



CEDEC

INITIATIVE POUR L'EXCELLENCE DE LA CARRIÈRE DES AFRO-CANADIENS

SONDAGE 2015 AUPRÈS DES EMPLOYEURS

RAPPORT SOMMAIRE

AOÛT 2015

Table des matières

Introduction et remerciements	1
Initiative pour l'Excellence de la carrière des Afro-Canadiens	1
Trois partenaires	2
Sondage de 2015 ciblant les employeurs	3
Analyse des données	3
Conclusion et leçons tirées	16

Introduction et remerciements

Le présent rapport comprend la version définitive de l'analyse et de l'interprétation des données du sondage de 2015 mené auprès des employeurs sur les normes et les pratiques d'embauche des entreprises dans différents secteurs et différentes industries de la région métropolitaine de Montréal, et notamment sur les attitudes des employeurs quant à l'importance d'avoir un effectif diversifié. La présente étude s'inscrit dans le cadre de l'initiative pour l'Excellence de la carrière des Afro-Canadiens (ECAC), dont l'objectif est de mettre un frein à l'exode des diplômés noirs de Montréal.

Initiative pour l'Excellence de la carrière des Afro-Canadiens

L'initiative pour l'ECAC a été créée parce qu'on craint que le sous-emploi continu et l'exode des Noirs instruits soient néfastes pour les communautés noires du Québec. Le financement des projets a toujours ciblé les mesures correctives pour les problèmes liés à l'emploi des organismes communautaires et paragouvernementaux afin de traiter les enjeux du chômage chez les Noirs ou des travailleurs à faible revenu au Québec. Le mandat de l'ECAC consiste à faciliter la transition vers une carrière satisfaisante à l'échelle locale pour ce groupe en permettant tant aux chercheurs d'emploi qu'aux employeurs éventuels d'être mieux préparés.

Les objectifs de l'initiative pour l'ECAC sont les suivants :

- inciter les diplômés noirs en particulier à rester dans la province de Québec afin de contribuer à la vitalité de la classe moyenne dans son ensemble;
- épauler les employeurs dans le cadre de la diversification progressive de leur effectif.

Cette initiative cherche à freiner l'exode des jeunes noirs instruits en leur offrant de l'aide pour obtenir un emploi durable et satisfaisant à la mesure de leurs compétences.

Les trois partenaires de l'initiative pour l'ECAC (se reporter à la boîte ci-dessous) s'efforcent de mobiliser les partenaires et intervenants clés dans le but de réduire l'exode des jeunes noirs instruits de Montréal. Plus particulièrement, ce partenariat vise à faire ce qui suit :

- favoriser le réseautage au sein de la communauté noire de Montréal;
- améliorer le renforcement de la capacité professionnelle et s'efforcer de disposer d'une main-d'œuvre civique comptant un nombre représentatif d'employés noirs;
- aider les diplômés noirs de Montréal à trouver des emplois rémunérateurs et durables qui offriront des salaires à la mesure de leur formation dans différents domaines de spécialisation, et fournir aux employeurs les services de professionnels très qualifiés;
- réduire le taux de chômage à Montréal, surtout au sein de la communauté noire.

Trois partenaires

La Corporation de l'employabilité et du développement économique communautaire (CEDEC) est le seul organisme à l'échelle de la province de Québec dont le mandat est axé sur le développement économique et le perfectionnement de la main-d'œuvre. La CEDEC aide les communautés du Québec à cibler, à évaluer et à saisir les possibilités de développement social, culturel et économique.

La CEDEC soutient les communautés en apportant son expertise en planification et poursuit sa tâche en négociant des partenariats stratégiques qui font en sorte que ses plans deviennent réalité. La CEDEC, un organisme bénévole, stimule l'innovation économique en créant des communautés prospères, confiantes et tournées vers l'avenir

Le Centre de ressources de la communauté noire (BCRC) est un organisme de ressources en croissance qui renforce le potentiel de la communauté à l'aide de mesures de soutien professionnel aux organisations et aux personnes dans le besoin. Le Centre s'est engagé à aider les jeunes des minorités visibles à poursuivre leurs rêves et à réaliser leur plein potentiel.

Le BCRC adopte une approche globale pour combler les besoins des jeunes anglophones et du service communautaire (le « projet holistique »). La stratégie holistique du Centre, qui reconnaît que plusieurs types de besoins (socioculturels, éducatifs et économiques) doivent être satisfaits afin que les jeunes se réalisent, est progressive et unique. L'idée de base consiste à tirer profit des partenariats et à favoriser la collaboration afin de soutenir les individus, les familles et les organisations.

Le BCRC fournit et met en œuvre des services de soutien novateurs et professionnels aux individus, aux communautés et aux organismes publics et parapublics. Le Centre instaure et gère des programmes de santé, d'éducation, de développement socioculturel et de développement économique des communautés.

L'African and Caribbean Students' Network of Canada (ACSioN) est le premier organisme formant la plus grande collaboration entre les étudiants de niveau postsecondaire et des professionnels de descendance africaine au Canada. Il a été officiellement inauguré en septembre 2006, et son siège social est situé à Montréal. Grâce à un cadre organisationnel solide et à un système de valeurs communes adoptées par ses conseils d'administration, ses sections et ses différentes associations membres à l'échelle du pays, le réseau ACSioN offre des programmes qui permettent aux étudiants et aux professionnels de poursuivre leur mission et leur vision communes axées sur l'excellence universitaire, socioculturelle et économique.

