

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR
© JULIE CHAMARD

BARRIÈRES ET FACTEURS FACILITANT L'AVANCEMENT PROFESSIONNEL
DES MINORITÉS ETHNIQUES ET VISIBLES AU SEIN D'UNE ORGANISATION À
L'AVANT-GARDE EN MATIÈRE DE GESTION DE LA DIVERSITÉ

AVRIL 2014

Sommaire

Plusieurs facteurs, comme la pénurie de main-d'œuvre, le vieillissement de la population et le faible taux de natalité, contribuent à la nécessité pour plusieurs pays d'attirer massivement des immigrants. Le Québec compte également sur l'immigration pour soutenir la croissance de sa population et stimuler son économie. Si l'immigration est un facteur de développement nécessaire pour plusieurs sociétés, elle comporte également son lot de défis. En effet, il est démontré que les organisations semblent avoir de la difficulté à tirer parti de ce bassin de main-d'œuvre diversifié puisqu'il existe des barrières qui empêchent les minorités ethniques et visibles (MEMV) d'accéder à des postes à tous les échelons de l'organisation. Pour mieux comprendre ce phénomène, la présente étude s'attarde, à l'intérieur d'une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité, aux perceptions qu'entretiennent les MEMV sur les barrières et facteurs facilitant leur avancement professionnel au sein de cette organisation. Un questionnaire de 30 énoncés a été développé, dans le but de mesurer la fréquence de perception des barrières et facteurs facilitants, ainsi que leur effet perçu sur l'avancement professionnel. Un échantillon de 112 employés, constitué de 56 employés issus des MEMV et de 56 provenant de la majorité permet aussi de comparer les perceptions de ces deux groupes.

La première question de recherche vise à décrire la fréquence perçue des indicateurs affectant l'avancement professionnel d'un employé au sein de cette organisation. Les scores moyens obtenus aux 26 énoncés conservés après l'analyse factorielle révèlent que

21 des indicateurs sont perçus comme affectant parfois l'avancement professionnel d'un employé au sein de l'organisation pour les deux groupes, celui des majoritaires ou des MEMV et les cinq autres n'affectant jamais, rarement ou parfois l'avancement professionnel soit par un ou l'autre des deux groupes au sein de la même organisation. Aucun énoncé n'a été perçu comme affectant souvent ou toujours l'avancement professionnel. Quant au sens de l'effet perçu des indicateurs affectant l'avancement professionnel, les scores moyens obtenus aux 23 énoncés conservés après l'analyse factorielle révèlent que pour 20 énoncés les effets sur l'avancement professionnel d'un employé au sein de l'organisation sont perçus comme ayant un effet neutre, que ce soit pour le groupe majoritaire ou les MEMV. Pour les trois autres énoncés mentionnés, ils sont perçus comme ayant un effet négatif ou neutre sur l'avancement professionnel par un ou l'autre des deux groupes au sein de la même organisation alors qu'aucun énoncé n'a été perçu comme ayant un effet positif ou très positif. En fonction des analyses factorielles effectuées, les énoncés se regroupent selon cinq facteurs, ou catégories d'éléments relatifs à l'avancement professionnel : la culture organisationnelle inclusive, le développement de carrière, les processus de dotation, le réseautage et l'homogénéité culturelle des ressources. Un portrait des barrières et facteurs facilitants ayant un impact sur l'avancement professionnel de ses membres permettra à l'organisation d'enrichir ou de modifier ses pratiques déjà en place en matière de gestion de la diversité notamment dans le domaine de la gestion des carrières des membres de son personnel appartenant à une MEMV.

Mots-clés : Minorités, barrières et facteurs facilitants, gestion, promotion, organisation.

Table des matières

Sommaire	ii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures	viii
Remerciements.....	ix
Introduction.....	10
Contexte théorique	10
Minorités ethniques et minorités visibles (MEMV).....	11
Sous-représentation des MEMV aux postes de haut niveau	12
La gestion de la diversité.....	18
Une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité.....	19
L'avancement professionnel ou de carrière.....	20
Objectifs de l'étude	57
Méthode	60
L'organisation participante.....	61
Participants	63
Instrument.....	67
Déroulement	72
Résultats.....	75
Structure factorielle des énoncés portant sur la fréquence d'apparition des indicateurs	79
Structure factorielle au regard du sens de l'effet perçu des indicateurs	85

Définition des facteurs obtenus	91
Fréquence perçue des indicateurs affectant l'avancement professionnel pour les employés de l'organisation.....	94
Différences de perceptions entre le groupe majoritaire et les MEMV quant à la fréquence des indicateurs affectant l'avancement professionnel	96
Sens perçue des indicateurs affectant l'avancement professionnel pour les employés de l'organisation.....	97
Différences de perceptions entre le groupe majoritaire et les MEMV quant au sens de l'effet perçue des facteurs et des indicateurs sur l'avancement professionnel.....	99
Analyse de l'influence des variables socio-démographiques sur les facteurs obtenus	101
Discussion.....	113
Regroupements des indicateurs	115
La fréquence des indicateurs	129
L'effet des variables sociodémographiques et la fréquence perçue des facteurs	130
Le sens de l'effet des indicateurs	135
L'effet des variables sociodémographiques et le sens des effets perçue des facteurs .	139
Comparaison des deux groupes quant à la fréquence des facteurs et des indicateurs	140
Comparaison des deux groupes quant au sens de l'effet des indicateurs.....	149
Forces et limites de l'étude.....	160
Recherches futures	163
Perspectives pratiques	166

Pour les dirigeants d'organisations.....	166
Pour l'organisation ayant participé à l'étude.....	167
Pour les intervenants externes	168
Pour les MEMV.....	169
Conclusion	170
Références.....	173
Appendice A	183
Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement.....	183
Appendice B.....	200
Critères de sélection des organisations à l'avant-garde en matière de diversité invitées à participer à l'étude de cas du Conference Board du Canada	200
Appendice C.....	205
Questionnaire	205

Liste des tableaux

Tableau

1	Nombre de personnes sélectionnées par catégorie et pour le Québec	3
2	Pourcentage de représentativité des MEMV dans les postes cadres.....	16
3	Description comparative des participants de la majorité et des MEMV pour chacune des variables sociodémographiques du questionnaire	66
4	Références pour les 30 énoncés du questionnaire élaboré.....	69
5	Analyse factorielle du questionnaire selon l'échelle de réponse de fréquence.....	82
6	Matrice de corrélation entre les cinq facteurs obtenus.....	85
7	Analyse factorielle du questionnaire à partir des réponses selon le sens de l'effet perçu.....	88
8	Matrice de corrélation entre les cinq facteurs obtenus.....	90
9	Moyennes et différences de moyennes entre le groupe majoritaire et le groupe de MEMV quant à la fréquence perçue des facteurs et indicateurs affectant l'avancement professionnel.	95
10	Moyennes et différences de moyennes entre le groupe majoritaire et le groupe de MEMV quant au sens de l'effet perçu des facteurs et indicateurs affectant l'avancement professionnel.	98
11	Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs des réponses de fréquence, en fonction des variables sociodémographiques	103
12	Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs selon l'échelle du sens de l'effet perçu, selon les variables sociodémographiques	109

Liste des figures

Figure

- 1 Diagramme des éboulements pour l'AFE appliquée aux données relatives à la fréquence perçue d'apparition des indicateurs venant affecter l'avancement professionnel (rotation varimax)..... 81
- 2 Diagramme des éboulements pour l'AFE sur le sens perçu des indicateurs au regard de l'avancement professionnel (rotation varimax). 86

Remerciements

Je tiens à remercier ma directrice de thèse, Mme Francine Roy, professeur et chercheur à l'Université de Sherbrooke, pour m'avoir guidée tout au long de ce projet de recherche. Je remercie également l'organisation qui a rendu possible la réalisation de cette étude et les intervenants de l'équipe de la direction des ressources humaines pour avoir facilité le processus de collecte des données. Un merci tout particulier aux membres de ma famille et à mes amis pour leur présence et leur soutien tout au long de mes études doctorales. Je tiens aussi à souligner la générosité de Maxime, la complicité d'Anouk, l'empathie de Gabriel, la confiance de Michel et la solidarité de Dany. Merci de votre appui.

Introduction

« La diversité ethnoculturelle n'est pas un problème en soi, dès lors qu'elle est considérée comme une richesse pour la société québécoise » (Rimok, 2006, p. 185). En effet le Québec, comme le Canada et d'autres sociétés, compte sur cette diversité qui résulte notamment de l'immigration afin de contribuer au renouvellement de sa population active et de participer à son développement social, économique et culturel (Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles [MICC], 2007a). Par exemple, le Canada a accueilli en moyenne 240 000 nouveaux arrivants chaque année depuis 2001, pour un total d'environ 1,2 million d'immigrants en cinq ans. Environ les deux tiers de la croissance démographique canadienne proviennent de la hausse de l'immigration internationale et selon les projections, l'immigration nette pourrait devenir la seule source d'accroissement de la population vers 2030 (Statistique Canada, 2007). Autre fait en 2006, le Canada comptait plus de 5 millions de personnes appartenant à un groupe de minorités visibles, ce qui représentait alors 16 % de l'ensemble de la population totale, comparativement à 5 % en 1981. Les projections actuelles indiquent qu'en 2031, la population de minorités visibles au Canada pourrait atteindre entre 11,4 et 14,4 millions d'individus, pour une représentation au sein de la population totale qui varierait alors entre 29 % et 32 %. Ce qui signifie qu'en 2031, environ trois Canadiens sur dix pourraient appartenir à un groupe de minorités visibles (Statistique Canada, 2010). Pour sa part, le Québec reconnaît également l'immigration comme un levier stratégique puisque déjà entre 1991 et 2001, les personnes immigrantes ont compté pour

plus de 60 % de la croissance de la population active (MICC, 2007b). Depuis les dix dernières années, le volume annuel d'immigration a considérablement augmenté passant de 27 684 en 1997 à 44 686 en 2006. Tel que mentionné dans le *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2012*, le Québec vise à accueillir en 2012 entre 51 700 et 55 800 immigrants (MICC, 2012). Le nombre de personnes sélectionnées devait se répartir de la façon suivante :

- Travailleurs qualifiés : entre 39 000 et 41 000 personnes
- Gens d'affaires : entre 9 000 et 10 000 personnes
- Autres immigrants économiques (les aides familiaux et les autres immigrants de catégories économiques) : entre 500 et 800 personnes
- Programme spécial Haïti : de 400 à 600 personnes
- Réfugiés sélectionnés à l'étranger : entre 2300 et 2600 personnes, dont 400 à 700 réfugiés ayant fait l'objet d'un parrainage collectif souscrit en faveur par un organisme ou par un groupe de personnes
- Autres immigrants (les diverses catégories particulières sélectionnées pour des motifs humanitaires ou d'intérêt public) : entre 500 et 800 personnes

Le Tableau 1 présente la planification de la sélection québécoise pour 2012 en regard du nombre de personnes sélectionnées pour chacune de ces catégories, des résultats atteints en 2009 et 2010 et des résultats prévus en 2011 (MICC, 2012).

Tableau 1¹*Nombre de personnes sélectionnées par catégorie et pour le Québec^a*

	Résultats		Prévision	Plan 2012 ^b	
	2009	2010	2011	Min.	Max.
Travailleurs qualifiés	39 777	38 608	37 000	39 000	41 000
Gens d'affaires	7 013	8 940	5 400	9 000	10 000
Autres catégories économiques	1 682	745	500	500	800
Réfugiés sélectionnés à l'étranger	2 287	2 342	2 200	2 300	2 600
Autres immigrants	439	581	490	500	800
Programme spécial Haïti	s.o.	3 061	2 900	400	600
Total	45 643	49 136	54 900	56 300	59 900

^a Les nombres ont été arrondis à la centaine près. Par conséquent, il est possible que les totaux ne correspondent pas exactement à la somme des éléments.

^b Les volumes de sélection planifiés pour 2012, ainsi que leur répartition par catégorie, sont des estimations.

La provenance des immigrants a également évolué avec le temps. Au niveau des projections pour le Canada, en 2031, les Sud-Asiatiques et les Chinois pourraient, de tous les groupes de minorités visibles, demeurer les plus importantes populations au Canada. La population Sud-Asiatique pourrait atteindre entre 3,2 et 4,1 millions d'individus en

¹ « Le partage des responsabilités entre le Québec et le Canada en matière d'immigration est clarifié dans *L'Accord Canada-Québec relatif à l'immigration et à l'admission temporaire des aubains*. Sommairement, le Québec assure la sélection des immigrants du volet économique, des réfugiés se trouvant à l'étranger et des demandes traitées pour des considérations humanitaires ou d'intérêt public. Le Québec délivre un certificat de sélection aux candidats qui satisfont à ses exigences. Les immigrants de la catégorie du regroupement familial ne font pas l'objet d'une sélection. C'est le gouvernement fédéral qui a le pouvoir d'accorder le statut de résident permanent aux candidats qui ont été sélectionnés par le Québec. Ainsi, *Le Plan d'immigration du Québec pour l'année 2012* porte sur les objectifs de sélection du Québec, dont la réalisation lui appartient en propre, et sur les admissions des ressortissants étrangers qui s'établissent sur son territoire, après avoir obtenu du gouvernement fédéral le statut de résident permanent. » (MICC, 2012, p.7).

2031, comparativement à 1,3 millions en 2006. La population des Chinois quant à elle passerait de 1,3 millions en 2006, à une population variant entre 2,4 et 3,0 millions en 2031. Les Arabes ainsi que les Asiatiques occidentaux sont les groupes de minorités visibles qui pourraient croître le plus rapidement entre 2006 et 2031. Pour la population des Arabes, on projette entre 806 000 et 1,1 million de personnes en 2031 et celle des Asiatiques occidentaux entre 457 000 et 592 000 personnes, comparativement à 276 000 et 164 000 personnes en 2006 (Statistique Canada, 2010).

Au Québec, au début du XX^e siècle, le bassin d'immigrants provenait essentiellement d'Europe alors qu'aujourd'hui, il est issu des pays arabophones du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, de l'Asie du Sud-Est ainsi que des Antilles et d'Amérique centrale (MICC, 2007a).

Des quatre coins du globe, l'arrivée de ces immigrants contribue à l'avènement de nouveaux savoir-être et savoir-faire, de nouvelles cultures, langues et religions. De ce contexte, résultent de nouvelles dynamiques qui obligent la réflexion quant aux façons de gérer cette diversité (Arcand, 2006; Rimok, 2006). Si l'immigration est un facteur de développement nécessaire pour le Québec, elle comporte également son lot de défis, dont ceux d'intégrer des immigrants sur le marché du travail, d'enrayer les barrières à l'emploi et de créer des opportunités qui permettront aux organisations d'utiliser pleinement le talent des immigrants (Conference Board du Canada, 2005). La ministre de l'Immigration et des Communautés culturelles reconnaît aussi que les Québécois des communautés

culturelles rencontrent certains obstacles et que cela représente un défi pour les organisations, autant publiques que privées, de tenir compte de l'évolution du monde actuel et de sa diversité (MICC, 2010a). L'un de ces défis est lié à la discrimination et l'inégalité des chances au travail.

Pourtant, plusieurs programmes et lois visent à éviter la discrimination au travail. Il existe essentiellement quatre lois qui ciblent la discrimination au travail et elles sont d'époques et de factures différentes. Les deux premières sont la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, adoptée en 1976, et la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, adoptée en 1979. La Loi sur l'équité salariale a quant à elle été adoptée en 1996 et la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics l'a été encore plus récemment, en 2001 (Déom, Mercier, & Morel, 2006).

Or, malgré la présence de ces programmes destinés à promouvoir la diversité, des efforts pour augmenter l'embauche des minorités visibles et des lois en place pour faciliter l'intégration de certains groupes¹ sur le marché du travail, il semble que ceux-ci, même une fois embauchés, continuent de rencontrer des obstacles.

Ainsi, sans que cela ne soit relié à des comportements individuels intentionnels, il est possible de constater, dans plusieurs entreprises et organisations, que les membres de ces groupes sont, à compétence égale, absents de certaines catégories d'emploi ou que leurs perspectives d'avancement sont moindres » (MICC, 2008, p.30).

¹ « Dans le dispositif d'égalité d'accès à l'emploi, en plus des femmes, les groupes suivants sont visés : les membres de minorités visibles, les membres de minorités ethniques, les autochtones et les personnes handicapées (Déom, Mercier, & Morel, 2006, p. 22).

Arcand (2006) souligne dans le même ordre d'idées que les MEMV ont de la difficulté à accéder à des postes de haut niveau dans les organisations. Cette sous-représentation a également été démontrée dans plusieurs études (Conférence Board du Canada, 2004; Dwyer, 2003; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Morrison, 1992; Ross, 2004; Smith, 2005).

Pour clarifier l'existence de cette sous-représentation, la documentation traite entre autres de la présence d'un « plafond de verre ». Quoique constaté et analysé dès le début des années soixante-dix aux États-Unis (Kanter, 1993), c'est dans un rapport sur la situation des femmes dans les entreprises que deux journalistes du Wall Street Journal ont utilisé pour la première fois l'expression « glass ceiling » traduit par «plafond de verre » pour désigner les barrières invisibles qui empêchent la mobilité verticale des femmes vers les échelons supérieurs des organisations où elles travaillent (Belghiti-Mahut, 2005). L'existence du plafond de verre et de trajectoires variés d'avancement pour les hommes, les femmes et les MEMV ont été démontré par la suite dans différentes études (p. ex. : Bastid & Roger, 2008; Belghiti, 2003; Catalyst, 1990; Landrieux-Kartochian, 2003; Morisson, 1992; Morrison, White, & Van Velsor, 1988). Utilisée au départ pour refléter la difficulté d'avancement des femmes, cette expression est reprise depuis pour représenter les difficultés que vivent d'autres catégories de personnes dont celles des minorités ethniques et visibles (MEMV). Dans ce contexte, un plafond de verre est une barrière subtile qui rend difficile ou empêche les membres des MEMV de gravir les échelons une fois embauchés dans une organisation (Arcand, 2006; Eyring & Stead,

1998; Morrison, 1992). En outre, les difficultés d'accès des femmes et des MEMV à différents types de promotion puis à des postes de gestion à tous les niveaux de l'organisation, et non seulement aux niveaux hiérarchiques supérieurs, sont documentés (Arcand, 2006 ; Carmeli, Shalom, & Weisberg, 2007 ; Catalyst, 2007 ; Smith, 2005). Il en ressort que ces difficultés ne sont pas attribuables aux individus concernés et à leur incapacité à remplir les exigences du poste convoité mais plutôt à une barrière discriminatoire subtile qui s'applique à un groupe (p. ex., les MEMV) et qui empêche les membres de ce groupe de progresser dans l'organisation. Selon le MICC (2010a), la discrimination est loin d'être un acte isolé, celle-ci semble davantage fondée sur des systèmes, des pratiques et des règles qui ont pour effet de maintenir ces groupes dans une situation de disparité. Aussi, si l'expression « plafond de verre » reflète une réalité au regard des échelons supérieurs de l'organisation, l'objet de la présente étude est plus large et comprend de façon générale l'avancement des MEMV à des postes de gestion. De tels postes sont définis par le Conseil du trésor (2005) comme étant des postes d'encadrement de personnel à tous les niveaux de l'organisation. À titre de référence, l'Appendice A présente le profil de compétences attendues de ce personnel d'encadrement dans la fonction publique québécoise.

Donc, le plafond de verre exprime, d'une part, les pratiques de discrimination difficilement perceptibles qui nuisent à l'avancement professionnel des femmes et des groupes minoritaires et, d'autre part, sous-tend que les inégalités se décuplent lors de l'ascension vers les niveaux supérieurs (Marchand, Saint-Charles, & Corbeil, 2007). En

effet, les études recensées dans la documentation traitant de l'avancement de carrière ou des difficultés rencontrées par les individus dans leur progression s'intéressent majoritairement à la population de gens déjà en position de gestion. Perrin (cité dans Karakas, 2011) mentionne sur le sujet que les cadres sont peut-être en meilleure position que les autres salariés pour contrôler les effets du système (stimulations, incitations, sanctions des dirigeants) orientant leurs actions professionnelles ». Mais qu'en est-il du parcours des employés qui n'occupent pas de postes de gestion ? Quelles sont les conditions qui facilitent leur évolution ou au contraire, qui organisent leur mise en retrait ?

Ainsi, la présente recherche se veut exploratoire et vise d'abord à mieux comprendre les facteurs ayant une influence sur l'avancement des MEMV vers des postes de gestion dans une organisation québécoise. Au Québec, bien que plusieurs rapports ou mémoires rédigés suite à des comités consultatifs aient souligné l'existence de barrières à l'insertion professionnelle (Chicha & Charest, 2008), la documentation traitant des facteurs influençant l'avancement chez les MEMV dans un contexte québécois est quasi inexistante. La progression des femmes vers des postes clés et les échelons supérieurs dans les entreprises québécoises semble quant à elle, mieux documenté (Charron, 2008; Marchand et al., 2007). Plus spécifiquement, cette étude vise l'avancement des connaissances liées à ce qui favorise (facteurs facilitants) et empêche (barrières) le développement et la progression des MEMV vers des postes de gestion. En plus d'être québécoise, l'organisation d'où proviennent les répondants de notre étude est identifiée

comme étant à l'avant-garde en matière de diversité. Plusieurs organisations sont reconnues pour leurs initiatives en matière de gestion de la diversité (Catalyst 2009 ; Conference Board, 2004). Cependant, la documentation ne fait pas état d'études empiriques réalisées dans des organisations à l'avant-garde en matière de diversité au Québec. En plus d'apporter un éclairage scientifique à cet égard, il sera intéressant de constater si la mise en place de politiques et d'actions formelles en matière de gestion de la diversité a un impact sur la perception des groupes à l'étude, soit le groupe de la majorité et le groupe des MEMV, sur leur avancement. La pertinence du choix d'une organisation à l'avant-garde provient également du fait qu'elle possède un bassin élevé de MEMV. Le nombre de participants pouvant ainsi être recruté favorisera la comparaison des perceptions entre les deux groupes de l'échantillon. Finalement, en fonction de la nature exploratoire de cette étude, il sera intéressant de tester la structure théorique issue de la documentation (barrières et facteurs facilitants individuels et organisationnels) à l'aide d'analyses factorielles. Un tel exercice exige un grand nombre de participants et pourra permettre l'émergence possible d'un nouveau questionnaire qui pourra être testé de nouveau dans différents environnements de travail ayant une proportion importante de MEMV.

Contexte théorique

Pour circonscrire les différentes variables à l'étude, les prochains paragraphes présentent : le concept de minorités ethniques et visibles (MEMV) et leur sous-représentation à des postes de gestion, notamment dans les échelons supérieurs de l'organisation, une définition de la gestion de la diversité et les critères définissant une organisation à l'avant-garde en la matière. Étant donné l'absence de documentation comparant les facteurs qui influencent l'avancement des gestionnaires et des employés à des postes de rang hiérarchique élevé, un éclairage théorique est apporté afin de permettre une meilleure compréhension des variables qui orientent les choix et les comportements de tout individu désirant assurer la progression de sa carrière. Finalement, les barrières et les facteurs facilitants individuels et organisationnels ayant un impact sur l'avancement professionnel des MEMV sont présentés.

Minorités ethniques et minorités visibles (MEMV)

L'étude actuelle se concentre sur l'un des groupes de personnes concernées par la diversité : les minorités ethniques et les minorités visibles (MEMV). Le terme « minorité ethnique et minorité visible » est employé dans cette étude puisqu'il est largement utilisé dans les contextes québécois et canadien et qu'il fait partie de leur législation respective. Au fédéral, la Loi sur l'équité en matière d'emploi définit les minorités visibles

comme « les personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche et qui n'ont pas la peau blanche ».¹

Au provincial, le groupe des minorités ethniques ou ethnoculturelles s'ajoute. La Loi sur l'accès à l'égalité en emploi précise que les minorités ethniques sont « des personnes, autres que les Autochtones et les personnes issues d'une minorité visible, dont la langue maternelle n'est ni le français ni l'anglais ».²

La documentation définit le concept de représentativité d'un groupe lorsque, par exemple, celui-ci est présent dans les organisations dans la même proportion qu'il l'est dans l'ensemble de la population active. Lorsque cette proportion n'est pas respectée, on parle alors de sur-représentativité ou de sous-représentativité d'un groupe (Belghiti, 2003).

