accord la solution redistributive qui s'imposerait, soit l'embauche préférentielle. On a aussi défendu la position inverse.

Dans la mesure toutefois où la position des groupes des minorités visibles sur le marché de l'emploi évaluée en fonction de leur taux de disponibilité se maintient dans un équilibre précaire, il n'y a pas à ce stade lieu de remettre en cause la pertinence du modèle proposé par la Loi sur l'équité en emploi. Cependant, tout porte à croire que plus la situation démographique évoluera, et plus il faudra envisager le renforcement des mécanismes en entreprise plutôt que celui des mécanismes destinés à l'accès à l'emploi. Selon nous, cela constitue plus une adaptation de la justice de groupe qu'une remise en question fondamentale de sa pertinence. Cette adaptation aurait pour but de favoriser une justice réellement réparatrice, laquelle exige que ne soit plus évincée de la problématique de l'équité en emploi la dimension qualitative de l'intégration en emploi des membres des groupes minoritaires. En vue de renforcer cet argument, le prochain développement s'attardera à démontrer comment, tant en raison des prescriptions législatives que de l'administration de la Loi sur l'équité en emploi, cette dernière est essentiellement une "loi des nombres".

4. L'ÉQUITÉ EN EMPLOI : LA LOI DES NOMBRES?

L'article 5 de la Loi sur l'équité en emploi énonce les actions par lesquelles l'employeur soumis à la Loi réalise l'équité en emploi. Cette disposition accorde une égale importance à la suppression des obstacles à la carrière et qui peuvent découler des systèmes, règles et usages ayant des effets discriminatoires (art. 5(a)) et à l'objectif de l'atteinte d'une présence des groupes visés par la Loi qui soit représentative de leur disponibilité sur le marché de l'emploi dans un rayon géographique approprié aux pratiques de recrutement de l'employeur et au type d'emploi. Ce dernier objectif repose entre autres sur l'instauration de règles et d'usages positifs et sur la prise de mesures raisonnables d'adaptation (art. 5(b)). A cette fin, le Plan d'équité en emploi comportera : i. des mesures d'adaptation; ii. des politiques et pratiques positives; et iii. des objectifs de représentation, de recrutement et d'avancement quantitatifs destinés à corriger la sous-représentation des membres des groupes désignés par la Loi, dont les minorités visibles (art. 10 (a) et (b)). Le Plan d'équité en emploi est soumis à une révision périodique de la part de l'employeur en vertu de l'article 13 de la Loi.

Le texte de l'article 10 de la Loi accorde une importance égale à chacun des types de mesures susceptibles de favoriser l'atteinte de l'équité en emploi dans la mesure où le système, les règles ou les usages d'emploi ont été identifiés comme étant la cause

de la sous-représentation dans une entreprise des membres d'un groupe désigné par la Loi. Cependant, et ce en vertu de l'article 9 du Règlement sur l'équité en matière d'emploi, cette conclusion résultera de la recherche par l'employeur d'un lien causal entre les pratiques de recrutement, de formation, de perfectionnement et d'avancement et l'existence ou non de mesures d'adaptation raisonnables ou de règles positives et la sous-représentation. Dans l'éventualité où l'employeur conclurait à l'existence d'un tel lien causal, la Loi prévoit l'obligation de prévoir des mesures correctrices dans le Plan d'équité en emploi.

Bien que les objectifs de représentation, de recrutement et d'avancement quantitatifs et qui sont destinés à corriger la sous-représentation des membres des groupes désignés par la Loi ne constituent que l'un des types de mesures correctrices prévues par l'article 10 de la Loi, la question de déterminer l'importance réelle que le processus d'implantation et de certification du Plan d'équité en emploi prévu par la Loi accorde aux mesures qualitatives destinées spécifiquement à la résolution des conflits intergroupes demeure entière pour les fins de notre recherche. En d'autres mots, la pratique de l'équité en emploi dans le secteur privé permet-elle aux entreprises de concentrer l'essentiel de leurs efforts sur l'atteinte des objectifs quantitatifs au détriment de la dimension qualitative du projet, et plus particulièrement, de la prise en compte des inévitables conflits interethniques issus de l'intégration des membres des minorités visibles en emploi?

En effet, le postulat même de la Loi sur l'équité en emploi justifie l'intérêt de cette question. La Loi présume que la sous-représentation est le principal sinon le seul indicateur de l'existence d'un système d'emploi discriminatoire. Rien dans la Loi ne force l'employeur à mesurer le niveau de cohabitation harmonieuse des groupes ethniques et du groupe majoritaire au sein de l'entreprise. Selon nous toutefois, cette préoccupation de nature qualitative doit être prise en compte dans le but d'assurer aux représentants des groupes minoritaires une part initiale de justice et d'égalité en emploi. Il n'est d'ailleurs pas exclu que la pratique de l'équité en emploi facilite le développement de telles pratiques ou stratégies qualitatives. Il nous a fallu choisir certains moyens de vérifier la portée de ces hypothèses.

Nous avons choisi à cette fin de nous attarder au processus administratif de contrôle de la mise en œuvre de la Loi sur l'équité en emploi et au processus de vérification des obligations de l'employeur prévues par la Loi, lequel est placé sous la responsabilité de la CDDP. Rappelons que notre objectif est le suivant : vérifier si, dans sa forme actuelle, ledit processus favorise la prise en compte des conflits intergroupes ou interethniques et l'identification volontaire ou forcée des stratégies et pratiques destinées à résoudre de tels conflits. En d'autres mots, et selon les termes mêmes de la Loi, les obligations statutaires de l'employeur, tant lors de l'adoption initiale du Plan d'équité que subséquentement, sont-elles dans les faits gouvernées essentiellement par les variations numériques de la main-d'œuvre? Si oui, cela constitue-t-il un obstacle ou un élément refroidisseur à l'émergence de pratiques volontaires destinées à la gestion des conflits interethniques susceptibles de priver les membres des groupes minoritaires de l'exercice effectif de leur droit à l'égalité en emploi?

4.1 Le classement et la vérification des entreprises visées par la Loi sur l'équité en emploi : deux démarches distinctes

C'est à la Division des normes du travail et de l'équité en milieu de travail de DRHC que toutes les entreprises du secteur privé acheminent annuellement, et ce depuis 1987, le Rapport prévu par l'article 18 de la Loi. Un formulaire unique est disponible à cet effet. Selon les termes de la Loi, ce Rapport est destiné à transmettre les informations relatives à l'effectif de l'entreprise et à sa composition (groupes désignés), à la présence comparative des membres des groupes désignés et des autres travailleurs et travailleuses par type d'emploi dans l'entreprise et à la rémunération. Comme le précisent les informations disponibles sur le site Web de DRHC, ce classement a essentiellement pour but de rendre possible les comparaisons entre les entreprises. Il n'a pas pour objet de vérifier la conformité à la Loi des Plans d'équité en emploi.

Au fil des ans, DRHC a développé une série de Lignes directrices destinées à l'implantation des Plans d'équité en emploi. Le Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi adopté par la CCDP y réfère d'ailleurs abondamment et les entreprises reconnaissent l'utilité de ces directives.

C'est donc tout autant du côté de l'obligation annuelle prévue à l'article 18 de la Loi que de celui de la CCDP qu'il importe de retracer s'il y a lieu, les manifestations de prise en compte des conflits intergroupes susceptibles d'exister en entreprise suite à l'implantation d'un Plan d'équité en emploi.

4.1.1 Le classement annuel des entreprises par Développement des Ressources Humaines Canada

L'obligation faite aux entreprises de transmettre annuellement à DRHC le Rapport prévu à l'article 18 de la Loi fut pendant dix années la seule obligation de résultat prévue au chapitre de l'équité en emploi. On peut donc raisonnablement en déduire que des habitudes se sont prises et que cette démarche a déterminé la compréhension qu'ont eu pendant longtemps de la démarche d'équité en emploi les entreprises concernées. Cette compréhension a été enrichie au fil des années par l'émission, entre autres, de la Ligne directrice no 7 intitulée Plan d'équité en matière d'emploi et de la Ligne directrice no 11 intitulée Rapport sur l'équité en matière d'emploi. Bien qu'elles n'aient aucune valeur juridique, ces Lignes directrices fournissent aux entreprises des indications de ce que constituent les règles et usages positifs que l'entreprise peut incorporer à son Plan d'équité en emploi. Ainsi, la Ligne directrice no 7 prévoit que :

Les règles et usages positifs, ce sont ces initiatives qui contribuent à créer un environnement de travail respectueux et attentif envers les membres des groupes désignés (et d'autres groupes) et qui permettent d'attirer un plus grand nombre de membres des groupes désignés sous-représentés au sein de l'effectif. [...] Ces initiatives visent le recrutement, la formation, l'avancement et le maintien en fonction des membres des groupes désignés. [...] Les règles et usages positifs vont au-delà

de la simple élimination des obstacles. Ces initiatives permettent de remplacer les obstacles par des politiques et pratiques favorisant activement le façonnement d'un effectif représentatif. Les règles et usages positifs peuvent prendre la forme de règles et de procédures officielles visant à garantir que tous les employés sont traités équitablement. En voici quelques exemples : politique d'assouplissement des régimes de travail, politiques en matière de congé parental, mesures visant à améliorer l'accès aux lieux de travail et formation sur la sensibilité. Si les politiques et les règles de ce genre revêtent souvent une importance spéciale pour les membres des groupes désignés, elles profitent généralement à l'effectif entier. (nos italiques)

Le Plan peut aussi contenir des mesures dites "ciblées ou spéciales" ayant pour objet spécifique d'attirer, de maintenir en fonction et de faire avancer la carrière des membres des groupes désignés. Au chapitre de ces mesures, la Ligne directrice No 7 propose entre autres, la reconnaissance des dates importantes pour les membres des groupes désignés en organisant en milieu de travail des activités (i.e : Journée internationale de la femme et Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale); la mise sur pied de programmes de formation ou des postes tremplin spéciaux pour préparer les membres des groupes désignés à occuper des postes non-traditionnels ou d'initiatives internes de mentorat et de réseautage destinées aux membres des groupes désignés.

L'utilité des mesures qualitatives, dites mesures créant des règles et des usages positifs, n'est donc pas étrangère aux préoccupations de DRHC. Bien qu'elles ne soulignent pas expressément l'utilité de telles mesures dans le but de gérer les conflits interethniques issus de la présence des membres des minorités visibles en emploi, les pratiques citées à titre d'exemples, peuvent contribuer à résoudre de tels conflits.

Cependant, au-delà de rendre disponibles ces informations depuis 1999 en ligne pour les entreprises qui choisissent de les transmettre, le système SIPREME ne tient compte aux fins du classement des entreprises que des informations quantitatives ainsi transmises. Malgré l'existence de directives destinées aux entreprises, le processus promu jusqu'à la venue des modifications à la Loi sur l'équité en emploi en 1996 ne s'est donc préoccupé que de la dimension quantitative de l'équité en emploi. Avant de s'attarder plus spécifiquement à cette méthode de classement, il est important de souligner que les entreprises n'ont pas pour autant renoncé à faire part de leurs stratégies destinées en général à la promotion de règles et usages positifs ou plus spécifiquement à la gestion des conflits intergroupes ou interethniques. Nous avons reproduit, à titre d'exemple, à l'Annexe -III- du présent Rapport, les résultats du dépouillement de toutes les entreprises jugées performantes par DRHC pour l'année 1998 à cet effet. Cette Annexe comprend aussi un commentaire d'analyse.

4.1.2 La méthodologie de classement utilisée par DRHC

Le processus de classement prévu par DRHC procède en deux étapes . Dans un premier temps, on classe les entreprises en fonction de trois indicateurs. Le premier indicateur permet de déterminer si les effectifs globaux d'une entreprise comprennent ou non un nombre suffisant de membres de chacun des groupes désignés (l'entreprise obtiendra à cet égard 0, 1, 2 ou 3 points. Ce dernier pointage sera attribué si la correspondance est d'au moins 95%). Le second indicateur sert 1) à

comparer la qualité des emplois occupés par les membres des groupes désignés par rapport à celle des emplois occupés par les autres salariés et 2) à déterminer la répartition des membres des groupes désignés parmi les postes offerts en fonction des 14 catégories professionnelles établies par le système CPN (Classification nationale des professions). Plus on retrouve de personnes issues des groupes désignés parmi les catégories supérieures comparativement au taux d'occupation d'un groupe-témoin, plus le nombre de points attribués sera élevé pour cet indicateur. Selon la concordance des points accordés au groupe-témoin et au groupe composé des membres des groupes visés, un pointage final variant de 0 à 2 points sera accordé.

Le troisième indicateur du premier classement compare le pourcentage des membres d'un groupe désigné et celui des autres salariés de l'entreprise se trouvant dans une échelle de rémunération donnée. Trois catégories ont été créées à cette fin et encore une fois, les points accordés en fonction de la juste part d'emplois occupés par les membres des catégories désignées dans la tranche supérieure de rémunération sont plus importants (3 points). C'est en fonction du total possible des points octroyés pour chaque indicateur que la cote "A", "B" ou "C" sera accordée (A : 5 points ou plus, B; 3 ou 4 points, C : moins de 3 points).

Le deuxième classement rend compte des progrès réalisés durant une année donnée. Par progrès, il faut entendre 1) la performance de l'entreprise destinée à diminuer l'écart entre la représentation des membres des groupes désignés au sein de l'effectif et celle de l'ensemble de la population active canadienne et 2) sa capacité d'accorder de l'avancement à un nombre équitable de salariés faisant partie des groupes désignés. Il est important de souligner qu'au chapitre des progrès, on accorde de l'importance à l'amélioration de la représentation des minorités visibles au sein des catégories d'emploi. Les effets néfastes du roulement ou d'un taux de cessation d'emploi excessif parmi les membres des minorités visibles seront donc notés négativement. Mais conformément à la méthodologie employée, cet effet négatif pourra être contré par le remplacement des membres d'un groupe désigné par d'autres membres d'un groupe désigné. De cette méthodologie, il appert que le maintien et l'amélioration du nombre de membres des minorités visibles a plus d'importance aux fins du classement que la recherche des causes du roulement des effectifs issus des minorités visibles, sauf, on peut le présumer, dans la mesure où l'employeur identifiera le roulement à titre de principal empêchement à la progression numérique du groupe désigné par catégorie d'emploi. Cette préoccupation de l'employeur porte donc atteinte à l'appréciation qualitative des causes du roulement. Encore une fois, le classement total permettra d'accorder une cote "A", "B" ou "C" selon le total de points obtenus en fonction des indicateurs propres à ce deuxième classement. Le premier indicateur, soit l'indicateur d'accroissement de la représentation des membres des groupes désignés méritera à l'entreprise entre 0 et 2 points selon que cet accroissement sera ou supérieur à 5% de la représentation proportionnelle de l'année précédente (2 points) ou inférieur à 5% mais néanmoins existant (1 point). Ce résultat sera cependant bonifié dans le cas des entreprises affichant une très forte représentation générale d'un groupe donné, malgré l'absence d'accroissement pour l'année évaluée (2 points pour une absence de variation négative ou 0 point dans le cas d'un résultat négatif).

Le deuxième indicateur relatif à ce deuxième classement concerne l'avancement consenti aux membres des groupes désignés. Dans ce cas la variation supérieure ou inférieure à 5% et méritant à l'entreprise 2,1 ou 0 point sera la variation représentant le pourcentage des promotions obtenues par rapport à la représentation du groupe désigné dans l'entreprise. Des points seront octroyés si la première excède la seconde. Le calcul de la représentation tout comme la part de promotions sont cependant "corrigés" selon le principe qu'au sommet de la hiérarchie, les promotions sont moins nombreuses.

Au total, les entreprises se voyant octroyé un total de points de 3 ou supérieur à 3 au deuxième classement obtiendront la cote "A" alors que celles recevant deux points se verront octroyer la cote "B". Il n'est toutefois pas exclu qu'une entreprise n'ait accordé aucune promotion pour une année donnée. Dans ce cas, seul le premier indicateur sera considéré et l'octroi de 2 points méritera à l'entreprise la cote "A". C'est ainsi que l'on peut repérer les entreprises les plus performantes en recherchant parmi les données de DRHC les entreprises ayant obtenu la cote "AA", par exemple.

Quelle est l'importance de ce classement pour les entreprises concernées? Voilà qui est très difficile à déterminer. Pour nos fins cependant, il est important de l'évoquer à titre d'élément de la "culture d'entreprise" en matière d'équité en emploi. Ce fut pendant longtemps la seule expression d'une obligation statutaire en la matière. Quel message a donc envoyé aux employeurs la méthodologie numérique soutenue par le questionnaire dont DRHC a encore le contrôle? La réponse, encore une fois, n'est pas évidente mais un constat s'impose. Le seul critère préjudiciable d'appréciation prévu par le questionnaire consiste dans le pointage des fluctuations négatives (perte de la présence professionnelle suffisante des membres des groupes désignés par catégorie d'emploi et perte de la présence suffisante dans les catégories d'emploi et de rémunération supérieures) de la représentation des membres issus des minorités visibles. Or, et comme le rappelait la critique à l'aube de l'adoption des modifications législatives apportées à la Loi en 1996, les chiffres ne signifient pas l'égalité! On pourrait ajouter que cela est encore plus vrai lorsque les membres des groupes désignés occupent un emploi comptabilisé aux fins de l'atteinte des résultats numériques proposés par la Loi.