Le réseau ACSioN imagine une communauté composée de personnes de descendance africaine respectées, respectables, magnanimes, confiantes et prospères unies dans la recherche de l'excellence et dans leur volonté de servir la communauté.

Membres du comité de l'initiative pour l'ECAC

Les renseignements et les idées figurant dans le présent document ont été fournis par les membres suivants du comité de l'initiative pour l'ECAC : Dorothy W. Williams, du BCRC, Dwight Best, du réseau ACSioN, ainsi que Velda Bourne et Nina Kim, de la CEDEC.

Sondage de 2015 ciblant les employeurs

La CEDEC a mené un sondage auprès d'employeurs en juin et en juillet 2015 en vue de formuler des recommandations sur la façon d'aider les entreprises à avoir un effectif plus diversifié. Le sondage ciblant les employeurs a été conçu dans le but de mieux comprendre les pratiques d'embauche des entreprises dans différents secteurs et différentes industries ainsi que les besoins et les défis auxquels elles doivent faire face pour établir un effectif diversifié¹.

Analyse des données

Vingt-trois répondants ont rempli le sondage de 24 questions ciblant les employeurs. Le sondage a été rempli principalement par des gestionnaires responsables de l'embauche, conformément au critère indiquant qu'il devait être rempli par « une personne au sein de la société qui connaît le processus d'embauche ou qui y joue un rôle ». Comme prévu, les gestionnaires responsables de l'embauche connaissaient très bien les normes et les pratiques de recrutement de l'entreprise étant donné qu'elles relèvent de leurs responsabilités (82,6 % des entreprises répondantes).

Tableau 1 Rôle du répondant au sein de l'entreprise, 2015

	Nombre	Pourcentage
Gestionnaire responsable de l'embauche (p. ex. gestionnaire, directeur, président, etc.)	13	56,5
Membre de l'équipe de recrutement interne	2	8,7
Représentant des ressources humaines	1	4,3
Externe, par l'intermédiaire d'une agence de placement ou d'un chasseur de têtes	0	0
Autre	7	30,4

Tableau 2 Personne responsable du recrutement, 2015

	Nombre	Pourcentage
Gestionnaire responsable de l'embauche (p. ex. gestionnaire, directeur, président, etc.)	19	82,6
Membre de l'équipe de recrutement interne	7	30,4
Représentant des ressources humaines	3	13,0
Externe, par l'intermédiaire d'une agence de placement ou d'un chasseur de têtes	1	4,3
Autre	2	8,7

¹ En 2013, la CEDEC a publié le rapport sommaire du Sondage réalisé auprès des étudiants au premier cycle universitaire 2011-2012. En 2015, un rapport sommaire a aussi été préparé en fonction des données du Sondage réalisé auprès des étudiants au premier cycle universitaire 2014.

Le sondage a permis de recueillir des renseignements sur ce qui suit :

- caractéristiques de base sur l'entreprise, comme le nombre d'années d'activité, l'industrie et la taille;
- profil des employés en ce qui concerne la représentation par genre, origine ou niveau d'instruction;
- normes et pratiques de recrutement et d'embauche, avec un accent sur les pratiques relatives à la diversité de l'effectif.

Les résultats, comme ils sont présentés ci-dessous, donnent un profil des 23 répondants qui ont participé au sondage. Les résultats visent à faire la lumière sur les défis auxquels ces entreprises en particulier font face pour obtenir un effectif plus diversifié.

Le rapport est structuré de la façon suivante : tout d'abord, un portrait sommaire des entreprises qui ont rempli le sondage ainsi qu'un profil de leurs employés sont présentés. Ensuite, le rapport aborde les pratiques d'embauche des entreprises, comme les méthodes de recrutement et la constitution de leur bassin de personnes interviewées. Enfin, les initiatives que les employeurs ont mises en place en vue de créer un effectif diversifié, ainsi que les défis auxquels ils peuvent devoir faire face sont présentés.

Profil des entreprises

Bien que seul un petit nombre d'entreprises ait répondu au sondage (23), les industries dans lesquelles elles font des affaires, le nombre d'années d'existence et leur nombre d'employés sont diversifiés.

Industrie : Les entreprises répondantes comprenaient celles qui font des affaires dans les secteurs des services professionnels, scientifiques et techniques (21,7 %), des services financiers et des assurances (17,4 %), des services éducatifs (17,4 %) ainsi que des organismes sans but lucratif et des organismes communautaires (13,0 %). Parmi les 23 répondants, on comptait deux entreprises (8,7 %) du secteur de la construction, deux entreprises du secteur du commerce de détail ainsi que deux entreprises du secteur des soins de santé et de l'aide sociale. On comptait également une entreprise (4,3 %) du secteur du transport et de l'entreposage, une entreprise du secteur des industries culturelles et de l'information, et une entreprise du secteur des arts, des spectacles et des loisirs.

Tableau 3 Industrie, 2015

	Nombre	Pourcentage
Construction	2	8,7
Commerce de détail	2	8,7
Transport et entreposage	1	4,3
Industries culturelles et de l'information	1	4,3
Services financiers et assurances	4	17,4
Services professionnels, scientifiques et techniques	5	21,7
Services éducatifs	4	17,4
Soins de santé et aide sociale	2	8,7
Arts, spectacles et loisirs	1	4,3
Organismes sans but lucratif ou organismes communautaires	3	13,0
Autre	2	8,7

Remarque : La somme des pourcentages ne totalise pas 100 % parce que les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses.