Sous-représentation des MEMV aux postes de haut niveau

La sous-représentation des MEMV dans des postes de gestion, particulièrement à de haut niveau, a été démontrée dans plusieurs études (Conference Board du Canada, 2004; Dwyer, 2003; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Morrison, 1992; Ross, 2004; Smith, 2005). La définition d'un poste de haut niveau varie selon les études. Généralement, il se définit par une combinaison d'indicateurs reliés entre autres à la

¹ Définition disponible à l'adresse suivante : http://www.chrc-ccdp.ca/employment_equity/designatedgroups-fra.aspx

² Description disponible à l'adresse suivante : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_2_01/A2_01.html

portée managériale, au niveau de responsabilité, d'imputabilité, au salaire et à l'étendue du pouvoir (Belghiti, 2003). Un poste de haut niveau peut être : un poste de décisions (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, 2004), un poste de gestion avec un niveau de responsabilité élevé relié aux fonctions stratégiques de l'entreprise ou un poste de gestion avec un niveau de responsabilité élevé mais à l'extérieur du champ stratégique principal de l'entreprise (fonctions administratives ou légales) (Thomas & Gabarro, 1999), ou encore une place sur les conseils d'administration des grandes entreprises (Alliance for Board Diversity, 2010). Pour la présente étude, la définition retenue est celle définie selon le profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement (Conseil du Trésor, 2005). Ce profil est un cadre de référence présentant les compétences que les gestionnaires (voir Appendice 1A) doivent posséder afin d'exercer leurs responsabilités au sein de la fonction publique québécoise. Aux États-Unis, une récente étude (Alliance for Board Diversity, 2010) révèle que la situation des femmes et des MEMV n'a pas évolué depuis 2004. Ces derniers sont toujours sous-représentés sur les conseils d'administration des *Fortune* 500, alors que les hommes blancs continuent de dominer. De fait, ceux-ci détiennent plus des trois quarts des sièges des *Fortune* 500, alors que seulement 15,7 % des sièges appartiennent aux femmes et que 9,8 % reviennent aux MEMV. Du côté des *Fortune* 100, la situation est similaire : les hommes blancs ont gagné 32 sièges entre 2004 et 2010 comparativement aux africains-américains qui en ont perdu 42 (Alliance for Board Diversity, 2010). Dans le même ordre d'idées, la population hispanique aux États-Unis ne cesse d'augmenter. La population atteindra 60 millions de personnes d'ici 2020, soit presque 18 % de la population

(Gallinal, Sevin, & Kelner, 2008). Or, plus de 900 des 1000 plus puissantes entreprises aux Etats-Unis, n'ont aucun cadre d'origine hispanique (Gallinal et al., 2008).

Du côté européen, la situation varie d'un pays à l'autre. Une analyse de la nationalité des directeurs sur des conseils d'administration de 17 pays différents révèle qu'en moyenne, 27,8 % des directeurs sont de nationalité différente de celle de leur compagnie d'appartenance (Egon Zehnder International, 2010). Les conseils d'administration du Luxembourg (79 %), de la Suisse (60 %), de l'Irlande (59 %), des Pays-Bas (50 %) et du Royaume-Uni (37 %) ont la plus forte proportion de directeurs d'origine différente de celle de leur compagnie d'appartenance. Les pays comme l'Espagne (10 %), l'Italie (13 %), l'Autriche (14 %), l'Allemagne (17 %) et le Danemark (18 %) se retrouvent loin derrière la moyenne européenne (Egon Zehnder International, 2010).

Plusieurs considèrent le Canada comme un des pays les plus diversifiés. Les canadiens parlent plus de 100 langues et pratiquent plus de 100 religions (Citoyenneté et Immigration Canada, 2010). De plus, les MEMV comptent pour plus de 20 % (Conference Board, 2004) de la main-d'œuvre canadienne. Cependant, ces travailleurs détiennent seulement 3 % de toutes les positions de leadership disponibles (Catalyst, 2007). Une récente étude (Diversity Institute, 2011) menée dans la grande région de Toronto révèle que les positions de haut niveau sont légèrement plus occupées par des MEMV qu'en 2009, lors de la première année de l'étude. Dans cette étude, environ 3 300 postes d'influence ont été analysés au regard de la présence des MEMV dans les six

secteurs d'emploi suivants : public, privé, communautaire, éducation, agences, conseils et commissions. En 2009, une moyenne de 13,4 % (436) des 3 256 cadres étaient issus de MEMV. En 2010, le pourcentage augmente légèrement à 14 % (468/3 347). En 2011, l'analyse des mêmes secteurs démontre encore une fois une augmentation avec 483 des 3330 postes soit, 14,5 % occupés par des MEMV. Le Tableau 2 (page suivante) reflète les différences par secteur d'emploi depuis les trois dernières années.

Deux secteurs semblent voir leur représentativité des MEMV varier plus que les autres, les autorités élues et les agences gouvernementales. Par ailleurs, deux secteurs situent leur niveau de représentativité à moins de 10 %, le secteur privé et le secteur public. Les meilleurs résultats de l'étude se retrouvent du côté des agences gouvernementales, des conseils et des commissions avec une représentation des MEMV à des postes de haut niveau de 22 %.

En 2011, le secteur légal a été introduit dans l'étude. Pour analyser ce secteur, les MEMV occupant des positions de haut niveau ont été dénombrées parmi plusieurs instances soit : les juges en fonction, les doyens et associés des facultés de droit, les partenaires/associées des plus grands bureaux privés, procureurs et sous-procureurs de la Couronne et les directeurs ayant une autorité juridique. L'analyse du secteur légal démontre une sous-représentation des MEMV aux positions de leadership dans tous les secteurs étudiés. Ainsi, des 2 410 postes de cadres identifiés, seulement 6.8 % (163) sont représentés par des MEMV.

Tableau 2

Pourcentage de représentativité des MEMV dans les postes cadres

	MEMV moy./secteur 2009	MEMV moy./secteur 2010	MEMV moy./secteur 2011
Les autorités élues	16,1 %	15,4 %	19,0 %
Directions du secteur public	8,1 %	9,4 %	8,8 %
Directions et conseils d'administration du secteur privé	4,1 %	4,1 %	4,2 %
Directions et conseils d'administration du secteur communautaire	12,8 %	12,5 %	12,5 %
Directions et conseils d'administration du secteur de l'éducation	19,8 %	19,9 %	20,0 %
Agences gouvernementales, conseils et commissions	18,6 %	22,3 %	22,0 %
Secteur légal	---	---	6,8 %
Total	13,4 %	14,0 %	14,5 %

Du côté québécois, la documentation fait peu état de la sous-représentation des MEMV à des positions de haut niveau dans les organisations. La plupart du temps, la sous-représentation des MEMV dans les organisations est démontrée par rapport à leur disponibilité dans la population active (telle qu'expliquée dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*) pratiquement sans référence à leur position hiérarchique. (Comité sénatorial permanent des droits de la personne, 2010). Par ailleurs, l'administration provinciale demeure l'employeur le plus important de la province avec plus de 500 000 fonctionnaires (Bourhis, Montreuil, Helly, & Jantzen, 2007). Cependant, malgré la mise en place de programmes d'accès à l'égalité, les MEMV demeurent sous-représentées dans les postes de haut niveau de la fonction publique québécoise (Arcand, 2006). Quoique le plafond de verre ne soit pas à proprement l'objet de la présente étude, son

existence s'avère être le point de départ pour traiter des inégalités entre hommes, femmes et MEMV dans leur parcours professionnel. L'analyse de la documentation semble situer le plafond de verre dans les échelons hiérarchiques supérieurs. Cependant, pour l'organisation à l'étude, le plafond de verre peut aussi se situer pour l'ensemble des positions de gestion, tel que définies selon le profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement (voir Appendice A). Ainsi, l'intérêt du chercheur porte sur les facteurs qui influencent l'avancement d'une population mixte (gestionnaire et non gestionnaire). L'échantillon de participants retenus est cohérent avec une problématique de plafond de verre, peu importe le niveau de gestion du poste où il pourrait être constaté. De plus, le plafond de verre semble être un concept pouvant s'appliquer différemment. En ce sens, l'examen de quarante-cinq parcours de vie, professionnel et personnel, de femmes dirigeantes en entreprise a révélé l'existence d'expériences du plafond de verre très variées. Le plafond de verre réfère alors à un ou des moments où les femmes ont pu se sentir freinées dans leur évolution ou injustement traitées (Moriceau, Rigondaud, & Vincent-Bufferault, 2013).

Que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord, de façon générale, la documentation semble faire état d'une progression lente de la représentation des MEMV à des postes de gestion. Au Canada plus précisément, certains secteurs tardent plus que d'autres à diversifier leur effectif aux positions supérieures dans la hiérarchie (Diversity Institute, 2011). Il y a donc encore place à l'amélioration quant à la représentativité des MEMV.

Pour contribuer à l'évolution de la situation, la présente recherche s'intéresse donc aux facteurs facilitants ainsi qu'aux barrières pouvant expliquer l'état de cette réalité.

La gestion de la diversité

De plus en plus confrontées à une diversité croissante de leur main d'œuvre, ainsi qu'à un encadrement juridique strict pour lutter contre la discrimination, les organisations choisissent maintenant de mettre en place des politiques proactives en matière de gestion de la diversité (Landrieux-Kartochian, 2003). Il existe différentes approches dans la façon de concevoir la diversité et de mettre en place des initiatives pour la gérer (Gardenswartz & Rowe, cités dans : MICC, 2010b). En général, la gestion de la diversité se définit comme le fait d'accroître la présence dans les organisations d'employés de nationalité, sexe et race différents. Ce qui implique de ce fait la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines visant à recruter et retenir plus de personnes issues des groupes sous-représentés (Thomas & Ely, 1996). Cependant, une gestion efficace de la diversité va bien au-delà de la seule présence de MEMV dans une organisation et consiste pour celle-ci, à employer une main d'œuvre diversifiée en l'utilisant à son plein potentiel dans un environnement de travail équitable où aucun individu ni groupe n'est avantagé ou désavantagé (Cascio, 1995). Dans un document à l'intention des employeurs afin de les soutenir dans la gestion de la diversité le MICC précise : « La gestion de la diversité consiste à tirer parti des différences en faisant ressortir leur valeur ajoutée en termes d'efficacité, d'efficience et d'équité dans toutes les fonctions de l'entreprise. » (MICC, 2010b, p.9).

Une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité

À la lumière des sources citées, la sous-représentation des MEMV dans des postes d'influence et de gestion semble être plutôt courante dans les organisations. Qu'en est-il des organisations reconnues comme à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité ? En appliquant les notions relatives à la gestion de la diversité qui viennent d'être exposées, s'y retrouverait-il une meilleure représentation des MEMV dans des postes de gestion que celle rapportée dans les études citées ?

La présente étude s'inspire entre autres du projet de recherche mené par le Conference Board du Canada en 2005. Cette recherche est l'une des plus complètes à ce jour sur les questions liées à la représentation des MEMV dans les organisations. Une des particularités de cette recherche est qu'elle se fonde sur une recherche approfondie en incorporant les perspectives d'organisations des secteurs publics et privés provenant d'Australie, du Canada, d'Afrique du Sud et des Etats-Unis. Par ailleurs, ces organisations ont été sélectionnées d'après des critères fondés sur une analyse exhaustive de documents administratifs sur des éléments organisationnels considérés comme étant essentiels à la création d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un milieu de travail favorisant l'intégration (Conference Board du Canada, 2005).

À l'instar de ce projet, l'organisation sélectionnée dans la présente étude respecte certains des critères de l'étude du Conference Board du Canada (2005). Voici les deux

critères de base utilisés pour qualifier une organisation à l'avant-garde en matière de diversité :

1. avoir pris un engagement ferme à l'égard de la diversité. Sa mission et son énoncé de vision expriment publiquement cet engagement;
2. être reconnue dans la communauté comme étant chef de file de la création d'un milieu de travail accueillant, englobant des minorités visibles.

De plus, pour être considérée à l'avant-garde dans le domaine, l'organisation doit aussi répondre à au moins deux des huit autres critères établis par le Conference Board du Canada : des techniques de recrutement et de sélection sensibles à la diversité, des programmes favorisant le perfectionnement professionnel des minorités visibles, des pratiques de promotion équitables, l'imputabilité des gestionnaires en matière de diversité, la prise en considération des différences culturelles, une représentation des minorités visibles équivalente à celle du marché du travail, la production de résultats démontrables découlant des activités de promotion de la diversité et l'expression explicite d'un engagement organisationnel. La liste complète et détaillée des critères établis par le Conference Board du Canada (2005) se retrouve à l'Appendice B.

L'avancement professionnel ou de carrière

L'avancement professionnel est un concept ayant plus d'une signification. L'avancement peut vouloir dire par exemple : une augmentation de la portée ou du

niveau de responsabilité, une autorité plus grande, une augmentation de salaire et/ou une augmentation des avantages et un mouvement vers un niveau plus haut dans une structure hiérarchique (Karakas, 2011). De leur côté, Callanan et Greenhaus (1999) définissent l'avancement de carrière comme une évaluation objective du mouvement de l'employé via l'avancement hiérarchique ou la mobilité horizontale. Ils soutiennent que le mouvement d'un employé, qu'il soit vertical ou horizontal, doit lui permettre de gagner de l'expérience et d'enrichir son développement. La « mobilité horizontale » se définit comme un changement de fonction qui arrive à n'importe quel niveau donné et qui n'exige généralement pas de changement considérable de responsabilités organisationnelles ou professionnelles. Quant à la « mobilité verticale », elle consiste en un mouvement vers le haut de l'échelle managériale ou professionnelle et est accompagnée par des changements considérables de responsabilités organisationnelles ou professionnelles pour l'individu (Callanan & Greenhaus, 1999).

La documentation ne semble pas relever de façon précise les facteurs qui influencent l'avancement de carrière d'un employé de bureau versus un professionnel ou un cadre. Toutefois, plusieurs études et théories sur la motivation au travail et sur le développement de carrière contribuent à fournir un cadre de référence permettant de mieux comprendre le choix d'un individu, sans égard à son statut hiérarchique ou à sa culture, d'assurer sa progression et d'identifier les variables ayant une influence sur ces choix.

Ainsi, le concept de la motivation propose des explications pour mieux cerner ce qui pousse ou ce qui suscite la décision de l'individu de faire avancer sa carrière et d'adopter certains comportements selon le contexte pour y parvenir. Dans un article rassemblant les principaux concepts et théories sur la motivation, Roussel (2000) mentionne que les psychologues s'entendent sur quatre éléments distinctifs du construit : le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. À partir de ces éléments, Roussel dégage une définition de la motivation au travail qui s'articule comme suit : « ...l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité ». De plus, Roussel (2000) ajoute que la motivation est un processus qui peut être déclenché par une force motivationnelle interne reposant sur des caractéristiques personnelles (les besoins, les objectifs, les traits de personnalité, etc.), ou par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation (environnement de travail, nature de l'emploi, style de gestion des supérieurs, etc.). Ces facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chaque type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. La définition du concept étant posée, la façon maintenant dont le concept est analysé varie selon les théoriciens. La documentation relève trois paradigmes principaux autour desquels s'articulent les différentes théories appliquées au monde du travail : (1) celui des besoins des mobiles et des valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation et de la métacognition (Roussel, 2000). Sans entrer dans la

description exhaustive de toutes les théories, voici un bref aperçu des trois grands paradigmes.

Les théories des besoins, mobiles et valeurs

Ces théories veulent comprendre ce qui motive les individus à travailler en examinant les facteurs personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles cherchent à identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et à identifier les forces internes et externes qui orientent le comportement de l'individu. (Roussel, 2000)

Les théories du choix cognitifs

Ces théories tentent de comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui sont à l'origine du comportement et qui orientent les actions allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation (Roussel, 2000). Elles considèrent que le comportement de l'individu est déterminé par la valeur subjective qu'il accorde à ses buts et des attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Kanfer (cité dans Roussel, 2000) stipule que l'homme agit : « de façon à maximiser l'affect positif et à minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue ».

Les théories de l'autorégulation – métacognition

Ces théories quant à elle étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il vise à atteindre ses objectifs. Ces théories s'intéressent davantage à l'effet des objectifs sur le comportement de l'individu plutôt qu'au choix des objectifs qu'il poursuit.

Dans son étude, Girouard (2013) utilise la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) pour cerner les variables qui ont une influence sur les aspirations de carrière des individus. Elle définit tout d'abord les aspirations de carrière comme : « ... des objectifs importants poursuivis par les individus au cours de leur carrière, qui seront atteints sur un long horizon temporel » (Girouard, 2013, p.3). Selon l'auteure, les aspirations de carrière s'expliquent à l'aide de deux caractéristiques importantes : soit le type d'aspiration poursuivi (intrinsèque vs extrinsèque) et le degré de motivation autodéterminée pour poursuivre une aspiration. Girouard fait état de six types d'aspirations principaux qui orientent le choix d'un individu tout au long de sa carrière (Intrinsèques : relation sociale, contribution à la communauté et acceptation de soi. Extrinsèques : succès financier, image professionnelle et popularité). Ces six aspirations ont d'ailleurs été retrouvées au sein de quinze cultures différentes à travers le monde (Grouzet, Ahuvia, Kim, Ryan, Schmuck, Kasser et al., 2005). Ces auteurs ont démontré la présence d'une cohérence inter-cultures quant à la nature individuelle des objectifs et aspirations professionnels. Grouzet et al. (2005) proposent un modèle contenant deux continuums (intrinsèque vs extrinsèque et auto-transcendance vs soi physique) autour desquelles ils distinguent onze aspirations communes à un échantillon issu de quinze

cultures différentes (acceptation de soi, affiliation sociale, communauté, spiritualité, sécurité, image, hédonisme, santé physique, succès salariale, popularité et conformité). Ainsi, ces aspirations qui guident le choix des individus semblent constantes dans plusieurs différentes cultures. En aucun temps les auteurs n'ont fait référence à des différences d'aspirations selon le statut hiérarchique.

D'autres théories portant cette fois sur le développement de la carrière vont dans le même sens en tentant de comprendre divers phénomènes affectant le développement professionnel des individus. Voici un aperçu des plus populaires.

La théorie de Holland portant sur les types de carrière

La théorie de Holland (1973) sur les types de carrière s'intéresse aux variables qui influencent les choix de carrière d'un individu en mettant l'emphase sur le concept de congruence ou d'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. Holland (1973) soutient qu'il existe six personnalités types (réaliste, artistique, investigateur, entrepreneur, social, conventionnel) qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis.

Les ancrs de carrière selon Schein

Dans le même ordre d'idées, Schein (1990) a élaboré une typologie centrée sur les ancrs de carrière (technique, managériale, autonomie, sécurité/stabilité, créativité, sens

du service, défis et style de vie), lesquels influencent les choix des individus quant au type de cheminement qu'ils préfèrent suivre dans l'organisation. Schein apporte également une distinction entre les carrières de types vertical, horizontal et radial. Cette typologie reflète les mouvements que les individus sont susceptibles de suivre dans leur évolution vers des niveaux hiérarchiques plus élevés, entre des fonctions de même niveau ou vers les centres de décision, soit le cœur de l'organisation.

Super et les étapes de l'évolution de la carrière

Pour sa part, Super (1957, cité dans Bastid & Roger, 2008) étudie les mouvements ou étapes qui caractérisent l'évolution de la vie professionnelle. Il tente de comprendre et de prédire les choix professionnels successifs des individus par une approche en termes de développement et d'actualisation de l'image de soi. Selon l'auteur, la satisfaction retirée par une personne de son travail et les choix professionnels qui en résultent sont liés au degré selon lequel elle peut actualiser son image de soi, utiliser ses compétences, exprimer ses intérêts et ses valeurs. Super (1957) amène également la notion de modèles de carrière ("patterns") qu'ils différencient entre les hommes et les femmes, soulignant déjà la nécessité de tenir compte par exemple de la situation familiale pour ces dernières. Il ajoute que la progression dans une carrière est influencée, non seulement par les qualités des individus, acteurs de leur propre carrière, mais aussi par le contexte organisationnel et par la situation générale présente dans le milieu.

Lent, Brown et Hackett et la théorie de carrière sociale cognitive SCCT

Cette théorie tente de comprendre les processus par lequel les individus développent des intérêts professionnels, effectuent des choix professionnels et atteignent divers degrés de succès au travail (Lent, Brown, & Hackett, 2000). Les auteurs mettent de l'avant trois des variables (le sentiment d'efficacité personnelle, les conséquences prévues ou anticipées et les buts) et comment ces variables interagissent avec d'autres variables individuelles et environnementales (ex. : genre, appartenance ethnique, support social, barrières) pour influencer le développement de carrière d'une personne. Le sentiment d'efficacité personnelle réfère aux croyances d'une personne quant à sa capacité de poser les actions adéquates pour réaliser une tâche donnée (« Suis-je capable de réaliser cette tâche ? »). Les conséquences prévues ou anticipées représentent les croyances d'un individu des résultats qu'il obtiendra à la suite de comportements donnés (« Si j'agis de telle façon je risque d'arriver à tel résultat. »). Les buts représentent les résultats futurs qu'un individu souhaite atteindre ou une activité précise dans laquelle il désire s'engager (Dupont, Gingras, & Marceau, 2002). Selon les auteurs, c'est l'interaction de ces trois éléments qui oriente le développement de carrière.

Ainsi, la chercheure n'a pu relever dans la documentation des théories notant l'existence de différences précises entre les facteurs contribuant à l'avancement professionnel des gestionnaires et des employés n'occupant pas de fonction de gestion. Cependant, à l'issue des théories de la motivation, il semble que les forces motrices internes et externes qui orientent le comportement d'un individu et influencent ses choix

à poursuivre le développement de sa carrière sont présentes chez tout individu (Roussel, 2000). De même, les théories sur le développement de carrière mettent de l'avant l'influence de l'interaction des différents facteurs à la fois individuels et organisationnels sur le choix des individus de faire avancer leur carrière. Encore une fois, ces théories ne font pas allusion à des différences quant à la nature des facteurs chez les individus selon leur statut hiérarchique.

Par ailleurs, Edem (1999) constate une démarche de l'individu voulant faire progresser sa carrière. Ainsi, l'individu cible les opportunités d'avancement et de développement de carrière (Edem, 1999). Ensuite, de façon générale l'avancement de carrière semble affectée par les facteurs suivants : la performance au travail (Igbaria & Baroudi, 1995), la performance contextuelle (qui déborde du cadre des tâches reliées au travail de l'individu) (Carmeli et al., 2007), le genre (Catalyst, 2008), les caractéristiques du capital humain (éducation, compétences, formation) (Munjuri, 2011), le mentorat et le réseautage (Scandura, 1998, Tymon & Stumpf, 2003), l'engagement envers le développement de carrière (Scharf, 2002), la planification des ressources humaines faite par l'organisation (Munjuri, 2011) et les restructurations organisationnelles (Walston & Chou, 2011). Finalement, un autre facteur ayant un impact sur l'avancement relevé dans la documentation est un « plateau » que peut rencontrer un individu à un moment au cours de sa carrière. Ce « plateau » implique pour l'employé une période de stagnation de façon temporaire ou même permanente dans un poste qui a un impact non seulement sur

son moral mais aussi sur sa productivité et sur les énergies qu'il déploiera dans le développement de sa carrière (Munjuri, 2011).

Ainsi, ces facteurs semblent affecter l'avancement de carrière de tous les employés, peu importe où ils se situent dans l'organisation. La présente étude désire maintenant s'attarder plus en profondeur à certains de ces facteurs qui semblent affecter l'avancement d'une population précise, soit les membres issus de minorités ethniques et visibles (MEMV).

Les barrières à l'avancement professionnel des MEMV

La sous-représentation des MEMV aux postes de gestion, dont ceux se situant au-delà du plafond de verre, semble être le résultat de plusieurs barrières (Morrison, 1992). La présente étude s'inspire des deux principales dimensions (individuelle et organisationnelle) qui regroupent les facteurs ayant une influence sur les comportements et choix des individus de faire avancer leur carrière, telle qu'utilisée dans la plupart des théories sur la motivation au travail et sur le développement de carrière. De plus, la chercheuse utilise la catégorisation utilisée par Thomas et Gabarro (1999) qui se sont intéressés aux barrières rencontrées par les gens de couleur dans l'atteinte des échelons supérieurs de l'organisation, soit individuelle et organisationnelle. . De façon générale, les barrières présentées dans la documentation peuvent aussi se situer dans ces catégories.

Les barrières individuelles. Parmi les barrières de nature individuelle, c'est-à-dire celles qui dépendent des comportements et des attitudes de l'individu et sur lesquelles il a une influence, la documentation présente : l'ignorance des mœurs, la perception des barrières vécues par les semblables ainsi que la gestion de sa carrière.