Pourtant, certaines entreprises ou catégories d'entreprise ont porté une attention soutenue à la question des conflits interethniques et ont adopté des stratégies de résolution de ces conflits. Fait ironique, au-delà des communications que certaines de ces entreprises ont pu avoir auprès des représentants de DRHC au fil des années, DRHC n'a pas jugé utile de compiler et de partager la somme de ces expériences. Maintenant que toutes les entreprises doivent identifier les règles et usages susceptibles d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés par la Loi au sein de l'entreprise et sont soumises au processus de vérification à cette fin, force est de constater un vide de connaissances transférables malgré l'existence des Lignes directrices et la disponibilité, pour qui veut bien les consulter, de cet outil fort imparfait que constitue le Rapport annuel des entreprises

intéressées à fournir des informations narratives en matière d'implantation du Plan d'équité en emploi.

A l'occasion du dépôt des derniers Rapports annuels, la CCDP a lancé un appel pressant à la collaboration auprès de DRHC . Très récemment, la Commission annonçait que les rapports de collaboration se renforçaient enfin entre les deux institutions . On peut déduire des appels pressants de la CCDP que DRHC n'a jamais réussi à faire comprendre aux employeurs les objectifs de la Loi à titre de Loi relative aux droits de la personne et à l'égalité. Peut-on d'ailleurs le lui reprocher alors que la Loi elle-même exigeait bien peu des employeurs? C'est sans doute pourquoi, entre autres, la CCDP s'est trouvée aux prises avec un important problème de communication et de transmission des objectifs de vérification de la Loi, lorsqu'elle a amorcé, en 1998, le cycle de vérification initiale des Plans d'équité des entreprises prévu par la Loi sur l'équité en matière d'emploi. La prochaine sous-section se penchera sur le contexte juridique et administratif dans lequel s'inscrivent dorénavant les obligations des entreprises soumises à la Loi sur l'équité en emploi de réaliser l'équité en emploi. Ce contexte se distingue d'une part, par les nouveaux rapports juridiques et institutionnels entre les employeurs et la CCDP et d'autre part, par la définition d'une méthodologie d'implantation du Plan d'équité en emploi, laquelle est soumise au pouvoir de vérification de conformité de la CCDP. Nous rappelons ici notre principale préoccupation de recherche qui est de repérer les indicateurs utiles afin de déterminer la capacité du cadre juridique et administratif défini par la Loi d'accorder l'importance requise à la dimension conflictuelle des mises en rapport interethnique dans l'entreprise.

C'est donc dans cet esprit que se posent pour nous certaines questions, tels le lien entre le pouvoir de vérification confié par la Loi à la CCDP et la mise en valeur de la nécessité de développer des stratégies de prise en compte de ces conflits ou encore celui entre la méthodologie d'implantation du Plan d'équité en emploi et la place qu'elle réserve à la dimension conflictuelle entre les groupes. Après nous être brièvement attardées à la question des "pouvoirs" de la CCDP, notre attention sera dirigée vers l'analyse de la méthodologie d'implantation du Plan d'équité en emploi définie par la CCDP. Il nous sera impossible de tirer de cette analyse des conclusions définitives. Le processus est, et de loin, beaucoup trop récent. Tout au plus notre analyse servira-t-elle à proposer quelques pistes destinées à valoriser la prise en compte par la CCDP et les entreprises de la gestion des conflits interethniques dans un tel contexte. Cette variation sur le thème de l'équité en emploi et des avantages que peuvent en retirer les membres des minorités visibles proposera donc des approches qui, bien que fondées sur le droit et la Loi, n'en mettent pas moins en évidence les limites.

4.2 La vérification de la conformité à la Loi par la Commission canadienne des droits de la personne

4.2.1 Le nouveau cadre juridique et les pouvoirs de la CCDP en matière d'équité en emploi

L'article 22 de la Loi sur l'équité en emploi confère à la CCDP la responsabilité du contrôle de la mise en œuvre par les employeurs de leurs obligations prévues aux articles 5, 9 à 15 et 17 de la Loi. Dans l'exercice de cette responsabilité, le deuxième paragraphe de l'article 22 de la Loi prévoit que la CCDP est tenue, en cas de non-observation, de mettre en œuvre, dans toute la mesure du possible, une politique de règlement négocié en vue de l'obtention d'un engagement de la part de l'employeur qu'il prendra toutes les mesures correctives nécessaires afin de respecter ses obligations. L'esprit de la Loi est clair. La CCDP doit épuiser tous les moyens négociés afin de faciliter l'adoption en entreprise d'un Plan d'équité en emploi conforme à la Loi. En vertu de l'article 22(2) de la Loi, la CCDP n'aura recours aux ordres (et donc subséquemment au tribunal de l'équité en emploi) qu'en dernier recours.

En effet, et ce conformément à l'article 25 de la Loi, la Commission pourra ordonner à l'employeur de se conformer aux exigences de la Loi en vue de l'adoption de mesures correctives, suite aux recommandations de l'agent vérificateur. C'est après avoir été saisi d'une demande de révision d'un tel ordre ou encore d'une demande de confirmation de cet ordre par la CCDP que son président constituera s'il y a lieu un tribunal de l'équité en matière d'emploi afin de disposer du litige (art. 27 et 28 de la Loi).

Aux fins de la constitution de ce tribunal, le président de la CCDP nommera le ou les membres du Tribunal (art. 28(2)). Selon les amendements récemment apportés à la Loi canadienne sur les droits de la personne, le ou les membres du Tribunal pourront prolonger leur mandat échu afin de disposer de l'affaire dont ils auront été saisis et recevront leur rémunération conformément aux dispositions de l'article 48.6(1) de cette Loi.

Contrairement cependant au tribunal des droits de la personne constitué en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne, le tribunal sur l'équité en emploi constitué en vertu de la Loi sur l'équité en emploi n'est pas un tribunal pour lequel on a jugé utile de prévoir explicitement la compétence en ce qui concerne tant les questions de fait que de droit (voir LCDP, art. 50(2)). Contrairement encore une fois au Tribunal sur les droits de la personne, le tribunal sur l'équité en emploi n'est pas non plus lié par les directives que la Loi canadienne sur les droits de la personne autorise la CCDP à adopter. Le Tribunal peut cependant assigner des témoins à comparaître, leur faire prêter serment et recevoir des preuves indépendamment de leur admissibilité en justice. (art. 29(1)). Bref, et comme le prévoit l'article 29(2) de la Loi sur l'équité en emploi, le tribunal de l'équité en emploi doit agir rapidement et sans formalité dans la mesure où les circonstances le permettent. Enfin et en vertu de l'article 30 de la Loi, le tribunal pourra émettre toute ordonnance appropriée de nature corrective ou autre mais aussi, modifier ou annuler ces ordonnances. Notons que le tribunal de l'équité en emploi, constitué au besoin, ne bénéficie pas de la protection d'une clause privative.

Bien qu'il ne s'agisse pas ici de l'objet de notre recherche, il est utile de tenter de préciser la nature du Tribunal de l'équité en emploi. En effet, et dans la mesure où les amendements apportés à la Loi sur l'équité en emploi en 1996 ont eu pour effet de créer un véritable mécanisme de contrôle de la mise en œuvre de l'équité en emploi au Canada, la question de savoir si ce contrôle repose sur la menace sérieuse d'une éventuelle ordonnance judiciaire, ne serait-ce qu'à titre incitatif, est pertinente.

Nous estimons qu'en l'espèce, nous sommes plutôt en présence d'un tribunal de nature administrative qui ne pourrait que rendre des ordonnances de nature technique conformément aux termes de la Loi sur l'équité en emploi. Il ne pourrait disposer de questions de droit, non plus que recevoir de la part des tribunaux de droit commun la déférence reconnue aux tribunaux du travail. Bref, le tribunal de l'équité en emploi a été constitué, pour reprendre les termes de M. le juge LaForest dans la décision Canada (procureur général) c. Mossop pour régler au besoin un différend particulier qui serait, ajoutons-nous, issu de l'application stricte de la Loi. Considérant la lutte à finir que certaines entreprises canadiennes ont mené et mènent encore contre le tribunal canadien des droits de la personne, tout porte à croire que les caractéristiques du Tribunal d'équité en emploi ne sont pas de nature à intimider sérieusement les employeurs. Ce n'est d'ailleurs pas l'esprit dans lequel ce tribunal a été conçu. Une Loi de nature technique telle la Loi sur l'équité en emploi a besoin d'un lieu d'ultime arbitrage destiné à disposer des différends particuliers qu'évoquait M. le Juge LaForest dans la décision Mossop. Le fait que ce tribunal ne revête pas les aspects requis au constat de son indépendance et de son impartialité nous semble une considération secondaire compte tenu de notre préoccupation de recherche. Car si, a priori, le tribunal ne peut qu'interpréter la Loi habilitante, nul ne peut sérieusement prétendre qu'un objectif aussi bien dissimulé dans cette Loi que celui de la détermination de stratégies de gestion des conflits pourrait faire l'objet d'une attention sérieuse de sa part, à titre de différend issu de l'application de la Loi.

Cependant, autant le dispositif législatif que réglementaire en matière d'équité en emploi est soutenu par un impressionnant outillage administratif que l'on ne saurait ignorer. Le tribunal d'équité en emploi constitué par le président de la CCDP, rappelons le, n'est pas lié par ces directives et d'ailleurs, ces instruments, dont plus particulièrement le Guide destiné aux agents vérificateurs, ne constituent pas des directives stricto sensu dans la mesure où ils sont plutôt présentés comme des outils de gestion.

Plus particulièrement, il faut à cette fin tenir compte du Document cadre de vérification de la conformité à la Loi sur l'équité en emploi, document que quiconque peut consulter en ligne et de l'impressionnant Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi, lequel guide est destiné aux vérificateurs désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Conséquemment, chacune des obligations imposées par la Loi aux entreprises qui lui sont soumises doit être interprétée juridiquement et administrativement à partir d'un ensemble très technique d'informations qui sont d'abord susceptibles d'influencer le résultat de la négociation entre la CCDP et les employeurs aux fins de l'émission du certificat de conformité.

4.2.2 Le contrôle administratif de la conformité à la Loi sur l'équité en emploi et la prise en compte des stratégies de gestion des conflits

La CCDP a la responsabilité de procéder à la vérification de la conformité à la Loi des Plans d'équité en emploi éventuellement adoptés par les entreprises. A vrai dire, la Loi prévoit surtout un parcours en vertu duquel, dans le respect de chacune des douze étapes prévues par la Loi et déterminées par la CCDP, l'employeur aboutira à l'adoption d'un Plan d'équité en emploi conforme à la Loi. Ces douze étapes sont toutes prévues par la Loi, soit à titre d'obligation de procédure (par exemple, la

consultation des employés et employées ou du syndicat), soit d'obligation substantive (par exemple, l'analyse du système d'emploi). La CCDP a récemment rendu disponible sur son site Web un document fort complet qui fait état du contenu et du déroulement de la vérification prévue par la Loi . Nous nous sommes intéressées aux normes prescriptives (de nature juridique ou administrative) prévues pour chacune des étapes de la vérification dans le but d'analyser la teneur qualitative du processus .

Revenant à notre problématique principale, c'est-à-dire celle de la prise en compte par les acteurs des conflits issus de la mise en œuvre de l'équité en emploi, il convient donc de se demander si d'une part, le dispositif juridique et administratif récemment adopté favorise ou oblige directement ou indirectement à une telle prise en compte et d'autre part, si la CCDP peut contraindre les entreprises soumises à la Loi, à adopter des mesures à cette fin.

Cette analyse s'inspirera de chacune des sources et de l'ensemble des outils de vérification de la conformité des Plans d'équité en emploi des entreprises pour déterminer si la dimension spécifique de l'équité en emploi que constitue la gestion des conflits reçoit une attention particulière.

Notons d'abord que le processus d'examen de la conformité repose sur l'intervention de l'agent de vérification ou d'application, nommé par la Commission et dont les pouvoirs et attributions sont prévus aux articles 22 et 24 de la Loi. Conformément à la Loi, cet agent doit mettre en œuvre tout ce qui est possible afin d'obtenir des entreprises soumises à la Loi des engagements négociés, dans l'éventualité où la démarche d'équité en emploi entreprise par l'employeur et éventuellement, le Plan d'équité en emploi, ne serait pas, de l'avis de l'agent, conforme aux prescriptions de la Loi et du Règlement sur l'équité en emploi .

L'analyse qui suit repose sur le contenu de chacune des douze étapes de vérification lorsque l'une ou l'autre étape révèle des éléments pertinents à la problématique.

· ÉTAPE -1- : l'enquête sur l'effectif et la collecte des données:

L'art. 18(4) de la Loi prévoit l'administration d'un questionnaire d'auto-identification volontaire relatif à l'appartenance à un groupe désigné par la Loi, dont les minorités visibles. En vertu de cette étape, il n'est pas impossible que l'employeur doive reprendre l'exercice d'auto-identification dans le cas où le taux de réponse au sein de l'entreprise serait trop faible. Cette mesure est susceptible de faciliter, entre autres, la détermination d'un portrait d'ensemble du potentiel de conflits interethniques dans l'entreprise.

Articles de la Loi Articles du Règlement Informations issues du Document cadre de vérification de la conformité à la Loi Informations issues du Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi Commentaires Art. 5b), 9(1)a), 9(2) Art. 6(1)a), 6(1)b), 6(2), 6(3), 6(4), 7, 11f) et 12 (2). L'analyse des effectifs repose sur un questionnaire d'auto-identification que l'employeur doit administrer au sein de l'entreprise. Le questionnaire peut servir à d'autres fins, dont la recherche d'identification d'initiatives spéciales ou de mesures d'adaptation particulières. Il peut aussi comporter des questions spécifiques relatives aux sous-

groupes (i.e. : à l'intérieur de la grande catégorie des minorités visibles). Dans ces cas, ces questions devront être identifiées comme étant facultatives car le premier objectif du questionnaire demeure l'auto-identification (p. 33). Voir pp. 8.2 i à iv. Aucune référence aux fonctions facultatives du questionnaire, telle l'identification d'initiatives particulières jugées utiles à l'atteinte de l'équité en emploi par les groupes concernés. Le processus de vérification de cette étape ne concerne pas les dimensions qualitatives et facultatives que peut comporter le questionnaire d'auto-évaluation et ne pourra donc pas faire l'objet d'un engagement éventuel.

Cette première étape de la démarche, essentielle, accorde peu d'importance aux aspects qualitatifs des causes de la discrimination systémique en emploi en général malgré l'appel qui est fait aux entreprises de profiter de l'étape du questionnaire pour interpeller les minorités elles-mêmes au sujet des obstacles et des initiatives utiles à leur intégration. Tout porte à croire encore une fois que des informations utiles à ces fins puissent se perdre compte tenu de l'importance des objectifs quantitatifs de la vérification.

· ÉTAPE -II- : l'analyse de l'effectif :

Pour chaque catégorie professionnelle, l'employeur doit comparer les parts de cessation de fonctions et de promotions des membres des groupes désignés avec la représentation interne. Tel qu'il appert de la méthodologie proposée, la préoccupation relative au phénomène de la cessation des fonctions est fondée sur le lien susceptible d'être établi entre les catégories où les minorités visibles sont sous-représentées et les causes de la cessation des fonctions. Le but de l'exercice serait donc plutôt d'ordre numérique et ne se démarque pas, a priori, de l'enquête annuelle menée par DRHC. Cependant, le suivi des Plans d'équité permettrait, dans le cas de l'occurrence d'une sous-représentation par cessation de fonctions apparaissant dans une catégorie professionnelle donnée, d'introduire des éléments permettant l'identification des causes de ces cessations de fonction. Le potentiel de gestion qualitative des conflits est donc ici plus intéressant que dans le cas des Rapports annuels soumis à DRHC.

Articles de la Loi Articles du Règlement Informations issues du Document cadre de vérification de la conformité à la Loi Informations issues du Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi Commentaires Art. 5a) et 9(1)b) Art. 8. 9(1), 9(2), 10 et 11. Cette étape du processus est strictement réservée à la détermination des sous-représentations quantitatives Id.,

· ÉTAPE -III- : l'étude des systèmes d'emploi :

Bien que le Règlement ne le précise pas, le système d'emploi s'entend, selon le document Cadre, de l'ensemble des politiques et pratiques concernant le recrutement, la sélection, l'embauche, la formation, le perfectionnement, l'avancement, le maintien en fonctions et les cessations de fonctions ainsi que les mesures d'adaptation. Encore une fois, et ce conformément à l'article 9(1)(d) et (e) du Règlement, les fluctuations relatives aux parts de cessation de fonction feront

l'objet d'un examen spécifique que peut ordonner le vérificateur, si elles dépassent en général la représentation interne.