Années d'existence de l'entreprise : La majorité des entreprises qui ont répondu au sondage (60,9 %) existent depuis 20 ans ou plus, tandis que 17,4 % existent depuis 1 à 5 ans. Une entreprise a indiqué exercer ses activités depuis 10 à 15 ans, tandis qu'une autre a indiqué exister depuis 15 à 20 ans.

Tableau 4 Années d'existence de l'entreprise, 2015

	Nombre	Pourcentage
De 1 à 5 ans	4	17,4
De 6 à 10 ans	0	0,0
De 10 à 15 ans	1	4,3
De 15 à 20 ans	1	4,3
20 ans ou plus	14	60,9
Non précisé	3	13,0

Taille : Les entreprises répondantes comprenaient une combinaison de petites, de moyennes et de grandes entreprises en ce qui concerne le nombre d'employés. Cinq entreprises (21,7 %) ont affirmé compter moins de 10 employés, et cinq ont déclaré avoir de 11 à 20 employés. Quatre entreprises répondantes (17,4 %) ont indiqué compter entre 21 et 50 employés, tandis que quatre autres ont affirmé en compter plus de 500. Une entreprise comptait entre 51 et 100 employés, et une autre en comptait entre 101 et 500.

Tableau 5 Nombre d'employés, 2015

	Nombre	Pourcentage
Moins de 10 employés	5	21,7
Entre 11 et 20 employés	5	21,7
Entre 21 et 50 employés	4	17,4
Entre 51 et 100 employés	1	4,3
Entre 101 et 500 employés	1	4,3
Plus de 500 employés	4	17,4

Non précisé	3	13,0
-------------	---	------

Profil des employés

Le sondage a également permis d'établir que l'effectif de certaines de ces entreprises est diversifié au chapitre de la représentation par genre, origine et niveau d'instruction.

Genre : Près de la moitié des 23 entreprises (47,8 %) ont indiqué que plus de 50 % de leurs employés étaient des femmes. Une seule entreprise ne comptait pas d'employés de sexe féminin, 13 % ont affirmé qu'entre 1 et 10 % de leurs employés étaient des femmes, 8,7 % ont indiqué qu'entre 11 et 25 % de leurs employés étaient des femmes, et 13 % ont déclaré qu'entre 26 et 50 % de leurs employés étaient des femmes.

Tableau 6 Composition de l'effectif par genre, 2015

Quel pourcentage des employés sont des femmes?	Nombre	Pourcentage
0 %	1	4,3
Entre 1 et 10 %	3	13,0
Entre 11 et 25 %	2	8,7
Entre 26 et 50 %	3	13,0
Entre 51 et 75 %	8	34,8
Entre 75 et 100 %	3	13,0
Non précisé	3	13,0

Origine – Descendance africaine : Bien que la plupart des entreprises aient affirmé que leur effectif compte des personnes de descendance africaine, dans la majorité des cas, ces personnes représentent 10 % ou moins de l'effectif. Par exemple, quatre entreprises (17,4 %) ont signalé ne compter aucun employé de descendance africaine dans leur effectif, tandis que 34,8 % des entreprises ont indiqué qu'entre 1 et 10 % de l'effectif était composé de personnes de descendance africaine. Deux entreprises (8,7 %) ont indiqué qu'entre 11 et 25 % de leurs employés étaient de descendance africaine. Parmi les autres entreprises répondantes, trois (13,0 %) ont signalé que les travailleurs de descendance africaine comptaient pour 26 à 50 % de leurs employés, deux (8,7 %) ont indiqué que ces travailleurs comptaient pour 51 à 75 % de leurs employés, et une a affirmé qu'ils comptaient pour 75 à 100 % de leurs employés.

Tableau 7 Composition de l'effectif par origine, 2015

Quel pourcentage des employés sont de descendance africaine?	Nombre	Pourcentage
0 %	4	17,4
Entre 1 et 10 %	8	34,8
Entre 11 et 25 %	2	8,7
Entre 26 et 50 %	3	13,0
Entre 51 et 75 %	2	8,7
Entre 75 et 100 %	1	4,3
Non précisé	3	13,0

Niveau d’instruction : Aucun des répondants n’a indiqué que le plus haut niveau de scolarité de son personnel était un diplôme d’études secondaires. Cela semble indiquer que les employés des entreprises répondantes ont des qualifications de niveau postsecondaire et, dans certains cas, des diplômes d’études supérieures : 39,1 % des entreprises ont affirmé que des employés avaient des maîtrises ou des diplômes professionnels et 13,0 % des répondants ont indiqué que leur effectif comptait des employés ayant un doctorat.

Tableau 8 Catégorie d’études la plus élevée des employés, 2015

Quelle est la catégorie d’études la plus élevée des employés?	Nombre	Pourcentage
Diplôme d’études secondaires	0	0,0
Diplôme d’études collégiales	4	17,4
Baccalauréat	4	17,4
Maîtrise, M.B.A. ou diplôme d’analyste financier agréé	9	39,1
Doctorat	3	13,0
Non précisé	3	13,0

Pratiques de recrutement et d’embauche

Le sondage comptait plusieurs questions sur les pratiques d’embauche des répondants. Parmi ces questions, notons celles sur la façon de trouver des candidats pour l’embauche, le nombre d’employés qui ont récemment été embauchés, ainsi que la proportion de ces employés qui étaient de descendance africaine.