Ignorance des mœurs. Dans un rapport du Conference Board du Canada (2004), les immigrants appartenant à une minorité visible mentionnent avoir de la difficulté à comprendre les mœurs canadiennes et à agir selon celles-ci. Les participants ont indiqué que leur ignorance des normes culturelles, comme par exemple connaître ce qui distingue un curriculum vitae percutant ou une bonne entrevue de sélection pour les Canadiens, a entravé la reconnaissance de leur potentiel. Un autre exemple reflétant cette barrière individuelle provient de Hyun (2005) qui indique au sujet des Asiatiques-Américains que si cette population obtient difficilement des postes de cadres supérieurs dans les grandes entreprises américaines, c'est parce qu'elle possède des normes qui culturellement vont à l'encontre de ce qu'il faut faire pour dénicher un poste de haut niveau en Amérique du Nord. Dès leur jeune âge, la plupart des enfants issus de cultures asiatiques apprennent à être asservis, humbles et effacés. Alors que du côté nord-américain, la confiance en soi, le fait de prendre la place qui lui revient et de faire valoir ses opinions sont plutôt des comportements et attitudes privilégiés. Ainsi, pour une personne du groupe minoritaire asiatique, cela implique un effort considérable afin de se conformer aux façons de faire nord-américaines et obtenir un poste supérieur. Tel que mentionné par Hyun (2005), il

faut du temps pour développer cette acuité culturelle et être capable de s'en servir favorablement dans les organisations.

Perception des barrières vécues par ses semblables. Les perceptions qu'un individu entretient à propos de son propre environnement personnel, notamment des barrières rencontrées par d'autres sur le marché du travail, influencent la perception que cet individu a de soi-même. Selon la « Théorie Sociale Cognitive de Carrière » (SCCT) de Brown et Lent (1996), les perceptions qu'une personne entretient des barrières et des facteurs pouvant faciliter la progression de sa carrière a un impact sur son sentiment d'efficacité, sur ses attentes quant aux résultats qu'elle peut produire et sur les choix qu'elle fera pour assurer son avancement. La SCCT suggère que l'individu se laisse influencer par son environnement et qu'il internalise les barrières que ses semblables ont expérimentées dans des situations similaires (Lent, Brown, & Hackett, 2000). Dans le même sens, Thomas et Gabarro (1999) constatent dans leurs travaux que les individus des minorités ont tendance à avoir une vision plus négative d'eux-mêmes et à diminuer leurs attentes par rapport à leur avancement professionnel. Ils ont remarqué par exemple que certains MEMV deviennent amers plus rapidement et se mettent à se comporter de façon à renforcer les stéréotypes existants. Ils deviennent plus hésitants à demander de l'aide et à bâtir des alliances, autrement dit, ils s'éliminent eux-mêmes du jeu. De son côté, Kandola (2004) déclare qu'une des plus importantes barrières à la progression de carrière et à la rétention des employés issus de MEMV est la discrimination perçue par ces personnes dans leur environnement de travail. À ce propos, Kandola nomme une situation

mise en évidence dans un sondage publié par Reed en 2002, où une personne sur sept considérait que leur ethnicité avait déjà entravé la progression de leur carrière par le passé.

Gestion de sa carrière. Pour Perrone, Sedlacek et Alexander (2001), une personne qui ne fait pas usage des ressources pouvant orienter son cheminement, surtout en début de carrière, risque de nuire à son avancement professionnel. Ayant le même discours au sujet du plafond de verre, Morrison (1992) mentionne qu'une mauvaise gestion de sa carrière, surtout en début de parcours, peut être un frein à l'avancement professionnel des MEMV qui perdent ainsi des opportunités de développement ayant pu leur fournir l'expérience et les qualifications requises pour appliquer sur des postes de haut niveau. Dans un rapport, Catalyst (2007) relate la présence, dans les organisations, de normes et de comportements non écrits, souvent moins accessibles aux MEMV mais nécessaires à la réussite de leur avancement professionnel. Parmi ces comportements, la gestion de sa carrière (soit établir des objectifs clairs en début de carrière, planifier son cheminement professionnel et acquérir les habiletés nécessaires afin d'assurer son développement), fait partie des règles non écrites nommées par les participants. Étant moins informés de l'importance que revêtent ces comportements, les MEMV se retrouvent souvent à négliger la gestion de leur carrière et à freiner leur propre avancement.

Les barrières organisationnelles. Une barrière organisationnelle en est une sur laquelle l'individu n'a peu ou pas de pouvoir. Cette barrière relève de l'organisation, de ses processus, de ses pratiques, de son climat et des gens qui la composent. Les barrières

organisationnelles sont davantage documentées et en plus grand nombre que les barrières individuelles. La documentation fait état : du manque de compatibilité entre l'individu et le milieu de travail (*lack of fit*), des barrières linguistiques, de l'influence du gestionnaire (des préjugés ou du stéréotype social d'accorder le poste de dirigeant à « l'homme de race blanche », de l'influence du gestionnaire supérieur sur le cheminement de carrière et l'évaluation de performance des employés ou cadres subalternes, le choix de critères subjectifs du gestionnaire dans la dotation d'un poste et de l'homogénéité des personnes occupant des postes de cadres supérieurs), de l'absence de reconnaissance des acquis académiques et de l'expérience professionnelle réalisés à l'étranger, de la discrimination dans les processus organisationnels et du faible accès à l'information et aux réseaux informels.

Le manque de comptabilité entre l'individu et le milieu de travail. Le manque de compatibilité entre l'individu et le milieu de travail est présenté dans la documentation sous l'appellation de *lack of fit*. Selon Catalyst (2008), qui est une organisation à but non lucratif dont la mission est de contribuer à la création d'environnements de travail plus inclusifs au regard de tout type de diversité, un incitatif important à l'avancement de carrière d'un individu est relié au bien-être qu'il ressent de travailler dans une organisation. Catalyst décrit « la compatibilité individu-milieu de travail » comme la correspondance entre les croyances, les perceptions, et/ou la personnalité de l'employé et la culture de l'organisation. Toujours selon Catalyst, les MEMV souvent sous-représentés peuvent avoir plus de difficulté à s'adapter aux nouvelles normes organisationnelles. Les

femmes et les MEMV participant à leur étude ont mentionné sentir constamment le besoin d'ajuster leurs comportements afin de s'adapter aux nouvelles normes, ce qui signifie adopter un modèle comportemental « plus acceptable », plus asservi ou moins franc. Concernant l'avancement, ce qui ressort du rapport de Catalyst c'est que les MEMV cherchant l'avancement doivent modifier leurs comportements pour se conformer à l'image du leader tel que perçu dans l'organisation. Leurs façons d'être selon leur culture d'origine ne correspondent pas nécessairement aux stéréotypes sociaux du leader présent dans les organisations, ce qui ne favorise pas en bout de ligne une réelle adaptation à leur milieu de travail.

Plusieurs pratiques au sein d'une organisation tendent à mesurer la compatibilité culturelle entre les employés et le poste ou la culture organisationnelle. Des pratiques telles que la sélection, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement professionnel des employés et les réseaux formels, sont empreints des valeurs organisationnelles et renforcent la culture de l'organisation (Chicha & Charest, 2008). Les participants à l'étude du Conference Board du Canada (2004) mentionnent quant à la compatibilité qu'elle représente une barrière à l'avancement car elle repose souvent sur des processus organisationnels traditionnels, non-adaptés, administrés par des gens qui n'ont pas toujours les connaissances requises pour prendre les bonnes décisions. Ils allouent l'argument « manque de compatibilité » à une question d'affinités entre un recruteur et un candidat, autrement dit à un processus de sélection biaisé. Ils mentionnent par exemple que la décision d'embaucher un candidat à un poste supérieur relève d'un

recruteur avec lequel le candidat n'a peut-être pas « connecté », ce qui est très arbitraire. Les participants ont également la perception que derrière le manque de compatibilité se cache une propension à l'uniformité, soit de choisir un candidat qui ressemble à la majorité pour préserver le statut quo. En revanche, les MEMV qui comprennent et partagent les valeurs de l'organisation se montrent plus satisfaits que ceux dont les valeurs ne sont pas congruentes avec l'organisation et trouvent leur travail plus significatif (Testa, Mueller, & Thomas, 2003).

Les barrières linguistiques. Dans l'étude du Conference Board du Canada (2004), les MEMV ont indiqué avoir dû surmonter le défi du langage pour progresser professionnellement. Souvent considérée comme une barrière individuelle lorsqu'on fait référence à la maîtrise de la langue par l'individu, les barrières linguistiques sont envisagées différemment dans la présente étude. Elles font davantage référence aux barrières rencontrées en lien avec leur accent lorsqu'ils parlent la langue de leur milieu de travail ou au fait qu'ils possèdent un nom à consonance étrangère. De nombreux immigrants prenant part aux groupes de discussion dans cette étude du Conference Board du Canada ont eu le sentiment que seul leur accent leur avait fait perdre des occasions, fait également mentionné par Chicha et Charest (2008). Plusieurs d'entre eux croient également que les entrevues téléphoniques représentent un moyen pour l'employeur de filtrer les candidats et ainsi maintenir la tendance à l'uniformité, car ils ont rarement été rappelés par les recruteurs après un premier coup de fil. Pour certains, le fait d'avoir un nom à consonance étrangère ou de s'exprimer avec un accent démontrent leur statut

d'immigrant, ce qui permet aux recruteurs de les éliminer de la course dès de départ (Conference Board du Canada, 2004). Plusieurs asiatiques et autres immigrants dont l'anglais est une langue seconde ont exprimé cette même barrière lors d'entrevues avec Taylor Cox (1993). Par exemple, certains ont mentionné que, lors de mandats importants, même s'ils s'expriment très bien en anglais, leur propre matériel a souvent été présenté oralement, devant des clients importants, par une autre personne de l'équipe s'exprimant sans accent. Dans ce contexte, les barrières linguistiques empêchent des candidats compétents de faire valoir leurs idées et leur enlèvent la visibilité dont ils auraient besoin pour pouvoir avancer dans l'organisation.

L'influence du gestionnaire. L'influence du gestionnaire sur l'avancement de carrière des femmes et des MEMV est bien documentée. (Catalyst, 2007, 2008, 2009; Conference Board du Canada, 2004; Cox, 1993; Héon & Mayrand, 2003; Marchand, Saint-Charles & Corbeil, 2007; Morrison, 1992; Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2004). Au regard de l'influence du gestionnaire, la présente étude traite : des préjugés reliés aux compétences des MEMV, de l'influence du gestionnaire sur le cheminement de carrière et l'évaluation de performance, du choix des critères subjectifs du gestionnaire dans la dotation d'un poste et de l'homogénéité des personnes occupant des positions de haut niveau.

Pour Morrison (1992), les préjugés ou le fait de percevoir les différences culturelles comme une faiblesse est la principale barrière limitant l'accès des MEMV aux postes de

haut niveau. Morrison a constaté dans ses travaux que plusieurs gestionnaires de race blanche entretiennent la croyance que les gestionnaires non traditionnels (les femmes ou les MEMV) sont moins compétents pour occuper des postes de gestion que les gestionnaires traditionnels (les hommes blancs). L'étude québécoise de Héon et Mayrand (2003) à propos des stéréotypes sexistes quant à la mobilité verticale des femmes va dans le même sens. Réalisée dans deux commissions scolaires montréalaises, des directrices, des directrices adjointes et des adjointes administratives perçoivent que même si les barrières de genre tendent à diminuer dans leur environnement quant à l'avancement professionnel, 85 % des répondantes affirment que des collègues de leur entourage tiennent des propos sexistes et que 70 % estiment qu'une femme ne possède pas les mêmes chances qu'un homme d'accéder à un poste de direction (Héon & Mayrand, 2003). De son côté, Cox (1993) affirme que les femmes et certains groupes ethniques, comme les mexicains-américains ou les africains-américains, ont plus de difficultés à accéder à des postes de gestion dans des organisations où les hommes, américains de race blanche, dominant. De plus, certains experts suggèrent que les femmes et certaines communautés culturelles, davantage orientées vers la relation dans leur approche au travail, ont beaucoup moins de chance de gravir les échelons que les hommes blancs américains orientés vers la tâche (Helgesen, 1990; Rosener 1990). Ainsi, dans une organisation où la préférence quant au style de leadership est définie par les hommes caucasiens, le parcours pour accéder à des postes de gestion peut devenir ardu pour ceux ne cadrant pas dans le style reconnu par la majorité des gestionnaires en place.

Dans le même ordre d'idées, Kandola (2004) affirme qu'un gestionnaire de niveau supérieur a beaucoup d'influence sur le cheminement de carrière d'un individu, car il identifie le potentiel de ceux susceptibles d'occuper des postes de gestion. En conséquence, la façon dont le gestionnaire interprète et évalue la performance de ses subordonnés, qu'ils soient masculins, féminins ou issus de MEMV, peut contribuer à l'existence de différents cheminements de carrière en fonction des groupes de personnes (Thomas & Gabarro, 1999). Par exemple, Cox et Nkomo (1986) ont démontré dans leurs travaux que lors de l'évaluation d'un subordonné noir, le supérieur accorde plus d'importance aux comportements sociaux, comme la gentillesse et l'acceptation des autres, comparativement à l'évaluation d'un subordonné blanc, où l'emphase est mise sur les comportements reliés à la tâche. Encore une fois, dans un contexte où les hommes blancs dominant, il est possible que le cheminement des MEMV soit plus lent que leurs homologues de la majorité afin d'accéder à des postes supérieurs.

Selon Schreiber, Price et Morrison (1993) il semble que ces gestionnaires traditionnels limitent l'accès des femmes et des MEMV à des postes de haut niveau car ils se sentent plus confortables de travailler avec des personnes qui leur ressemblent. Ainsi, un gestionnaire responsable de trouver un candidat pour un poste de gestion basera son choix sur le critère subjectif du confort avec l'individu et non en fonction de critères d'évaluation objectifs requis par la position (Schreiber, et al., 1993). Ce fait est également soulevé dans l'étude du Conference Board du Canada (2004) en parlant du manque de compatibilité. Tel qu'indiqué précédemment, les participants aux groupes de discussion

mentionnent que derrière l'argument « manque de compatibilité » se cache une forme de racisme sous-jacent au fait que les gestionnaires déjà en place préfèrent travailler avec leurs semblables.

À l'instar de Thomas et Gabarro (1999), Smith (2005) s'est également intéressé aux différences entre les groupes dans le processus menant aux promotions. Il rapporte sur le sujet les travaux de Kanter (1993) qui ont contribué à la compréhension du phénomène de la dominance et du maintien des hommes blancs aux postes de gestion. Kanter (1993) a popularisé le concept de « reproduction homosociale », expression utilisée pour représenter un petit réseau informel dans lequel des hommes blancs se retrouvent privilégiés, au détriment des femmes et des MEMV, car ils partagent avec leurs supérieurs deux caractéristiques : la couleur et le sexe. En conséquence, la présence de ces deux caractéristiques renforce la croyance que les hommes blancs méritent cette autorité, engendre du favoritisme et solidifie les liens de mentorat et de confiance mutuelle entre subordonnés et supérieurs blancs et mâles. La même problématique est soulevée 22 ans plus tard, par Thomas et Gabarro (1999) en termes de confort et de risque. Toute personne a un besoin naturel de confort et d'évitement du risque. Pour un gestionnaire traditionnel, doter un poste de haut niveau avec une personne de couleur représente un risque, car si cette personne échoue dans ses nouvelles fonctions, les préjugés entretenus à l'égard des MEMV se consolident et la crédibilité du gestionnaire est remise en question. Ainsi, le gestionnaire choisi souvent de demeurer dans sa zone de

confort en octroyant une promotion à la personne de même couleur et de même sexe que lui (Thomas & Gabarro, 1999).

L'absence de reconnaissance des acquis académiques et de l'expérience professionnelle réalisés à l'étranger. Les MEMV qualifiés désireux de faire reconnaître leurs compétences sont confrontés à une multitude d'acteurs et s'engagent dans une démarche laborieuse qui souvent les dissuade de persévérer (Chicha & Charest, 2008). Autant cette barrière affecte les MEMV dès leur entrée sur le marché du travail, elle affecte également la rapidité à laquelle ils pourraient atteindre certaines positions de haut niveau (Jackson, 2002). Selon Jackson, les MEMV ne peuvent mettre à profit leur plein potentiel et les portes de nombreuses professions réservées à l'élite instruite leur sont fermées dû à leur expérience de travail non-canadienne. Selon Chicha et Charest (2008), l'expérience étrangère n'est pas évaluée par nos employeurs qui ne se dotent pas de critères précis pour l'évaluer. En ce qui concerne l'expérience canadienne, elle repose principalement sur un critère : le nombre d'années dans la profession. Dans un cas comme dans l'autre, les employeurs semblent manquer de transparence dans l'évaluation de l'expérience, ce qui suppose des attitudes discriminatoires et racistes de leur part. Dans l'étude du Conference Board du Canada (2004), de nombreux participants se sont dits frustrés, car même en étant très qualifiés dans leur pays, les employeurs ne leur donnent pas la chance de se faire valoir, ce qui les empêchent de progresser. Ceux-ci indiquent même devoir déployer beaucoup plus d'efforts que leurs homologues de la majorité pour réussir à gravir les échelons. Pour certains participants de l'étude du Conference Board du Canada (2004), cela crée même une pression de devoir

surperformer dû au scepticisme de leurs collègues de la majorité, persuadés que s'ils obtiennent une promotion, c'est à cause de leur appartenance à une MEMV et non en raison de leurs réelles compétences.

La discrimination dans les processus organisationnels. Selon Chicha et Charest (2008), les pratiques de recrutement ou de sélection du personnel dans les organisations sont généralement conçues en fonction du profil traditionnel des travailleurs qui y sont représentés. Étant donné la faible proportion de MEMV dans la plupart des organisations, ces processus peuvent parfois avoir un effet d'exclusion à leur égard. De plus, les critères de sélection, les tests psychométriques ou de personnalité peuvent influencer négativement, que ce soit dès l'entrée en poste ou quand vient le temps de gravir les échelons (Chicha & Charest, 2008; Conference Board du Canada, 2005). Les entrevues de sélection réalisées par des professionnels peu sensibilisés à la diversité culturelle ont également des conséquences défavorables sur les MEMV. Greenhaus et al. (1990) et Smith (2005), ont également constaté l'existence de discrimination envers les MEMV dans différents processus organisationnels. En ce qui a trait aux processus de recrutement et de sélection, ils mentionnent que les candidatures sont évaluées de façon différente, selon qu'elles proviennent de MEMV ou de leurs homologues de la majorité et que les MEMV traversent un processus plus formel pour accéder à des promotions. Une fois en poste, les traitements discriminatoires peuvent s'incarner sous différentes formes : exclusion des projets stratégiques, mauvaise circulation de l'information pour maintenir

l'exclusivité à certaines personnes, exclusion des rencontres informelles, harcèlement ou abus.

Conséquemment, Kalleberg et Reskin (1995), nomment que les MEMV sont désavantagés par rapport aux hommes de race blanche, car ils ont un accès plus limité aux grandes organisations, leur présence est davantage concentrée dans les petites organisations, gouvernementales ou communautaires, à but non lucratif et souvent dans des types d'emploi moins privilégiés. Pour sa part, Smith (2005) associe à de la discrimination directe le fait que les personnes issues de MEMV se retrouvent souvent dans des secteurs ou des types d'emploi moins valorisés économiquement et qui offrent peu de bénéfices garantissant des chances d'avancement. La discrimination directe se présente : « lorsque la distinction, l'exclusion ou la préférence se fonde clairement sur l'un des motifs interdits par la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*¹ ».

Un faible accès à l'information et aux réseaux informels. Quelques études démontrent qu'un faible accès aux réseaux sociaux dans les organisations semble désavantager les MEMV dans la progression de leur carrière (Catalyst, 2007 ; Chicha & Charest, 2008 ; Ibarra, 1993 ; Wesley, 2008). Selon Chicha et Charest (2008), le manque de contacts professionnels est une lacune initiale des MEMV qui peut persister au fil des années. En début de parcours par exemple, ceux qui maîtrisent mal le français sont

¹ Ces motifs étant : la « race », la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier à ce handicap. *Charte québécoise des droits et libertés, article 10.*

amenés à s'adresser davantage à leurs associations nationales ou à se regrouper dans des quartiers habités par des groupes minoritaires, ce qui limite leurs contacts avec la population majoritaire. Souvent, ils se retrouvent même à travailler dans des industries ayant surtout une main-d'œuvre immigrée, ce qui les enferme dans un cercle vicieux difficile à briser avec peu d'opportunités de progression (Chicha & Charest, 2008). Selon Linehan (2001), les barrières à l'avancement persistent, car les femmes et les minorités continuent pour la plupart d'être exclues des « bons vieux réseaux » habituellement composées de personnes détenant un statut et un pouvoir dans l'organisation (voir : Wesley, 2008). D'autres mentionnent également que les hommes de race blanche obtiennent de meilleurs postes, car leurs réseaux sociaux sont plus vastes que ceux des femmes et des minorités (Leifkowitz, 1994 ; Wesley, 2008). Une étude réalisée par Catalyst en 2007 explore cet aspect déterminant de l'avancement professionnel, soit le développement de relations *cruciales*. Tel que définie dans cette étude, une relation est cruciale lorsqu'elle informe sur les opportunités d'avancement, qu'elle relie les employés aux bonnes ressources et qu'elle fournit de l'information relative au travail généralement moins accessible. Les participants aux groupes de discussion rapportent que d'avoir un réseau, un mentor ou un champion sont nécessaires à l'avancement professionnel. Cependant, ces relations se forment fréquemment lors de rencontres de réseautage informelles, desquelles les MEMV se sentent souvent exclues (Catalyst, 2007). Dans le même ordre d'idée, Catalyst (2008) révèle dans une étude réalisée auprès de soixante-cinq hommes et femmes, que le simple fait d'être compétent à lui seul ne semble pas suffisant pour permettre à un individu d'accéder à un poste de haut niveau. Selon Catalyst

(2008), il existe des règles non-écrites, c'est-à-dire des normes et des comportements reliés à un environnement de travail qui ne sont pas communiqués de façon explicite et formelle mais qui sont déterminants au développement et à l'avancement d'une personne. Parce que les règles non-écrites ne sont pas équitablement accessibles à tous, elles représentent une barrière pour ceux n'ayant pas accès à ces réseaux informels où elles sont partagées, comme c'est souvent le cas pour les femmes et les personnes de couleur (Catalyst, 2008).

Les facteurs facilitant l'avancement professionnel des MEMV

Si d'une part plusieurs études présentent les barrières à l'avancement professionnel des MEMV, d'autres, même si moins nombreuses, traitent de facteurs facilitants (Catalyst 2007, 2010 ; Lent et al., 2000 ; Perrone et al., 2001). Dans la présente étude, ces facteurs facilitant le cheminement des MEMV sont également regroupés selon les niveaux individuel et organisationnel, catégories proposées par Thomas et Gabarro (1999).

Les facteurs facilitants individuels. Parmi les facteurs facilitants qui relèvent de l'individu, soit de ses comportements, attitudes et initiatives personnelles pouvant avoir une influence positive sur son cheminement professionnel, la documentation mentionne : la prise en charge de sa carrière, l'adoption d'une attitude gagnante, l'appartenance à des réseaux et la relation avec un mentor.

Prise en charge de sa carrière. Dans l'étude du Conference Board du Canada (2004), la prise en charge de sa carrière est ressortie comme étant un facteur facilitant essentiel à l'avancement professionnel des MEMV. Selon les participants à l'étude, ce facteur consiste à : rechercher des employeurs potentiels et mesurer leur engagement en faveur de la diversité, participer à divers processus de recrutement pour parfaire ses méthodes de préparation à l'entrevue et faciliter ainsi ses chances d'avancement, faire ressortir ses compétences en acceptant des affectations ou en se portant volontaire sur des projets et connaître et utiliser les ressources à sa disposition. Selon Catalyst (2007), la gestion de sa carrière est capitale pour une femme ou un individu issu d'un groupe minoritaire, car cet exercice leur permet de comprendre tous les enjeux permettant d'aboutir à l'identification des obstacles extérieurs ou intérieurs qu'ils devront surmonter tout au long de leur cheminement. De plus, la prise en charge de leur carrière permet aux MEMV de nourrir des attentes par rapport à l'obtention d'un travail épanouissant et à des possibilités d'avancement (Conference Board du Canada, 2004). La planification de certains objectifs individuels devient pour eux source de motivation et stimule la quête de renouvellement de leurs compétences (Catalyst, 2007).

Adoption d'une attitude gagnante. Les recherches sur la gestion de carrière ont mis en lien certaines variables reliées à la personnalité de l'individu avec le plafonnement de carrière (Roger & Lapalme, 2006). Par exemple, les travaux de Lemire et Saba (1997) démontrent que les individus qui ont un locus de contrôle interne, qui sont plus proactifs

et qui démontrent une assurance face à de nouvelles situations de travail auraient moins tendance à se retrouver en situation de plafonnement.