Articles de la Loi Articles du Règlement Informations issues du Document cadre de vérification de la conformité à la Loi Informations issues du Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi Commentaires Art. 5a) et 9(1)b Art. 8. 9(1), 9(2), 10 et 11. Aucune référence aux attitudes ou à la culture organisationnelle à titre de source de discrimination L'agent doit vérifier si l'employeur s'est penché sur la possibilité d'attitudes négatives, de stéréotypes ou de préférences organisationnelles qui constituent des obstacles à une dotation équitable (p. 8.3, 14- et Lignes directrices du DRHC, p. 9; Santé Canada c. l'Alliance de la capitale nationale sur les relations interraciales, décision du Tribunal des droits de la personne). L'agent peut recueillir les observations des membres des groupes désignés à cet effet (p. 8.3, 16-). L'agent peut s'assurer auprès de l'employeur qu'il a consulté à cet effet les représentants syndicaux et des employés (p. 8.3, 30-). L'agent peut valider ses conclusions auprès des représentants syndicaux et des employés (p. 8.3, 32-). L'agent peut exiger de l'employeur un engagement à l'effet que les attitudes organisationnelles soient prises en compte dans la détermination des obstacles à l'équité issus des systèmes et pratiques d'emploi (8.3, 35-). L'emphase est mise à cette étape sur les attitudes organisationnelles et non sur le constat du potentiel de conflits des attitudes humaines découlant de la mise en présence de personnes issues de cultures d'ethnies ou de races différentes.

Cette troisième Étape du processus de vérification de la conformité à la Loi de la démarche destinée à l'adoption d'un Plan d'équité en emploi recèle, d'un point de vue plus administratif que strictement juridique, de multiples possibilités d'identification des zones et des causes de conflits interethniques en entreprise. Le rôle de l'agent vérificateur est déterminant à cet égard. Il peut entrer en contact tant avec les représentants syndicaux que ceux des membres des minorités visibles et travailler à l'établissement des liens de cause à effet entre la sous-représentation et les pratiques organisationnelles, ou l'absence de ces pratiques, susceptibles de priver les minorités visibles de leur juste part de l'emploi et des promotions qui s'expliqueraient par l'existence de conflits.

Cependant, d'un strict point de vue juridique, il n'est pas clair que l'agent vérificateur serait le mieux placé afin d'inciter ou de négocier avec l'employeur la mise en place de stratégies de gestion de conflits. A fortiori, pourrait-il imposer aux entreprises la prise d'engagements à cet égard? Et si oui, le défaut de respecter de tels engagements ou la contestation par l'employeur des engagements ainsi requis pourraient-ils faire l'objet d'une confirmation de l'ordre par le tribunal de l'équité en emploi?

Il apparaît clair qu'au mieux, l'efficacité de la Loi à cet égard repose largement sur la capacité de l'agent vérificateur de sensibiliser l'employeur à l'opportunité d'adopter de telles stratégies. De ce point de vue, son rôle, confirmé par le guide administratif sur lequel repose l'exercice de vérification, est déterminant.

Nous verrons cependant que les pratiques et stratégies de gestion de conflits ne reçoivent en elles-mêmes qu'une attention assez faible de ce point de vue.

· ÉTAPE -IV- : la suppression des obstacles :

Articles de la Loi Articles du Règlement Informations issues du Document cadre de vérification de la conformité à la Loi Informations issues du Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi Commentaires 5b), 10(1)b), 10(3). Issues de la Ligne directrice no 7 de DRHC (p. 3-8). Les améliorations quantifiables constituent l'un des deux grands indicateurs de la réalisation de l'équité en emploi selon la Commission. La suppression des obstacles se destine à l'atteinte de cet objectif numérique. (p. 8.4, 1-) A cette étape, l'emphase est mise sur l'identification des obstacles susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs numériques et non sur le potentiel de conflits, à titre d'obstacle. Or, l'atteinte des résultats numériques peut masquer la survivance de tels conflits.

Cette étape de la vérification permet de constater, d'un point de vue administratif, que le lien de causalité déterminant sur lequel repose le travail de l'agent vérificateur est de nature quantitative. La recherche de stratégies destinées à l'accroissement numérique de la représentation des membres des minorités visibles peut donc constituer un obstacle à la prise en compte stratégique des conflits issus de la mise en présence de groupes interethniques. Un effet de rétrécissement semble donc s'opérer entre l'étape de l'analyse des systèmes d'emploi et celle de l'identification des obstacles aux fins de leur suppression. Encore une fois cependant, le choix d'accorder plus ou moins d'importance à la prise en compte des conflits interethniques et aux stratégies requises à leur résolution aux fins de l'identification des obstacles à supprimer en vue de la réalisation de l'équité en emploi semble subjectivement appartenir à l'agent vérificateur.

· ÉTAPE -V- : les mesures d'adaptation :

Les mesures d'adaptation devraient viser à la fois les questions d'accessibilité et les procédures. Les besoins auxquels il faut répondre découlent des motifs de distinction illicite énumérés dans la Loi canadienne sur les droits de la personne, qui comprennent la déficience, la race, l'âge, la couleur, le sexe, la religion, l'origine nationale ou ethnique, l'état matrimonial et la situation de famille et l'orientation sexuelle. Lorsqu'il discute de cette exigence avec l'employeur, l'agent doit veiller à ce que celui-ci comprenne que l'obligation d'adaptation va au-delà des besoins des membres des groupes désignés : en vertu de la Loi, elle s'étend à tous ses employés et à tous les candidats ayant des besoins spéciaux. Les mesures d'adaptation ne doivent pas être confondues avec le besoin d'identifier, aux fins du Plan d'équité en emploi, des politiques et des pratiques positives.

· ÉTAPE -VI- : les politiques et pratiques positives :

Articles de la Loi Articles du Règlement Informations issues du Document cadre de vérification de la conformité à la Loi Informations issues du Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi Commentaires

Art. 10(1)d, 10(2), 10(3), 11,13 Art. 7.1, 7.2, 7.2 ii. 9.3. Les politiques positives portent habituellement sur des questions telles ... le harcèlement, le soutien à donner aux employés des groupes désignés pour faciliter leur intégration. Elles pourraient comprendre les programmes proactifs d'extension et de mentorat (p. 38). Le questionnaire acheminé aux entreprises soumises à la vérification et qui constitue la première étape du processus comporte des questions liées aux politiques et pratiques positives. L'employeur est tenu de fournir une copie de telles politiques à l'agent vérificateur (p. 51, à la page 56). Les pratiques et politiques positives peuvent comprendre des mesures destinées à l'ensemble des employés. Par exemple : l'horaire flexible, le congé parental, l'accessibilité aux lieux de travail, la sensibilisation aux réalités culturelles. (8.6, 4-). Au strict minimum, le plan devrait comporter une politique contre le harcèlement (8.5, 7-).... Les mesures qui permettent aux employés de réaliser l'équilibre entre le travail et la famille comptent au nombre des plus importantes (8.5, 11-) Dans beaucoup de vérifications, l'agent ne sera pas en mesure d'évaluer toutes les politiques et pratiques positives. S'il y a sous-représentation, il soumettra un échantillon des pratiques à un examen approfondi. (8.5, 19-). L'agent pourra exiger de l'employeur qu'il s'engage à évaluer l'efficacité des politiques et pratiques positives à la lumière des conclusions de l'analyse de l'effectif et de l'étude des systèmes d'emploi et/ou qu'il élabore de telles pratiques afin d'atteindre les objectifs de représentation définis par catégorie professionnelle (8.5, 21-).

Tel qu'il appert du relevé des instructions administratives fournies aux agents vérificateurs, l'étape de la détermination des politiques et pratiques positives aux fins de l'adoption du Plan d'équité en emploi est cruciale. En effet, l'agent se voit confier le mandat d'exiger, s'il y a lieu, de l'employeur qu'il évalue la pertinence et l'opportunité des pratiques et politiques jugées utiles à l'atteinte de la représentation équitable. On aura remarqué qu'il n'appartient pas à l'agent vérificateur de déterminer ces pratiques et politiques mais bien plutôt d'en exiger la preuve de leur pertinence et de leur utilité. Le certificat de conformité à la Loi, ultime étape du processus de vérification, peut donc être soumis à des exigences qualitatives.

Toutefois, et tel qu'il appert des indications administratives recueillies (la Loi étant silencieuse à cet effet), ces politiques et pratiques ont une portée dite universelle plutôt que ciblée et se destinent à l'ensemble de la main-d'œuvre (conciliation travail-famille, accessibilité, horaires flexibles). Sans atténuer la pertinence et le besoin de telles pratiques, soulignons qu'elles découlent des recommandations issues des lignes directrices de DRHC et ne tendent pas à répondre spécifiquement aux questions relevant de la gestion des conflits, sauf probablement quant au besoin pour l'employeur d'adopter une politique contre le harcèlement, politique jugée essentielle et constituant un minimum au chapitre des pratiques et politiques positives. D'ailleurs et comme dans une certaine documentation, la notion de conflits est soigneusement évitée aux fins de la détermination des politiques et pratiques d'entreprise destinées à l'atteinte de l'équité en emploi.

En conséquence, la négation de la réalité des conflits, en l'espèce interethniques, et la valorisation des politiques destinées à toute la population de l'entreprise, y compris la politique contre le harcèlement, ne pourra qu'inciter l'agent vérificateur à exiger de

l'entreprise des politiques "minimum". Cette attitude, dictée par les directives fournies aux agents, n'est pas propice au développement d'une problématique de la gestion des conflits interethniques en entreprise malgré la mention de l'intérêt que peuvent comporter des politiques dites de "sensibilisation aux réalités multiculturelles" prévues par le guide administratif.

En résumé, tout porte à croire que le besoin de prendre en compte la spécificité des conflits issus de l'intégration en emploi des membres des minorités visibles sera affaibli par le choix d'accorder la priorité aux politiques dites universelles, c'est-à-dire qui concernent toute la population de l'entreprise.

Une autre approche de la question consisterait à dire que ce choix exprime en réalité la limite de l'efficacité des interventions de l'agent vérificateur à ce chapitre, lequel se voit incité à s'assurer "au minimum" de l'existence de politiques universalistes aux fins du Plan d'équité en emploi. Les "autres" initiatives, dont celles plus spécifiquement destinées à la gestion des conflits interethniques, appartiendraient en propre à l'entreprise et déborderaient le cadre législatif et réglementaire.

Les dernières étapes du processus de vérification sont les suivantes :

ÉTAPE -VII- Les objectifs de recrutement et d'avancement (court terme)

ÉTAPE -VIII- Les objectifs de représentation (long terme)

ÉTAPE -IX- Le suivi, l'examen et la révision du Plan

ÉTAPE -X- L'information à fournir à l'effectif

ÉTAPE -XI- La consultation

ÉTAPE -XII- La tenue des dossiers

Ces dernières étapes n'ajoutent aucun élément significatif à notre analyse.

5.3.1 La réalisation du Plan d'équité en emploi et les progrès raisonnables

Selon l'article 12 de la Loi, la mise en œuvre du Plan d'équité doit se traduire par des progrès raisonnables. A cet égard la Commission est claire : "l'atteinte des objectifs annuels de recrutement, d'avancement et de représentation fixés dans le Plan d'équité en matière d'emploi de l'employeur est habituellement considérée comme la preuve que des progrès raisonnables sont réalisés. Les progrès raisonnables se mesurent tant par l'atteinte des objectifs annuels de recrutement et d'avancement fixés dans le Plan que par l'attestation de progrès relativement aux objectifs de représentation" .

Cette citation révèle la place centrale qu'occupe encore aujourd'hui l'atteinte des résultats numériques de représentation dans la mise en œuvre de la Loi. Une différence majeure distingue cependant le régime actuel du régime antérieur. En effet, à toute étape du processus initial de vérification, le vérificateur pourra ordonner des mesures destinées au respect des objectifs de chacune de ces étapes. Ce n'est pas tant selon nous la possibilité d'émettre de telles ordonnances qui changera la culture d'entreprise en matière d'équité en emploi. Ce sont plutôt les nombreuses possibilités offertes plus particulièrement par certaines des étapes du processus initial ou de suivi de la vérification qui risquent de donner enfin aux mesures qualitatives, et en particulier aux mesures destinées à la gestion des conflits interethniques, la place qui leur revient. A cet égard, le comportement de la CDDP,

malgré la définition qu'elle met de l'avant en ce qui a trait au constat des progrès raisonnables, serait déterminant. Rien dans la Loi n'interdit en effet de considérer que la promotion d'une mesure de type qualitatif pourrait être exigée de la part du vérificateur afin de dénouer une difficulté issue de l'une des étapes du processus d'enquête. Mais cela exige temps, ressources, volonté et complicité. Or, de l'avis de certains "grands" employeurs consultés, la CCDP fait preuve d'une certaine rigidité dans le cours du processus de vérification, laquelle n'établirait pas toujours un climat propice à de tels échanges. De plus, les employeurs tendent à déclarer que la "culture d'entreprise" manque à certains vérificateurs, peu enclins à considérer la valeur des initiatives mises de l'avant par les entreprises et qui ne convergeraient pas directement vers l'atteinte de résultats numériques à court terme.

En consultant les Rapports annuels relatifs à l'équité en emploi, on constate ce qui suit au chapitre de la vérification. Au total, pour les années 1998 et 1999, 146 vérifications initiales ont été entreprises et 11 ont été terminées. Cependant, parmi les vérifications terminées, 68 ont donné lieu à un suivi devant lui aussi faire l'objet d'une vérification (dont 14 ont été complétées). Au total, la CCDP a donc entrepris au cours de ces deux années 214 vérifications initiales et de suivi en disposant d'un personnel équivalent à 10 vérificateurs. Dans ce contexte, on peut comprendre pourquoi la Commission a décidé de consacrer l'année 2000 à la vérification initiale d'entreprises dont la taille dépasse 2000 employés. Ce faisant, elle estime que 60% de l'effectif du secteur privé et 80% de l'effectif de la fonction publique aura fait l'objet d'au moins une vérification initiale avant l'année 2001. Des résultats légèrement plus modestes sont cependant affichés dans le Rapport de l'an 2000. Devant l'ampleur de la tâche, la CCDP manque de ressources.

Ce qui est vraiment révélateur toutefois, c'est le découpage de la vérification des douze exigences législatives de conformité qu'affichait en 1998, la Commission. Ainsi, et ce après 64 vérifications initiales, on constate que la vaste majorité des entreprises, lors de la vérification initiale, ont été incapables de se conformer au moins aux trois premières étapes du processus de vérification : l'enquête sur l'effectif, l'analyse de l'effectif et l'examen de systèmes d'emploi. Il est donc nettement prématuré de conclure de quelque manière quant à la possibilité que les exigences de la CCDP transcendent le quantitatif à quelque étape ultérieure du processus de vérification, par exemple, en ce qui concerne l'identification des pratiques et politiques positives prévues à l'Étape -VI- du processus de vérification.

CONCLUSIONS

Lorsque nous avons entrepris cette recherche, nous avons l'intuition que la prise en compte des conflits issus de la mise en présence de membres issus des minorités visibles et du groupe majoritaire était une dimension totalement absente de la Loi et de la pratique en entreprise en matière d'équité en emploi. Nos conclusions sont plus nuancées et complexes. En résumé, nous serions portées à dire qu'il existe des liens créateurs, mais indirects, entre la Loi, le droit et les pratiques d'équité en emploi à ce sujet.

D'abord, le régime de contrôle antérieur aux amendements apportés à la Loi sur l'équité en emploi en 1996, s'il n'a pas produit les résultats numériques escomptés et

attendus, a néanmoins contribué à introduire en entreprise une culture de l'équité en emploi appelée à prendre en compte, parce que les vivant au quotidien, les conflits interethniques et donc à assumer le développement de stratégies destinées à résoudre ces conflits. A cet égard, notre principal indicateur consiste dans les rapports narratifs que certaines entreprises, jugées plus performantes, acheminent à l'appui de leur rapport annuellement produit auprès de DRHC. Au-delà d'une critique qui pourrait se contenter de dénoncer les dimensions non-systématiques, voire parfois peu crédibles des informations ainsi transmises, un fait s'impose : la concordance entre l'émergence de ces pratiques et la croissance du taux de représentation des membres des minorités visibles en emploi. Ces pratiques qui, dans les faits, prennent en compte le besoin de gérer les conflits interethniques, ont émergé soit sur un mode volontaire, soit avec l'appui de DRHC. En effet, et ce indépendamment des fonctions de contrôle maintenant confiées à la CCDP, DRHC a au fil des années promu bon nombre d'initiatives qui ont inspiré les décideurs dans leur besoin de déterminer des pratiques et des politiques positives en matière d'emploi : directives, modèles, séminaires et même, des prix. Le "Focus Group" des employeurs dont le résumé suit, constitué, il est vrai, de "grands employeurs", confirme l'émergence d'un univers de pratiques volontaires. Notons aussi que le "Focus Group" des travailleurs et des travailleuses, pour sa part, conteste parfois la pertinence de ces initiatives, sans toutefois en nier l'existence, sauf dans certains cas. Il existe donc un lien indirect entre l'existence de la Loi sur l'équité en emploi et l'émergence de ces pratiques, bien que les pratiques en elles-mêmes ne suffisent pas à faire progresser les chiffres au chapitre de la représentation des membres des minorités visibles en emploi. De l'avis même des entreprises cependant, ces pratiques, destinées à la prise en compte des conflits intergroupes, ne sont pas regroupées, partagées ou diffusées.