Méthodes de recrutement : Parmi les répondants, le site Web de l’entreprise est la méthode la plus souvent utilisée pour recruter des employés (69,6 %). Les recommandations internes (52,2 %), les médias sociaux et professionnels (47,8 %), les sites d’emploi (43,5 %), ainsi que le réseautage et le recrutement sur les campus (43,5 %) sont les autres méthodes utilisées par les entreprises répondantes. Seules quelques-unes des entreprises ont eu recours aux fournisseurs de services du gouvernement, aux agences de placement et aux salons de l’emploi.

Tableau 9 Méthodes de recrutement, 2015

De quelle façon votre entreprise recrute-t-elle des candidats?	Nombre	Pourcentage
Site Web de l’entreprise	16	69,6
Sites d’emplois	10	43,5
Médias sociaux et professionnels (Facebook, LinkedIn, etc.)	11	47,8
Fournisseurs de services du gouvernement	3	13,0
Recommandations internes	12	52,2
Réseautage, associations professionnelles et recrutement sur le campus	10	43,5
Externe : agence de placement ou chasseur de têtes	4	17,4
Salons de l’emploi	3	13,0

Autre	5	21,7
-------	---	------

Embauches récentes : Quand on leur a posé des questions sur les embauches faites au cours des 12 derniers mois, presque toutes les entreprises ont indiqué qu'elles avaient procédé à quelques embauches, et seules deux (8,7 %) ont indiqué qu'elles n'en avaient pas fait. La plupart d'entre elles ont embauché entre une et dix personnes (56,5 %).

Tableau 10 Nombre d'embauches au cours des 12 derniers mois, 2015

	Nombre	Pourcentage
Aucune	2	8,7
Entre 1 et 5	8	34,8
Entre 6 et 10	5	21,7
Entre 11 et 25	1	4,3
Entre 26 et 50	1	4,3
Entre 51 et 100	0	0,0
Plus de 100	1	4,3
Non précisé	5	21,7

Personnes de descendance africaine interviewées : Environ une entreprise sur cinq (21,7 %) a affirmé qu'aucune des personnes interviewées n'était de descendance africaine.

Sept entreprises (30,4 %) ont affirmé qu'entre 1 et 10 % des personnes interviewées au cours des 12 derniers mois étaient de descendance africaine, tandis que 2 entreprises (8,7 %) ont indiqué que 50 % des personnes interrogées étaient de descendance africaine.

Tableau 11 Personnes de descendance africaine interviewées, 2015

Quelle proportion des candidats interviewés au cours des 12 derniers mois pour des postes à pourvoir au sein de votre entreprise était de descendance africaine?	Nombre	Pourcentage
0 %	5	21,7
Entre 1 et 10 %	7	30,4
Entre 11 et 25 %	2	8,7
Entre 26 et 50 %	2	8,7
Entre 51 et 75 %	1	4,3
Entre 75 et 100 %	1	4,3
Non précisé	5	21,7

Taux de roulement : Aucun répondant n'a indiqué que plus de la moitié de ses employés demeure au sein de l'entreprise pendant moins de six mois. Parmi la majorité des entreprises qui ont répondu au sondage, une importante proportion (26,1 %) a affirmé que plus de la moitié des employés occupent leur emploi pendant plus de cinq ans.

Tableau 12 Taux de roulement des employés, 2015

Entreprises qui ont affirmé que plus de 50 % de leurs employés demeurent au sein de l'entreprise :	Nombre	Pourcentage
--	--------	-------------

Moins de 6 mois	0	0
Entre 6 et 12 mois	5	21,7
Entre 13 mois et 2 ans	4	17,4
Entre 2 et 5 ans	2	8,7
Plus de 5 ans	6	26,1
Non précisé	5	21,7

Remarque : Les nombres ne totalisent pas 23, et les pourcentages ne totalisent pas 100 %. Cela s'explique par le fait que plusieurs questions ont été posées aux répondants sur la proportion d'employés qui conservent leur emploi pendant moins de 6 mois, entre 6 et 12 mois, entre 13 mois et 2 ans, entre 2 et 5 ans, et pendant plus de 5 ans (se reporter à l'annexe pour connaître les détails). Les chiffres indiqués dans le tableau constituent un résumé des résultats question par question.

Plan d'embauche axé sur la diversité : Seules six entreprises (26,1 %) ont affirmé avoir un plan d'embauche axé sur la diversité. Un aspect est digne de mention : le taux de non-réponse à cette question est assez élevé (30 %) comparativement aux autres questions du sondage.

Les six entreprises qui disposent d'un plan d'embauche axé sur la diversité ont indiqué que leur plan visait les personnes handicapées, les Autochtones et les personnes de descendance africaine. Cinq (21,7 %) d'entre elles ont déclaré que leur plan axé sur la diversité visait les travailleurs âgés de 45 ans et plus. Bien que seules six entreprises aient affirmé avoir un plan d'embauche axé sur la diversité, neuf entreprises ont signalé avoir un plan visant les minorités visibles et les femmes.