Dans le même ordre d'idées, il est mentionné dans l'étude du Conference Board du Canada (2004) qu'une attitude positive, notamment en étant motivé à participer à de nouveaux défis et en faisant preuve d'initiative, donne plus de chance aux MEMV d'avoir une influence positive sur leur carrière qu'une attitude neutre. C'est ce qu'ont confirmé les participants à l'étude en attribuant leur promotion à leur attitude gagnante.

Suite à plusieurs entrevues au cours desquelles Thomas et Gabarro (1999) ont demandé aux MEMV de leur parler de leur attitude, les chercheurs ont dégagé deux traits de base, reliés à la personnalité des MEMV, qui distinguent ceux ayant un parcours professionnel lent ou plus rapide. Selon les auteurs, un ferme engagement envers l'excellence et un amour profond pour leur travail sont deux traits déterminants, en début de carrière, qui établiront la rapidité avec laquelle avancera la carrière d'une personne issue d'une MEMV.

Appartenance à des réseaux. L'appartenance à des réseaux formels ou informels est un facteur présenté dans la documentation à la fois comme une barrière et un facteur facilitant. Plusieurs auteurs (Catalyst, 2007; Forret & Dougherty, 2004; Ibarra, 1993; Kanter, 1993; Morrison & Von Glinow, 1990) ont démontré que les femmes n'ont pas autant accès que leurs homologues masculins aux réseaux formels ou informels, ce qui

les empêchent de gravir les échelons de l'organisation. Cependant, certaines études en font état comme un levier puissant facilitant la progression de carrière (Catalyst, 2007, 2010; Conference Board du Canada 2004); orientation que la présente étude a retenue. Par exemple, l'établissement de réseaux professionnels et personnels, à l'intérieur comme à l'extérieur du milieu de travail, a joué un rôle de premier plan dans l'avancement professionnel des MEMV participant à l'étude du Conference Board du Canada (2004). Selon ces membres, les employeurs sont plus réceptifs aux candidatures proposées par des gens qu'ils connaissent et se créer un réseau dans une organisation permet de s'assurer du soutien lorsque nécessaire.

Dans le même sens, une étude française sur l'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2004) relève que près des deux tiers des postes cadres ne font jamais l'objet d'une publication, ce qui est attribué d'après cette étude à l'influence des réseaux. Ce constat semble plus vrai pour les postes au sommet de la hiérarchie et lorsqu'une organisation fait face à une période de crise. Les réseaux deviennent alors le principal moyen de combler les postes de haut niveau puisque les dirigeants en place préfèrent choisir leurs collaborateurs en fonction de leur proximité amicale, sociale et morale (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2004). Dans de tels cas, la participation à des réseaux permet d'avoir accès à des possibilités qui autrement, ne sont pas communiquées.

Catalyst Canada publiait en 2007 une étude sur l'influence des relations cruciales pour l'avancement professionnel des MEMV. L'étude mentionne à ce sujet que d'avoir accès à des réseaux permet aux MEMV d'acquérir certaines ressources essentielles à l'avancement telles : de l'information privilégiée, des recommandations pour des promotions, l'accès à certains clients et un support social important. La participation à des réseaux donne l'occasion d'augmenter sa visibilité auprès des leaders seniors dans l'organisation, ce qui permet d'obtenir des contacts et possiblement de futurs mandats (Catalyst 2007).

Dans son second rapport sur les règles non-écrites dans les organisations, Catalyst (2010) a demandé à environ 700 gestionnaires, quelles étaient les trois stratégies les plus importantes qu'ils auraient aimé connaître en début de carrière, et qui ont eu un impact important sur leur avancement? Les participants ont nommé : créer des relations avec un ou plusieurs mentors, investir plus de temps dans la création de réseaux professionnels et être plus proactif dans la recherche de reconnaissance et le dévoilement des bons coups réalisés.

Relation avec un mentor. Dans leur étude, Thomas et Gabarro (1999) révèlent que les MEMV qui se rendent le plus loin dans la hiérarchie ont un atout en commun : un solide réseau de mentors dans l'organisation. En observant la progression de carrière de MEMV et d'hommes et femmes de la majorité, Thomas (2001) identifie trois stades de gestion (stade 1 : gestion d'entrée à niveau 1; stade 2 : niveau 1 à niveau 2; stade 3 :

niveau 2 à gestion supérieure) afin de dresser une comparaison entre les groupes. Il ressort de ces travaux que les MEMV qui ont rencontré un plateau dans leur progression au stade un, ont reçu du mentorat instructif seulement. Le genre de mentorat que Thomas (2001) qualifie de « non suffisant » pour permettre l'avancement d'un MEMV. Cette relation permet entre autres de donner des renseignements ou de rassurer la personne en début de carrière qui a besoin de valider son identité professionnelle (Thomas, 2001). Aux stades deux et trois, la progression de carrière des deux groupes convergent de plus en plus, car le choix des mentors est beaucoup plus stratégique et la relation est davantage axée sur le développement. Le mentor est alors remplacé par un parrain qui a le rôle de créer un environnement propice à la progression de la personne. Le parrain positionnera son protégé et lui donnera toute la visibilité dont il a besoin pour évoluer.

Dans le même ordre d'idées, Ibarra, Carter et Silva (2010) relèvent la même problématique du côté des femmes. Un sondage réalisé par Catalyst (2010b) auprès de quatre mille hauts potentiels démontre que plus de femmes (83 %) que d'hommes (72 %) bénéficient de mentorat. Cependant, plus d'hommes (72 %) que de femmes (65 %) ont obtenu des promotions suite leur engagement avec un mentor. De plus, en termes de mentor, il y a des différences. Les hommes ont plus souvent comme mentors des présidents ou directeurs généraux (*CEO*) et des gestionnaires séniors (78 %) que les femmes (69 %) qui elles ont plus souvent des gestionnaires intermédiaires ou juniors (7 %) comparativement aux hommes (4 %). À l'instar de Thomas, ces auteurs relèvent l'importance du mentorat mais qui dépasse le degré « informationnel » de la relation.

Pour que la femme ou que les MEMV progressent, ils ont davantage besoin d'un parrain qui assure la visibilité de son protégé et se bat pour son avancement (Ibarra et al., 2010)

Enfin, plusieurs études s'entendent pour dire que d'entretenir des relations avec un ou plusieurs mentors, spécialement pour les femmes et les MEMV, est une stratégie essentielle à leur avancement professionnel (Conference Board du Canada, 2004; Catalyst, 2007, 2010; De Vries, 2011, Thomas, 2001). Les avantages de telles relations sont nombreux : elles offrent au mentoré un soutien professionnel mais aussi émotif, elles donnent accès à de l'information privilégiée et encouragent le perfectionnement, elles permettent d'assurer sa visibilité dans des contextes formels et informels, elles permettent d'être reconnu et assigné à des projets stratégiques et elles accélèrent également les possibilités d'obtenir des promotions.

Les facteurs facilitants organisationnels. En ce qui concerne les facteurs facilitants de nature organisationnelle, la documentation dénote entre autres : l'engagement de la haute direction vis-à-vis de l'égalité des chances d'avancement et les mécanismes de reddition de compte, une culture organisationnelle inclusive, le soutien du gestionnaire et le perfectionnement des employés.

Engagement de la haute direction vis-à-vis de l'égalité des chances d'avancement et les mécanismes de reddition de compte. Lorsque la haute direction ne s'est pas positionnée fermement en faveur de l'égalité professionnelle, même les meilleures

stratégies sont vouées à l'échec (Morrison, 1992). Il est donc essentiel que la haute direction reconnaisse le droit à l'égalité des chances professionnelles et, de façon particulière, la nécessité d'éliminer le plafond de verre et œuvre en ce sens (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2004). La haute direction et les cadres doivent être dédiés à l'égalité et à la diversité. Dans une étude réalisée par Morrison (1992) sur les meilleures pratiques d'intégration dans 16 organisations à l'avant-garde en matière de diversité, cette auteure a constaté que sur 52 types de mesures servant à favoriser la diversité, une seule était appliquée par toutes les organisations, soit l'intervention personnelle des cadres supérieurs ou de la haute direction afin de promouvoir la diversité. Cette activité ininterrompue de la haute direction auprès de leurs gestionnaires dans la promotion de l'égalité et de la diversité fait toute la différence selon Morrison.

Selon le MICC (2010b), tout engagement de la haute direction communiqué en faveur de la diversité et sa participation à des activités de promotion de la diversité envoie un message clair aux employés quant à l'importance stratégique de la diversité. L'élaboration d'un énoncé d'engagement ou d'une politique de diversité peut être pour l'entreprise l'occasion tout indiquée de démontrer sa volonté de faire de la diversité un atout majeur et d'attirer les meilleurs talents (MICC, 2010b). Dans le même ordre d'idées, Morrison (1992) a constaté que 23 des 52 types de mesures cernées pendant les recherches étaient en fait des mécanismes de reddition de compte. Cet élément, qu'il soit issu des travaux de Morrison (1992) ou du Conference Board du Canada (2004), est

perçu comme une stratégie essentielle afin de favoriser le changement des attitudes et des comportements en matière de diversité. La reddition de compte est nécessaire à la matérialisation des bonnes pratiques adoptées par une organisation. La haute direction doit être impliquée, d'une part, afin de transmettre clairement ses objectifs et ses attentes aux cadres et aux ressources humaines de l'entreprise et, d'autre part, parce que c'est la direction qui doit mesurer les progrès opérés par les cadres et les employés en matière d'égalité professionnelle (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2004). Selon l'étude du Conference Board du Canada, les pratiques d'imputabilité ou de reddition de compte impliquent l'obligation des dirigeants et des gestionnaires de rendre compte des résultats atteints en matière de diversité. Pour Morrison, les pratiques d'imputabilité incluent : les comités de support ou de promotion, les divers programmes qui visent à favoriser l'embauche comme l'accès à l'égalité en emploi, les statistiques sur les effectifs et les différentes initiatives en matière de recrutement, les indicateurs de performance reliés à la diversité, les diverses mesures afin de briser le plafond de verre et les programmes de développement des compétences, les données qualitatives (entrevues, sondages, groupes de discussion) permettant d'évaluer la situation actuelle de l'entreprise afin d'améliorer les pratiques et d'évaluer la satisfaction de la clientèle.

Culture organisationnelle inclusive. Pour faire suite au facteur facilitant précédent, certains participants aux groupes de discussion du Conference Board du Canada (2004) ont insisté sur le rôle majeur de la haute direction dans la création d'une culture organisationnelle inclusive. À leur avis, pour que tous les employés adhèrent et

participent à la création d'un environnement de travail inclusif, la haute direction doit montrer l'exemple. Selon Kandola (2004), la culture de l'organisation peut être à la fois un facteur favorable à l'avancement des MEMV et un obstacle. Elle représente un obstacle si elle ne supporte pas des comportements et des valeurs d'ouverture à la diversité, car cet amalgame de différences et de comportements peut dégénérer si aucune cohésion n'est assurée. Elle peut être favorable si elle reconnaît les MEMV comme étant des atouts pour une organisation. Selon Rosenzweig (1998), une culture inclusive débute lorsque les différences inhérentes à la diversité deviennent pour l'organisation une occasion à saisir plutôt qu'un obstacle à surmonter. Partant de l'engagement de la haute direction, de sa politique sur la gestion de la diversité, des grandes orientations de sa planification stratégique et de l'opérationnalisation de ses orientations par les gestionnaires dans les divers processus de gestion, l'intégration graduelle de la diversité est gage de succès pour une organisation. En procédant par étape, l'entreprise pose les bases essentielles à la création d'une culture de travail inclusive et harmonieuse (MICC, 2010b).

Soutien du gestionnaire. Le gestionnaire joue un rôle important dans l'avancement de carrière d'un employé (Kandola, 2004; Thomas & Gabarro, 1999). Que ce soit dans un contexte de diversité ou non, le gestionnaire, à travers le processus d'évaluation de la performance, peut élaborer de concert avec son employé, un plan de développement lui permettant d'évoluer vers des postes de gestion dans l'organisation (Gosselin & Chouat, 1992). En contexte de diversité, il est aussi important que le gestionnaire ait une

connaissance adéquate du potentiel de la diversité pour être en mesure de bien soutenir ses employés de talents vers les bonnes orientations de développement (MICC, 2010b). Selon Morrison (1992), la qualité de la relation entre le gestionnaire et l'employé doit être basée sur de solides assises sans quoi le gestionnaire ne déploiera aucun effort afin de permettre au MEMV de démontrer ses compétences. Selon les participants aux groupes de discussion du Conference Board du Canada (2004), le soutien d'un gestionnaire coopératif a été capital à leur succès professionnel. Ils définissent un gestionnaire coopératif comme une personne qui reconnaît les talents des MEMV et qui intervient pour orienter leur cheminement de carrière.

Pour les participants, un gestionnaire équitable: « (...) doit se montrer coopératif et sensible aux différences culturelles, en plus de comprendre qu'il faut du temps pour s'adapter à une culture. (...) il accorde à chacun une chance de faire ses preuves, il accueille les opinions différentes et encourage les autres à faire de même. » (Conference Board du Canada, 2004, p. 8).

Dans le même sens, les répondants au sondage mené par Catalyst (2007) soulignent à plusieurs reprises les impacts positifs de leurs relations avec leurs gestionnaires, sur leurs réalisations et leurs succès professionnels, dans leur milieu de travail.

La formation et le perfectionnement. Pour Morrison (1992), la formation et le perfectionnement répondent à deux objectifs. Premièrement, ils permettent d'éduquer les employés sur la richesse de la diversité et les dommages reliés aux préjugés. Effectivement, les organisations qui intègrent la diversité culturelle dans leurs stratégies d'affaires ont tout intérêt à développer *l'intelligence interculturelle* de leurs membres et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie (Groupe Conseil Continuum, 2005). Le

développement de *l'intelligence interculturelle* implique l'adoption de nouveaux comportements et fait référence aux savoir, savoir-être et savoir-faire du domaine de l'interculturel et de la diversité¹. Ainsi, plus les membres d'une organisation auront cette ouverture à la diversité, plus les barrières pour ceux désirant accéder à des postes de niveau supérieur s'allègeront (Morrison, 1992). Deuxièmement, la formation et le perfectionnement permettent aux MEMV de développer leurs compétences afin d'accéder à des postes de haut niveau (Conference Board du Canada, 2004; Groupe Conseil Continuum, 2005; MICC, 2010b ; Morrison, 1992; Thomas & Gabarro, 1999). Bon nombre de participants aux groupes de discussion du Conference Board du Canada ont nommé l'importance du perfectionnement pour développer leurs habiletés de gestion, ce qui leur a permis d'avancer dans les organisations. En analysant la progression de carrière des MEMV et d'hommes et femmes de races blanches, Thomas et Gabarro (1999) ont découvert que du groupe des MEMV, ceux qui progressent le plus rapidement aux stades 2 et 3 de gestion, sont non seulement ceux qui possèdent un réseau de mentors ou de parrains très développé. Ce sont également ceux qui, grâce à ce réseau, ont la chance d'assurer le développement de leurs compétences à travers des projets stratégiques et reconnus par la haute direction. Dans un contexte de diversification de la main-d'œuvre, la formation et le perfectionnement est pertinent et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie (Groupe Conseil Continuum, 2005).

¹ Définitions des trois savoirs dans : Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Montréal : Emploi-Québec et le Mouvement Québécois de la qualité, p.23.

Ainsi, la documentation recense plusieurs barrières et facteurs facilitant l'avancement professionnel des MEMV. Certains sont propres à l'individu et réfèrent à des comportements, des attitudes et des stratégies utilisés pour faire avancer sa carrière. D'autres relèvent de l'organisation, c'est-à-dire sont propres à son contexte, ses pratiques et ses processus. Tous ont une influence sur l'avancement professionnel des MEMV.

Les études relevées dans la documentation ont contribué à orienter la présente recherche, elles présentent toutefois quelques limites qui justifient le choix des questions de recherche. D'une part, très peu d'études réalisées au Québec ont abordé les difficultés d'accès aux postes de gestion chez les MEMV. Les recherches menées au Québec sur de telles difficultés, traitent majoritairement de l'expérience des femmes au regard du plafond de verre (Héon et Mayrand, 2003 ; Marchand et al., 2007). De plus, dans la documentation en général, peu d'études traitent de facteurs facilitants l'avancement des MEMV, comparativement au nombre d'études qui traitent des barrières. Il était donc important pour la chercheuse d'apporter cet éclairage au niveau des facteurs facilitants et d'en tenir compte dans le questionnaire. En ce qui concerne les barrières et facteurs facilitants, la plupart des études recensées dans la documentation ont permis de construire l'instrument de mesure. Cependant, il n'existe pas de catégorisation précise et faisant consensus de regroupement des indicateurs retenus dans le questionnaire. Également, peu de recherches ont été réalisées dans des organisations à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité ou ont fait de cet aspect un critère de recherche important (Catalyst 2009 ; Conference Board du Canada, 2004 ; Morrison, 1992). Or, il peut être légitime de

croire que, parce qu'elles sont jugées être à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité, elles offrent des chances égales d'évolution de carrière. Alors qu'au Québec, différentes organisations sont reconnues pour leur engagement envers la diversité¹. Toutefois, à la connaissance de la chercheuse, aucune étude n'a cherché à identifier les barrières à l'avancement pouvant subsister dans ces organisations.

Finalement, la comparaison entre les perceptions des groupes majoritaires et minoritaires a été très peu prise en compte dans la documentation (Catalyst, 2007 ; Thomas & Gabarro, 1999). La documentation présente des études comparatives entre hommes et femmes quant aux barrières à l'avancement (Catalyst, 2008 ; Marchand et al., 2007) et des études où est comparée l'expérience des MEMV dans différentes organisations (Catalyst, 2009). Or, il est jugé pertinent d'examiner si les perceptions de la présence de barrières et de facteurs facilitants varient dans une même organisation, selon son appartenance au groupe majoritaire ou minoritaire (MEMV). Cela contribuerait à élucider ce qui est attribuable au fait d'appartenir à une MEMV.

Objectifs de l'étude

Pour répondre aux différentes limites des études antérieures, cette étude vise deux objectifs. À partir des barrières et des facteurs facilitant l'avancement professionnel des MEMV répertoriés dans la documentation, elle vise d'abord à décrire les barrières et les

¹La Banque Nationale à nouveau reconnue au palmarès des « Meilleurs employeurs pour la diversité » : http://www.bnc.ca/bnc/cda/productfamily/0.2664.divId-2_langId-2_navCode-14392.00.html

facteurs facilitants tels que perçus par des membres du groupe majoritaire et des membres des MEMV dans une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité. Ensuite, la présente étude vise à connaître si les perceptions des employés issus de la majorité, au sein de la même organisation, correspondent à celles des MEMV en ce qui a trait aux barrières et aux facteurs facilitants ayant un effet sur l'avancement de leur carrière.

Pour atteindre ces objectifs, la présente étude vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

Premier objectif :

1. Quelles sont les barrières et les facteurs facilitants ayant un effet sur l'avancement professionnel tels que perçus en matière de fréquence et de leur sens sur l'avancement professionnel des employés dans une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité?
2. Est-ce qu'une structure factorielle cohérente peut être obtenue à partir des barrières et des facteurs facilitants identifiés dans la revue de documentation? En fonction du questionnaire créé pour l'étude, est-ce possible de répliquer sa structure théorique (barrières individuelles, barrières organisationnelles, facteurs facilitants individuels, facteurs facilitants organisationnels)?

Deuxième objectif :

3. Est-ce que les perceptions des employés issus de la majorité, au sein de la même organisation, correspondent à celles des MEMV en ce qui a trait à la fréquence de perception des barrières et des facteurs facilitant sur l'avancement de leur carrière?

4. Est-ce que les perceptions des employés issus de la majorité, au sein de la même organisation, correspondent à celles des MEMV en ce qui a trait au sens de l'effet perçu des barrières et des facteurs facilitants sur l'avancement de leur carrière?

Méthode

Puisque peu d'études relatent la réalité des MEMV dans une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité dans un contexte québécois et comparent les perceptions du groupe majoritaire et du groupe minoritaire quant aux barrières et facteurs facilitant leur avancement professionnel, cette recherche peut être considérée comme exploratoire. Une recherche exploratoire, selon Trudel, Simard, & Vonarx (2007) vise à produire des connaissances sur des phénomènes inconnus. De plus, la présente recherche comporte quatre questions de recherche mais ne génère pas d'hypothèses de recherche précises. Elle se veut davantage comme un préalable à des recherches qui dans le futur, pour se réaliser, pourront s'appuyer sur un minimum de connaissances sur le sujet. Les résultats de cette recherche exploratoire mèneront à la clarification d'une problématique ou à déterminer un devis pour mener une étude de plus grande envergure.

L'organisation participante

Les participants à l'étude sont des employés d'une organisation du secteur public québécois. L'organisation ciblée pour l'étude répond à quatre des huit critères exigés par Le Conference Board du Canada (2005) permettant de la qualifier d'organisation à l'avant-garde en matière de diversité. La présence de ces critères a pu être établie grâce à la connaissance du chercheur du fonctionnement de cette organisation, à l'analyse des énoncés de vision et de mission, à la lecture du plan stratégique et des différents plans

d'action de l'organisation ainsi qu'aux entretiens avec les professionnels des ressources humaines. Ces quatre critères sont définis comme suit.

1. L'organisation utilise des techniques de recrutement et de sélection sensibles à la diversité. Ainsi, les emplois sont affichés et visibles à tous; les personnes intéressées doivent toutes participer à un concours. Lors du processus de sélection, le système informatisé émet une liste de personnes correspondant aux critères de recherche exigés pour un poste donné. Les membres appartenant à des groupes cibles sont toujours les premiers à apparaître sur la liste, ce qui favorise l'atteinte du taux de représentativité exigé pour l'ensemble de la fonction publique québécoise.
2. L'organisation doit prendre en considération les différences culturelles. En effet, l'organisation est très impliquée autant à l'externe qu'à l'interne dans la promotion de la diversité. Par exemple, les fêtes culturelles sont toujours soulignées et des rubriques sur l'actualité en lien avec la diversité apparaissent hebdomadairement dans l'intranet de l'organisation.
3. L'organisation assure une représentation des minorités visibles supérieure à celle du marché du travail¹. Le taux de représentativité des communautés culturelles au sein de l'organisation est de 21,3 %.

1. D'après le Recensement Canada de 2001 : « le nombre de membres des minorités visibles aptes au travail (ceux âgés de 15 ans et plus ayant travaillé en 2000 ou 2001) était d'environ 1,7 million, soit 10,3 % de la population canadienne totale apte au travail qui, elle, se chiffre à 16,1 millions. »
Information disponible à l'adresse : http://www.rhdcc.gc.ca/fra/pt/ot/ntemt/emt/outils_eme/donnees/rseme/annuel/2001/donneesse.shtml

4. L'organisation exprime explicitement son engagement. L'organisation est très active au niveau sociétal notamment par des ententes de collaboration avec plusieurs communautés culturelles pour favoriser l'ouverture au pluralisme. Elle s'associe également avec plusieurs partenaires et organismes gouvernementaux pour créer ce rapprochement interculturel.

Participants

Au moment de la collecte de données, l'organisation compte au total 1 335 employés, dont 285 sont issus de communautés culturelles. Deux groupes de participants sont sollicités, les membres de l'organisation appartenant à une minorité ethnique et visible (MEMV) et ceux appartenant à la majorité. Dans le premier groupe, 285 employés se sont identifiés lors de leur embauche sur un formulaire d'accès à l'égalité comme appartenant à une minorité ethnique et visible. Ils proviennent de tous les secteurs, de toutes les catégories d'emploi et des différents points de services de l'organisation, que ce soit en région ou dans le secteur métropolitain. Ils se répartissent ainsi : 190 femmes et 95 hommes; 151 personnes occupent un poste régulier et 134 un poste occasionnel.

Le second groupe d'employés requis se compose d'un nombre équivalent d'employés (285) de la même organisation, hommes et femmes, issus de la majorité : soit de couleur blanche et d'origine québécoise. Ces employés possèdent les mêmes

caractéristiques que les participants issus de MEMV; ils proviennent de tous les secteurs, de toutes les catégories d'emploi et des différents points de services de l'organisation.

Pour respecter les règles d'une recherche sans aucune pratique discriminatoire, l'ensemble des employés de l'organisation sont sollicités afin de rejoindre des participants provenant des MEMV et de la majorité. Cependant, afin de réduire les coûts reliés aux envois postaux, les employés titulaires de postes sont ciblés, ce qui exclut les personnes ayant un poste occasionnel. Les employés titulaires de postes sont identifiés avec l'aide d'un professionnel du secteur de la dotation de l'organisation. Ainsi, 749 questionnaires sont acheminés, dont 151 à des membres issus des MEMV titulaires de postes.