Si maintenant nous regardons de plus près le processus de dépôt des rapports annuels auprès de DRHC prévu par la Loi depuis son adoption, nous constatons un fait étrange. DRHC a assuré la promotion des pratiques utiles à l'accroissement de la sensibilité interculturelle mais n'en a jamais fait le suivi auprès des entreprises. Même dans un contexte libre jusqu'à récemment du risque de sanctions légales (sauf le risque d'une amende dans le cas où une entreprise soumise à la Loi ferait défaut de déposer le rapport annuel) , la méthodologie de classement des entreprises s'est avérée un exercice purement numérique et quantitatif destiné à l'attribution d'une cote de bonne conduite. Il est ici utile selon nous de garder à l'esprit la progression des pratiques destinées à la gestion des conflits intergroupes malgré les limites qualitatives évidentes du processus de classement annuel géré par DRHC. En l'espèce, on constate l'évolution des pratiques malgré la faiblesse du droit (l'obligation de faire rapport) plus que de la Loi elle-même (avant 1996).

Enfin, nous devons nous attarder à l'effet de la Loi sur l'équité en emploi, dont les amendements (incluant le processus de vérification destiné à la certification de conformité à la Loi des entreprises) sont entrés en vigueur en 1996. Ces modifications, réclamées avec insistance par les représentants des groupes désignés dans la Loi, ne bénéficient pas d'une période de mise en œuvre suffisante pour que l'on puisse en faire une évaluation en profondeur. Toutefois, on aurait tort d'isoler les effets du nouveau processus de vérification du contexte d'ensemble. A ce chapitre soulignons : les changements démographiques au sein de la population

active et qualifiée au Canada, l'héritage de DRHC et l'évolution de la culture d'entreprise au chapitre de l'équité en emploi.

D'entrée de jeu, notons que les rapports entre l'entreprise privée et la CCDP n'ont pas été simples. De plus, il faut prendre garde de ne pas distinguer la taille et le secteur d'activités des entreprises qui ont été ciblées par la CCDP aux fins de la vérification à ce jour. De l'avis de certaines entreprises consultées, la venue des amendements à la Loi sur l'équité en emploi a marqué le passage d'une logique "ressources humaines" à une logique "droits de la personne". Bien que cette affirmation soit surprenante, elle signifie à vrai dire que les entreprises soumises à la Loi se savaient dorénavant exposées aux risques des violations aux droits de la personne, bien que ces risques soient atténués par les termes mêmes de la Loi qui prévoit la suspension d'une plainte de discrimination dans l'éventualité où un processus de vérification au sens de la Loi sur l'équité en emploi serait en cours (40.1(2) et 54.1, Loi canadienne sur les droits de la personne) . De plus, les renseignements fournis par l'employeur aux termes de la Loi sur l'équité en emploi sont des renseignements protégés (art. 34(1)).

Comme le révèle l'analyse ci-dessus, le processus de détermination du Plan d'équité en emploi, aboutissement de la vérification prévue par la Loi, n'est pas, en théorie, un exercice de nombres exclusivement. L'analyse conjuguée des prescriptions législatives et administratives le révèle. Cependant, et ce en raison des termes de l'article 5 de la Loi, il est évident que l'atteinte des résultats numériques en termes de représentation, ou encore le défaut d'atteindre les résultats appropriés, détermine la nature des engagements que l'agent vérificateur tentera d'obtenir de l'entreprise.

Deux commentaires s'imposent ici. D'une part, et comme le révèle notre analyse, les très grandes entreprises semblent avoir un pas d'avance au chapitre des mesures qualitatives, ou pratiques et politiques positives, destinées à la gestion des conflits interethniques. A leur égard, la Loi ne risque pas d'améliorer la situation, sauf dans la mesure où ces pratiques constitueraient un obstacle à l'atteinte des résultats recherchés !!! D'autre part, on constate cependant une concordance entre les propositions "universalistes" proposées par DRHC et la CCDP (horaires de travail, conciliation travail-famille, politique de sensibilité aux cultures minoritaires) et les politiques adoptées par ces très grandes entreprises. La question est donc de savoir si la Loi en elle-même, et le processus de vérification qu'elle comporte, risque d'assurer de manière plus efficace la promotion de stratégies ciblées en vue du mieux-être des membres des minorités visibles. L'effet conjugué des termes de la Loi (et plus particulièrement de l'article 5) et de la démarche administrative proposée aux agents vérificateurs (recherche du lien de causalité entre l'absence de pratiques positives et la sous-représentation numérique) nous laisse croire que ces stratégies ne sont pas nécessairement celles dont l'utilité sera utilement promue par la Loi.

En conclusion, le renforcement de la Loi est un apport utile et nécessaire au développement de stratégies destinées à la gestion des conflits interethniques parce que cette Loi "maintient la pression" sur les entreprises. Mais son principal outil de

pression, l'obtention d'engagements de la part des employeurs, voire l'émission d'ordres, ne saurait être reconnu comme un apport direct au développement de ces stratégies. Il faut donc apprécier avec beaucoup de réserve, l'affirmation que l'on trouve dans le Rapport 2000 sur l'équité en emploi et qui se lit comme suit :

" beaucoup d'employeurs inscrivent dans leur plan une forme ou une autre de formation sur la diversité dans leur plan d'équité en emploi mais ils le font souvent sans vraiment comprendre ce qui est en jeu.

[...]

les vérifications révèlent couramment que cette formation est offerte aux gestionnaires sur une base facultative même lorsque l'étude des systèmes d'emploi indique que les attitudes constituent un obstacle important. [...] à l'occasion la Commission constate que des employeurs entendent résoudre des problèmes d'attitude en continuant à offrir une formation jugée inefficace au terme de l'étude de systèmes d'emploi. "

Car s'il est exact que le processus de vérification peut permettre de détecter l'inefficacité

de certaines pratiques de gestion de la diversité, il est moins rassurant de constater que la Loi n'est peut-être pas le meilleur moyen de bonifier ces pratiques, compte tenu du mandat des vérificateurs, tel que défini par la Loi et les directives administratives. Il faut aussi souligner que certaines entreprises, moins aguerries ou de moins grande taille, expérimentent pour la première fois le besoin sérieux de gérer la diversité et, plus précisément de reconnaître l'existence des conflits issus de la diversité afin de les résoudre. Car, au-delà de l'aspect rassurant des chiffres, des stratégies destinées à cette fin peuvent pourtant réaliser ce qu'une auteure appelle "l'égalité de bien-être" en emploi . La dignité ne se résume pas au fait d'occuper un emploi, elle inclut le droit d'occuper dignement un tel emploi. L'importance de faire appel à tous les acteurs en vue d'explorer cette avenue est donc à vrai dire une urgence. Ces stratégies dépassent la Loi et remettent en question une théorie des rapports sociaux qui se satisferait de la "présence" des membres des groupes minoritaires en emploi et qui s'inquiéterait seulement de leur "absence" ou de leur départ.

Le domaine des stratégies qualitatives destinées à l'atteinte de l'équité en emploi ayant été essentiellement construit par les entreprises, il n'est pas étonnant qu'il n'y ait pas toujours convergence des objectifs entre ces stratégies et les exigences de la mise en œuvre du droit à l'égalité. À titre d'exemple, nous avons jugé utile de nous attarder brièvement à l'une de ces stratégies largement citées en exemple dans le champ des ressources humaines : la gestion de la diversité.

4.3 Les exigences du respect des droits de la personne et la gestion de la diversité

La recension de la documentation effectuée par Agocs et Burr montre que la "gestion de la diversité" vise à améliorer les communications et les relations de travail entre les personnes de cultures différentes. En gestion de la diversité, on met l'accent sur les interactions entre les employés de tous les niveaux et entre ceux-ci et les clients. C'est par la promotion de l'acceptation des différences qu'on compte améliorer les relations humaines au travail, réduire les conflits et accroître la productivité des groupes mixtes. En étant plus empathique aux différences, on compte également diminuer le stress dans les relations intergroupes et de ce fait, augmenter la

satisfaction au travail et réduire le taux de roulement. Bref, on essaie de changer les mentalités et les attitudes sans pour autant apporter des modifications aux structures organisationnelles.

La stratégie de "gestion de la diversité" constitue, selon les Américains, une alternative moins controversée que les "Affirmative action programs". Ce sont des programmes volontaires qui ne sont pas soumis aux exigences des lois. D'autres considèrent la "gestion de la diversité" comme un complément aux "Affirmative action programs" qui sont encore nécessaires pour enrayer les inégalités systémiques. Finalement, il ressort de la recension de la documentation que certains voient la "gestion de la diversité" comme une stratégie permettant de composer avec les problèmes qui n'ont pas été réglés par l'introduction des "Affirmative action programs". À la lumière de ces divergences de vues, Agocs et Burr concluent que le milieu des ressources humaines souffre d'une grande confusion au sujet des stratégies de revalorisation de la diversité: pour certains, l'équité en emploi serait un sous-produit de l'objectif plus large que représente la diversité culturelle. Pour d'autres, il s'agit de la même chose.

Comme les analystes ne s'entendent pas sur la définition des programmes de "gestion de la diversité", il n'est pas surprenant de constater des différences marquantes dans la gamme de programmes offerts aux entreprises. C'est pourquoi Agocs et Burr conseillent la prudence dans l'adoption de tels programmes et soulignent le besoin d'examiner de près les stratégies de revalorisation de la diversité. Des jeux de rôle peuvent contribuer à accroître la sensibilité à la diversité culturelle s'ils sont bien conçus. Toutefois, il faut se rappeler qu'ils ne remettent d'aucune façon en question l'organisation de l'entreprise et ses conséquences discriminatoires potentielles. Même si de récentes études américaines rejettent ces stratégies en invoquant leur capacité de nier dans les faits la spécificité du facteur racial dans les relations de travail, au point du recul, Agocs et Burr affirment que ces stratégies, si elles sont conçues de façon rigoureuse, ont une place dans la gestion des ressources humaines en autant qu'elles soient considérées comme un complément aux stratégies d'équité.

L'exemple des stratégies de gestion de la diversité tout comme les ambiguïtés qu'elles recèlent, permet de mieux comprendre le récent constat fait par la CCDP à l'effet que les entreprises qui invoquent des stratégies destinées à la mise en œuvre de l'équité en emploi ne comprennent pas toujours bien ce qui est en jeu. Mais reconnaissons que les entreprises ont été laissées pendant longtemps dans un vide à peu près total à cet égard, certaines d'entre elles ayant toutefois choisi ou tenté de mettre de l'avant certaines initiatives de leur crû.

Notre étude nous a convaincus qu'il existe un lien nécessaire entre le droit et les initiatives "hors la loi" lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre l'équité en emploi. Ces initiatives, d'ailleurs, ne sont pas illégales. Elles ne sont simplement pas dictées par la Loi. Tout comme nous avons découvert que certaines entreprises ne sont pas demeurées passives à cet égard, nous avons aussi pu constater que la recherche de rapports de travail harmonieux ne se fait pas sans heurt et que les membres des minorités visibles, pour leur part, réfléchissent aussi à la question des stratégies

destinées à résoudre les conflits inter-groupes. Certes, ils ne sont pas toujours satisfaits des stratégies développées par les entreprises. Mais un fait demeure : il existe des discussions, des besoins et des attentes fondées sur de telles stratégies et dont la dynamique n'a pas directement à voir avec la Loi, sauf en ce qu'elle est à la source de la recherche des solutions les plus satisfaisantes. Ce constat de pluralité découle des enquêtes et des rencontres effectuées dans le cadre de la recherche.

Dans la partie qui suit, nous présentons les résultats saillants de l'enquête par questionnaire acheminée auprès des entreprises jugées les plus performantes au sens de la Loi et des "Focus group" réunissant des représentants des minorités visibles et des employeurs. Ces deux volets de l'étude visent, comme nous l'avons spécifié plus haut, à recenser modestement les difficultés auxquelles sont confrontées les employeurs et les employés issus du groupe des minorités visibles et à répertorier les solutions et les stratégies qu'ils préconisent pour gérer les conflits interethniques dans le but de faire en sorte que l'égalité se réalise.

5. PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES INFORMATIONS RECUEILLIES PAR QUESTIONNAIRE ET LORS DES "FOCUS GROUP" AVEC LES REPRÉSENTANTS DES MINORITÉS VISIBLES ET DES EMPLOYEURS

La présentation et discussion des résultats des deux volets de l'étude est faite selon l'ordre des questions posées lors de l'enquête menée auprès des entreprises.

5.1 La résistance à l'auto-identification

La majorité des représentants des entreprises (61%) ne perçoivent pas de résistance de la part des membres des minorités visibles à s'auto-identifier. Selon les commentaires recueillis, ils ont l'impression d'avoir trouvé les moyens pour contrer cette résistance bien que certains observent toujours une certaine ambivalence de la part des membres de ce groupe. D'ailleurs, les membres des minorités visibles ont insisté sur le fait que certains n'hésitent pas à s'auto-identifier, alors que d'autres refusent totalement. Bref, cette question n'est pas encore éclaircie.

5.2 Mesures de facilitation et difficultés reliées à l'implantation d'un Plan d'équité en matière d'emploi

Parmi les facteurs expliquant le succès de l'implantation d'un Plan d'équité en matière d'emploi, les entreprises ont noté "l'engagement ferme de la haute direction" (71%), "l'obligation de rendre compte des gestionnaires" (36%), "la collaboration des syndicats ou des représentants syndicaux" (45%), "la communication des objectifs du Plan d'équité et les moyens pris pour les atteindre" (61%), "les politiques fermes en matière de harcèlement" (94%), et "les mesures disciplinaires strictes dans les cas de racisme et de harcèlement" (87%). Outre ces facteurs, certains représentants soulignent l'importance d'une politique formelle de "diversité" qui tienne compte des besoins spécifiques des membres des minorités visibles et la mise en place de procédures spécifiques de recrutement des minorités visibles. Bien que la création d'un bureau d'Équité soit un facteur peu utilisé (19%), des analyses plus poussées

(corrélations et analyses de variance) révèlent que ce facteur est lié à l'année de soumission du premier rapport et au nombre d'employés. En d'autres mots, ce sont les plus grandes entreprises et celles qui sont soumises à la Loi depuis longtemps qui ont mis sur pied un bureau d'Équité. Outre les facteurs mentionnés plus haut, les représentants des entreprises ont également parlé lors du "Focus Group" de l'efficacité de faire signer un code de déontologie aux employés. Ce code, qui traite entre autres des questions de racisme et de harcèlement, est particulièrement utile dans le cas de conflits entre employés. Il a également été question de la mise en place d'une politique d'intégration cohérente et à long terme qui, pour augmenter son efficacité, devrait être pilotée par une personne de haut niveau, clairement identifiée et laissée en poste le temps nécessaire. Pour faire en sorte que les gestionnaires collaborent à la mise en place d'une telle politique, on a suggéré d'une part, de faire la démonstration que l'équité en emploi est rentable pour l'entreprise et d'autre part, de leur donner ou de leur retirer un boni selon leur performance en équité. Les représentants réunis ajoutent comme facteurs de réussite le recrutement dans les écoles, l'adoption de mesures plus musclées comme le traitement préférentiel dans le cas d'une sous-représentation importante et d'une politique de tolérance zéro à l'égard de toute manifestation à connotation raciste. Finalement, les représentants des entreprises considèrent que, de façon générale, la loi leur est utile car elle oblige l'employeur à se pencher sur le problème de la sous-représentation des membres des groupes cibles.

Selon les représentants des minorités visibles, il faut qu'il y ait une véritable volonté politique ("voulez-vous l'équité en emploi, ou voulez-vous juste en parler"), que des changements profonds au niveau du système d'emploi et de la culture organisationnelle soient effectués et que les gestionnaires soient obligés de rendre compte et soient imputables de leurs erreurs et de leurs échecs pour faire en sorte qu'un Plan d'équité en emploi soit efficace et améliore la situation du groupe au sein d'une entreprise.