Tableau 13 Plan d'embauche axé sur la diversité, 2015

Avez-vous un plan d'embauche axé sur la diversité?	Nombre	Pourcentage
Oui	6	26,1
Non	10	43,5
Non précisé	7	30,4

Tableau 14 Groupes intégrés dans le plan d'embauche axé sur la diversité des entreprises, 2015

	Nombre	Pourcentage
Personnes handicapées	6	26,1
Autochtones	6	26,1
Personnes de descendance africaine	6	26,1
Travailleurs âgés (de plus de 45 ans)	5	21,7
Minorités visibles	9	39,1
Femmes	9	39,1
Non précisé	7	30,4

Intentions d'améliorer ou d'élargir les pratiques d'embauche axées sur la diversité :

La majorité des entreprises n'ont pas l'intention d'améliorer leurs pratiques d'embauche axées sur la diversité ou n'ont pas répondu à la question sur les améliorations prévues de leur plan d'embauche axé sur la diversité. Encore une fois, le taux de non-réponse à cette question est assez élevé : 8 des 23 répondants (34,7 %) n'ont pas donné de réponse quand on leur a demandé s'ils prévoyaient améliorer leurs pratiques d'embauche axées sur la

diversité en ce qui concerne les personnes handicapées, les Autochtones, les travailleurs âgés, les femmes ou les minorités visibles.

Quand on leur a demandé s'ils prévoyaient améliorer leurs pratiques d'embauche axées sur la diversité dans le cas des personnes de descendance africaine, neuf répondants ont choisi de ne pas répondre. Seuls 13 % des répondants ont affirmé qu'ils avaient l'intention d'améliorer leurs pratiques d'embauche axées sur la diversité dans le cas des personnes handicapées et des Autochtones, et 17,4 % ont indiqué qu'ils prévoyaient le faire pour les personnes de descendance africaine et les travailleurs âgés. Les résultats dans le cas de l'amélioration des pratiques à l'égard des femmes et des minorités visibles sont supérieurs, 30,4 % et 26,1 % des entreprises, respectivement, ayant affirmé qu'elles prévoyaient le faire.

Tableau 15 Intentions d'améliorer ou d'élargir les pratiques d'embauche axées sur la diversité, 2015

L'entreprise prévoit améliorer ou élargir son plan d'embauche axé sur la diversité pour les groupes suivants :	Nombre	Pourcentage
Personnes handicapées	3	13,0
Autochtones	3	13,0
Personnes de descendance africaine	4	17,4
Travailleurs âgés	4	17,4
Minorités visibles	6	26,1
Femmes	7	30,4

Soutien au plan axé sur la diversité : Quand on leur a posé des questions sur le type de soutien nécessaire à la mise en œuvre d'un plan d'embauche axé sur la diversité, la réponse « Cibler les pratiques exemplaires et les défis systémiques » a été la plus fréquente et a été choisie par 34,8 % des répondants. La réponse « Mettre en place des stratégies de recrutement efficaces qui éliminent les obstacles auxquels font face les groupes sous-représentés » est la deuxième en importance (30,4 %). Une proportion égale de répondants (17,4 %) a répondu « Organiser des ateliers sur l'intégration de la diversité dans le milieu de travail » et « Mettre en œuvre des outils pour mesurer les progrès réalisés dans l'élimination de ces obstacles », et le même nombre de répondants a indiqué qu'aucune mesure n'était nécessaire.

Tableau 16 Soutien nécessaire pour contribuer à la mise en œuvre de pratiques d'embauche axées sur la diversité, 2015

	Nombre	Pourcentage
Organiser des ateliers sur le recrutement et le maintien en poste d'un effectif diversifié	3	13,0
Organiser des ateliers sur l'intégration de la diversité dans le milieu de travail	4	17,4

Mettre en œuvre des outils pour mesurer les progrès réalisés dans l'élimination de ces obstacles	4	17,4
Mettre en place des stratégies de recrutement efficaces qui éliminent les obstacles auxquels font face les groupes sous-représentés	7	30,4
Cibler les pratiques exemplaires et les défis systémiques	8	34,8
Aucune	4	17,4
Autre	3	13,0

Défis relatifs à la création d'un milieu de travail diversifié

Pour chacune des questions suivantes sur les défis auxquels les entreprises pourraient faire face pour la création d'un effectif diversifié, le taux de non-réponse a été, une fois de plus, assez élevé (30 % ou plus).

Recrutement et embauche de personnes appartenant à certains groupes : Quand on a demandé aux répondants s'ils devaient faire face à des difficultés lors du recrutement dans différents groupes défavorisés pour la création d'un milieu de travail diversifié, 17,4 % d'entre eux ont affirmé qu'il était « très » ou « passablement » difficile de recruter et d'embaucher des personnes handicapées et des Autochtones, 13 % ont indiqué qu'il était « très » ou « passablement » difficile de recruter et d'embaucher de personnes de descendance africaine, et 8,7 % ont déclaré qu'il était aussi « très » ou « passablement » difficile de recruter et d'embaucher des travailleurs âgés et des femmes. Seuls 4,3 % des répondants ont affirmé devoir faire face à des difficultés lors de l'embauche de membres de minorités visibles.