Des 749 participants ciblés, 219 retournent leur questionnaire, pour un taux de réponse de 29,2 %. La majeure partie des répondants proviennent du groupe majoritaire ($n = 163$; 74,4 %) comparativement à une plus faible proportion qui est issue des communautés culturelles ($n = 56$; 25,6 %). À partir d'un test z ($p < .05$) basé sur les proportions des MEMV à qui des questionnaires ont été acheminés (151 sur 749; 20,0 %) et présents dans l'échantillon (56 sur 219; 26,0 %), il est possible de conclure que l'échantillon est représentatif, car il n'y a pas de différence statistiquement significative entre ces proportions.

Dans le but de rencontrer les postulats des analyses servant à comparer les groupes à l'étude (groupes égaux pour les tests *t*) et de maximiser la validité des résultats, un sous-échantillon de 56 personnes, parmi les 163 répondants issus de la majorité, a été sélectionné au hasard pour obtenir la même taille que celui des MEMV ($n = 56$).

Le Tableau 3 présente les données descriptives obtenues à partir des énoncés socio-démographiques du questionnaire, pour les deux groupes de participants finaux. Plus précisément, le Tableau 3 permet de remarquer que la majorité des participants, que ce soit pour le groupe majoritaire ou pour les MEMV, sont des femmes nées au Québec, ont entre 35 et 54 ans, sont mariés et ont au moins un enfant. Quant à leur niveau d'éducation le plus élevé, la majorité des répondants détiennent un baccalauréat.

Plus du tiers des répondants sont à l'emploi de l'organisation depuis plus de 15 ans (9 répondants sur 10 occupent un poste régulier) et près de la moitié des répondants pratiquent leur profession depuis 10 ans et plus. Près de la moitié des répondants issus de la majorité sont des professionnels, tandis que près de la moitié des MEMV sont des employés de bureau. Que ce soit pour la majorité ou pour les MEMV, la plus grande proportion de répondants de l'échantillon sont des employés du secteur « Immigration et francisation ».

À noter, six cadres font également partie de l'échantillon majoritaire, alors qu'aucun des MEMV n'occupe un poste décisionnel de niveau supérieur au sein de l'organisation.

Tableau 3

Description comparative des participants de la majorité et des MEMV pour chacune des variables sociodémographiques du questionnaire

Variables	Participants				Variable	Participants			
	Majorité		MEMV			Majorité		MEMV	
	n	%	n	%		n	%	n	%
Genre					Groupe d'âge				
Homme	19	33,9	17	30,4	Moins de 35 ans	4	7,1	6	10,7
Femme	36	64,3	38	67,9	35-54 ans	35	62,5	37	66,1
Manquante	1	1,8	1	1,8	55 ans et plus	17	30,4	13	23,2
Enfants					Lieu de naissance				
Oui	40	71,4	37	66,1	Québec	56	100	55	98,2
Non	16	28,6	18	32,1	Autre	-	-	1	1,8
Manquante	-	-	1	1,8					
Statut civil					Cat. d'emploi				
Célibataire	13	23,2	15	26,8	Bureau	15	26,8	23	41,1
Marié	20	35,7	26	46,4	Technique	9	16,1	15	26,8
Divorcé	11	19,6	10	17,9	Professionnel	26	46,4	18	32,1
Autre	12	21,4	5	8,9	Cadre	6	10,7	-	-
Niv. d'éducation					Ancienneté MICC				
Secondaire	4	7,1	1	1,8	0-5 ans	16	28,6	11	19,6
Collégial	10	17,9	11	19,6	5-10 ans	12	21,4	14	25
Certificat	6	10,7	7	12,5	10-15 ans	6	10,7	11	19,6
Baccalauréat	23	41,1	21	37,5	15 et plus	22	39,3	20	35,7
Maîtrise	12	21,4	12	21,4					
Doctorat	1	1,8	1	1,8					
Poste actuel					Ancienneté cat. d'emploi				
Régulier	51	91,1	51	91,1	0-5 ans	15	26,8	13	23,2
Temporaire	5	8,9	4	7,1	5-10 ans	15	26,8	14	25
Autre	-	-	1	1,8	10 ans et plus	26	46,4	29	51,8
Secteur d'emploi									
Imm. et Fran.	20	35,7	28	50					
Perf.-Part.-Pro.	4	7,1	5	8,9					
Intégration	19	33,9	15	26,8					
Unités centrales	2	3,6							
Administration	7	12,5	5	8,9					
Autre	3	5,4	2	3,6					
Manquante	1	1,8	1	1,8					

Instrument

La première question de recherche de l'étude vise à obtenir une description des barrières et des facteurs facilitant l'avancement professionnel dans une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité. Un questionnaire a donc été créé à partir des éléments présents dans la documentation scientifique. L'information recherchée dans cette étude porte sur les barrières et facteurs individuels et organisationnels susceptibles d'affecter l'avancement professionnel d'un employé. Au niveau individuel, le chercheur s'intéresse aux attitudes, aux comportements et aux stratégies utilisés par l'individu et sur lesquels il a du pouvoir pour faire avancer sa carrière. Au niveau organisationnel, le chercheur s'intéresse à la perception des répondants du contexte de l'organisation, de ses pratiques et processus et de quelles façons ce contexte influence leur avancement professionnel.

L'instrument de collecte de données utilisé est un questionnaire. En fonction des objectifs de recherche, de l'état de la documentation sur les barrières et facteurs facilitants et de la taille du groupe d'employés visés au départ (N théorique = 749), cet instrument apparaît comme le moyen le plus approprié et le plus économique pour recueillir l'information désirée (Allaire, 1988). De plus, certaines questions peuvent être perçues comme délicates à répondre pour l'employé puisqu'elles lui demandent de porter un jugement sur son organisation. Les répondants profitent donc de l'anonymat du questionnaire écrit pour répondre en toute confiance. De plus, l'absence de contact direct

avec un interviewer rend cette modalité moins susceptible de provoquer des biais de désirabilité sociale (Blais & Durand, 2004).

Un énoncé pour chaque barrière et facteur facilitant recensé dans la documentation a été élaboré. Ainsi, le questionnaire est composé de 30 énoncés (voir Appendice C) et de questions de nature socio-démographique. Le Tableau 4 reprend chaque énoncé pour l'associer avec les auteurs desquels il a été inspiré. Ainsi, plusieurs auteurs, par leurs travaux, ont particulièrement contribué à l'élaboration de ce questionnaire de recherche (Catalyst, 2007, 2008, 2009; Chicha & Charest, 2008; Conference Board, 2004, 2005; Cox, 1994; Cox & Nkomo, 1986; Greenhaus et al., 1990; Ibarra, 1993, 2010 ; Kandola, 2004 ; MICC, 2010b; Morrison, 1992 ; Morrison et al.,1988 ; Smith, 2005 ; Thomas & Gabarro, 1999).

Le questionnaire contient trois sections. La première section comprend douze questions servant à recueillir des données socio-démographiques (genre, âge, membre d'une minorité ethnique ou visible, catégorie d'emploi, nombre d'années à l'emploi de l'organisation, etc.) pour permettre la description des participants et distinguer les différences de perception selon leurs caractéristiques.

Tableau 4

Références pour les 30 énoncés du questionnaire élaboré

Énoncés	Références
Barrières individuelles	
Connaissance des valeurs et des normes québécoises (énoncé 3)	Conference Board, 2004; Hyun, 2005.
Perception des barrières vécues par ses semblables (énoncé 5)	Brown et Lent, 1996; Kandola, 2004; Lent et al., 2000; Thomas et Gabarro, 1999.
Gestion de sa carrière (énoncé 7) ; Utilisation des ressources dans l'organisation (énoncé 8)	Catalyst, 2008; Perrone et al., 2001; Morrison, 1992.
Barrières organisationnelles	
Compatibilité culture/employé (énoncé 1)	Conference Board, 2004; Catalyst, 2008; Chicha et Charest, 2008; Testa et al., 2003.
Barrières linguistiques (nom étranger, accent prononcé) (énoncé 2)	Conference Board, 2004; Chicha et Charest, 2008; Cox, 1993.
Préjugés reliés aux compétences des MEMV (énoncé 9)	Cox, 1993; Morrison, 1992; Helgesen, 1990; Rosener, 1990.
Évaluation de performance faite par le supérieur (énoncé 10)	Cox et Nkomo, 1986; Kandola, 2004; Thomas et Gabarro, 1999.
Partage des caractéristiques supérieur/employé (énoncé 11)	Conference Board, 2004; Schreiber et al., 1993.
Reconnaissance des acquis académiques et professionnels réalisés à l'étranger (énoncé 12)	Conference Board, 2004; Chicha et Charest, 2008; Jackson, 2002.
Homogénéité des personnes occupant des postes de haut niveau (énoncé 13)	Kanter, 1993; Smith, 2005; Thomas et Gabarro, 1999.
Réputation du secteur d'emploi ou du niveau de poste occupé dès l'embauche (énoncé 15) ; Processus de sélection tel qu'établi dans la FPQ (énoncé 16) ; Processus de recrutement tel qu'établi dans la FPQ (énoncé 17) ; Processus d'affection, de mutation et de promotion tel qu'établi dans la FPQ (énoncé 18)	Conference Board et al., 2005; Chicha et Charest, 2008; Greenhaus et al., 1990; Kalleberg et Reskin, 1995; Smith, 2005.
Compréhension du fonctionnement organisationnel (énoncé 4) ; Accès aux réseaux formels d'information et de décision (énoncé 19) ; Accès aux réseaux informels d'information et de décision (énoncé 20)	Catalyst, 2007, 2008; Chicha et Charest, 2008; Ibarra, 1993; Leifkowitz, 1994; Marchand et al., 2007 ; Wesley, 2008.

Tableau 4

Références pour les 30 énoncés du questionnaire élaboré (suite)

Énoncés	Références
Facteurs facilitants individuels	
Prise en charge personnelle pour faire avancer sa carrière (énoncé 21)	Conference Board, 2004; Catalyst, 2007.
Attitude gagnante d'un employé face à sa carrière (énoncé 22) ; Confiance d'un employé en ses capacités (énoncé 6)	Conference Board, 2004; Lemire <i>et al.</i> , 1999; Roger et Lapalme, 2006; Thomas et Gabarro, 1999.
Appartenance à un réseau prof. ou perso. dans l'organisation (énoncé 23) ; Appartenance à un réseau prof. ou perso. à l'extérieur de l'organisation (énoncé 24)	Conference Board, 2004; Catalyst, 2007, 2010; ORSE, 2004.
Relation employé/mentor (énoncé 25)	Conference Board, 2004; Catalyst, 2007, 2010; De Vries, 2011; Ibarra <i>et al.</i> , 2010; Thomas et Gabarro, 1999; Thomas, 2001.
Facteurs facilitants organisationnels	
Engagement de la haute direction envers les MEMV (énoncé 27) ; Imputabilité du supérieur et des dirigeants en matière de gestion de la diversité (énoncé 30)	Conference Board, 2004; MICC, 2010; Morrison, 1992; ORSE, 2004.
Ouverture des membres aux différences culturelles et ethniques (énoncé 14) ; Normes, valeurs et croyances de l'organisation envers les MEMV (énoncé 28)	Conference Board, 2004; Kandola, 2004; MICC, 2010; Rosenzweig, 1998.
Soutien du supérieur immédiat (énoncé 26)	Conference Board, 2004; Catalyst, 2007; Gosselin, 1995; Kandola, 2004; MICC, 2010; Morrison, 1992; Thomas et Gabarro, 1999.
Possibilités de développement et de perfectionnement offertes aux employés (énoncé 29)	Conference Board, 2004 ; Groupe Conseil Continuum, 2005 ; MICC, 2010 ; Morrison, 1992 ; Thomas et Gabarro, 1999.

La seconde section du questionnaire comprend les trente énoncés mentionnés plus haut numérotés de un à 30 et concerne l'ensemble des employés de l'organisation. Il est demandé aux participants de porter un regard général sur l'avancement professionnel de tous les employés confondus, peu importe leur origine ethnique. Pour cette partie, la présente étude désire connaître la fréquence à laquelle le répondant perçoit qu'un indicateur (barrière ou facteur facilitant) affecte l'avancement professionnel d'un employé au sein de l'organisation. Le choix de la fréquence comme variable dépendante permet à la chercheuse d'établir la présence ou l'absence d'un indicateur au sein de l'organisation. De plus, comme l'étude comprend un volet comparatif entre le groupe majoritaire et minoritaire, cette variable permet d'obtenir la perception de chacun des groupes quant à la présence ou l'absence de barrières ou de facteurs facilitant l'avancement professionnel en général au sein de cette organisation.

Pour la dernière section du questionnaire, il est spécifié aux participants de compléter les mêmes énoncés mais cette fois-ci en faisant référence à leur propre avancement professionnel. Ainsi, pour chacun des indicateurs mentionnés, la présente étude veut découvrir le sens dans lequel le répondant perçoit qu'un indicateur influence son avancement professionnel au sein de l'organisation. Le type d'impact perçu par le répondant renseigne la chercheuse sur la nature de l'indicateur soit : une barrière (très négatif, négatif), un facteur facilitant (positif, très positif) ou comme n'ayant aucun effet sur l'avancement du répondant. Cette variable permet aussi de comparer les perceptions du groupe majoritaire et minoritaire quant à la nature des indicateurs (barrière ou facteur

facilitant) Une échelle de Likert en cinq points est utilisée : 1 = *très négatif*, 2 = *négatif*, 3 = *ni dans un sens ni dans l'autre*, 4 = *positif*, 5 = *très positif*.

Le temps de passation du questionnaire varie entre 20 et 30 minutes tel que défini par le pré-test.

Déroulement

Construction du questionnaire

Une fois l'ensemble des énoncés élaborés par la chercheuse, un pré-test a lieu afin de vérifier la compréhension du questionnaire initial. La chercheuse s'assure notamment de la précision des instructions, de la compréhension des choix de réponses ainsi que de la clarté des énoncés. Six personnes sont recrutées sur une base volontaire pour participer au pré-test : trois participants proviennent de la majorité et les trois autres sont issus de MEMV. Une conseillère en dotation à la Direction des ressources humaines de l'organisation identifie un secteur comprenant un bassin important de main-d'œuvre issue des MEMV. La chercheuse sollicite donc par téléphone un gestionnaire au hasard pour que celui-ci recrute trois volontaires issus des MEMV pour participer au pré-test. Le jour du pré-test, les participants sont accueillis dans un local où la chercheuse leur explique les objectifs de l'étude et l'importance de leur contribution au pré-test. Ils complètent le questionnaire sur place. Pour ce qui est des participants provenant de la majorité, la conseillère en dotation sollicite trois de ses collègues au hasard pour faire l'exercice du pré-test. Ces personnes sont également accueillies dans une salle pour remplir le

questionnaire. Le pré-test permet entre autres de préciser le temps de passation du questionnaire.

À la suite des commentaires des participants au pré-test, des précisions sont apportées pour que le vocabulaire utilisé dans les instructions ou les énoncés reflète davantage le langage utilisé dans l'organisation. Par exemple, certains énoncés concernant les processus de sélection, de recrutement et d'affectation ont une nomenclature bien précise au sein de l'organisation. Le libellé de ces processus a été précisé grâce aux commentaires des participants. Aussi, au sein de l'organisation, le terme « communautés culturelles » est utilisé pour représenter les MEMV, les deux termes ont donc été interchangés, lorsque jugé à propos. L'apport des participants au pré-test à ce niveau a permis de modifier six des énoncés élaborés (9, 16, 17, 18, 27, 28). Dans l'Appendice C, les énoncés de la première version sont mis en lien avec ceux de la deuxième, soit ceux utilisés dans l'instrument de mesure expérimentale.

Diffusion du questionnaire

Une fois le questionnaire expérimental finalisé, la direction des ressources humaines a fait parvenir aux employés ciblés un courriel (envoi masqué assurant leur anonymat), leur énonçant les buts de l'étude, l'importance de leur collaboration à ce projet et la réception par courrier interne, dans les prochains jours, du questionnaire de recherche. L'enveloppe d'envoi du questionnaire de chacun des participants leur a été adressée personnellement. Toutes les enveloppes contiennent : une lettre d'introduction signée par

la chercheuse et la haute direction pour signifier son acceptation à ce que les employés de l'organisation participent à cette étude, un formulaire de consentement, le questionnaire ainsi qu'une enveloppe préadressée et préaffranchie pour assurer le retour des documents. L'adresse de retour est un casier postal situé à l'extérieur de l'organisation de façon à ce que les répondants soient confiants que l'organisation n'y ait pas accès. Les employés ne travaillant pas dans les bureaux de l'organisation (une minorité de répondants) reçoivent le tout à leur domicile par envoi postal. Pour rejoindre le maximum de participants et ainsi un obtenir un meilleur taux de réponses, le questionnaire est acheminé par courrier interne et non par courriel. Un rappel par courriel est acheminé à l'ensemble des participants potentiels un mois après le premier envoi, toujours par l'entremise de la direction des ressources humaines. De la même façon, une relance auprès des répondants à domicile est faite, par envoi postal.

Considérations éthiques

Les considérations éthiques suivantes sont prises en compte : une participation volontaire, l'impossibilité d'identifier les participants, la destruction des questionnaires un an après la réalisation de la thèse de doctorat, un accès par l'organisation aux résultats globaux et non aux questionnaires complétés.

Résultats

À partir des barrières et des facteurs facilitant l'avancement professionnel des MEMV répertoriés dans la documentation, la présente recherche vise à répondre aux quatre questions suivantes :

1. Quelles sont les barrières et les facteurs facilitants ayant un effet sur l'avancement professionnel tels que perçus en matière de fréquence et de leur sens sur l'avancement professionnel des employés dans une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité?
2. Est-ce qu'une structure factorielle cohérente peut être obtenue à partir des barrières et des facteurs facilitants identifiés dans la revue de documentation? En fonction du questionnaire créé pour l'étude, est-ce possible de répliquer sa structure théorique (barrières individuelles, barrières organisationnelles, facteurs facilitants individuels, facteurs facilitants organisationnels)?
3. Est-ce que les perceptions des employés issus de la majorité, au sein de la même organisation, correspondent à celles des MEMV en ce qui a trait à la fréquence de perception des barrières et des facteurs facilitant sur l'avancement de leur carrière?
4. Est-ce que les perceptions des employés issus de la majorité, au sein de la même organisation, correspondent à celles des MEMV en ce qui a trait au sens de l'effet perçu des barrières et des facteurs facilitants sur l'avancement de leur carrière?

Analyse des résultats

Pour répondre à la première question de recherche, des analyses descriptives (fréquence, moyenne et écart-types) ont été effectuées dans le but de décrire la fréquence de perception des répondants pour chacun des énoncés du questionnaire. Les premières analyses ont aussi permis de vérifier les postulats de base : taille des groupes, homogénéité des variances et distribution normale. Les critères ont été respectés.

La seconde question de recherche de l'étude vise à vérifier la structure latente à partir des énoncés du questionnaire basés sur les éléments présents dans la documentation scientifique pour ainsi pouvoir tester sa validité de construit. La documentation suggérait quatre catégories : barrières individuelles, barrières organisationnelles, facteurs facilitants individuels et facteurs facilitants organisationnels. Pour valider cette répartition en quatre catégories théoriques des 30 énoncés du questionnaire, une analyse factorielle exploratoire a été effectuée.

Dans le but de répondre aux troisième et quatrième questions de la présente étude, c'est-à-dire connaître les différences de perception des employés issus de la majorité et celles des MEMV au sein de la même organisation en ce qui concerne la fréquence d'apparition des barrières et des facteurs facilitants et du sens de leur effet sur l'avancement de leur carrière, des analyses de type tests-t indépendants ont été réalisées à partir des scores moyens obtenus pour chacun des 30 énoncés du questionnaire. Ainsi, un

score a été obtenu pour la fréquence et un score a été obtenu pour le sens de l'effet sur l'avancement.

Des analyses comparatives sur la base de l'appartenance au groupe des MEMV ou au groupe de la majorité sont réalisées. Il importe de rappeler que de l'échantillon de base de 163 personnes issues de la majorité, un sous-échantillon de 56 personnes a été sélectionné au hasard, afin d'avoir des groupes de nombres comparables. Cette mesure a été prise pour permettre de rencontrer les postulats de base et augmenter par le fait même la validité des résultats.

L'ensemble des analyses descriptives et comparatives ont été réalisées avec le logiciel SPSS, version 16.

Présentation des résultats

En ce qui a trait à l'ordre de présentation des résultats, les résultats obtenus quant à la structure factorielle des énoncés du questionnaire seront d'abord présentés. Ensuite, les résultats quant à la fréquence et le sens de l'effet perçus des indicateurs affectant l'avancement professionnel pour les employés de l'organisation seront présentés. Finalement, il sera question des différences de perceptions entre le groupe majoritaire et les MEMV quant à la fréquence des facteurs et des indicateurs affectant l'avancement professionnel, pour terminer avec les différences de perceptions entre les deux groupes concernant le sens de l'effet des facteurs des indicateurs leur l'avancement.

Structure factorielle des énoncés portant sur la fréquence d'apparition des indicateurs

La première question de recherche vise à décrire la fréquence perçue des indicateurs affectant l'avancement professionnel d'un employé au sein de cette organisation, les scores moyens obtenus aux 30 énoncés (Tableau 5) révèlent que, à l'exception de six énoncés (2, 3, 9, 11, 12 et 13), l'ensemble des indicateurs sont perçus comme affectant parfois (score moyen allant de 3.00 à 3.99) l'avancement professionnel d'un employé au sein de l'organisation pour les deux groupes, celui des majoritaires ou des MEMV. Les six énoncés mentionnés précédemment sont perçus comme affectant jamais (score moyen entre 1.00 et 1.99), rarement (score moyen entre 2.00 et 2.99) ou parfois l'avancement professionnel soit par un ou l'autre des deux groupes au sein de la même organisation. Aucun énoncé n'a été perçu comme affectant souvent ou toujours (score de 4.00 à 5.00) l'avancement professionnel.

Pour répondre à la première question de recherche, les 30 énoncés, et les échelles de réponse portant sur la fréquence perçue d'apparition des indicateurs venant affecter l'avancement professionnel, ont été soumis à une analyse factorielle exploratoire (AFE) à rotation varimax (Field, 2009). Ce sont ces données à propos des fréquences d'apparition qui ont été utilisées pour établir les regroupements. Les prérequis de l'analyse sont remplis : KMO = 0.823 (excellent); test de sphéricité de Bartlett = $p < 0.001$.

L'analyse des facteurs obtenus révèle que les énoncés ne se sont pas regroupés de la manière attendue, en fonction du cadre de référence théorique utilisé pour élaborer le questionnaire (barrières individuelles, barrières organisationnelles, facteurs facilitateurs individuels, facteurs facilitateurs organisationnels). L'analyse initiale a plutôt révélé une solution ayant potentiellement sept facteurs (racine latente > 1). Le diagramme des éboulements est présenté à la Figure 1.

En fonction du diagramme des éboulements, il serait possible d'extraire une solution comportant entre deux et sept facteurs. L'inclinaison de la pente indique qu'une solution à deux facteurs (ex. : barrières et facteurs facilitateurs) est possible en fonction de l'inclinaison marquée, mais vu la disparité des énoncés soumis à l'analyse, cette solution a été rejetée d'emblée. En considérant la valeur des racines latentes associées aux facteurs 3 à 7, qui subit une réduction constante tout en restant supérieure à 1, différentes solutions pouvaient être envisagées. L'examen de la solution à sept facteurs (variance expliquée de 62,21 %) a donc été choisi comme point de départ et a révélé une difficulté à interpréter les deux derniers facteurs particulièrement en ce qui a trait au sens à accorder au regroupement d'énoncés du facteur 6). En conséquence, puisque les racines latentes et le diagramme des éboulements permettaient l'examen d'une solution comprenant moins de facteurs, la chercheuse a choisi d'examiner des solutions à quatre facteurs et plus.

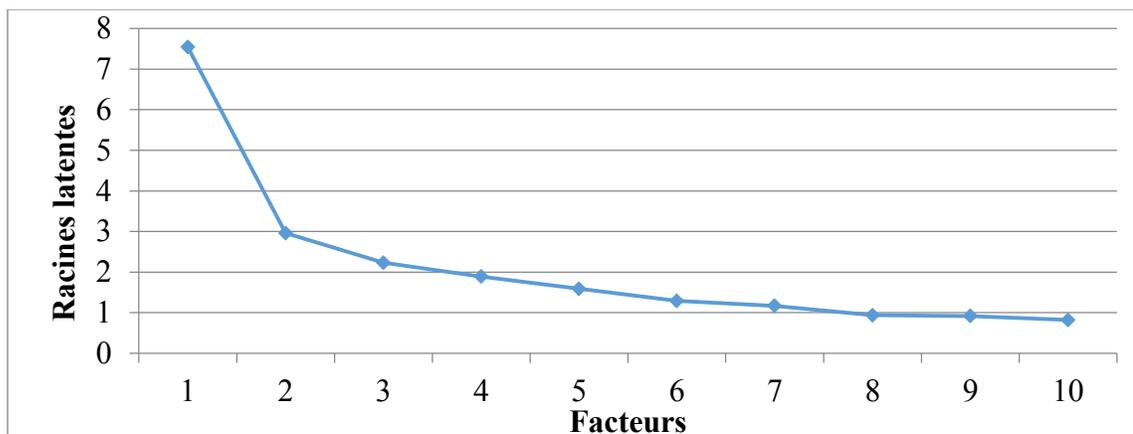


Figure 1. Diagramme des éboulements pour l'AFE appliquée aux données relatives à la fréquence perçue d'apparition des indicateurs venant affecter l'avancement professionnel (rotation varimax).