Au niveau des difficultés rencontrées dans la mise en place d'un plan d'Équité en matière d'emploi, les entreprises ont souligné "les fausses conceptions entourant l'équité en matière d'emploi" (77%), la "difficulté de recruter des minorités visibles" (58%) et le "manque de ressources pour assurer une saine gestion" (55%). Même si peu de représentants des entreprises croient que le "racisme" (7%) et le fait de "vider le système d'emploi de ses pratiques discriminatoires" (13%) fassent partie des difficultés rencontrées, il ressort que ce sont les grandes entreprises qui soulignent l'importance de ces facteurs parmi les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des stratégies d'équité en emploi. Parmi les problèmes rencontrés, on note également "les difficultés d'intégrer les minorités visibles aux échelons supérieurs". Les représentants réunis lors du "Focus Group" citent également la cohabitation parfois difficile des différents groupes de minorités visibles, la difficulté de passer le message de l'entreprise sur l'équité dans les équipes de travail, le manque de contact des cadres intermédiaires et supérieurs avec les employés issus des minorités visibles et les difficultés de rétention des minorités visibles dans un contexte de récession ou de rationalisation des effectifs en raison du manque de collaboration des syndicats dans tout ce qui a trait à l'ancienneté. Les représentants des minorités visibles constatent, pour leur part, que le manque de

budget alloué à mise en œuvre d'un Plan d'équité en emploi, la difficulté de recruter des minorités visibles, les fausses conceptions, "l'hypocrisie" de la Loi (qui fait que des solutions cosmétiques et non structurelles sont souvent apportées) sont tous des facteurs qui font entrave à la réalisation de l'égalité. Mais ce qui démarque le plus les propos recueillis auprès des membres des minorités visibles de ceux des représentants des entreprises, se trouve dans les critiques qu'ont les premiers à l'endroit des responsables des Ressources Humaines en entreprise. Ils croient, de fait, que ces responsables ont une connaissance "théorique" et non pratique de l'équité en emploi destinée aux minorités visibles. On a souligné que certains responsables des Ressources Humaines manquent d'ouverture, de préparation, de compréhension, de compétences et bref, qu'ils ne connaissent pas les tenants et aboutissants des manifestations du racisme et du harcèlement racial au travail. La peur de la différence et les contacts limités avec les minorités visibles rendent leur action inadéquate. Les limites relevées se traduisent par le fait qu'on traite les minorités visibles comme un groupe homogène ou pire, qu'on gère le dossier des minorités visibles comme celui d'autres groupes ciblés. Le dossier des minorités visibles est complexe d'autant que les groupes réunis sous ce vocable sont différents et que les différences peuvent engendrer des conflits au sein même de cette population mixte regroupée aux termes de la Loi.

Les moyens favorisés par les entreprises pour sensibiliser les employés à l'équité en matière d'emploi sont "la formation en matière de droits de la personne et d'équité en emploi" (65%) et "les ateliers de sensibilisation au racisme et au harcèlement" (48%). Les campagnes de publicité sont peu mentionnées en général, mais, selon les analyses plus poussées, elles sont surtout mises en œuvre par les grandes entreprises. Les représentants des entreprises ajoutent également comme moyens de sensibilisation différentes initiatives de communication (bulletins, courriels, sites Intra et Internet, manuel de l'employé expliquant les politiques d'embauche, de promotion) et la tenue de rencontres informelles organisées par des membres des minorités visibles pour mieux faire connaître les différences culturelles. La discussion à propos des moyens pris pour sensibiliser les employés à l'équité et aux différences culturelles a fait ressortir les limites sinon le vide en la matière. Les représentants des minorités visibles ont souligné avec, pourrait-on dire, une pointe d'ironie, que la sensibilisation se limite souvent à des événements qui ont pour but de faire connaître les différences gastronomiques! Un peu comme si les différences culturelles et l'apprentissage de la diversité culturelle et ethnique était une affaire de goût...

5.3 La gestion des conflits

Soulignons d'entrée de jeu une certaine réticence des répondants des entreprises à reconnaître l'existence de conflits. Par exemple, ils ne croient pas que l'intégration des minorités visibles en emploi puisse entraîner des conflits en milieu de travail, que les conflits entre employés de cultures différentes soient fréquents ou que la gestion des conflits joue un rôle dans le succès d'un Plan d'équité en matière d'emploi. En revanche, un nombre important (70%) des représentants des entreprises ont identifié "la méfiance à l'égard de l'équité en matière d'emploi de la part des employés non visés par le Plan" comme source importante de conflits. En fait, certains représentants des entreprises soulignent que l'équité en matière d'emploi est parfois

perçue, par les employés non visés, comme de la discrimination à leur égard. Les "objectifs du plan d'équité" (39%) et les "difficultés de communication" (35%) ont également été retenus comme source de conflits par un pourcentage appréciable des répondants. Dans la section commentaires du questionnaire, on signale les discordes issues de la présence d'un nombre élevé de minorités visibles dans le milieu de travail, le fait que les minorités visibles ne veulent pas bénéficier d'un "statut spécial" et le malaise face au changement de visage de la population de la population en général et des employés de l'entreprise, en particulier, comme étant des phénomènes générateurs de conflits. Réunis en "Focus Group", les employeurs ont été ouverts à la question des conflits. Ils ont identifié des conflits liés à un manque de compréhension de la culture de l'entreprise, aux différences de perception, à la difficulté de certains membres des minorités visibles d'accepter les politiques d'égalité des sexes, à la hiérarchie entre les différents groupes des minorités visibles, au fait que les minorités visibles embauchées sont souvent surqualifiées, aux habitudes d'hygiène et au code de tenue vestimentaire.

Les problèmes reliés aux différences culturelles en termes de gestion du stress et du contrôle des émotions ont également été soulevés. Le fait qu'un membre d'une minorité n'ait pas un comportement conforme aux stéréotypes reliés à son groupe d'origine peut également être source de conflit. L'isolement des membres issus des minorités en milieu de travail peut aussi engendrer des problèmes, de même que la propension des groupes minoritaires à la "non-mixité". Il semble que les problèmes sont plus marqués chez les réfugiés et les immigrants plus récents que dans le cas des personnes des minorités visibles nées au Canada ou métissées. Les représentants des entreprises n'en sont pas moins contre l'idée de la création de sous catégories de minorités visibles qui seraient spécifiquement visées par la Loi.

Pour les représentants des minorités visibles, les manifestations de conflits interethniques sont multiples et impliquent tant les employés des groupes non visés que des membres des groupes minoritaires. Les discordes et les conflits peuvent se produire entre des blancs et des membres des minorités visibles ou entre des membres de minorités visibles. Ce n'est pas parce qu'on a réuni différentes races sous le vocable "minorités visibles" que les différents sont aplanis. Ceci se traduit par l'isolement, la mise à l'écart du groupe de travail surtout dans le cas de minorités visibles alibis (token black par exemple), par le manque de reconnaissance du travail bien accompli, par les reproches adressés et les sanctions imposées aux minorités visibles avec un certain ravissement : on ne fait pas de faveurs! Pour résumer, les "bons coups" sont passés sous silence et les "mauvais coups" sont facilement et allègrement sanctionnés.

Pour remédier aux conflits, les employeurs favorisent "la mise en place d'une procédure destinée à la gestion et à la résolution des manifestations de racisme" (55%), "la formation sur la gestion des conflits" (48%) et "des sessions informelles de discussion collective sur les relations interculturelles" (35%). La nomination d'un Ombudsman est une pratique peu utilisée (13%) en général, mais fortement influencée par la taille de l'entreprise. Une "politique de respect mutuel" a également été ajoutée à la liste. Au cours du "Focus Group" avec les représentants

d'entreprises, il a été question de la création d'un comité de consultation (comité d'équité) et d'un mode de règlement informel des conflits comme moyens efficaces de cerner les problèmes et de trouver des solutions

La discussion avec les représentants des minorités visibles a fait ressortir le besoin de formation en matière de relations interethniques et surtout, d'équité en emploi.

5.4 Accueil, intégration et rétention des minorités visibles

Parmi les principaux défis liés à l'accueil des minorités visibles en milieu de travail, les "problèmes de communication" arrivent en tête de liste (48%). La "difficulté des minorités visibles à accepter de faire l'objet d'attentions et de mesures particulières" est, en revanche, moins citée en général (19%), mais d'après les analyses plus poussées, celle-ci est davantage identifiée par les grandes entreprises et celles qui ont le plus d'expérience en termes d'équité. Les autres difficultés soulignées sont le "manque d'investissement quant à la gestion des ressources humaines", les "problèmes de recrutement" et les "problèmes de langue".

Les membres des minorités visibles qui ont participé au groupe de discussion font tout d'abord état des problèmes de recrutement. Certains ont souligné le fait que dans bien des cas, on embauche des minorités visibles quand on ne trouve personne d'autre pour faire le travail. Souvent, aussi, ils sont recrutés pour remplir les postes dits précaires. Pour ceux qui sont embauchés, le plus grand défi est de comprendre la culture organisationnelle. Il n'est pas évident d'être différents de la majorité et de s'adapter à des façons de faire qui leur sont à la fois étrangères et à l'opposé de celles préconisées dans leur propre culture. Dans ce cadre, il n'est pas évident de comprendre l'ambiance qui règne au sein de l'entreprise, d'où les grandes difficultés d'adaptation relevées. Et en plus, l'isolement ne leur facilite pas la tâche.

D'après les commentaires recueillis, les entreprises semblent favoriser des mesures de facilitation à l'accueil visant tous les employés sans égard à la race. Une proportion appréciable (30%) des participants croient également que les "activités sociales interculturelles" constituent une bonne stratégie pour accueillir les minorités visibles dans leurs rangs. Si la création d'un programme de mentorat n'est pas très populaire chez les répondants en général, les analyses plus poussées montrent que les grandes entreprises sont nettement en faveur de la mise en œuvre de cette stratégie.

Les représentants des minorités visibles ont tout d'abord signalé que pour qu'il y ait un véritable accueil, le recrutement doit être proactif et permettre la reconnaissance des compétences, des acquis et du mérite des candidats de ce groupe. Quant aux mesures pour faciliter l'accueil proprement dit, les représentants des minorités visibles privilégient des stratégies d'accommodation adaptées à leurs besoins. Ils ont également mentionné des sessions d'information pour permettre aux minorités visibles de comprendre la mission de l'entreprise, l'ambiance interne, les méthodes de travail et les règles informelles de fonctionnement. Le mentorat fait également partie, à leurs yeux, d'une stratégie d'accueil qui permette de briser l'isolement et d'aider les minorités visibles à comprendre la culture de l'organisation.

Parmi les défis liés à l'intégration, c'est le "manque d'intérêt de la part des gestionnaires face aux questions touchant les minorités visibles" qui arrive en tête de liste (32%), suivi du "manque d'aptitudes des minorités visibles à participer à des réseaux" (26%). Les "réticences des autres employés à travailler avec des minorités visibles" est fonction du nombre d'employés : cette difficulté est plus souvent citée par les grandes entreprises. Les représentants ont également ajouté que "l'intégration se fait mieux en grands centres et ne dépend pas de mesures spéciales, mais du bon vouloir des individus".

L'attitude des gestionnaires de niveau moyen fait entrave, selon les représentants des minorités visibles, à leur intégration dans l'entreprise. Ils ont peur de la différence et ne savent pas comment transiger avec les minorités visibles. Dans le climat actuel, l'effort et les succès des minorités visibles ne sont pas reconnus et s'ils soulèvent des problèmes par exemple de racisme, ils sont isolés. La moindre entorse aux règles de silence peut engendrer des problèmes. Leurs difficultés à monter dans la hiérarchie (ils sont pour le moment concentrés aux bas échelons) sont l'œuvre d'un processus de sélection fermé où les concours sont souvent bidons. Les sélections sont pré-arrangées. Au cours de la discussion, on a également souligné les difficultés des minorités visibles avec l'autorité: souvent, ils en ont peur. Leurs comportements et attitudes, mal adaptés à la culture organisationnelle, peuvent ainsi être interprétés comme un manque de compétences interpersonnelles et d'engagement envers l'entreprise.

En vue de faciliter l'intégration des minorités visibles, le suivi personnalisé est privilégié afin de s'assurer que les minorités visibles connaissent "le système d'évaluation du rendement" (42%), "les exigences de l'organisation du travail" (39%), "les occasions de formation et de promotion" (45%) et participent "à des réseaux informels" (32%). Dans les commentaires, plusieurs entreprises soulignent que ces mesures peuvent parfois être perçues comme de la ségrégation dans les procédures de travail d'où leur insistance sur le fait qu'elles doivent être appliquées équitablement à tout le monde.

Selon les représentants des minorités visibles, les employeurs auraient intérêt à prendre les commentaires des employés en considération dans la création de mécanismes de facilitation. Autrement, comment répondre aux besoins et mettre en œuvre des mécanismes efficaces? Ils soulignent de plus l'importance d'investir dans la formation des groupes sous-représentés.

En ce qui a trait à la rétention, les entreprises ont fait remarquer qu'il n'est pas en général plus difficile de garder les minorités visibles que les autres employés. Certains ont, par ailleurs, insisté sur la difficulté de garder les minorités visibles dans certaines catégories d'emplois où ils sont très en demande. Tout comme dans les cas des mécanismes d'accueil et d'intégration, des représentants d'entreprises ont signalé l'importance d'adopter une approche de rétention visant tous les employés sans égard à la race, par exemple. En revanche, ils signalent que la rétention des

minorités visibles passe par "la représentation des minorités visibles dans les activités clés" (42%), "la reconnaissance des titres de compétence étrangers" (36%), "la promotion de la diversité interculturelle au sein de l'organisation" (36%) et "l'atteinte d'une masse critique d'employés des minorités visibles" (39%). Selon les analyses plus poussées, ce dernier mécanisme est plus particulièrement signalé par les représentants des grandes entreprises. Pour éviter de répéter les erreurs de gestion et de réduire le taux de roulement des employés, les entreprises favorisent la tenue "d'entrevues de départ" (42%). Lors du "Focus Group", les représentants des entreprises ont souligné l'importance de faire circuler l'information au sujet des "best practices" en matière d'équité en emploi. Des colloques et une table de concertation nationale permettraient aux entreprises d'échanger et de s'entraider. À l'heure actuelle, l'information ne circule pas et les entreprises qui tentent d'améliorer leurs pratiques sont laissées à elles-mêmes.

Les représentants notent que plus la Loi est sévère, plus le soutien offert est mince. En plus, les représentants des entreprises soulignent que le système d'application de la Loi à "deux têtes" pose problème : les rôles respectifs de la CCDP et DRHC devraient être clairement identifiés et des personnes-ressources plus qualifiées devraient être mises à la disposition des entreprises pour les aider à répondre aux exigences en duplex parfois contradictoires, toujours selon les entreprises. Finalement, les représentants des entreprises souhaitent que les définitions des groupes cibles soient clarifiées.

Selon les minorités visibles, pour retenir les employés de ce groupe il serait important de reconnaître leurs qualifications et de leur donner des opportunités de promotion à leur mesure. Le taux de roulement serait probablement plus bas s'ils n'étaient pas confinés dans des emplois précaires et peu payants. Ils mettent également l'accent sur le besoin de mettre en œuvre un processus permettant d'harmoniser les mentalités. Malgré les difficultés et les ratés constatés, ils considèrent que la Loi est pertinente et permet "de parler de ces choses-là". Pour accélérer le processus menant à l'égalité des minorités visibles en emploi, ils ont suggéré de donner des avantages aux entreprises bien engagées dans l'équité en matière d'emploi et d'harmoniser les lois fédérale et provinciales. Ceci passe nécessairement, selon eux, par un engagement plus ferme de la part du Gouvernement fédéral, engagement dont la nature reste toutefois à préciser.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Deux conclusions se dégagent des résultats de ces cueillettes d'information, modestes, mais non moins informatives. Signalons tout d'abord que les informations recueillies auprès des employeurs et des personnes des minorités visibles vont dans le sens des enquêtes et études antérieures et des hypothèses émises par certains chercheurs en démontrant que la mise en place d'un Plan d'équité en matière d'emploi se heurte à de nombreuses difficultés. L'introduction d'un Plan d'équité en matière d'emploi a comme but ultime de changer l'ordre des groupes dans la hiérarchie sociale et implique des changements de règles et de conventions profondément enracinées dans nos cultures. Certains y perdront et d'autres y gagneront des avantages non seulement symboliques, mais aussi très concrets .

Avec un Plan d'équité en emploi, on retire aux hommes blancs des privilèges associés à la facilitation de l'atteinte des plus hauts statuts et des fortes rémunérations pour que les groupes ciblés, dont les minorités visibles, y aient accès de façon juste et équitable. Qui aime perdre des avantages qui, au fil des générations, sont devenus un dû? Il faut donc s'attendre, selon certains auteurs, à des résistances, à la mise au point de stratégies permettant de contrecarrer les efforts et bien sûr, à des confrontations intergroupes. Mais ce ne sont pas tous les membres du groupe dominant et seulement eux qui adoptent ce genre d'attitudes et de comportements. Par exemple, dans une étude menée auprès d'un grand nombre de femmes secrétaires et commis employées au sein d'une entreprise ayant mis sur pied un Plan d'accès à l'équité en emploi spécialement pour elles, il a été démontré que certaines adoptaient des attitudes et comportements qui avaient pour but de rabaisser et d'exclure les femmes occupant des postes traditionnellement masculins. Elles ne voyaient pas d'avantages personnels ou collectifs à accéder à ces postes. Être intégrés dans un milieu hostile, convenons-en, comporte des désavantages certains.