Tableau 17 Difficulté à recruter et à embaucher des personnes appartenant à certains groupes, 2015

Dans quelle mesure votre entreprise doit-elle faire face à des difficultés lors du <u>recrutement et de l'embauche</u> de membres de ce groupe?		Pas du tout difficile	Modérément difficile	Passablement ou très difficile	Sans objet	Non précisé
Personnes handicapées	Nombre	6	3	4	3	7
	Pourcentage	26,1	13,0	17,4	13,0	30,4
Autochtones	Nombre	7	0	4	5	7
	Pourcentage	30,4	0	17,4	21,7	30,4
Personnes de descendance africaine	Nombre	10	1	3	2	7
	Pourcentage	43,5	4,3	13,0	8,7	30,4
Travailleurs âgés	Nombre	8	3	2	3	7
	Pourcentage	34,8	13,0	8,7	13,0	30,4
Minorités visibles	Nombre	11	3	1	1	7
	Pourcentage	47,8	13,0	4,3	4,3	30,4

Femmes	Nombre	12	1	2	1	7
	Pourcentage	52,2	4,3	8,7	4,3	30,4

Intégration de personnes appartenant à certains groupes : Dans la plupart des cas, la grande majorité des entreprises ont indiqué qu'elles n'avaient pas eu de difficultés à intégrer des personnes handicapées, des Autochtones, des membres de minorités visibles, des personnes de descendance africaine, des travailleurs âgés ou des femmes. Parmi ces groupes, ce sont les personnes handicapées qui sont le plus susceptibles de faire face à des difficultés relatives à leur intégration : quatre entreprises (17,4 %) ont affirmé qu'il était « passablement » ou « très » difficile d'intégrer des personnes appartenant à ce groupe. Seulement une (4,3 %) ou deux (8,6 %) entreprises ont indiqué que c'était le cas pour les autres groupes.

Tableau 18 Difficulté à intégrer des personnes appartenant à certains groupes, 2015

Dans quelle mesure votre entreprise doit-elle faire face à des difficultés lors de l'intégration de membres de ce groupe?		Pas du tout difficile	Modérément difficile	Passablement ou très difficile	Sans objet	Non précisé
Personnes handicapées	Nombre	3	2	4	7	7
	Pourcentage	13,0	8,7	17,4	30,4	30,4
Autochtones	Nombre	5	1	1	9	7
	Pourcentage	21,7	4,3	4,3	39,1	30,4
Personnes de descendance africaine	Nombre	7	3	2	3	8
	Pourcentage	30,4	13,0	8,7	13,0	34,8
Travailleurs âgés	Nombre	6	4	1	5	7
	Pourcentage	26,1	17,4	4,3	21,7	30,4
Minorités visibles	Nombre	9	3	2	2	7
	Pourcentage	39,1	13,0	8,7	8,7	30,4
Femmes	Nombre	10	3	1	2	7
	Pourcentage	43,5	13,0	4,3	8,7	30,4

Maintien en poste des personnes appartenant à certains groupes : Très peu d'entreprises ont indiqué qu'il leur était « passablement » ou « très » difficile d'assurer le maintien en poste des personnes handicapées (2 entreprises, ou 8,7 %), des Autochtones (1 entreprise, ou 4,3 %), des personnes de descendance africaine (2 entreprises, ou 8,7 %), des membres des minorités visibles (2 entreprises, ou 8,7 %), des travailleurs âgés (1 entreprise, ou 4,3 %) et des femmes (1 entreprise, ou 4,3 %).

Tableau 19 Difficulté à assurer le maintien en poste des personnes appartenant à certains groupes, 2015

Dans quelle mesure votre entreprise doit-elle faire face à des difficultés pour assurer le <u>maintien en poste</u> de membres de ce groupe?		Pas du tout difficile	Modérément difficile	Passablement ou très difficile	Sans objet	Non précisé
Personnes handicapées	Nombre	5	1	2	8	7
	Pourcentage	21,7	4,3	8,7	34,8	30,4
Autochtones	Nombre	6	0	1	9	7
	Pourcentage	26,1	0	4,3	39,1	30,4
Personnes de descendance africaine	Nombre	10	1	2	3	7
	Pourcentage	43,5	4,3	8,7	13,0	30,4
Travailleurs âgés	Nombre	7	2	1	5	8
	Pourcentage	30,4	8,7	4,3	21,7	34,8
Minorités visibles	Nombre	10	2	2	2	7
	Pourcentage	43,5	8,7	8,7	8,7	30,4
Femmes	Nombre	12	1	1	2	7
	Pourcentage	52,2	4,3	4,3	8,7	30,4

Avancement des personnes appartenant à certains groupes : Quand on a demandé aux répondants s'ils devaient faire face à des difficultés pour l'avancement des personnes appartenant à ces groupes défavorisés, très peu (un ou deux répondants) ont déclaré qu'il s'agissait d'un problème. Il convient de souligner que la majorité des entreprises n'ont pas répondu à cette question; les catégories de réponses combinées « Sans objet » et « Non précisé » ont été choisies de façon constante dans plus de 50 % des cas. Il existe une exception : dans le cas de l'avancement des femmes, un peu moins de 50 % des répondants ont choisi la réponse « Sans objet » ou ont simplement choisi de ne pas répondre à la question.