En fonction des poids factoriels et de la cohérence des interprétations, c'est la solution à cinq facteurs qui a été retenue (les facteurs expliquent cumulativement 54,01 % de la variance). Le Tableau 5 présente les énoncés du questionnaire classés par facteurs, les poids factoriels associés, les racines latentes, le pourcentage de variance expliquée par les facteurs et les coefficients de consistance interne (alphas de Cronbach) des facteurs proposés par l'analyse.

Il est à noter que 26 des 30 énoncés soumis à l'AFE ont obtenu des poids factoriels suffisants pour être regroupés sous un facteur, en fonction du seuil de 0,400 largement accepté (Field, 2009). Les énoncés 5, 10 et 12 ont obtenu des poids factoriels inférieurs à 0,400 pour chacun des cinq facteurs proposés par l'analyse et ont donc été éliminés d'emblée de la solution factorielle finale.

Tableau 5

Analyse factorielle du questionnaire selon l'échelle de réponse de fréquence

Énoncé	Facteurs et poids factoriels				
	Culture org. inclusive	Dév. de carrière	Processus de dotation	Réseautage	Homo. cult. des ressources
28	,663	,197	,141	,070	,120
27	,653	,236	,167	,062	,011
30	,558	,259	,024	,045	,043
14	,502	,115	,011	,060	,290
25	,483	,159	,057	,271	-,005
24	,459	,083	-,013	,340	-,055
26	,458	,165	,056	,198	,056
15	,418	,087	,109	,261	,133
22	,261	,697	,041	,218	-,216
21	,118	,693	,083	,322	-,031
8	,274	,661	,107	,036	,111
7	,124	,604	,153	,114	,056
6	,151	,563	,077	,259	-,103
29	,462	,467	,025	-,079	,015
12	,310	,306	,156	,062	,083
10	,266	,280	,160	,188	,021
17	,134	,136	,902	,039	-,047
18	,070	,173	,878	,128	-,018
16	,120	,125	,825	,069	,016
20	,245	,067	,160	,659	,110

Tableau 5

*Analyse factorielle du questionnaire selon l'échelle de réponse de fréquence
(suite)*

Énoncé	Facteurs et poids factoriels				
	Culture org. inclusive	Dév. de carrière	Processus de dotation	Réseautage	Homo. cult. des ressources
19	,247	,084	,282	,610	,054
23	,391	,235	-,014	,537	,014
4	,155	,267	,061	,527	,062
1	-,034	,103	-,084	,484	,105
5	<i>,156</i>	<i>,209</i>	<i>,134</i>	<i>,303</i>	<i>,125</i>
2	,006	,038	-,025	-,006	,755
9	,154	-,084	,021	,000	,708
11	,372	-,111	,009	,255	,556
13	,494	-,157	,044	,256	,488
3	-,062	,146	-,051	,301	,453
Racine latente	7.54	2.96	2.23	1.89	1.59
% de variance	25.13	9.88	7.42	6.29	5.29
Cohérence interne ¹	0.79	0.83	0.93	0.76	0.76

L'ensemble des énoncés éliminés sont présentés en italique dans le Tableau 5.

L'énoncé 15, quant à lui, paraissait incohérent au sein du facteur 1. Puisque qu'un poids factoriel dépassant à peine le seuil suggéré (0,418) a été obtenu, la chercheuse a choisi d'éliminer cet énoncé. Ces énoncés apparaissent en italique dans le Tableau 5. De plus,

¹ En fonction de leurs poids factoriels insuffisants, les énoncés 5, 10, 12 et 15 (en italique) n'ont pas été considérés dans le calcul des coefficients de consistance interne

les énoncés 13 et 29 ont obtenu des poids factoriels pouvant les associer à deux facteurs différents. Puisque leurs poids factoriels s'avèrent équivalents, la chercheuse a placé les énoncés au sein du facteur qui offrait la solution la plus cohérente (facteur 5 pour l'énoncé 13 et facteur 2 pour l'énoncé 29).

Les coefficients de consistance interne permettent d'évaluer le niveau de fidélité des échelles du questionnaire, tel que suggéré par l'analyse factorielle. En fonction des critères d'évaluation largement acceptés dans la documentation scientifique, les alphas obtenus pour le facteur 2 ($\alpha = 0,83$) et le facteur 3 ($\alpha = 0,93$) sont satisfaisants ($\alpha > 0,80$). Les facteurs 1 ($\alpha = 0,79$), 2 ($\alpha = 0,76$), et 5 ($\alpha = 0,76$), quant à eux, obtiennent des alphas qui indiquent un niveau de fidélité suffisant ($\alpha > 0,70$) pour un instrument issu de premières étapes de recherche (Lance, Butts, & Michels, 2006).

Le Tableau 6 présente les coefficients de corrélation de Pearson obtenus entre chacun des cinq facteurs retenus pour les réponses associées à la fréquence d'apparition. La matrice révèle une majorité de coefficients qui s'avèrent significatifs et excessivement élevés, sans toutefois dépasser le seuil de 0,60 qui indiquerait que les facteurs ne sont pas suffisamment indépendants. Toutefois, les corrélations entre le cinquième facteur (homogénéité des ressources) et les facteurs 2 et 3 ne sont pas significatives. Ces facteurs seraient donc très peu associés.

Tableau 6

Matrice de corrélation entre les cinq facteurs obtenus

Facteurs	2	3	4	5
1. Culture organisationnelle inclusive	0,52	0,25	0,48	0,35
2. Développement de carrière		0,29	0,45	0,06
3. Processus de dotation			0,26	0,01
4. Réseautage				0,31
5. Homogénéité culturelle des ressources				

Note. Les $r > 0,16$ en valeur absolue sont significatifs à $p < 0,05$

Structure factorielle au regard du sens de l'effet perçu des indicateurs

Dans le but de déterminer la structure factorielle des énoncés évalués en fonction du sens de l'effet perçu des indicateurs sur l'avancement professionnel, la démarche d'analyse présentée précédemment a aussi été appliquée cette fois aux données collectées à l'aide de la deuxième échelle de réponses du questionnaire. Cette AFE (rotation varimax) a aussi révélé une solution ayant potentiellement sept facteurs (racines latentes > 1). Encore une fois, les prérequis de l'analyse sont remplis (KMO = 0,863; test de sphéricité de Bartlett = $p < 0,001$). Le second diagramme des éboulements, obtenu pour le second questionnaire, est présenté à la Figure 2. En fonction de ce diagramme, il est encore une fois possible d'extraire une solution comportant entre deux et sept facteurs.

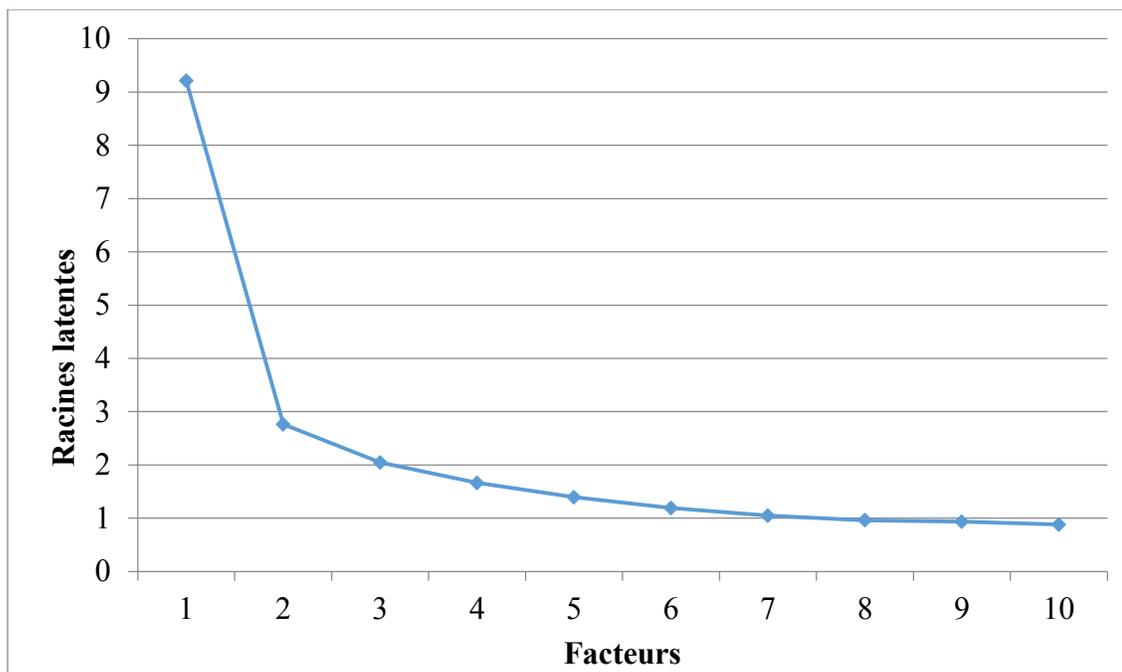


Figure 2. Diagramme des éboulements pour l'AFE sur le sens perçu des indicateurs au regard de l'avancement professionnel (rotation varimax).

De la même manière que pour la première AFE, les deux derniers facteurs de la solution à sept facteurs s'avèrent inadéquats (le facteur 6 ne comprend que deux énoncés et le facteur 7 un seul). De plus, six énoncés n'obtiennent pas un poids factoriel suffisant pour être classés. Considérant l'inadéquité de cette solution, la chercheuse a poursuivi la démarche utilisée pour la première AFE, c'est-à-dire tester la solution à cinq facteurs. Malgré que sept énoncés n'obtiennent pas des poids factoriels suffisants pour être correctement classés, cette solution est très semblable à celle obtenue pour les énoncés relatifs à la fréquence d'apparition des indicateurs.

Les cinq facteurs expliquent 56,92 % de la variance obtenue. Le Tableau 7 présente les énoncés du questionnaire classés par facteurs, les poids factoriels associés, les racines latentes, le pourcentage de variance expliquée par les facteurs, les coefficients de consistance interne (alphas de Cronbach) des facteurs proposés par l'analyse.

Vingt-trois des trente énoncés soumis à cette seconde AFE ont obtenu des poids factoriels suffisants pour être regroupés sous un facteur. Les énoncés 2, 5, 9, 12, 15, 19 et 29 ont obtenu des poids factoriels inférieurs à 0,400 pour chacun des cinq facteurs proposés par l'analyse et ont donc été éliminés d'emblée de la solution factorielle finale. Ces énoncés ne sont pas considérés dans le calcul des coefficients de consistance interne.

Des coefficients de consistance interne satisfaisants ($\alpha > 0,80$) ont été obtenus pour le facteur 1 ($\alpha = 0,89$), le facteur 2 ($\alpha = 0,91$) et le facteur 3 ($\alpha = 0,82$). Le facteur 5 ($\alpha = 0,74$) obtient un alpha qui indique un niveau de fidélité suffisant ($\alpha > 0,70$) pour un instrument issu de premières étapes de recherche. Le facteur 4, quand à lui, obtient un alpha insuffisant ($\alpha = 0,67$). Dans le cas où un plus grand nombre d'énoncés auraient obtenu un poids factoriel suffisant (comme l'énoncé 2 qui obtient un poids légèrement trop faible) et pourraient être ajoutés au facteur, un meilleur alpha aurait été obtenu.

Tableau 7

Analyse factorielle du questionnaire à partir des réponses selon le sens de l'effet perçu

Énoncé	Facteurs et poids factoriels				
	Dév. de carrière	Processus de dotation	Culture org. inclusive	Homo. cult. des ressources	Réseautage
22	,804	,155	,003	,090	,160
6	,777	,119	,017	,128	,125
21	,761	,200	,069	,043	,215
7	,692	,231	,107	-,075	,196
8	,584	,294	,047	,143	,163
10	,486	,128	,145	,323	,135
4	,458	,185	,087	,358	,322
26	,438	,161	,178	,292	,350
12	<i>,311</i>	<i>,010</i>	<i>,200</i>	<i>,293</i>	<i>-,147</i>
29	<i>,339</i>	<i>,393</i>	<i>,337</i>	<i>,078</i>	<i>,319</i>
16	,175	,868	,107	,099	,077
17	,213	,852	,112	,036	,085
18	,251	,780	,147	-,032	,083
27	,023	,157	,834	,138	,000
28	-,068	,073	,691	,265	,038
30	,130	,193	,659	,160	,168
14	,319	,006	,472	,341	,122
15	<i>,272</i>	<i>,128</i>	<i>,343</i>	<i>,310</i>	<i>,171</i>
11	,110	,079	,144	,601	,227
3	,006	,031	,103	,600	,123

Tableau 7

Analyse factorielle du questionnaire à partir des réponses selon le sens de l'effet perçu (suite)

Énoncé	Facteurs et poids factoriels				
	Dév. de carrière	Processus de dotation	Culture org. inclusive	Homo. cult. des ressources	Réseautage
13	,124	-,007	,247	,561	,009
1	,198	,150	,169	,486	,226
2	<i>,012</i>	<i>-,028</i>	<i>,036</i>	<i>,383</i>	<i>-,197</i>
5	<i>,237</i>	<i>,224</i>	<i>,196</i>	<i>,273</i>	<i>,182</i>
9	<i>,209</i>	<i>,011</i>	<i>,034</i>	<i>,174</i>	<i>-,163</i>
23	,288	,178	-,040	,199	,756
24	,142	,056	,094	,021	,676
25	,255	,075	,268	,003	,446
20	,355	,417	,173	,203	,418
19	<i>,387</i>	<i>,332</i>	<i>,192</i>	<i>,244</i>	<i>,331</i>
Racine latente	9,21	2,76	2,05	1,66	1,39
% de variance	30,71	9,21	6,82	5,54	4,64
Consistance interne ¹	0,89	0,91	0,82	0,67	0,74

Le Tableau 8 présente les coefficients de corrélation de Pearson obtenus entre chacun des cinq facteurs retenus au sujet du sens de l'effet accordé aux énoncés au regard de l'avancement professionnel. L'ensemble des coefficients s'avèrent significatifs. Toutefois, une corrélation de 0,62 a été obtenue entre le premier (développement de

¹ En fonction de leurs poids factoriels insuffisants, les énoncés 2, 5, 9, 12, 15, 19 et 29 (en italique) n'ont pas été considérés dans le calcul des coefficients de consistance interne

Tableau 8

Matrice de corrélation entre les cinq facteurs obtenus

Facteurs	2	3	4	5
1. Développement de carrière	0,47	0,37	0,44	0,62
2. Processus de dotation		0,30	0,23	0,41
3. Culture organisationnelle inclusive			0,48	0,36
4. Homogénéité culturelle des ressources				0,41
5. Réseautage				

Note. Les $r > 0,16$ en valeur absolue sont significatives à $p < 0,05$

carrière) et le cinquième facteur (réseautage). Ce résultat indique que ces deux facteurs ne sont pas totalement indépendants et pourraient mesurer un construit semblable.

Un second examen des énoncés concernés par les facteurs 1 et 5 (Tableau 7), révèle que pour deux des énoncés du premier facteur, des poids factoriels supérieurs à 0,300, mais inférieurs à 0,400, ont été obtenus (énoncés 4 et 26). Il en va de même pour l'énoncé 20 du facteur 5, qui a obtenu des poids factoriels du même ordre.

Ces résultats peuvent contribuer à expliquer le coefficient de corrélation obtenu, puisque ces énoncés ont des poids factoriels non négligeables sur plus d'un facteur. Il serait donc possible d'éliminer ces énoncés de la solution factorielle pour réduire la taille du coefficient de corrélation.

Toutefois, la chercheuse a choisi de garder ces trois énoncés dans la présente solution factorielle pour deux raisons. Malgré que les répondants aient obtenu des résultats étant corrélés, le seuil de 0,600 n'est que faiblement dépassé et les trois énoncés concernés contribuent à la cohérence théorique de leurs facteurs.

Définition des facteurs obtenus

Voici une brève définition des facteurs obtenus en fonction des énoncés qu'ils regroupent. Quoique similaires, certaines différences sont constatées dans les regroupements d'énoncés pour chacun des facteurs selon les échelles de mesure.

Première échelle de réponse : la fréquence

Facteur 1. Culture organisationnelle inclusive. Les énoncés regroupés sous ce facteur renvoient à des actions ou des conditions contribuant à l'inclusion de chacun des membres de l'organisation et particulièrement des MEMV. Les énoncés 27 et 30 témoignent de cet engagement de l'organisation envers la diversité. Pour leur part, les énoncés 14 et 28 sont le reflet d'une culture inclusive qui permet aux gens d'être eux-mêmes au travail, de sentir l'ouverture aux différences et de s'intégrer pleinement. Les énoncés 24, 25 et 26 représentent des aspects d'une culture apprenante, caractéristique d'une culture inclusive favorisant l'échange et le vivre-ensemble.

Facteur 2. Développement de carrière. Les énoncés regroupés sous ce facteur réfèrent principalement à des conditions pouvant faciliter ou nuire au développement

professionnel des MEMV. Les énoncés 6, 7, 8, 21 et 22 sont des indicateurs qui relèvent de l'individu, soit de ses comportements, attitudes et initiatives personnelles pouvant avoir une influence positive ou négative sur son développement professionnel. L'énoncé 29 renvoie pour sa part à la mise en place de possibilités de développement mises à la disposition des MEMV par l'organisation.

Facteur 3. Processus de dotation. Les énoncés 16, 17 et 18 regroupés sous ce facteur représentent l'ensemble des processus faisant partie du processus global de dotation tel qu'établi dans la fonction publique québécoise et le cas échéant, dans l'organisation sondée soit : sélection, recrutement, promotion, affectation et mutation.

Facteur 4. Réseautage. Ce facteur regroupe les énoncés entourant l'accès ou l'appartenance à des réseaux formels et informels d'information et de décision à l'intérieur de l'organisation (énoncés 19, 20, 23). N'étant pas directement reliés, il est tout de même possible de trouver une cohérence entre le réseautage et les énoncés 1 et 4, qui réfèrent à la compréhension qu'a le répondant de la culture organisationnelle et sa compatibilité vis-à-vis de celle-ci.

Facteur 5. L'homogénéité culturelle des ressources. Le partage des caractéristiques entre un supérieur et son employé (11), l'homogénéité des personnes occupant des postes de haut niveau (13), les préjugés reliés aux compétences des MEMV (9) et les barrières linguistiques (2) représentent des barrières organisationnelles souvent

maintenues par les processus organisationnels à l'interne et les gestionnaires en place. En ce qui a trait à la connaissance des valeurs et des normes québécoises (3), cet énoncé est généralement répertorié en tant que barrière individuelle.

Deuxième échelle de réponse : le sens de l'effet perçu

Facteur 1. Développement de carrière. Le premier facteur est semblable au second facteur obtenu au sujet de la fréquence des indicateurs. Il comprend de nouveau les énoncés 6, 7, 8, 21 et 22 (indicateurs qui relèvent de l'individu, soit de ses comportements, attitudes et initiatives personnelles pouvant avoir une influence positive ou négative sur son développement professionnel). À ces énoncés qui relèvent de l'individu s'ajoute l'énoncé 4 (compréhension du fonctionnement organisationnel). Puis s'ajoutent également les énoncés 10 (évaluation de performance faite par le supérieur immédiat) et 26 (soutien du supérieur immédiat), comportements du gestionnaires ayant une influence considérable sur le développement de carrière de ses employés

Facteur 2. Processus de dotation. Le second facteur est identique au troisième facteur obtenu au sujet de la fréquence des indicateurs.

Facteur 3. Culture organisationnelle inclusive. Le troisième facteur est semblable au premier facteur obtenu au sujet de la fréquence des indicateurs. Il comprend de nouveau les énoncés 14, 27, 28 et 30. Les énoncés 24, 25 et 26 ont été retirés du facteur 3 dans cette structure factorielle qui porte sur le sens de l'effet perçu des indicateurs.

Facteur 4. Homogénéité culturelle des ressources. En ce qui concerne ce facteur, il est sensiblement le même que le cinquième facteur relatif à la fréquence des indicateurs. Il comprend de nouveau les énoncés 3, 11 et 13. À ces énoncés s'ajoute l'énoncé 1 (compatibilité culture/employé). Les énoncés 2 et 9 ont été retirés du facteur 4 dans cette structure factorielle portant sur le sens de l'effet perçu.

Facteur 5. Réseautage. Le cinquième facteur comprend les énoncés 19 et 20 (Accès aux réseaux formels et informels d'information et de décision) et 23 (Appartenance à un réseau professionnel ou personnel à l'intérieur de l'organisation). Les énoncés 24 (Appartenance à un réseau professionnel ou personnel à l'extérieur de l'organisation) et l'énoncé 25 (Relation employé et mentor) se sont ajoutés à ce regroupement. Les énoncés 1 et 4 ont été retirés du présent facteur.

Fréquence perçue des indicateurs affectant l'avancement professionnel pour les employés de l'organisation

La première question de recherche vise à décrire la fréquence perçue des indicateurs affectant l'avancement professionnel d'un employé au sein de cette organisation, les scores moyens obtenus aux 26 énoncés conservés après l'analyse factorielle (Tableau 9) révèlent que, à l'exception de cinq énoncés (2, 3, 9, 11 et 13), l'ensemble des indicateurs

Tableau 9

Moyennes et différences de moyennes entre le groupe majoritaire et le groupe de MEMV quant à la fréquence perçue des facteurs et indicateurs affectant l'avancement prof.

Facteur ou énoncé	Majorité (n = 56)		MEMV (n = 56)		t
	M	ÉT	M	ÉT	
Culture org. inclusive	3,26	0,66	3,27	0,80	< 1
14	3,09	1,07	3,36	1,05	-1,34
24	3,07	0,89	2,87	1,20	< 1
25	3,20	0,92	3,25	1,18	< 1
26	3,84	0,87	3,70	1,06	< 1
27	3,23	1,09	3,38	1,36	< 1
28	3,27	1,02	3,43	1,23	< 1
30	3,11	1,14	3,05	1,09	< 1
Dév. de carrière	3,33	0,79	3,31	0,99	< 1
6	3,54	1,11	3,29	1,19	1,15
7	3,16	1,08	3,33	1,24	< 1
8	3,02	1,15	3,18	1,28	< 1
21	3,46	1,13	3,43	1,22	< 1
22	3,71	0,97	3,43	1,11	1,45
29	3,07	1,13	3,20	1,26	< 1
Processus de dotation	3,61	0,92	3,57	1,08	< 1
16	3,63	1,00	3,62	1,19	< 1
17	3,54	1,06	3,56	1,15	< 1
18	3,68	0,96	3,50	1,18	< 1
Réseautage	3,46	0,72	3,52	0,80	< 1
1	3,43	1,09	3,38	1,11	< 1
4	3,57	0,97	3,56	0,98	< 1
19	3,48	0,95	3,41	1,14	< 1
20	3,43	1,01	3,52	0,99	< 1
23	3,68	0,94	3,46	1,06	1,13
Homo. cult. des ress.	2,39	0,62	3,08	0,75	5,35*
2	1,80	0,88	2,86	1,09	-5,63*
3	2,80	1,03	3,38	1,09	-2,85*
9	2,18	0,99	3,13	1,24	-4,47*
11	2,55	0,93	3,09	1,02	-2,89*
13	2,59	1,02	2,98	1,06	-1,98*

* $p < 0,05$

sont perçus comme affectant parfois (score moyen allant de 3.00 à 3.99) l'avancement professionnel d'un employé au sein de l'organisation pour les deux groupes, celui des majoritaires ou des MEMV. Les cinq énoncés mentionnés précédemment sont perçus comme affectant jamais (score moyen entre 1.00 et 1.99), rarement (score moyen entre 2.00 et 2.99) ou parfois l'avancement professionnel soit par un ou l'autre des deux groupes au sein de la même organisation. Aucun énoncé n'a été perçu comme affectant souvent ou toujours (score de 4.00 à 5.00) l'avancement professionnel.