En deuxième lieu, soulignons qu'en mettant l'accent sur les nombres, la Loi sur l'équité en emploi, a peut-être eu pour effet de masquer l'ampleur du défi humain à relever en matière d'implantation en entreprise de l'équité en emploi. Cela ne signifie pas pour autant que la première décennie soit un "gâchis". Au contraire, les informations recueillies montrent que les entreprises et les membres des minorités ont été à même d'identifier des solutions et, dans certains cas, de participer à leur mise en œuvre. Des solutions ont été identifiées et apportées. Mais comment partager l'expérience acquise par les entreprises performantes et soucieuses de réaliser l'équité en emploi avec celles qui ont moins de moyens ou d'expérience? Comment apprendre des erreurs commises par le passé? Comment stimuler la découverte de nouvelles stratégies? Comment encourager les entreprises à redoubler d'efforts pour réaliser l'égalité? Il s'agit là d'autant de questions pour lesquelles il faut trouver des réponses afin d'accroître l'effet transformateur de la Loi. Favoriser la rencontre des représentants d'entreprises soumises à la Loi et stimuler les échanges tant au niveau des difficultés que des moyens d'y remédier nous semblent des pistes prometteuses. Encourager les échanges entre les représentants des organisations aux prises avec des difficultés d'intégration des minorités visibles pourrait aussi à notre avis réduire l'attrait d'adopter des recettes toutes faites et inefficaces, comme l'ont souligné Agocs et Burr. Promouvoir l'équité en matière d'emploi nécessite des mesures destinées à faire échec à la discrimination et non à la masquer. ...

Les initiatives mises de l'avant par les entreprises n'ont pas nécessairement été inspirées directement par une philosophie du respect de "l'égalité des personnes" et des droits de la personne. En d'autres mots, la reconnaissance de la valeur fondamentale d'égalité ne sera pas nécessairement au cœur des décisions de l'entreprise à cet égard. Certes les objectifs ne sont pas incompatibles. Mais notre enquête révèle aussi qu'il y a lieu de mettre l'accent, en ce qui concerne le groupe des minorités visibles visé par la Loi, tant sur la nécessité que sur les objectifs des stratégies en entreprise de résolution et de gestion des conflits interethniques.

Les amendements apportés à la Loi en 1996 confient à la Commission canadienne des droits de la personne le mandat de veiller à l'adoption et à la mise en œuvre d'un Plan d'équité en emploi qui soit conforme aux objectifs de la Loi. Ce nouveau rôle confié à la CCDP, qui est à vrai dire la première manifestation de la volonté du législateur de soumettre effectivement à la Loi les entreprises visées, permet d'espérer qu'aux fins de l'atteinte de l'égalité tant de statut que de dignité en emploi, la CCDP sera mieux à même de proposer aux entreprises des initiatives avérées, destinées à la gestion des conflits interethniques.

En effet, et comme nous l'avons précédemment expliqué, les termes de la Loi font dorénavant de celle-ci un outil qui n'est plus strictement numérique. Plusieurs étapes de la détermination du Plan d'équité en emploi, tout comme la compétence de la CCDP sur le suivi du Plan, permettent de croire que les entreprises devront s'efforcer de mieux comprendre ce qu'est la discrimination raciale afin de la corriger. Le temps est donc venu de mettre à profit l'expérience acquise tant par les entreprises que les groupes minoritaires à cette fin. Mais suffira-t-il de compter sur la CCDP?

En d'autres mots, quelles sont les limites de la Loi? Comme notre enquête l'a démontré, les entreprises ont déjà expérimenté diverses stratégies au sujet desquelles les membres des groupes minoritaires ont une opinion fondée sur l'expérimentation. Cette "phase" laboratoire s'est déroulée en l'absence, à toutes fins pratiques, de toute contrainte statutaire.

Pour nous, l'une des questions soulevées demeure donc celle de savoir jusqu'à quel point la Loi peut contribuer à insuffler aux entreprises non seulement le goût de l'harmonie "interethnique" mais surtout, le goût de l'égalité.

Concrètement, cela implique la dissémination des meilleures pratiques "volontaires" aux fins de l'atteinte de l'égalité. Or, ces meilleures pratiques, que nous avons recueillies en respectant strictement le narratif qui nous a été fourni par les entreprises et les membres des groupes minoritaires, révèle des limites qui s'expliquent par des problèmes connus: la position délicate des membres des groupes désignés en entreprise, le manque d'investissement "terrain" des ressources humaines en entreprise et des paliers intermédiaires et immédiats de gestion, l'aspect superficiel, voire folklorique, de certaines initiatives destinées à la valorisation interculturelle, la neutralisation de la variable "ethnique" par la promotion de politiques quotidiennes dites "neutres" ou "universelles" ou "égalitaires". Dans la mesure donc où l'on reconnaît tant les atouts que les limites de la Loi, il importe néanmoins de souligner la nécessité de bien définir l'objectif des pratiques de gestion des conflits interethniques : l'harmonie en emploi doit reposer sur le postulat égalitaire et l'égalité exige la prise en compte des désavantages et particularités dont sont victimes en emploi les membres des minorités visibles. Nous concluons ce Rapport par des recommandations qui ont pour but de favoriser d'une part, la reconnaissance de l'existence des conflits interethniques en emploi, et d'autre part, l'implication de tous les acteurs dans la recherche et l'identification des meilleures pratiques de résolution de ces conflits. Dans tous les cas, ces recommandations sont fondées sur le postulat à l'effet que les causes et les conséquences des conflits silencieux ou exprimés, de nature interethnique ou raciale, sont discriminatoires et que ces conflits doivent être résolus au bénéfice des

membres des groupes minoritaires, d'abord. Cela ne signifie pas pour autant que cette responsabilité repose uniquement sur la CCDP non plus que nous croyons que la Loi sur l'équité en emploi soit le seul ancrage de la détermination des meilleures pratiques. Il faut en effet encourager et promouvoir le rôle de tous les acteurs à cette fin.

RECOMMANDATIONS

Rendre plus explicites les objectifs qualitatifs de la Loi sur l'équité en emploi et la reconnaissance de l'existence de conflits issus de la mise en présence des membres des groupes désignés par la Loi

Notre étude a révélé le fait que la mise en œuvre de l'équité en emploi dans le secteur privé a donné lieu à l'émergence d'un souci croissant, chez les décideurs, d'identifier les meilleures pratiques susceptibles de faciliter et de consolider les progrès de la représentation numérique en emploi des groupes désignés par la Loi. En d'autres mots, les acteurs reconnaissent dorénavant que la Loi sur l'équité en emploi n'est pas qu'une affaire de chiffres et que l'égalité en emploi, qui dépend à l'évidence de la présence en emploi des membres des groupes désignés par la Loi, ne se limite pas à cette présence. Ce souci se reflète d'ailleurs dans les Guides et Directives destinés aux vérificateurs désignés par la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Certes, l'émergence de pratiques qualitatives n'est pas un phénomène universel. Tout porte à croire que les grandes entreprises, tout comme celles soumises depuis plus longtemps à la Loi, font œuvre de pionnières dans le domaine. De même certains secteurs, dont le secteur bancaire, semblent à l'avant-garde. Toutefois, et ce après avoir procédé à un examen minutieux du processus de vérification prévu par la Loi et le Règlement sur l'équité en emploi, une nette dominance de la vérification des résultats quantitatifs atteints et à atteindre guide le cheminement menant à la certification des Plans d'entreprise destinés à l'équité en emploi.

Afin de faciliter la prise en compte de l'existence des usages positifs utiles aux fins de cette certification, et en gardant à l'esprit les pouvoirs essentiellement administratifs du Tribunal sur l'équité en emploi, des modifications pourraient être apportées à la Loi sur l'équité en emploi, et plus particulièrement à son article 2. En effet, si nous considérons l'article 5 b) de la Loi qui impose à l'employeur l'instauration de règles et usages positifs destinés à l'atteinte de l'équité en emploi. Il faut constater d'une part, comme l'a révélé notre étude, que l'approche administrative de la CCDP limite grandement le champ de ces règles positives et ne fait pas de leur mise en œuvre une condition incontournable à la certification du Plan d'équité en emploi. D'autre part, le concept des règles et usages positifs, tel qu'interprété par la CCDP, n'accorde pas suffisamment d'importance aux pratiques plus spécifiquement ciblées en fonction des besoins des groupes minoritaires.

Afin de contribuer à l'enrichissement du concept juridique et administratif des "règles

et usages positifs", tel que prévu à l'article 5 de la Loi, des précisions doivent être apportées à l'article 2 de la Loi.

1. L'article 2 de la Loi sur l'équité en emploi devrait être amendé afin de prévoir que l'équité en emploi requiert aussi de la part des entreprises soumises à la Loi l'implantation de règles et de pratiques positives destinées à la prise en compte et à la gestion de la diversité en entreprise.

Comme le suggère notre enquête, les entreprises ont tendance à promouvoir, une fois l'embauche des membres des minorités visibles complétée, une égalité en emploi qui se résume par le traitement identique de tous et toutes, indépendamment de leurs différences "humaines". Ces politiques d'entreprise ont pour effet non seulement de nier les différences ethniques, culturelles et expérientielles entre les employés, mais aussi, le fait que ces différences ne s'atténuent pas par le seul effet du temps. Il n'est pas toujours facile pour les entreprises d'accepter le standard d'accommodement établi par la Cour suprême du Canada au chapitre de l'égalité. Pourtant, cet accommodement, essentiel, se résume aux attributs tangibles et identifiables de la diversité religieuse, physique et culturelle. La théorie de l'accommodement ne fournit cependant pas une réponse à la question de savoir si les attitudes entrepreneuriales destinées à niveler le comportement humain d'employés issus de diverses cultures sont légitimes ou non.

C'est pourtant de ce type de différences que naissent souvent les conflits et ce sont aussi ces différences qui expliquent les comportements subtilement discriminatoires. Si l'objectif du respect et de la dignité humaine doivent en tout temps être des objectifs partagés, cela ne signifie pas que l'entreprise doit attendre de tous et de toutes les mêmes réactions et les mêmes attitudes en regard de la culture d'entreprise, du respect de l'autorité et de l'éthique du travail, par exemple. L'exercice du droit au travail en toute dignité exige donc des entreprises et des autres acteurs du milieu de travail la reconnaissance de la pérennité de comportements humains distincts issus de bagages culturels différents.

Malgré la recherche d'une représentation accrue des représentants des groupes minoritaires en emploi, il n'est pas exclu que les entreprises négligent de prendre en compte le sens réel et la portée de la norme constitutionnelle d'égalité au Canada et des objectifs recherchés par la Loi sur l'équité en emploi. L'équité en emploi n'est pas une entreprise de nivellement des attitudes humaines vers le standard culturel dominant en emploi.

2. Il est nécessaire que les objectifs ultimes de la Loi sur l'équité en emploi, à savoir l'atteinte et le bénéfice de l'égalité en emploi, soient expliqués plus clairement aux entreprises soumises à la Loi afin que ces dernières évitent de développer des politiques d'entreprise qui auraient pour effet de nier les différences entre les employés au nom du respect de la diversité.

3. Il est proposé que le législateur envisage apporter des précisions à la Loi dans le

but de faire de la reconnaissance des conflits interethniques et de la recherche de solutions appropriées à la gestion de ces conflits une obligation spécifique de l'employeur aux fins de la certification du Plan d'équité en emploi.

4. Des modifications doivent aussi être apportées au Règlement sur l'équité en matière d'emploi afin qu'il prévoie explicitement la possibilité pour la CCDP d'ordonner aux entreprises d'identifier les stratégies qualitatives destinées à la gestion des différences et des conflits issus de la mise en présence des membres des groupes désignés par la Loi en entreprise. Cette précision contribuerait utilement à la transformation de la culture de l'équité en emploi afin d'éviter que les entreprises ne soient concernées que par l'atteinte des résultats numériques, et ce, au détriment de la norme d'égalité substantive, laquelle implique aussi la recherche d'une égalité de bien-être et la promotion de la dignité en emploi.

A. La nécessité de préciser les mandats respectifs de DRHC et de la CCDP et d'accroître la coopération inter-institutionnelle aux fins de la mise en œuvre de l'équité en emploi dans le secteur privé

Les mandats confiés par la Loi sur l'équité en emploi à la CCDP et à DRHC sont distincts. La première se voit confier la responsabilité de mettre en œuvre la Loi alors que la seconde, doit procéder à la compilation et à l'évaluation des Rapports annuels des entreprises qui lui sont soumises. DRHC est présente sur le terrain de l'équité en emploi depuis plus de dix années. Cela lui a permis, d'une part, de développer un ensemble de directives administratives connues des entreprises et d'autre part, d'exercer une fonction d'expert-conseil auprès d'elles. De l'avis des entreprises, l'approche privilégiée par DRHC, qualifiée d'approche de "ressources humaines" est appréciée. Certes, on souhaiterait plus de soutien de la part de DRHC dans certaines régions. Mais on reconnaît que DRHC est un lieu privilégié de dissémination et de développement des meilleures pratiques en matière d'équité en emploi. Par ailleurs, les responsables de l'équité en emploi réunies dans le "Focus group" des employeurs reconnaissent l'impact positif qu'a eu sur leur mission la venue des amendements apportés à la Loi en 1996 et les fonctions de "chien de garde" confiées à la CCDP. La cohabitation de la CCDP et de DRHC en matière d'équité en emploi est donc heureuse, en théorie. Mais le développement d'une coopération inter-institutionnelle laisse à désirer.

Pour s'en tenir à l'objet de la présente recherche, il importe de souligner un fait étrange. Au fil des années, et comme nous l'avons démontré, DRHC a développé une approche qualitative des pratiques et usages positifs en matière d'équité en emploi qu'elle a disséminé en adoptant diverses Lignes directrices destinées aux entreprises. Ces Lignes directrices, cependant, omettent de prendre en compte la nécessité et les moyens de gérer les conflits inter-groupes. Toutefois, DRHC ignore la capacité et la volonté des entreprises de donner suite à la dimension qualitative du processus lorsqu'il s'agit de classer les entreprises entre elles sans pour autant totalement négliger la recension de ces pratiques, tel qu'en font foi les rapports narratifs parfois soumis par les entreprises à l'appui de leur rapport annuel.

La CCDP pour sa part s'en remet largement aux lignes directrices adoptées par

DRHC lorsqu'il est question de soumettre aux vérificateurs qu'elle nomme aux fins du processus de certification des Plans d'équité en emploi adoptés par les entreprises des repères d'identification des règles et usages positifs en entreprise. Rien ne laisse toutefois croire qu'une attention particulière est accordée, malgré l'existence de ces directives, au développement de stratégies de gestion de conflits dans le cours de et subséquemment à l'élaboration du Plan d'équité en emploi.

En résumé, ce n'est pas tant ici l'outillage qui fait défaut que la volonté et la capacité de deux institutions issues de cultures différentes (ressources humaines et droits de la personne) de mettre en commun leurs constats et leur expertise afin d'impulser la prise en compte des stratégies qualitatives en matière d'équité en emploi, et plus particulièrement les stratégies destinées à la gestion des conflits inter-groupes issus de la mise en œuvre de la Loi.

Comme nous l'avons démontré, et d'un point de vue juridique et administratif, rien n'interdit à DRHC et à la CCDP d'accorder une importance plus déterminante à ces stratégies, tant aux fins de conseiller les entreprises qu'à celle d'assurer le contrôle de l'adoption d'un Plan d'équité en emploi conforme à la Loi.

1. Il est nécessaire que la CCDP et DRHC développent des modes de coopération inter-institutionnels destinés à accroître l'importance du développement de stratégies destinées à la gestion de la mise en présence de membres des groupes désignés par la Loi. Cette coopération doit se destiner tant à la dissémination de l'exigence de règles et usages positifs de nature qualitative qu'au contrôle de leur mise en œuvre.

La désignation du groupe "minorités visibles" comme groupe bénéficiaire de l'équité en emploi

Plusieurs études révèlent l'importance au Canada des changements démographiques au chapitre de la mise en œuvre de la Loi sur l'équité en emploi. On pourrait raisonnablement en déduire que la présence grandissante de minorités visibles qualifiées sur le marché du travail amoindrira les difficultés de mise en œuvre de la Loi, du moins, au chapitre de la recherche et de l'atteinte de certains résultats numériques. Mais cette présence accrue ne réduira pas nécessairement la discrimination en emploi, entendu comme la conséquence du respect par les employeurs de leur obligation générale d'assurer un milieu de travail exempt de discrimination.

Il est aussi prévisible que certains sous-groupes issus des minorités visibles trouveront plus difficilement leur place sur le marché du travail en raison de caractéristiques qui leur sont propres : moindres qualifications, préjugés plus fermement ancrés. Comment donc éviter que les objectifs principaux de la Loi (la représentation en emploi d'une juste part des minorités visibles) n'encouragent malgré elle la constitution d'un groupe de "perdants"?

Les entreprises entendues lors du "Focus group" ne sont pas en faveur d'une désagrégation du groupe des minorités visibles en fonction de caractéristiques raciales ou ethniques. Les représentants des minorités visibles n'ont pas non plus insisté sur ce point. Cependant, tout porte à croire que pour contrer les risques évidents associés à la désagrégation "à l'infini" du groupe des minorités visibles, il sera nécessaire encore une fois d'accorder plus d'importance à la gestion stratégique et qualitative de l'implantation en entreprise du Plan d'équité en emploi.

Les membres du groupe des minorités visibles en entreprise, contrairement à ce qu'on pourrait croire, ne constituent, ni de l'avis des entreprises ni de celui de ses représentants, une masse anonyme et numérique. Des histoires de cas sont racontées et déconstruites par les principaux intéressés. On tente de gérer "à la pièce" les inconforts, dans la mesure où il ne s'agit pas de comportements déviants qui contreviennent aux politiques générales de l'entreprise en matière de harcèlement ou de respect, par exemple.