Tableau 20 Difficulté à donner de l'avancement à des personnes appartenant à certains groupes, 2015

Dans quelle mesure votre entreprise doit-elle faire face à des difficultés pour ce qui est de donner de l'avancement aux membres de ce groupe?		Pas du tout difficile	Modérément difficile	Passablement ou très difficile	Sans objet	Non précisé
Personnes handicapées	Nombre	4	0	2	10	7
	Pourcentage	17,4	0	8,7	43,5	30,4
Autochtones	Nombre	5	0	1	10	7
	Pourcentage	21,7	0	4,3	43,5	30,4
Personnes de descendance africaine	Nombre	5	3	2	5	8
	Pourcentage	21,7	13,0	8,7	21,7	34,8
Travailleurs âgés	Nombre	5	2	1	6	9
	Pourcentage	21,7	8,7	4,3	26,1	39,1
Minorités visibles	Nombre	7	2	2	4	8
	Pourcentage	30,4	8,7	8,7	17,4	34,8
Femmes	Nombre	9	2	1	3	8
	Pourcentage	39,1	8,7	4,3	13,0	34,8

Difficultés pour la création d'un milieu de travail diversifié : ce qu'ont affirmé les répondants

Quand on a demandé aux répondants d'apporter des précisions sur les problèmes particuliers auxquels ils doivent faire face, ils ont répondu ce qui suit :

- *Il n'y a pas de discrimination au sein de l'entreprise et tous les candidats sont perçus de façon égale (ils sont embauchés en fonction de leur capacité à exécuter le travail).*
- *Il y a très peu de personnes de descendance africaine dans ma collectivité. Je ne suis pas en mesure de déterminer le statut d'autochtone des candidats.*
- *La stigmatisation et l'attitude des gens [aggravent parfois les difficultés liées au recrutement de candidats provenant de certains groupes défavorisés].*
- *[Le principal défi consiste] à fournir un milieu de travail ouvert à la diversité, depuis la haute direction jusqu'à l'atelier. La « chasse gardée masculine » traditionnelle est encore bien présente, et les employés appartenant à différents groupes, particulièrement les personnes de descendance africaine, peuvent être mal à l'aise en raison du racisme systémique. L'établissement d'une compréhension de base, y compris les paramètres clés, des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise en ce qui concerne la diversité dans le milieu de travail n'a pas été traité de manière efficace et efficiente, de sorte que les employés provenant de différents groupes quittent leur*

emploi et deviennent des utilisateurs du programme d'aide aux employés et à leur famille en raison des répercussions de la discrimination et de la non-inclusion. Il faut recommander des mesures, des initiatives et des objectifs stratégiques efficaces et efficaces, et évaluer les résultats de chaque mesure, initiative et objectif chaque année.

- *Notre travail à l'extérieur de nos bureaux nécessiterait une mobilité complète; il serait donc difficile d'intégrer des personnes ayant une déficience physique. Nos populations cibles sont les Afro-Canadiens ou les membres des minorités visibles, mais nous ne refuserions pas automatiquement d'embaucher un candidat autochtone.*
- *Notre entreprise réussit à recruter des candidats provenant de groupes de minorités visibles. Notre défi consiste à faire en sorte que les cadres de premier niveau et les cadres intermédiaires que nous embauchons représentent la collectivité diversifiée que nous servons, mais les membres de la haute direction et du conseil d'administration ne représentent pas la collectivité. Cette situation est en train de changer, et l'équipe de direction est beaucoup plus diversifiée qu'avant, mais il reste encore du travail à faire.*
- *[Notre entreprise est] actuellement active dans le recrutement axé sur la diversité. Un conseil de direction sur la diversité a été créé en 2010 afin d'améliorer la diversité et les compétences culturelles de l'organisation dans le but de créer un environnement qui soutient les populations diversifiées. L'entreprise avait l'intention de créer, par l'intermédiaire du conseil de direction sur la diversité, un milieu de travail durable dans lequel tous pouvaient contribuer à attirer et à recruter les meilleurs talents dans un milieu de travail stimulant, tout en continuant à motiver les employés actuels. Mais il n'y a pas de mandat pour l'INCLUSION. Il n'y a pas de politiques ou de pratiques d'inclusion; ainsi, les Autochtones, les personnes de descendance africaine, les membres des minorités visibles et les travailleurs âgés sont isolés des équipes et des groupes de travail et doivent faire face seuls à des défis systémiques. Par ailleurs, ils sont souvent victimes d'intimidation et de harcèlement de la part de la direction et d'exécutants. Le conseil de direction sur la diversité n'est pas efficace et ne répond pas aux attentes parce que les employés provenant de différents groupes sont exclus des groupes d'initiés, particulièrement des groupes des exécutants et des femmes. Les membres du conseil n'ont que quatre réunions par année, et seules deux de ces réunions se déroulent en personne. Un membre du conseil est tenu d'assister à au moins trois des quatre réunions chaque année. Tous les membres du conseil sont tenus de consacrer un minimum de deux journées par trimestre pour participer à des réunions, à des activités de recrutement, à des programmes de sensibilisation et à d'autres initiatives dirigées par le conseil. Cependant, ils n'ont aucune interaction avec les groupes qu'ils sont supposés représenter et ils ne semblent pas avoir de pouvoirs.*
- *Il n'y a aucun gestionnaire des ressources humaines autochtone, de descendance africaine ou membre d'une minorité visible, et la majorité des gestionnaires des ressources humaines n'ont pas de formation touchant les enquêtes sur le harcèlement et la discrimination. La plupart des employés sont embauchés au début de leur carrière et deviennent admissibles à la retraite vers la fin de la quarantaine ou au début de la cinquantaine; ainsi, on n'embauche pas activement des travailleurs âgés en règle*

générale. Il y a tellement peu de postes et le taux de roulement est si faible que les avancements sont rares.