Différences de perceptions entre le groupe majoritaire et les MEMV quant à la fréquence des indicateurs affectant l'avancement professionnel

Afin de répondre à la troisième question de recherche, des analyses de différences de moyennes (test-*t*) ont été menées dans le but de déterminer s'il existe une différence significative dans la perception de la fréquence d'apparition de facteurs et d'indicateurs affectant l'avancement professionnel chez le groupe majoritaire et les MEMV. Des différences significatives ont été identifiées pour le facteur « Homogénéité culturelle des ressources », ainsi que pour les cinq énoncés regroupés sous ce dernier facteur (Tableau 9).

Ainsi, les MEMV perçoivent plus fréquemment l'influence des indicateurs mesurés par les énoncés 2, 3, 9, 11 et 13 sur l'avancement professionnel des employés dans cette organisation, que les membres du groupe majoritaire. En fonction des scores moyens obtenus, les MEMV perçoivent que l'homogénéité culturelle des ressources

affecte parfois l'avancement professionnel des employés alors que le groupe majoritaire perçoit que les employés en sont rarement affectés.

Plus précisément, les MEMV perçoivent que les barrières linguistiques (énoncé 2) affectent rarement l'avancement d'un employé de l'organisation alors que la majorité perçoit que l'avancement n'en est jamais affecté. Les MEMV perçoivent aussi que la connaissance des valeurs et normes québécoises (énoncé 3), les préjugés reliés aux compétences des MEMV (énoncé 9) et le partage des caractéristiques supérieur/employé (énoncé 11) affectent parfois l'avancement professionnel des employés de l'organisation, alors que la majorité perçoit que les employés en sont rarement affectés.

Pour l'énoncé 13 (homogénéité des personnes occupant des postes de haut niveau), même si les scores moyens reflètent que les deux groupes perçoivent que les employés en sont rarement affectés, le résultat du groupe des MEMV se situe à la marge d'un score qui considérerait l'avancement comme parfois affecté.

Sens perçu des indicateurs affectant l'avancement professionnel pour les employés de l'organisation

La première question de recherche vise aussi à décrire le sens de l'effet perçu des indicateurs affectant l'avancement professionnel. Les scores moyens obtenus aux 23 énoncés conservés après l'analyse factorielle (Tableau 10) révèlent que, à l'exception de trois énoncés (16, 17 et 18), l'ensemble des indicateurs sont perçus comme ayant un effet

Tableau 10

Moyennes et différences de moyennes entre le groupe majoritaire et le groupe de MEMV quant au sens de l'effet perçu des facteurs et indicateurs affectant l'avancement prof.

Facteur ou énoncé	Majorité (n = 56)		MEMV (n = 56)		t
	M	ET	M	ET	
Dév. de carrière	3,75	0,58	3,35	0,78	-3,07*
4	3,80	0,75	3,30	1,04	2,91*
6	3,93	0,85	3,46	0,97	2,69*
7	3,41	0,85	3,20	1,02	1,21
8	3,61	0,62	3,27	0,92	2,28*
10	3,86	0,88	3,39	1,04	2,55*
21	3,84	0,71	3,32	1,01	3,14*
22	3,91	0,75	3,48	0,87	2,79*
26	3,66	1,07	3,41	1,11	1,22
Processus de dotation	3,05	1,02	2,49	0,96	-2,99*
16	3,07	1,11	2,45	1,04	3,07*
17	3,04	1,13	2,55	1,09	2,30*
18	3,05	1,10	2,48	1,13	2,71*
Culture org.	3,22	0,63	3,21	0,96	< 1
14	3,50	0,69	3,39	1,14	< 1
27	3,13	0,83	3,18	1,16	< 1
28	3,18	0,74	3,09	1,09	< 1
30	3,07	0,98	3,16	1,09	< 1
Homo. cult. des ress.	3,52	0,57	3,25	0,68	-2,29*
1	3,71	1,00	3,09	1,07	3,19*
3	3,71	0,71	3,73	0,90	< 1
11	3,34	0,79	3,13	0,72	1,47
13	3,32	0,54	3,11	0,86	1,54
Réseautage	3,39	0,57	3,24	0,54	-1,44
20	3,43	1,01	3,52	0,99	< 1
23	3,47	0,84	3,27	0,68	1,38
24	3,20	0,73	3,36	0,68	-1,22
25	3,39	0,62	3,36	0,65	< 1

* $p < 0,05$

neutre (ni positif, ni négatif) sur l'avancement professionnel d'un employé au sein de l'organisation (score moyen allant de 3.00 à 3.99), que ce soit pour le groupe majoritaire ou les MEMV. Il est à noter que les trois énoncés mentionnés précédemment sont perçus comme ayant un effet négatif (score entre 2.00 et 2.99) ou neutre sur l'avancement professionnel par un ou l'autre des deux groupes au sein de la même organisation et qu'aucun énoncé a été perçu comme ayant un effet positif ou très positif (score de 4.00 et plus) sur l'avancement professionnel.

Différences de perceptions entre le groupe majoritaire et les MEMV quant au sens de l'effet perçu des facteurs et des indicateurs sur l'avancement professionnel

Des analyses de différences de moyennes ont aussi été réalisées quant au sens de l'effet des indicateurs affectant l'avancement professionnel. Les MEMV perçoivent significativement plus négativement l'influence de trois facteurs et plus précisément de 10 indicateurs, représentés par les énoncés 1, 4, 6, 8, 10, 16, 17, 18, 21 et 22, sur l'avancement professionnel des membres de l'organisation, comparativement aux membres du groupe majoritaire.

Le facteur 1, à propos du développement de carrière, ainsi que six des sept énoncés dont il regroupe, c'est-à-dire les énoncés 4, 6, 8, 10, 21 et 22 sont perçus significativement plus négativement par les MEMV que par le groupe majoritaire. Malgré ceci, l'ensemble des deux groupes ne rapportent aucun effet de ces éléments sur l'avancement professionnel. Les scores moyens obtenus par les deux groupes indiquent

un résultat neutre, ni négatif, ni positif. Il en va de même pour le facteur 4 (« Homogénéité culturelle des ressources »), l'énoncé 1 (regroupé sous ce facteur), ainsi que l'énoncé 19 (regroupé sous aucun facteur).

Le facteur 2, à propos du processus de dotation, ainsi que les énoncés 16 à 18 qu'il regroupe (processus de sélection tel qu'établi dans la FPQ, processus de recrutement tel qu'établi dans la FPQ et processus d'affection, de mutation et de promotion tels qu'établis dans la FPQ) sont perçus négativement par les MEMV. Ils auraient donc un effet négatif sur l'avancement professionnel et devraient donc être considérés en tant que barrières. Le groupe majoritaire, quant à lui, perçoit ces éléments de manière neutre, c'est-à-dire qu'ils n'auraient pas d'effet sur son avancement de carrière.

En tenant compte des résultats à propos de la fréquence (Tableau 9), il est possible de constater que pour les énoncés 16 à 18, relatifs au « processus de dotation », les MEMV ne les perçoivent pas significativement plus fréquemment que les répondants du groupe majoritaire. Ces processus affecteraient donc parfois l'avancement professionnel en tant que barrière.

Aucun effet sur l'avancement professionnel n'est observé pour le facteur 3 (« Culture organisationnelle inclusive ») et les quatre énoncés qu'il regroupe (énoncés 14, 27, 28 et 30). Il en va de même pour le facteur 5 (« Réseautage »), ainsi que pour les quatre énoncés qu'il regroupe (énoncés 20, 23, 24 et 25).

Analyse de l'influence des variables socio-démographiques sur les facteurs obtenus

Dans le but de déterminer l'influence potentielle des variables sociodémographiques sur la perception de la fréquence d'apparition et le sens des effets perçus des facteurs associés, des analyses de différences de moyennes ont été effectuées. Les analyses ont été réalisées à partir des résultats obtenus pour chacun des cinq facteurs identifiés à l'aide des deux AFE qui viennent d'être décrites.

La majorité des variables sociodémographiques présentées ont été analysées, c'est-à-dire le genre, le groupe d'âge, le fait d'avoir des enfants ou non à sa charge, le statut civil, la catégorie d'emploi, le niveau d'éducation (catégories regroupées), l'ancienneté au sein de l'organisation, ainsi que l'ancienneté dans la catégorie d'emploi.

En fonction d'un des postulats relatif aux analyses paramétriques, comme le test-*t* ou l'analyse de variance, chaque groupe à analyser devrait être composé d'au moins 30 participants. Les données relatives au genre, ainsi qu'aux enfants à charge, remplissent ce critère et ont donc été analysés à l'aide de cette méthode. Ce postulat n'est pas respecté pour les variables relatives au groupe d'âge, au statut civil, à la catégorie d'emploi, au niveau d'éducation, à l'ancienneté au sein de l'organisation de même que dans la catégorie d'emploi. Plusieurs des groupes analysés comportent moins de 30 participants. Toutefois, puisque l'analyse de variance s'avère généralement robuste malgré la taille restreinte des groupes analysés, les six variables susmentionnées ont été analysées à l'aide de celle-ci. Néanmoins, en guise de précaution et pour valider les résultats obtenus,

des analyses non paramétriques ont été effectuées. Plus précisément, les différences de moyennes ont été évaluées à l'aide du H de Kruskal-Wallis.

Les variables sociodémographiques au regard de la fréquence perçue des indicateurs

Le Tableau 11 présente l'ensemble des différences de moyennes liées aux variables sociodémographiques ainsi qu'aux facteurs relatifs à la fréquence d'apparition des indicateurs. En ce qui concerne le genre du répondant, les groupes d'âge, les enfants à charge, le statut civil, ainsi que l'ancienneté dans la catégorie d'emploi, aucune différence significative n'a été obtenue, que ce soit à partir des analyses de variance ou des tests non paramétriques.

En ce qui a trait à la catégorie d'emploi, deux différences significatives (analyse de variance) ont été obtenues quant aux facteurs 2 et 4. En raison de la présence d'un groupe de participants restreint, ces différences ont aussi été testées et confirmées à l'aide du test de Kruskal-Wallis ($H(2) = 7,25, p < 0,05$ pour le facteur 2 ; $H(2) = 25,92, p < 0,01$ pour le facteur 4). Les professionnels perçoivent de façon significative, plus fréquemment que les employés de bureau, que le développement de carrière (facteur 2) influence l'avancement professionnel des employés de l'organisation. De la même manière, les professionnels perçoivent significativement plus fréquemment que le réseautage (facteur 4) influence l'avancement professionnel des employés de l'organisation, comparativement au personnel de bureau ou au personnel technique.

Tableau 11

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs des réponses de fréquence, en fonction des variables sociodémographiques

Variables	Facteurs	Catégories	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>F</i>
Genre	Facteur 1	Femme (<i>n</i> = 74)	3,21	0,68	< 1
		Homme (<i>n</i> = 36)	3,34	0,83	
	Facteur 2	Femme	3,34	0,86	< 1
		Homme	3,24	0,98	
	Facteur 3	Femme	3,56	1,04	< 1
		Homme	3,62	0,91	
	Facteur 4	Femme	3,45	0,75	< 1
		Homme	3,56	0,80	
	Facteur 5	Femme	2,70	0,78	< 1
		Homme	2,84	0,72	
Groupe d'âge	Facteur 1	Moins de 35 (<i>n</i> = 10)	3,29	0,97	< 1
		35 à 54 (<i>n</i> = 72)	3,33	0,69	
		55 et plus (<i>n</i> = 30)	3,11	0,73	
	Facteur 2	Moins de 35	3,45	1,06	< 1
		35 à 54	3,37	0,90	
		55 et plus	3,14	0,81	
	Facteur 3	Moins de 35	3,70	1,21	< 1
		35 à 54	3,61	0,96	
		55 et plus	3,51	1,04	
	Facteur 4	Moins de 35	3,62	0,79	< 1
		35 à 54	3,45	0,68	
		55 et plus	3,54	0,92	
	Facteur 5	Moins de 35	2,98	0,56	< 1
		35 à 54	2,72	0,83	
		55 et plus	2,67	0,66	
Enfants	Facteur 1	Oui (<i>n</i> = 77)	3,22	0,73	< 1
		Non (<i>n</i> = 34)	3,35	0,74	
	Facteur 2	Oui	3,25	0,88	1,21
		Non	3,46	0,94	
	Facteur 3	Oui	3,61	0,98	< 1
		Non	3,54	1,07	
	Facteur 4	Oui	3,43	0,77	1,80
		Non	3,64	0,73	
	Facteur 5	Oui	2,73	0,80	< 1
		Non	2,73	0,71	

Tableau 11

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs des réponses de fréquence, en fonction des variables sociodémographiques (suite)

Variables	Facteurs	Catégories	M	ÉT	F	
Statut civil	Facteur 1	Célibataire (n = 28)	3,43	0,75	< 1	
		Marié (n = 46)	3,19	0,81		
		Divorcé (n = 21)	3,31	0,48		
		Autre (n = 17)	3,12	0,71		
	Facteur 2	Célibataire	3,37	0,92	< 1	
		Marié	3,34	1,01		
		Divorcé	3,25	0,65		
	Facteur 3	Autre	3,23	0,83	< 1	
		Célibataire	3,73	1,07		
		Marié	3,49	0,98		
	Facteur 4	Divorcé	3,68	1,12	1,34	
		Autre	3,51	0,79		
		Célibataire	3,74	0,64		
	Facteur 5	Marié	3,41	0,80	< 1	
		Divorcé	3,42	0,75		
		Autre	3,38	0,78		
		Célibataire	2,74	0,79		
	Catégorie d'emploi	Facteur 1	Marié	2,79	0,76	< 1
			Divorcé	2,72	0,81	
			Autre	2,60	0,76	
Facteur 2		Bureau (n = 38)	3,11	0,83	2,25	
		Technique (n = 24)	3,15	0,63		
		Professionnel (n = 44)	3,43	0,68		
Facteur 3		Bureau	3,10 ^a	0,98	4,40*	
		Technique	3,06	0,96		
Facteur 4		Professionnel	3,61 ^a	0,74	1,13	
		Bureau	3,47	1,08		
		Technique	3,36	0,92		
Facteur 5		Professionnel	3,71	0,96	11,48**	
	Bureau	3,14 ^a	0,70			
	Technique	3,34 ^b	0,76			
Facteur 1	Professionnel	3,86 ^{ab}	0,66	1,129		
	Bureau	2,82	0,71			
Facteur 2	Technique	2,58	0,82	1,129		
	Professionnel	2,85	0,74			

Tableau 11

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs des réponses de fréquence, en fonction des variables sociodémographiques (suite)

Variables	Facteurs	Catégories	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>F</i>
Niveau d'éducation (catégories regroupées)	Facteur 1	Sec./col. (<i>n</i> =26)	3,08	0,81	1,12
		Uni. 1 ^{er} cycle (<i>n</i> =57)	3,32	0,70	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle (<i>n</i> =26)	3,33	0,64	
	Facteur 2	Sec./col. (<i>n</i> =26)	3,18	0,88	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle	3,35	0,89	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle	3,40	0,80	
	Facteur 3	Sec./col.	3,51	0,95	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle	3,59	1,02	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle	3,72	0,89	
	Facteur 4	Sec./col.	3,14 ^{ab}	0,76	6,55**
		Uni. 1 ^{er} cycle	3,55 ^a	0,62	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle	3,83 ^b	0,79	
	Facteur 5	Sec./col.	2,64	0,87	<2,75
		Uni. 1 ^{er} cycle	2,65	0,72	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle	3,05	0,76	
Ancienneté MICC	Facteur 1	0-5 ans (<i>n</i> = 27)	3,66 ^a ^b	0,53	5,68**
		5-10 ans (<i>n</i> = 26)	3,02 ^a	0,71	
		10-15 ans (<i>n</i> = 17)	3,4 ^g	0,75	
		15 ans + (<i>n</i> = 42)	3,08 ^b	0,73	
	Facteur 2	0-5 ans	3,65 ^{ab}	0,81	3,31*
		5-10 ans	3,04 ^{ac}	1,07	
		10-15 ans	3,61 ^c	0,75	
	Facteur 3	15 ans +	3,15 ^b	0,80	2,43
		0-5 ans	3,89	0,91	
		5-10 ans	3,26	1,02	
	Facteur 4	10-15 ans	3,86	0,84	< 1
		15 ans +	3,49	1,04	
		0-5 ans	3,65	0,69	
	Facteur 5	5-10 ans	3,43	0,79	1,19
		10-15 ans	3,51	0,45	
15 ans +		3,42	0,87		
0-5 ans		2,71	0,79		
5-10 ans		2,77	0,71		
		10-15 ans	3,01	0,55	
		15 ans +	2,61	0,86	

Tableau 11

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs des réponses de fréquence, en fonction des variables sociodémographiques (suite)

Variabes	Facteurs	Catégories	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>F</i>
Ancienneté Catégorie d'emploi	Facteur 1	0-5 ans (<i>n</i> = 28)	3,32	0,62	
		5-10 ans (<i>n</i> = 29)	3,08	0,79	1,27
		10 ans + (<i>n</i> = 55)	3,33	0,74	
	Facteur 2	0-5 ans	3,57	0,80	
		5-10 ans	3,27	0,96	1,58
		10 ans +	3,21	0,89	
	Facteur 3	0-5 ans	3,88	0,94	
		5-10 ans	3,49	0,96	1,62
		10 ans +	3,49	1,03	
	Facteur 4	0-5 ans	3,41	0,76	
		5-10 ans	3,50	0,73	< 1
		10 ans +	3,53	0,78	
	Facteur 5	0-5 ans	2,68	0,71	
		5-10 ans	2,84	0,77	< 1
		10 ans +	2,70	0,80	

Note. Les moyennes qui partageant la même lettre en indice supérieur sont significativement différentes entre elles au test de Scheffé ($p < 0,05$).

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

En ce qui a trait au niveau d'éducation, une différence significative (analyse de variance) a été obtenue quant au facteur 4. Cette différence a aussi été confirmée à l'aide du test de Kruskal-Wallis ($H(2) = 16,00$, $p < 0,01$). Les détenteurs d'un diplôme universitaire (groupes du 1^{er} cycle, ainsi que le groupe des 2^{èmes} et 3^{èmes} cycles) perçoivent que le réseautage influence significativement plus fréquemment l'avancement professionnel que les détenteurs d'un diplôme d'études secondaires ou collégiales.

En ce qui a trait à l'ancienneté au sein de l'organisation, deux différences significatives (analyse de variance) ont été obtenues quant aux facteurs 1 et 2. En raison de la présence de groupes de participants restreints, ces différences ont aussi été testées et confirmées à l'aide du test de Kruskal-Wallis ($H(3) = 16,82, p < 0,01$ pour le facteur 1 ; $H(3) = 9,40, p < 0,05$ pour le facteur 2). Plus précisément, les employés ayant cumulé entre 0 et 5 ans d'ancienneté perçoivent qu'une culture organisationnelle inclusive (facteur 1) affecte significativement plus souvent l'avancement professionnel que les employés ayant soit cumulé 5 à 10 ans d'expérience, soit 15 années et plus.

De la même manière, les employés ayant cumulé entre 0 et 5 ans d'ancienneté perçoivent que l'attention accordée au développement de carrière (facteur 2) affecte significativement plus souvent l'avancement professionnel que les employés ayant soit cumulé 5 à 10 ans d'expérience, soit 15 années et plus. De plus, les employés ayant cumulé entre 10 et 15 ans d'expérience perçoivent aussi que le développement de carrière affecte significativement plus souvent l'avancement professionnel que les employés ayant soit cumulé 5 à 10 ans d'expérience, soit 15 années et plus.

Il est à noter que malgré l'ensemble des différences significatives susmentionnées, les scores moyens analysés révèlent que ces facteurs sont perçus comme ayant « parfois » une influence sur l'avancement pour l'ensemble des groupes, mais à un degré différent.

Les variables sociodémographiques au regard du sens de l'effet perçu des indicateurs

Le Tableau 12 présente l'ensemble des différences de moyennes reliées aux variables sociodémographiques ainsi qu'aux facteurs issus des données relatives au sens de l'effet perçu des indicateurs. En ce qui concerne le genre du répondant, les groupes d'âge, les enfants à charge, le statut civil, le niveau d'éducation ainsi que la catégorie d'emploi, aucune différence significative n'a été obtenue.

En ce qui a trait à l'ancienneté dans la profession, une dernière différence significative (analyse de variance) a été obtenue quant au facteur 1. Cette différence a aussi été confirmée à l'aide du test de Kruskal-Wallis ($H(3) = 6,20, p < 0,01$). Plus précisément, les employés ayant cumulé entre 0 et 5 ans d'ancienneté perçoivent qu'une culture organisationnelle inclusive (facteur 1) affecte significativement plus l'avancement professionnel que les employés ayant cumulé 10 ans d'expérience et plus.

Il est à noter que malgré l'ensemble des différences significatives susmentionnées, les scores moyens analysés révèlent que ces facteurs sont perçus comme ayant un effet neutre sur l'avancement pour l'ensemble des groupes, mais à un degré différent.

Tableau 12

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs selon l'échelle du sens de l'effet perçu, selon les variables sociodémographiques

Variable	Facteur	Catégories	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>F</i>
Genre	Facteur 1	Femme (<i>n</i> = 74)	3,21	0,68	< 1
		Homme (<i>n</i> = 36)	3,34	0,83	
	Facteur 2	Femme	3,34	0,86	< 1
		Homme	3,24	0,98	
	Facteur 3	Femme	3,56	1,04	< 1
		Homme	3,62	0,91	
	Facteur 4	Femme	3,45	0,75	< 1
		Homme	3,56	0,80	
	Facteur 5	Femme	2,70	0,78	< 1
		Homme	2,84	0,72	
Groupe d'âge	Facteur 1	Moins de 35 (<i>n</i> = 10)	3,66	0,66	2,51
		35 à 54 (<i>n</i> = 72)	3,64	0,73	
		55 et plus (<i>n</i> = 30)	3,31	0,63	
	Facteur 2	Moins de 35	2,60	1,04	1,40
		35 à 54	2,89	1,06	
	Facteur 3	55 et plus	2,54	0,90	1,18
		Moins de 35	2,85	1,09	
	Facteur 4	35 à 54	3,27	0,82	< 1
		55 et plus	3,22	0,66	
	Facteur 5	Moins de 35	3,38	0,82	1,07
		35 à 54	3,39	0,60	
	Facteur 5	55 et plus	3,40	0,67	1,07
		Moins de 35	3,28	0,56	
		35 à 54	3,37	0,57	
	Enfants	Facteur 1	Oui (<i>n</i> = 77)	3,51	0,74
Non (<i>n</i> = 34)			3,65	0,65	
Facteur 2		Oui	2,84	1,05	< 1
		Non	2,64	0,99	
Facteur 3		Oui	3,18	0,79	< 1
		Non	3,31	0,87	
Facteur 4		Oui	3,36	0,65	< 1
		Non	3,47	0,59	
Facteur 5		Oui	3,29	0,56	< 1
		Non	3,37	0,58	

Tableau 12

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs selon l'échelle du sens de l'effet perçu, selon les variables sociodémographiques

Variable	Facteur	Catégories	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	<i>F</i>
Statut civil	Facteur 1	Célibataire (<i>n</i> = 28)	3,68	0,61	< 1
		Marié (<i>n</i> = 46)	3,54	0,82	
		Divorcé (<i>n</i> = 21)	3,47	0,62	
		Autre (<i>n</i> = 17)	3,48	0,68	
	Facteur 2	Célibataire	2,76	0,92	1,63
		Marié	2,99	1,16	
		Divorcé	2,60	0,99	
		Autre	2,41	0,69	
	Facteur 3	Célibataire	3,31	0,81	< 1
		Marié	3,20	0,94	
		Divorcé	3,20	0,67	
		Autre	3,15	0,63	
	Facteur 4	Célibataire	3,42	0,69	< 1
		Marié	3,38	0,73	
		Divorcé	3,36	0,51	
		Autre	3,38	0,39	
	Facteur 5	Célibataire	3,47	0,65	1,27
		Marié	3,30	0,57	
		Divorcé	3,23	0,39	
		Autre	3,18	0,54	
Catégorie d'emploi	Facteur 1	Bureau (<i>n</i> = 38)	3,42	0,68	2,83
		Technique (<i>n</i> = 24)	3,36	0,91	
		Professionnel (<i>n</i> = 44)	3,72	0,56	
	Facteur 2	Bureau	2,51	1,03	3,05
		Technique	2,53	0,89	
		Professionnel	2,99	0,98	
	Facteur 3	Bureau	3,21	0,96	< 1
		Technique	3,20	0,91	
		Professionnel	3,20	0,62	
	Facteur 4	Bureau	3,38	0,61	< 1
		Technique	3,29	0,76	
		Professionnel	3,43	0,59	
	Facteur 5	Bureau	3,26	0,52	1,53
		Technique	3,16	0,52	
		Professionnel	3,39	0,58	

Tableau 12

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs selon l'échelle du sens de l'effet perçu, selon les variables sociodémographiques

Variable	Facteur	Catégories	M	ÉT	F
Niveau d'éducation	Facteur 1	Sec./col. (n =26)	3,65	0,64	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle (n =57)	3,56	0,78	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle (n =26)	3,51	0,55	
	Facteur 2	Sec./col. (n =26)	2,60	1,02	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle (n =57)	2,79	1,09	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle (n =26)	2,99	0,89	
	Facteur 3	Sec./col. (n =26)	3,22	0,88	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle (n =57)	3,30	0,87	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle (n =26)	3,10	0,52	
	Facteur 4	Sec./col. (n =26)	3,43	0,58	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle (n =57)	3,46	0,63	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle (n =26)	3,28	0,64	
	Facteur 5	Sec./col. (n =26)	3,22	0,58	< 1
		Uni. 1 ^{er} cycle (n =57)	3,37	0,59	
		Uni 2-3 ^{ème} cycle (n =26)	3,33	0,44	
Ancienneté MICC	Facteur 1	0-5 ans (n = 27)	3,88 ^{ab}	0,56	2,98*
		5-10 ans (n = 26)	3,51 ^a	0,71	
		10-15 ans (n = 17)	3,30	0,74	
		15 ans + (n = 42)	3,47 ^b	0,74	
	Facteur 2	0-5 ans	3,15	1,03	1,78
		5-10 ans	2,77	1,06	
		10-15 ans	2,59	0,94	
		15 ans +	2,61	1,00	
	Facteur 3	0-5 ans	3,48	0,84	1,75
		5-10 ans	3,15	0,70	
		10-15 ans	3,32	1,01	
		15 ans +	3,05	0,74	
	Facteur 4	0-5 ans	3,60	0,56	1,39
		5-10 ans	3,32	0,67	
		10-15 ans	3,35	0,48	
15 ans +		3,31	0,70		
Facteur 5	0-5 ans	3,55	0,47	2,17	
	5-10 ans	3,27	0,61		
	10-15 ans	3,24	0,57		
	15 ans +	3,22	0,56		

Tableau 12

Différence de moyenne sur les résultats obtenus aux cinq facteurs selon l'échelle du sens de l'effet perçu, selon les variables sociodémographiques

Variable	Facteur	Catégories	<i>M</i>	<i>ET</i>	<i>F</i>
Ancienneté dans la catégorie d'emploi	Facteur 1	0-5 ans (<i>n</i> = 28)	3,86 ^a	0,61	3,66*
		5-10 ans (<i>n</i> = 29)	3,50	0,72	
		10 ans + (<i>n</i> = 55)	3,43 ^a	0,72	
	Facteur 2	0-5 ans	2,94	0,96	< 1
		5-10 ans	2,69	1,14	
		10 ans +	2,73	1,00	
	Facteur 3	0-5 ans	3,37	0,86	< 1
		5-10 ans	3,13	0,76	
		10 ans +	3,19	0,81	
	Facteur 4	0-5 ans	3,41	0,52	< 1
		5-10 ans	3,33	0,61	
		10 ans +	3,41	0,70	
	Facteur 5	0-5 ans	3,34	0,55	< 1
		5-10 ans	3,32	0,60	
		10 ans +	3,30	0,56	

Note. Les moyennes qui partageant la même lettre en indice supérieur sont significativement différentes entre elles au test de Scheffé ($p < 0,05$).