Dans les faits, les entreprises désagrègent à cette fin le groupe des minorités visibles en fonction de caractéristiques raciales ou ethniques. Le dépouillement des rapports narratifs soumis à DRHC pour l'année 1998 le révèle (voir Annexe III du présent Rapport). Il nous semble donc que le risque associé aux changements démographiques du paysage canadien et qui pourrait signifier la constitution de groupes de "perdants" au sein de la catégorie des minorités visibles ne peut être contré que par des pratiques plus efficaces de gestion de la diversité et des conflits inter-groupes.

1. Il est recommandé que les Directives adoptées par DRHC et le Guide procédure de vérification de la démarche d'adoption du Plan d'équité en emploi adopté par la CCDP accordent une attention particulière et explicite aux usages et pratiques positifs destinés à faciliter l'intégration en emploi des sous-groupes des minorités visibles plus vulnérables aux préjugés;

2. Il est aussi recommandé que le processus de vérification de la conformité des Plans d'équité en emploi, sous la responsabilité de la CCDP, fasse de l'absence de telles pratiques dans le Plan de l'entreprise une condition de suspension de la certification du Plan d'équité en emploi.

La dissémination des pratiques gagnantes en matière de gestion des conflits interethniques en entreprise

Comme le révèle notre étude, les entreprises ne sont pas totalement insensibles à la nécessité d'adopter des pratiques gagnantes au chapitre spécifique de la gestion des conflits interethniques. Le fait que, selon le questionnaire expédié aux entreprises, ces dernières ne soient pas portées à reconnaître ces conflits ne signifie pas qu'elles en ignorent l'existence. Mais ici s'arrêtent les lieux communs. Car la reconnaissance spécifique du besoin de gérer en entreprise de tels conflits est soumise à plusieurs réalités.

D'abord, rappelons que l'exigence prévue par la Loi au chapitre des règles et usages

positifs ne propose pas aux entreprises l'investigation du champ des conflits interethniques. Au contraire, et comme nous l'avons expliqué lors de l'analyse des procédures de la CCDP, les règles et usages positifs réfèrent d'abord à un ensemble de politiques destinées à toute la population en entreprise (conciliation travail-famille, politique sur le harcèlement, etc....) et qui peuvent avoir des incidences positives pour les membres des minorités visibles. Tout au plus trouve-t-on explicitement nommé au chapitre de ces usages, pour lesquels le vérificateur doit manifester une sensibilité particulière, les initiatives de sensibilisation à la réalité multiculturelle. A cet égard, nous avons entendu lors de la tenue du "Focus group" des représentants des minorités visibles des commentaires nous menant à croire que ces initiatives se limitent trop souvent à l'aspect folklorique de la diversité culturelle canadienne. Il n'y a donc pas d'espace conceptuel réservé à la prise en compte des conflits interethniques dans la logique administrative qui sous-tend la mise en œuvre de la Loi sur l'équité en emploi.

Dans un deuxième temps, et comme le révèle le dépouillement des Rapports des entreprises privées soumises à la Loi sur l'équité en emploi pour l'année 1998, les entreprises ont tendance à utiliser la catégorie des "règles et usages positifs" un peu comme un fourre-tout. En ce sens, la CCDP a probablement raison d'affirmer que les entreprises comprennent mal les objectifs d'égalité implicites dans le projet de l'accomplissement de l'équité en emploi. C'est pourquoi il est impossible à ce jour d'évaluer précisément le degré de sensibilité et d'implication des entreprises au chapitre de la gestion des conflits interethniques. Encore une fois cependant, il convient de rappeler que c'est à tort qu'on associerait ici confusion et absence de meilleures pratiques. Cependant, et faute de reconnaître l'existence de conflits interethniques, il est possible que les stratégies que les entreprises identifient comme étant des pratiques qualitatives d'équité en emploi, y perdent largement en efficacité, mais aussi, en conformité à l'objectif fondamental d'égalité en emploi.

Troisièmement, notons que ce ne sont pas toutes les entreprises qui prétendent avoir expérimenté ou mis en œuvre des pratiques destinées directement ou indirectement à la gestion des conflits nés de la mise en présence des membres des groupes désignés par la Loi. Pour certaines entreprises, donc, il s'agit encore d'une terra incognita où, il faut le reconnaître, elles sont bien seules malgré les exigences de la Loi sur l'équité en emploi.

Enfin, les entreprises réunies en "Focus group" ont unanimement dénoncé leur isolement au chapitre de la détermination des stratégies destinées à la gestion des conflits interethniques en emploi. Elles souhaitent des lieux de dissémination, d'échange et de discussion indépendants du mécanisme de contrôle prévu par la Loi. Ce constat doit être entendu dans un contexte où se multiplient les initiatives de firmes privées qui prétendent à raison ou à tort pouvoir offrir aux entreprises des "produits de gestion de la diversité en emploi". Mais la mise en marché de ces produits n'est soumise à aucun contrôle, privé ou public, destiné à en assurer la conformité aux objectifs fondamentaux recherchés par le droit canadien : l'égalité "juridique" en emploi. De ces constats, s'ensuivent les recommandations suivantes :

1. DRHC et la CCDP doivent contribuer par diverses activités de séminaires, de rencontres et de publications à assurer la visibilité de la problématique réelle des conflits interethniques en emploi;
2. DRHC doit enrichir la méthodologie destinée aux Rapports annuels des entreprises de directives spécifiquement destinées à l'identification des pratiques de gestion des conflits interethniques en emploi;
3. DRHC et la CCDP, en partenariat avec les entreprises visées par la Loi et les représentants syndicaux ou autres des membres des minorités visibles, doivent déterminer une stratégie de dissémination des meilleures pratiques destinées à la gestion des conflits interethniques en emploi;
4. Les stratégies de dissémination des meilleures pratiques en matière de gestion des conflits interethniques en emploi doivent accorder une attention particulière aux besoins des plus petites entreprises;
5. DRHC doit accroître la pratique destinée à l'attribution de prix et de mentions destinées aux entreprises les plus performantes du point de vue des pratiques de gestion des conflits intergroupes et interethniques en entreprise;

Le Mainstreaming, l'imputabilité des gestionnaires et les pratiques de gestion des conflits interethniques en emploi

À l'occasion du Focus Group mené avec les représentants des groupes minoritaires, ces derniers ont insisté sur l'écart qui sépare en entreprise les bénéficiaires de la norme d'équité, des gestionnaires intermédiaires. Tant en ce qui concerne la détermination du Plan d'équité en emploi qu'en ce qui a trait aux stratégies destinées à en assurer le succès, les membres des groupes minoritaires disent d'une part, "qu'ils ne se sentent dans le coup" et d'autre part, que leurs supérieurs immédiats ne se sentent pas concernés. Leurs rapports avec DRHC et à la CCDP sont encore plus abstraits. Enfin, ils évoquent parfois avec cynisme l'impression qu'ils ont que les "gestionnaires" des ressources humaines ne sont pas conscients qu'ils doivent régler un problème de discrimination et non simplement une question liée à l'embauche de membres des minorités visibles.

De son côté, la CCDP attache une certaine importance à l'appropriation par les gestionnaires de l'entreprise des objectifs d'équité en emploi. Les programmes qui, au chapitre des mesures positives, prévoient des mécanismes de formation destinés à ces gestionnaires qui en retour, seront récompensés en fonction des résultats atteints (bonus, évaluation au rendement) sont bien reçus par les vérificateurs de la CCDP.

Cette stratégie s'apparente à celle du "Mainstreaming", qui a fait ses preuves en matière de discrimination fondée sur le sexe. Essentiellement, elle consiste à assurer que chaque décision prise par une institution sera examinée en fonction des conséquences qu'elle peut comporter pour le groupe désigné. Le "Mainstreaming" a pour objet d'intégrer à l'ensemble des activités d'une institution, d'un ministère, d'un organisme ou d'une entreprise une préoccupation spécifique en matière de droits de

la personne. La recherche des conséquences spécifiques d'une décision sur un groupe donné exige la consultation systématique des membres de ce groupe, tant quant à l'identification du problème que de sa solution. Cela exige aussi l'implication de tous les paliers de décision de l'organisation qui se poseront aussi les mêmes questions.

En résumé, les techniques de "Mainstreaming" institutionnels illustrent à la fois le besoin de transformer les modes de gestion de l'entreprise en fonction des objectifs de l'équité en emploi et la capacité de la Loi sur l'équité en emploi de transformer les pratiques de gestion de l'entreprise. Elles doivent donc être examinées avec intérêt.

1. La détermination, l'adoption et le suivi du Plan d'équité en emploi de l'entreprise doivent être enrichis d'une démarche systématique, dite de "Mainstreaming" institutionnel. Cette stratégie doit plus particulièrement être imposée à tous les paliers de gestion de l'entreprise et exiger que pour chaque décision, le/la gestionnaire concerné-e se pose la question de savoir si la décision examinée comporte des conséquences négatives ou préjudiciables pour les membres des minorités visibles.

2. Plus particulièrement, l'évaluation des stratégies de "Mainstreaming" destinées à l'accroissement de la visibilité institutionnelle des causes et des conséquences de la discrimination raciale devront prendre en compte la présence de stratégies particulières destinées à la gestion des conflits interethniques en entreprise.

3. A cette fin, des représentants des minorités visibles et des représentants de tous les paliers de décision de l'entreprise doivent être impliqués dans la détermination des stratégies de "Mainstreaming" appropriées.

4. Dans le cadre du processus de vérification de la conformité à la Loi du Plan d'équité en emploi d'une entreprise, la CCDP devrait considérer intégrer à ces procédures administratives les informations nécessaires afin que les entreprises comprennent l'utilité des stratégies de "Mainstreaming" aux fins de la gestion des conflits interethniques en entreprise.

5. Dans le cadre du processus de vérification de la conformité à la Loi du Plan d'équité en emploi d'une entreprise, la CCDP devrait considérer l'opportunité de prendre une position claire quant à l'opportunité ou à la nécessité pour une entreprise de prévoir des mécanismes d'imputabilité ou d'évaluation du rendement des gestionnaires qui dépendent de la capacité avérée de ces derniers de mettre en œuvre des pratiques de gestion des conflits interethniques.

Notes

1. Comparer cette définition du groupe des minorités visibles à celle récemment choisie par le législateur québécois dans la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes public et modifiant la Charte des droits et libertés de la personne (L.Q. 2000, c. 45). En vertu de l'article premier, cette Loi est destinée non seulement aux personnes qui appartiennent au groupe des minorités visibles en raison de leur

race ou de la couleur de leur peau, mais aussi, aux personnes dont la langue maternelle n'est pas le français ou l'anglais et qui font partie d'un groupe autre que celui des minorités visibles ou des autochtones.

2. Il importe ici de souligner que l'ensemble des données recueillies à cette fin sont issues du Recensement de 1996 au Canada. Selon plusieurs commentaires, la disponibilité des résultats du Recensement de 2001 modifiera sensiblement à certains égards les données jugées à ce jour fiables.

3. Selon l'article 3 de la Loi, un employeur du secteur privé est un employeur qui emploie au moins 100 employés dans le cadre d'une entreprise fédérale au sens du Code canadien du travail ainsi que toute personne morale constituée pour l'accomplissement de fonctions au nom du gouvernement du Canada. Selon le Rapport 2000 sur l'équité en emploi, déposé par la Commission canadienne des droits de la personne conformément à la Loi sur l'équité en emploi, 331 entreprises du secteur privé étaient visées par la Loi au 31 décembre 1999. En ligne à : http://www.chrc-ccdp.ca/ar-ra/EE00-EME00/annual_reports_2000_rapports_annuels_2000.asp.

4. Selon les données fournies par la Commission des droits de la personne dans le Rapport annuel 2000 sur l'équité en emploi, trois ordres de cette nature auraient été contestés par les entreprises soumises à la Loi. Voir Rapport annuel 2000 sur l'équité en matière d'emploi, p. 6. Cependant, il semble que ce soit surtout le secteur public qui conteste devant le Tribunal de l'équité en emploi de tels ordres (dans le cas du Rapport 2000, il s'agit d'Environnement Canada et de Ressources naturelles Canada).

5. Voir à cet égard, R.L. Heenan et T. Brady, "The Canadian Human Rights Commission and Employment Equity : The Square Peg and the Round Hole", (1995) 1 Canadian Labour Law Journal 369-388. L'article 8 de la Loi sur l'équité en emploi (L.C. 1986, c. 31) prévoyait cependant que le Ministre de l'emploi et de l'immigration devait acheminer ces rapports auprès de la Commission canadienne des droits de la personne qui, en vertu du Règlement sur l'équité en matière d'emploi ((1986) 120 Gaz. Can. II, 3503), pouvait utiliser ces informations dans le but d'entreprendre un recours en discrimination systémique contre certaines des entreprises visées par la Loi en vertu de l'article 40(3) de la Loi canadienne sur les droits de la personne. Voir aussi Direction générale du Canada, Équité en matière d'emploi : directives aux employeurs, Ottawa, Emploi et Immigration Canada, WH-3-590-, 1986.

6. Rapports disponibles en ligne à : http://www.chrc-ccdp.ca/ar-ra/EE00-EME00/annual_reports_2000_rapports_annuels_2000.asp (2000) et <http://www.chrc-ccdp.ca/ar-ra/ar99-ra99/menu.asp?l=f> (1999) et <http://www.chrc-ccdp.ca/ar-ra/ar98-ra98/menu.asp?l=f> (1998).

7. Voir à cette fin, l'Annexe -I- du présent Rapport qui fait état de ces progrès par année et par secteur depuis les modifications apportées à la Loi en 1996.

8. Rapport 2000 sur l'équité en emploi, p. 20-21. A titre d'exemple, la Commission reconnaît qu'en ce qui concerne les catégories professionnelles au sein desquelles se retrouvent les membres des minorités visibles, la catégorie "professionnels" est beaucoup mieux fréquentée que celle des "cadres supérieurs".

9. Une présentation sommaire des données transmises par les entreprises est disponible en ligne pour cette année à : http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~weeweb/LEEP/Annual_Reports/Anreporf.html . A partir de l'année 1999, Développement et Ressources humaines Canada (DRHC) donne accès aux rapports intégraux des entreprises, y compris au rapport narratif, à l'adresse suivante: http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~eeisadmin/cgi-bin/eeis_fra.cgi.

10. Nous avons obtenu copie de tous les Rapports transmis par les entreprises privées pour l'année 1998.

11. Le Rapport que les entreprises acheminent chaque année auprès de DRHC peut, mais ne doit pas contenir de telles informations.

12. Une copie de ce questionnaire faisant état du taux de réponse par question est annexée au présent Rapport (Annexe -II-).

13. Kanter, R.M., *Men and women of the corporation*, New York, 1977, Basic Books Inc.

14. Yoder, J.D., *Rethinking tokenism: Looking beyond numbers*, 1991, *Gender and Society*, 5, 178-182.

15. Blalock, H., *Toward a theory of minority-group relations*, New York, 1967, Wiley.

16. Voir Beaton, A.M. et Tougas, F., *Neosexism among male managers: Is it a matter of numbers*, 1996, *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 2189-2203; Beaton, A.M., et Tougas, F., *The representation of women in management: The more, the merrier*, 1997, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 773-782; Tougas, F., de la Sablonnière, R., Lagacé, M., et Kocum, L. , 2000, *Intrusiveness of minorities: Growing pains for the majority*, article en révision, *Journal of Applied Social Psychology*.

17. Konrad, A.M., et Linnehan, *Affirmative action: History, effects, and attitudes*, Thousand Oaks, Californie, 1999, G.N. Powell editor, pp. 429-453, *Handbook of gender and work*, Sage Publications.

18. Stephan, C.W., et Stephan, W.G, *Reducing intercultural anxiety through intercultural contact*, (1992) *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 89-106.

19. Tougas, F., Beaton, A.M., Joly, S., & St-Pierre, L., *Préjugés racistes et*

évaluations négatives des programmes d'accès à l'égalité et de leurs bénéficiaires, 1998, *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 15, 245-254; Tougas, F., Desruisseaux, J.C., Desrochers, A., St-Pierre, L., & Perrino, A., The consequences of two forms of racism : The bad, and the ugly, 2000, manuscrit soumis pour publication.

20. Biafora, Jr., A.F., Warheit, G.J., Zimmerman, R.S., Gil, A.G., Apospori, E., Taylor, D., et Vega, W.A., Racial mistrust and deviant behaviors among ethnically diverse black adolescent boys, 1993, *Journal of Applied Psychology*, 23, 891-905; Desruisseaux, J.C., St-Pierre, L., Tougas, F., et de la Sablonnière, R., Jeunes noirs francophones de Montréal et déviance: inquiétude, frustration, méfiance et mauvaises fréquentations, 2001, manuscrit soumis pour publication.

21. Devine, P.G., Evett, S.R., Vasquez, K.A., Exploring the interpersonal dynamics of intergroup contact, New York, 1996, R.M. Sorrentino & E.T. Higgins éditeurs, *Handbook of motivation and cognition*, Vol. 3: The interpersonal context, pp. 423-464, Guilford Press; Devine, P.G., Vasquez, K.A., The rocky road to positive intergroup relations, Thousand Oaks, California, 1998, J.L. Eberhardt et S.T. Fiske éditeurs, *Confronting racism: The problem and the response*, pp. 234-262. Sage.