- *Du fait de la discrimination systémique attribuable aux barrières intégrées et de l'isolation, l'intégration des Autochtones, des membres de minorités visibles, particulièrement des personnes de descendance africaine, et des travailleurs âgés est rendue difficile. On considère que les travailleurs âgés sont « trop vieux pour apprendre », et les membres des minorités visibles, particulièrement les personnes de descendance africaine, ne sont pas VUES. Si vous ne VOYEZ pas l'employé, comment pouvez-vous lui donner de l'avancement? C'est très difficile.*
- *Je ne sais pas si des employés ont le statut d'autochtone. Presque tous les employés, à l'exception de deux d'entre eux, sont âgés de plus de 45 ans; ils forment donc la majorité de l'effectif.*
- *L'entreprise est en train de changer, et sa haute direction est passée d'une équipe peu diversifiée à une équipe dont les membres possèdent des antécédents culturels différents. Il s'agit d'un changement récent qui doit aussi se frayer un chemin dans la structure de notre conseil d'administration.*
- *Une fois qu'une personne est reliée, nous tentons de la garder le plus longtemps possible, jusqu'à ce que notre financement s'épuise. En général, nous laissons les gens partir en raison de problèmes liés au financement.*

Conclusion et leçons tirées

La discrimination décrit une différence de traitement ou un comportement inéquitable fondé sur les caractéristiques d'un groupe et qui génère des conséquences négatives pour le groupe en question. Les chercheurs ont constaté des preuves de discrimination chez certains employeurs qui sont réticents à embaucher des immigrants ou qui refusent d'embaucher des personnes en fonction de certaines caractéristiques liées à leur nom, à leur langue ou à leur accent. D'autres études ont démontré que les immigrants de minorités visibles sont plus susceptibles d'être surqualifiés pour leur emploi et de toucher un salaire inférieur à celui des travailleurs canadiens ou des immigrants blancs ayant le même niveau d'éducation².

Seules quelques entreprises (23) ont répondu au sondage de 2015 ciblant les employeurs. Par conséquent, il serait présomptueux de tirer des conclusions à cette étape. Toutefois, un certain nombre de leçons découlent de l'analyse du sondage.

Accroître la sensibilisation : Il semble y avoir un manque de connaissances et de sensibilisation à l'égard des enjeux relatifs à la diversité de l'effectif. Par exemple, il y a

² Pour de plus amples renseignements sur ces enjeux, consulter le rapport sommaire de 2015 sur le Sondage réalisé auprès des étudiants au premier cycle universitaire 2014.

une certaine confusion pour ce qui est de savoir si les pratiques de recrutement de l'entreprise comprenaient un plan d'embauche axé sur la diversité. Bien que seules six entreprises aient affirmé avoir un plan d'embauche axé sur la diversité, neuf entreprises ont signalé avoir un plan visant les minorités visibles et les femmes. Il pourrait également y avoir une certaine confusion entre les concepts de « personnes de descendance africaine » et de « membres de minorités visibles » étant donné que ces deux groupes ne sont pas absolument exclusifs.

Reconnaître l'inconfort et la réticence à l'égard de la production de rapports sur les pratiques relatives à la diversité de l'effectif : Un des aspects remarquables est l'importance du taux de non-réponse à un grand nombre des questions du sondage. Le taux de non-réponse à toutes les questions qui portaient sur des enjeux relatifs à la diversité de l'effectif est assez élevé, à 30 % ou plus. Quand on leur a demandé s'ils devaient faire face à des difficultés lors du recrutement dans différents groupes défavorisés pour la création d'un milieu de travail diversifié ou lors de l'intégration, du maintien en poste ou de l'avancement de personnes provenant des différents groupes ciblés, environ le tiers des répondants ont choisi de ne pas répondre, et une grande partie d'entre eux (plus de la moitié dans certains cas) ont indiqué qu'ils ne devaient « pas du tout » faire face à des difficultés ou que cette question était « sans objet », selon la question en particulier ou le groupe d'intérêt.

Tous les groupes défavorisés sont égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres : Les minorités visibles et les femmes sont deux groupes qui semblent réussir mieux que les autres quand il est question de diversité de l'effectif. Quand on leur a posé des questions sur leurs plans pour l'amélioration des pratiques d'embauche axées sur la diversité, seules trois entreprises sur 23 ont affirmé qu'elles avaient l'intention d'améliorer leurs pratiques d'embauche axées sur la diversité dans le cas des personnes handicapées et des Autochtones, et 4 ont indiqué qu'elles prévoyaient le faire pour les personnes de descendance africaine et les travailleurs âgés. Les résultats dans le cas de l'amélioration des pratiques à l'égard des femmes et des minorités visibles sont généralement supérieurs, sept et six entreprises, respectivement, ayant affirmé qu'elles prévoyaient le faire.

Changer les mentalités : Comme l'a indiqué l'un des répondants, le principal défi consiste à fournir un milieu de travail ouvert à la diversité, *depuis la haute direction jusqu'à l'atelier*. La détermination des pratiques exemplaires et des défis systémiques, ainsi que l'accroissement des connaissances des stratégies de recrutement efficaces qui permettent d'abattre les obstacles auxquels doivent faire face les groupes sous-représentés permettront d'augmenter la sensibilisation auprès des personnes responsables du recrutement et de celles qui partagent le milieu de travail.