22. Beaton, A.M., & Tougas, F., Reactions to affirmative action : Group membership and social justice, sous presse, *Social Justice Research*.

23. Tougas, F., Joly, S., Beaton, A.M., et St.-Pierre, L., Reactions of beneficiaries to preferential treatment: A reality check, 1995, *Human Relations*, 48, 1-12. Voir aussi le célèbre ouvrage *Reflections of an affirmative action baby*, Carter, Stephen L. New York , Basic Books , 1991 286 p., lequel est souvent cité au bénéfice de cette thèse.

24. Lamarche, Lucie, Les Programmes d'accès à l'égalité en emploi, Montréal, 1990, Louise Courteau éditrice, 264 p.; Lamarche, Lucie, Le régime québécois de protection et de promotion des droits de la personne, Montréal, 1996, Les Éditions Yvon Blais, 222 p.

25. Colleen Sheppard, Study Paper on Litigating the Relationship between Equity and Equality, Ontario Law Reform Commission, 1993, 89 p., p. 10, " ... proactive, planned program designed to remedy group-based problems of systemic discrimination".

26. ABELLA, R.S., Rapport de la Commission sur l'égalité, Ottawa, Ministère des approvisionnement et Services du Canada, 1984, 426 p.

27. Id., p. 202-203.

28. Voir L. Chabursky, The Employment Equity Act : An Examination of its Development and Direction, (1992) 24 *Ottawa Law Review*, no 2, 305-361, p. 336; William W. Black, *Employment and Equality: A Systemic Approach*, Human Rights Research and Education Centre, Université d'Ottawa, 1985, 272 p.

29. La critique ayant précédé l'entrée en vigueur des modifications apportées à la Loi sur l'équité en emploi en 1996, met en évidence l'inutilité de s'en remettre aux seuls objectifs numériques en l'absence de tout autre mécanisme d'encadrement de la démarche d'équité en emploi. Voir à titre d'exemple, J. M. Lum, *The Federal Employment Equity Act : Goals vs. Implementation*, (1995) 38 *Canadian Public Administration*, no 1, 45-76, à la page 50.

30. Voir Lucie Lamarche, supra, note 24, p. 201 et suiv. L'article 33 (2) de la Loi sur l'équité en emploi définit un quota comme étant l'obligation d'embaucher ou de promouvoir un nombre fixe et arbitraire de personnes dans un délai donné. L'article 33(1) (e) de la Loi interdit à la CCDP ou au Tribunal de l'équité en emploi qui peut être constitué de rendre une ordonnance ou de donner à une entreprise un ordre (mécanisme par lequel une entreprise se voit imposer la mise en marche et la complétion de son Plan d'équité en emploi dans les cas litigieux) qui impose un "quota". A contrario, la détermination chiffrée d'objectifs dans le cadre d'un Plan d'équité ne serait pas un quota puisque selon les termes de la Loi, elle résulte d'une démarche rationnelle de détermination du bassin de disponibilité de la main-d'œuvre issue des groupes désignés par la Loi et de la sous-représentation des membres de chacun de ces groupes en entreprise. La référence au caractère "arbitraire" d'un quota reflète le fait que le Canada a voulu distinguer son approche de la discrimination systémique et de la proactivité de l'expérience américaine. Cependant, et comme il a été souvent démontré, les "quotas" imposés par les commissions américaines d'égalité en emploi ou les tribunaux sont loin d'avoir été dans la majorité des cas le fruit d'un raisonnement fondé sur l'arbitraire!

31. *Action Travail des femmes c. Canadien National* [1987] 1 R.C.S. 114. Voir plus récemment, *British Columbia Government and Service Employees' Union c. Le gouvernement de la province de la Colombie-Britannique*, représenté par la *Public Service Employee Relations Commission* et *La British Columbia Human Rights Commission*, [1999] 3 R.C.S. 3. Voir au sujet des conséquences de cette décision qui abolit la frontière entre la discrimination directe et indirecte Tama Witelson, *From Here to Equality : Meiorin, TD Bank and the Problem with Human Rights Law* (1999) 25 *Queen's Law Journal* 347.

32. Voir L. Chabursky, précité, note 28 et J. Lum, précitée, note 29.

33. Les discussions centrées sur les limites de l'efficacité des interventions de la CCDP doivent être analysées en tenant compte des articles 40.1(2) et 54.1 de la Loi canadienne sur les droits de la personne, lesquels prévoient que les preuves exclusivement statistiques de discrimination systémique sont de la seule compétence de la Loi sur l'équité en emploi. De même, l'équité en emploi, en droit fédéral, a préséance sur la correction de la discrimination systémique lorsque la preuve de cette dernière est d'ordre d'abord statistique. En d'autres mots, la preuve soumise à l'appui de l'affaire *Action Travail des femmes c. Canadien National* ne pourrait mener au type d'ordonnance systémique que la Cour suprême a validée en l'espèce. Voir pour une critique à cet égard : Rachel Cox, *L'ordonnance rendue par le Tribunal des droits de la personne dans l'affaire Action travail des femmes c. le Canadien National : une voie jonchée d'obstacles*, en ligne à : http://www.uottawa.ca/hrrec/links/sitescan_f.html.

34.J. Rawls, *Théorie de la justice*, PUF, 1987.

35.Id., p. 102.

36.Id., p. 148.

37.Voir Jason W. Neyers, "The Inconsistencies of Aristotle's Theory of Corrective Justice" (1998) 11 *Canadian Journal of Law and Jurisprudence* 331.

38.Voir W. B. Griffith, "Equality and Egalitarianism : Framing the Contemporary Debate" (1994) 7 *Canadian Journal of Law and Jurisprudence*, 5.

39.Voir Conrad Winn, "The Socio-economic Attainment of Visible Minorities : Facts and Policy Implications" in *Social Inequality in Canada, Patterns, Problems, Policies*, J. Curtis, E. Grabb, N. Guppy, S. Gilbert, éd., Prentice-Hall, Ontario, 1988, 195, 209.

40.Voir Carol Agocs et Catherine Burr, *Employment Equity, affirmative action and managing diversity : assessing the differences*, (1996) 17 *International Journal of Manpower*, no 4-5.

41.Voir Rapport 2000 sur l'équité en emploi, précité, note 3, p. 20.

42.Michael Krauss (sous la direction de), *Action Positive: Théorie et conséquences*, 1989, Yvon Blais Éditeur, 136 p.. Voir aussi W. Kymlicka, *Les théories de la justice*, Boréal, 1990, chapitre premier sur l'utilitarisme et la Théorie de la justice de Rawls.

43.L. Kohlberg, *The Philosophy of Moral Development*, 1981.

44.Michel Rosenfeld, "Action positive et Justice: une défense" dans Michael Krauss (sous la direction de), *Action Positive: Théorie et conséquences*, 1989, Yvon Blais Éditeur, 29-52.

45.En vertu de l'article 10(3) de la Loi, l'expression "court terme" signifie une période comprise entre une et trois années.

46.Règlement sur l'équité en matière d'emploi, DORS/96-470 (23 octobre 1996).

47.Voir Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi (SIPRÉME), en ligne à : <http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~weeweb/eecrsfr.htm>.

48.Voir en ligne : http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/weeweb/LEEP/Annual_Reports/methodf.htm.

49. Voir Document no 1 : Aperçu de l'équité en matière d'emploi; Document no 2 : Conformité; Ligne directrice no 1 : Pour vous aider à démarrer; Ligne directrice no 2 : Communications; Ligne directrice no 3 : Consultation et collaboration; Ligne directrice no 4 : Cueillette de renseignements; Ligne directrice no 5 : Analyse de l'effectif; Ligne directrice no 6 : Étude des systèmes d'emploi; Ligne directrice no 7 : Plan d'équité en matière d'emploi; Ligne directrice no 8 : Autochtones; Ligne directrice no 9 Surveillance, examen et révision; Ligne directrice no 10 : Tenue des dossiers; Ligne directrice no 11 : Rapport sur l'équité en matière d'emploi. En ligne à : <http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~weeweb/eeact/equityfr.htm>.

50. Ligne directrice no 7 : Plan d'équité en matière d'emploi, p. 11.

51. Id., p. 13.

52. Voir DRHC, Méthode utilisée pour classer les employeurs, en ligne à : http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~weeweb/LEEP/Annual_Reports/methodf.htm.

53. Le groupe-témoin, sauf pour la catégorie "femmes", est composé de l'ensemble des femmes blanches ne souffrant d'aucune incapacité et des hommes blancs faisant partie des effectifs de l'entreprise. Toutefois, le groupe témoin en ce qui concerne le groupe désigné des femmes comprend TOUS les travailleurs masculins.

54. Chaque année DRHC décerne le Prix Vision, destiné aux organisations qui ont fait preuve de créativité et d'innovation dans la mise en application de principes d'équité et de justice en milieu de travail, et le Certificat de mérite qui récompense les organisations qui font des efforts pour avoir des représentants de la population canadienne de façon permanente. Voir en ligne : <http://info.load-otea.hrdc-drhc.gc.ca/~weeweb/meritfr.htm>. Cette initiative semble appréciée des entreprises.

55. Voir Rapport de 1999 sur l'équité en emploi, p. 85.

56. Voir Rapport de 2000 sur l'équité en emploi, p. 14.

57. L.C. 1998 c. 9.

58. L.R.C. 1985, c. H-6.

59. Art. (27) (2) : Dans une catégorie de cas donnés, la Commission peut, sur demande ou de sa propre initiative, décider de préciser, par ordonnance, les limites et les modalités de l'application de la présente loi. (3) Les ordonnances prises en vertu du paragraphe (2) lient, jusqu'à ce qu'elles soient abrogées ou modifiées, la Commission et le membre instructeur désigné en vertu du paragraphe 49(2) lors du règlement des plaintes déposées conformément à la partie III.

La Cour fédérale d'appel a récemment jugé que la soumission du Tribunal à ces directives n'entachait pas les caractéristiques d'impartialité du Tribunal des droits de la personne. Voir *Bell Canada c. l'Association canadienne des employés de téléphone; le syndicat des communications, de l'énergie et du papier* [2001] CAF 161

(délai d'appel devant la Cour suprême du Canada n'est pas encore expiré). Dans cette décision, le juge Stone a estimé que le pouvoir de la Commission d'émettre des directives est suffisamment distinct de son pouvoir de représenter une partie devant le tribunal. Considérant qu'il n'est pas inusité qu'un organisme tel la CCDP exerce bon nombre de fonctions distinctes et qu'il ne serait pas raisonnable d'exiger de la Loi qu'elle prévoit un degré d'indépendance institutionnelle aussi rigoureux que dans le cas, par exemple, d'une cour de justice siégeant en matière criminelle.

60.[1993] 1 R.C.S. 554

61.Les principales décisions illustrant cette tension sont sans doute *Bell c. Canada* (Commission canadienne des droits de la personne), *Cooper c. Canada* (Commission canadienne des droits de la personne [1996] 3 R.C.S. 854; et plus particulièrement en matière d'équité salariale, *Bell Canada c. Association canadienne des employés de téléphone et syndicat canadien des communications et l'énergie et du papier et la Commission canadienne des droits de la personne*, décision de la Cour fédérale, division de première instance, 2 novembre 2000, T-890-99, renversée en appel à [2001] C.A.F. 161.

62.Voir Document cadre : vérifications de la conformité à la loi sur l'équité en matière d'emploi, Processus de vérification, facteurs d'évaluation et questionnaire d'enquête, Direction générale de l'équité en matière d'emploi, Janvier 2000, en ligne à : <http://216.58.17.36/ee/Framework/Contents-Contenu.asp?l=f>.

63.Voir Commission canadienne des droits de la personne, Guide vérification et de référence : vérification de l'équité en matière d'emploi, mars 2000 dont copie a été obtenue de la CCDP.

64.Supra, note 62. Ce document prévoit aussi une prévision "d'étalement" dans le temps de chacune des étapes de la vérification : mise en train de la vérification (3 mois, amorcée par l'envoi du questionnaire, disponible en ligne à : <http://216.58.17.36/ee/Framework/Part4-Partie4.asp?l=e>); exécution de la vérification (9 à 11 mois); suivi, en vue de la vérification des engagements pris par l'employeur pour atteindre la conformité aux douze étapes de la vérification (maximum de 12 mois). Les Rapports annuels d'équité en emploi produits par la CCDP pour les années 1999 et 2000 révèlent que ces prévisions ont été démenties par la réalité. Le processus de vérification de la conformité à la Loi s'avère long et, de l'avis des employeurs, soumis à une certaine rigidité de la part de la CCDP.

65.Compte tenu de la teneur exhaustive du document disponible en ligne, nous ne reproduirons à ce stade aucune des références à la Loi ou au Règlement qui fonde chacune des étapes. Nous ne résumerons pas non plus chacune de ces étapes. Rappelons que comme la Loi le prévoit à l'article 34, les renseignements obtenus par la CCDP dans le cadre de la Loi sont protégés.

66.Art. 25 de la Loi.

67.Voir Document cadre, p. 33.

68. Voir Alliance de la capitale nationale sur les relations interraciales et CCDP et Santé et bien-être social Canada, Commission de la fonction publique et Conseil du Trésor, 19 mars 1997, D.T.3/97. Au chapitre des mesures correctives temporaires, notons : la conclusion 11 (p. 42) : "Santé Canada mettra sur pied des programmes d'encadrement dispensera aux actuels gestionnaires une formation sur les méthodes d'encadrement des effectifs culturellement hétérogènes et récompensera l'encadrement de qualité", 12 : "Santé Canada invitera les membres des minorités visibles à participer aux programmes d'apprentissage vers le leadership" ... 16 : "on procédera annuellement au rendement des employés de la catégorie ... gestion supérieure (i.e : sous ministres adjoints) en ce qui concerne l'entière observation de la présente ordonnance."

69. Voir Supra, note 49.

70. Voir Guide de vérification, 8.5, 2-3.

71. Voir Supra, note 50.

72. L'article 25 de la Loi indique les cas qui pourraient être jugés non conformes aux dispositions de la Loi et, en conséquence, qui pourraient faire l'objet d'un ordre de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) ou d'une ordonnance du Tribunal de l'équité en matière d'emploi. L'employeur qui omet de consulter les représentants des salariés comme l'exige l'article 15 de la Loi est réputé avoir manqué à ses obligations. Il pourrait par conséquent recevoir un ordre de la CCDP ou une ordonnance du Tribunal de l'équité en matière d'emploi (p. 3). La Loi indique clairement que l'obligation de consulter et de collaborer n'est pas une forme de cogestion. Cela signifie que la décision finale concernant les règles et usages relatifs à l'équité en matière d'emploi revient à l'employeur, puisque c'est lui qui est tenu responsable si les obligations imposées par la Loi ne sont pas respectées (p. 14).

73. Voir Document cadre, p. 46. Voir aussi Guide de procédures et de référence en matière de vérification de l'équité en matière d'emploi, Chap. 13, pp. 6-8 et Ligne directrice no 7, Plan d'équité en matière d'emploi, DRHC.

74. L'examen des Rapports annuels d'équité en emploi révèle que ce pouvoir est utilisé parcimonieusement. De plus, l'article 22(2) de la Loi prévoit par ailleurs que la CCDP doit tenter de compléter par des mesures négociées, dans la mesure du possible, toutes les étapes de la vérification.

75. Voir Rapport de 1999 sur l'équité en emploi, p. 80 et 83.

76. Voir Rapport de 1998 sur l'équité en emploi, p. 62.

77. Voir Rapport de 2000 sur l'équité en emploi, p. 8.

78. Voir Marcia H. Rioux, Towards a Concept of Equality of Well-Being : Overcoming the Social and Legal Construction of Inequality, (1994) VII Canadian Journal of Law and Jurisprudence, no 1, 127. Voir aussi Pierre P.G. Magnan, La Justice minoritaire et le mensonge du plus froid des monstres froids : perspectives libérales sur la reconnaissance des droits des minoritaires, (2000) 25 Queen's Law Journal, 549.

Canadian Institute, Conférence de 1992, Superconference : managing workforce diversity.

80.J. Davidson-Palmer, Managing diversity in the '90's : the evolving world of employment equity, (1992) 1 *Managing Diversity*, no 1, p. 1-3.

81.Voir J.C. Edmonds, Can Equal Opportunity be Made More Equal?, (Avril-may 1992) *Harvard Business Review*, 138.

82.Alpha, Québec Multi-plus et Emploi Québec, Focus sur les minorités visibles, Étude sur les motifs et attitudes des employeurs freinant l'embauche et l'intégration des minorités visibles au sein des entreprises québécoises, 200, Montréal, 53 pages.

83.L. Bobo, Race, Interests, and beliefs about affirmative action: Unanswered questions and new directions, (1998), *American Behavioral Scientist*, 41, 985-1003.

84.D.M. Taylor, et F.M. Moghaddam, Theories of intergroup relations : International social psychological perspectives, New York, (1987), Praeger Publishers, pp. 153-169.

85.Tougas, F., Brown, R., Beaton A.M., et St-Pierre, 1999, Neosexism among women: The role of personally experienced social mobility attempts, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1487-1497.