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Discussion

Dans le marché compétitif mondial actuel, les entreprises ont avantage à utiliser toute réserve de talents de leurs employés. Les statistiques démontrent qu'une proportion grandissante de la main-d'œuvre canadienne et québécoise est composée de personnes issues des MEMV. Ces femmes et ces hommes sont des ressources essentielles au rendement des sociétés et le seront pour les décennies à venir. Jusqu'à maintenant, la documentation n'a fourni que peu d'information quant à l'avancement professionnel des personnes issues des minorités visibles et ethniques œuvrant au Québec. Plusieurs études, réalisées ailleurs qu'au Québec, révèlent toutefois que les MEMV sont sous-représentées dans les positions de haut niveau et qu'il existe un plafond de verre, c'est-à-dire une barrière subtile empêchant les membres des MEMV de gravir les échelons supérieurs une fois embauchés dans les organisations (Arcand, 2006; Eyring & Stead, 1998; Morrison, 1992). La présente étude visait à décrire les barrières et les facteurs facilitant l'avancement professionnel d'un employé dans une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité tels que perçus par des membres du groupe majoritaire et des membres des MEMV, et à connaître si les perceptions de ces deux groupes étaient partagées ou différentes.

La discussion fait valoir les similarités et les différences des résultats obtenus avec la documentation et tente d'expliquer les écarts. Les forces et limites de la recherche sont

ensuite présentées, suivies des portées pratiques des résultats et des études scientifiques futures envisageables.

Regroupements des indicateurs

Des analyses statistiques permettant de répondre à la deuxième question de recherche ont mis à jour une structure factorielle latente derrière les 30 énoncés du questionnaire obtenus à partir de la documentation scientifique. Les analyses factorielles exploratoires réalisées ont permis l'émergence de cinq facteurs en lien avec l'avancement professionnel et ce sur les deux échelles de mesure : (1) la culture organisationnelle inclusive, (2) le développement de carrière, (3) le processus de dotation, (4) le réseautage et (5) l'homogénéité culturelle des ressources. Cependant, les analyses factorielles n'ont pas permis de regrouper les énoncés du questionnaire en fonction des quatre regroupements théoriques envisagés par la chercheuse au départ : les barrières individuelles, les barrières organisationnelles, les facteurs facilitants individuels et les facteurs facilitants organisationnels.

Une analyse des résultats obtenus aux énoncés et un questionnement à propos de leur échelle de mesure a mené vers l'élaboration de l'hypothèse suivante pour expliquer la structure obtenue. D'abord, les regroupements théoriques initiaux ont été réalisés en fonction de la présentation du sujet de chacun des énoncés dans la documentation scientifique. Par exemple, le tableau 4 révèle que plusieurs auteurs ont qualifié la compatibilité culture/employé en tant que barrière organisationnelle. Toutefois, au

moment de catégoriser les énoncés la chercheuse s'est questionnée à savoir si cette compatibilité pouvait aussi être un facteur facilitant (p. ex. : Un MEMV peut avoir pris le temps de s'adapter à une nouvelle culture, ce qui s'avère une force). Pour certains énoncés du questionnaire, un choix arbitraire a donc été effectué, guidé par les informations recueillies dans la documentation (p. ex. : si les auteurs rapportaient un sujet comme étant une barrière, c'est ainsi qu'il a été classé dans les regroupements théoriques initiaux). De plus, les items du questionnaire proviennent de différents questionnaires utilisés dans des recherches variées et non pas d'un seul et même outil de recherche ou de réponses de participants à des entrevues. Sans oublier que les items présentés dans la documentation n'étaient pas toujours regroupés selon les catégories choisies pour la présente étude : barrières ou facteurs facilitants. Il ne semble pas y avoir de standard quant à la méthodologie utilisée pour sonder les MEMV de même qu'à la façon dont les chercheurs regroupent les différents indicateurs. Tous ces aspects énumérés peuvent certes avoir influencé les regroupements obtenus dans la présente étude.

Ensuite, lors de la création du questionnaire, la chercheuse a rédigé les énoncés de manière à ce qu'ils soient répondus à partir d'une échelle de Likert à cinq points. Cette échelle de mesure peut avoir pour effet que la variable représentée prenne la forme d'un continuum (ex : un score élevé indique un phénomène positif, un facteur facilitant, alors que le contraire indique une barrière). Par exemple, dans le cas de l'énoncé 26, à propos du soutien du supérieur immédiat (originellement catégorisé comme un facteur facilitant organisationnel) un répondant pourrait attribuer un score élevé et ainsi déclarer qu'il

perçoit effectivement ce soutien comme un facteur facilitant. Un score faible pourrait alors signifier que le répondant perçoit qu'il a peu ou pas de soutien de la part de son supérieur. En conséquence, une telle situation représenterait une barrière organisationnelle. Le même raisonnement peut être réalisé avec l'ensemble des énoncés du questionnaire. Toutefois, en fonction de la première question de recherche, la chercheuse souhaitait laisser libre cours à cet effet de continuum et ainsi créer des énoncés les plus neutres possibles pour pouvoir ensuite les tester et constater si chacun des énoncés serait ensuite effectivement identifié en tant que barrière ou facteur facilitant. En conséquence, puisque certains énoncés auraient pu d'emblée être catégorisés différemment et que la rédaction des énoncés permet un effet de continuum, il est possible d'émettre l'hypothèse qu'il y avait peu de chances que l'analyse factorielle classe les facteurs selon leur côté du continuum (en barrière ou en facteur facilitant). Considérant les résultats obtenus par les participants, l'analyse des patterns de réponses a plutôt permis de laisser émerger cinq facteurs qui représentent des sous-catégories d'indicateurs de l'avancement professionnel.

Une autre condition pourrait avoir contribué à ce que la structure factorielle théorique n'ait pas émergé telle qu'attendue. Lors de la création du questionnaire, un seul énoncé a été créé par barrière ou facteur facilitant identifié dans la documentation, dans l'espoir que ces derniers se regroupent avec les autres énoncés d'une des quatre catégories pressenties (barrières individuelles, barrières organisationnelles, facteurs facilitants individuels, facteurs facilitants organisationnels). Ce choix comporte une

limite inhérente. Pour des indicateurs plus complexes (p. ex. imputabilité du supérieur et des dirigeants en matière de gestion de la diversité), il est possible que l'ensemble du phénomène à observer n'ait pas été mesuré, ce qui peut définitivement affecter les regroupements obtenus lors d'une analyse factorielle et, ultimement, la validité des facteurs obtenus. En conséquence, dans la perspective où le questionnaire serait révisé, plusieurs énoncés devraient être rédigés pour chaque indicateur affectant l'avancement professionnel sélectionné par l'auteur. Initialement, un énoncé pour chaque barrière et facteur facilitant recensé dans la documentation a été élaboré. Étant donné la visée exploratoire de l'étude, la chercheuse souhaitait inclure un grand nombre d'indicateurs afin de vérifier leur présence ou non au sein de l'organisation. Cependant, le questionnaire devait être utilisé en contexte organisationnel par des employés sur leur temps de travail, un trop grand nombre de questions était peu souhaitable (d'autant plus que les énoncés figurent deux fois dans le questionnaire, pour évaluer la fréquence d'apparition et le sens des indicateurs). Malgré la pertinence de la parcimonie en contexte organisationnel, ce choix initial entraîne une limite en lien avec les regroupements pouvant être obtenus lors d'une analyse factorielle.

Un dernier élément, c'est-à-dire la taille relativement restreinte de l'échantillon, pourrait avoir influencé les regroupements et la qualité générale des analyses factorielles. Un plus grand nombre de répondants aurait permis des analyses plus robustes, mais aurait aussi rendu possible la réalisation d'analyses par sous-groupe de répondants, si nécessaire.

Interprétation des facteurs obtenus

Facteurs établis selon la fréquence perçue de leur apparition

Chacun des cinq regroupements d'énoncés du questionnaire selon l'échelle de réponses de la fréquence d'apparition des indicateurs influençant l'avancement professionnel ont été définis dans la section précédente. En voici une interprétation approfondie, dans le but d'en dégager un sens et ainsi de déterminer si un concept peut être relié aux énoncés regroupés.

Culture organisationnelle inclusive. Une culture inclusive implique l'intégration complète et réussie de communautés culturelles variées au sein d'une même organisation (Burton Blatt Institute, 2011). Bien qu'une culture inclusive implique un engagement envers la gestion de la diversité, elle outrepassse la simple représentation des individus de cultures différentes. Elle s'engage également à établir des politiques formelles et informelles claires en matière de diversité, d'intégrer la diversité dans toutes ses pratiques de gestion et d'assurer une présence équitable de la diversité dans tous les rôles et positions de l'organisation. En ce sens, les dirigeants de l'organisation ont un rôle important à jouer en donnant le ton pour opérer un changement organisationnel en faveur de la diversité et de l'inclusion et en signifiant leur engagement envers celle-ci (Conference Board du Canada, 2004). Les énoncés 27 (Engagement de la haute direction envers les MEMV) et 30 (Imputabilité du supérieur et des dirigeants en matière de gestion de la diversité) témoignent de cet engagement de l'organisation vers la mise en

place d'une culture inclusive. De plus, une culture inclusive implique l'établissement d'un climat où respect, équité et reconnaissance des différences sont mis de l'avant (Burton Blatt Institute, 2011). Pour leur part, les énoncés 14 (Ouverture des membres aux différences culturelles et ethniques) et 28 (Normes, valeurs, croyances de l'organisation envers les MEMV) sont le reflet d'une culture favorisant chez les MEMV le sentiment qu'ils peuvent être eux-mêmes au travail, s'intégrer pleinement à leur équipe et où ils sentent l'ouverture aux différences (Kandola, 2004). De plus, une culture inclusive s'assure de fournir des opportunités de développement et de faciliter l'accès aux ressources pour tous (Burton Blatt Institute, 2011). Selon le Conseil de l'Europe (2011), une culture inclusive se définit comme une « culture apprenante », relevant d'un processus d'apprentissage constant. Cette culture est influencée par l'interaction entre les membres qui intègrent de nouvelles valeurs, de nouveaux apprentissages, ce qui favorise un vivre-ensemble (Conseil de l'Europe, 2011). Que ce soit par l'appartenance à un réseau professionnel ou personnel à l'extérieur de l'organisation (énoncé 24), par la relation avec un mentor (énoncé 25) ou le soutien du supérieur (énoncé 26), ces énoncés représentent des possibilités d'apprentissages à double-sens qui favorisent l'intégration d'autant plus accélérée des MEMV à leur milieu de travail.

L'énoncé 15, la réputation du secteur d'emploi ou du niveau de poste occupé dès l'embauche, représente une barrière organisationnelle à l'avancement pour les MEMV et cet énoncé semble incohérent avec l'ensemble des autres énoncés présents sous le facteur

de « culture organisationnelle inclusive ». Pour cette raison, et dû à son poids factoriel insuffisant, il a été retiré du regroupement.

Développement de carrière. Du côté individuel, le développement de carrière fait référence à un processus pris en charge par l'individu pour lui permettre développer sa confiance en soi, de mieux se connaître, de développer des compétences reliées au travail, d'élaborer des plans d'actions pour gérer les transitions professionnelles et profiter des opportunités qui se présentent (Saba, Dolan, Jackson, & Schuler, 2007). Les énoncés (6, 7, 8, 21 et 22) regroupés sous ce facteur sont tous des indicateurs qui vont en ce sens, soit qui relèvent de l'individu, de ses comportements, attitudes et initiatives personnelles pouvant avoir une influence positive ou négative sur son développement professionnel et donc affecter son avancement de carrière (Catalyst, 2007 ; Conference Board du Canada, 2004). Par exemple, l'énoncé 6 (La confiance d'un employé en ses capacités devant le défi d'obtenir un poste de niveau supérieur) fait référence au sentiment d'efficacité personnelle décrit entre autres dans la théorie sociale cognitive de carrière (SCCT) de Lent et al., (2000). Selon cette théorie, lorsqu'une personne croit pouvoir produire des résultats satisfaisants dans un domaine, elle tentera de les provoquer par ses actions. La situation inverse est également valable ; si une personne ne se sent pas compétente pour exercer tel type de poste, elle n'orientera pas ses comportements pour obtenir le poste (Lent et al., 2000). Les croyances des individus en leur efficacité ont un impact sur pratiquement toutes leurs activités : comment ils pensent, se motivent, ressentent et se comportent (Bandura cité dans Lecompte, 2004). Ainsi, le sentiment d'efficacité

représente une capacité productrice au sein de laquelle l'individu mobilise toutes ses compétences (cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales) afin de réaliser ses buts (Lecompte, 2004). Dans les même sens, les énoncés 7, 8 et 21 (démarches individuelles dès l'embauche pour gérer sa carrière, la connaissance et l'utilisation des ressources disponibles dans l'organisation pour progresser et la mise en place d'initiatives pour assurer son avancement) incarnent des comportements que l'employé doit mettre en place tout au long de son parcours de carrière afin de favoriser son avancement professionnel (Morrison, 1992 ; Perrone et al., 2001.) Selon la « logique d'acteur relative à la carrière », Martinon (2000) rapporte que le développement de carrière est un processus continu à travers lequel le salarié construit son parcours par des "comportements de carrière". Que ce soit en début de parcours (énoncé 7 et 8) ou tout au long de son cheminement (21), son évolution dépendra des stratégies qu'il mettra en place pour avancer. L'énoncé 22 (attitude gagnante) quant à lui se rapporte davantage à l'attitude positive dont l'individu fait preuve dans son cheminement vers l'avancement. Il semble que le fait d'être motivé et de démontrer un grand intérêt par le reflet d'une attitude positive augmente la rapidité de l'évolution de carrière d'un individu et ses chances d'obtenir une promotion (Conference Board du Canada, 2004 ; Thomas et Gabarro, 1999).

D'une perspective organisationnelle, le développement de carrière (ou la gestion des carrières) consiste à concilier les aspirations professionnelles des employés aux besoins de l'organisation. Celle-ci doit donc s'assurer de connaître le potentiel de compétences de

son bassin d'employés, de les encourager à accéder aux postes convoités en mettant en place des conditions propices à leur développement (Saba et al., 2007). En ce sens, l'énoncé 29 (les possibilités de développement et de perfectionnement offertes aux employés) est cohérent avec le reste des énoncés car il renvoie aux possibilités de développement mises à la disposition des MEMV par l'organisation.

Bien que couvrant des concepts pouvant affecter le développement de carrière, les énoncés 10 et 12 (reconnaissance des acquis étrangers et évaluation de performance) ont été éliminés en raison de leurs poids factoriels insuffisants.

Processus de dotation. Le processus de dotation consiste à soutenir la réalisation de la mission de l'organisation en fournissant du personnel de qualité, intéressé et en nombre suffisant et au moment opportun (Conseil du trésor). Puisque l'organisation à l'étude est considérée à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité, le processus de dotation est envisagé comme un processus global sensible à la diversité (se traduisant, par exemple, par des offres d'emplois visant les minorités visibles, l'utilisation d'outils de sélection multiples afin d'éviter la partialité des méthodes employées quelles qu'elles soient, la présence de recruteurs ou d'intervieweurs connaissant bien la diversité, ou des comités de sélection hétérogènes) (Voir Appendice B : Critères de sélection des organisations à l'avant-garde en matière de diversité). Ainsi, les énoncés 16, 17 et 18 représentent l'ensemble des sous- processus faisant partie du processus global de dotation

tel qu'établi dans la fonction publique québécoise et le cas échant, dans l'organisation sondée soit : sélection, recrutement, promotion, affectation et mutation.

Réseautage Plusieurs études ont fait état de l'appartenance des MEMV à des réseaux formels ou informels comme un levier puissant facilitant la progression de leur carrière (Catalyst, 2007, 2010; Ibarra, 1993; Kanter, 1993; Morrison & Von Glinow, 1990). Sous le facteur « réseautage » se regroupent les énoncés entourant l'accès ou l'appartenance à des réseaux formels et informels d'information et de décision à l'intérieur de l'organisation (énoncés 19, 20, 23). N'étant pas directement reliés, il est tout de même possible de trouver une cohérence entre le réseautage et les énoncés 1 et 4, qui réfèrent à la compréhension qu'a le répondant de la culture organisationnelle et sa compatibilité vis-à-vis celle-ci. Par exemple, un employé risque de se familiariser et de s'intégrer beaucoup plus rapidement à une nouvelle culture organisationnelle s'il se joint à un réseau à l'interne de l'organisation. Tel que soutenu par Catalyst (2010), une panoplie d'information est transmise par l'entremise de contextes informels, contextes desquels les MEMV et les femmes se trouvent souvent exclus, car ils ne se sont pas joints à des réseaux ou n'ont pas de relation privilégiée avec un mentor. Ainsi, l'information transmise par les réseaux permet souvent aux MEMV de saisir plus rapidement le fonctionnement organisationnel, comme par exemple les bonnes personnes à influencer.

Homogénéité culturelle des ressources. Le partage des caractéristiques entre un supérieur et son employé (11), l'homogénéité des personnes occupant des postes de haut

niveau (13) et les préjugés reliés aux compétences des MEMV (9) représentent des barrières organisationnelles sur lesquelles les gestionnaires semblent avoir un impact important, ce qui perpétue l'homogénéité au sein du groupe. Par exemple, Morrison (1992) a constaté dans ses travaux que plusieurs gestionnaires de race blanche entretiennent la croyance que les gestionnaires non traditionnels (les femmes ou les MEMV) sont moins compétents pour occuper les positions de haut niveau que les gestionnaires traditionnels (les hommes blancs). Selon Thomas et Gabarro (1999), pour un gestionnaire traditionnel, doter un poste de haut niveau avec une personne de couleur représente un risque, car si cette personne échoue dans ses nouvelles fonctions, les préjugés entretenus à l'égard des MEMV se consolident et la crédibilité du gestionnaire est remise en question. Cela confirme également le concept de la « reproduction homosociale » utilisé par Kanter (1993) pour représenter un petit réseau informel dans lequel des hommes blancs se retrouvent privilégiés dans les positions de haut niveau, au détriment des femmes et des MEMV. Pour sa part, l'énoncé 2 (barrières linguistiques) représente aussi une barrière organisationnelle favorisant le maintien de l'homogénéité. Plusieurs participants à une étude du Conference Board du Canada (2004) ont ressenti que les entrevues téléphoniques représentent un moyen pour l'employeur de filtrer les candidats et ainsi maintenir la tendance à l'uniformité, car ils ont rarement été rappelés par les recruteurs après un premier coup de fil. Pour certains, le fait d'avoir un nom à consonance étrangère ou de s'exprimer avec un accent démontrent leur statut d'immigrant, ce qui permet aux recruteurs de les éliminer de la course dès de départ (Chicha & Charest, 2008). En ce sens, l'énoncé 2 est en cohérence avec le facteur

« homogénéité culturelle des ressources ». Quant à la connaissance des valeurs et des normes québécoises (énoncé 3), Hyun (2005) mentionne que plus un MEMV est familier avec les normes et s'imprègne des valeurs d'une organisation, plus vite il pourra se conformer aux mœurs du groupe majoritaire et ajuster ses comportements afin de favoriser sa progression. Cependant, plusieurs doivent sortir de leur zone de confort pour adopter le style du leader dominant, ce qui ne cadre pas toujours avec leur style personnel et culturel. En se conformant davantage, l'individu progresse mais en entérinant le modèle du groupe dominant (hommes, de race blanche).

Facteurs établis selon le sens de l'effet perçu

Chacun des cinq regroupements d'énoncés du questionnaire selon l'échelle de réponses relative au sens de l'effet perçu des indicateurs influençant l'avancement professionnel ont été définis dans la section précédente. En voici une interprétation dans le but d'en dégager un sens et ainsi de mettre en lumière les différences quant aux regroupements selon les deux échelles de mesure du questionnaire.

Développement de carrière. Tel que présenté aux Tableaux 5 et 7, Le premier facteur est semblable au second facteur obtenu au sujet de la fréquence des indicateurs. Il comprend de nouveau les énoncés 6, 7, 8, 21 et 22 (indicateurs qui relèvent de l'individu, soit de ses comportements, attitudes et initiatives personnelles pouvant avoir une influence positive ou négative sur son développement professionnel). À ces énoncés

relevant de l'individu s'ajoute l'énoncé 4 (compréhension du fonctionnement organisationnel). Plus un individu est au courant des façons de faire pour faire avancer sa carrière, plus il sera susceptible d'influencer les bonnes personnes et de prendre les initiatives les plus adéquates afin de faire avancer sa carrière (Catalyst, 2010). Puis se joignent les énoncés 10 (évaluation de performance faite par le supérieur immédiat) et 26 (soutien du supérieur immédiat). L'ajout de ces énoncés est en cohérence avec les autres énoncés du facteur, car que ce soit dans un contexte de diversité ou non, le gestionnaire a une influence considérable sur le développement de carrière de ses employés et l'évolution de ceux-ci vers des postes souhaités (Gosselin & Chouat, 1992).

Processus de dotation. Le second facteur est identique au troisième facteur obtenu au sujet de la fréquence des indicateurs.

Culture organisationnelle inclusive. Ce facteur est semblable au premier facteur relatif à la fréquence des indicateurs. Il comprend de nouveau les énoncés 14 (Ouverture des membres aux différences culturelles et ethniques), 27 (Engagement de la haute direction envers les MEMV), 28 (Normes, valeurs, croyances de l'organisation envers les MEMV) et 30 (Imputabilité du supérieur et des dirigeants en matière de gestion de la diversité). Les énoncés 24 (L'appartenance à un réseau professionnel ou personnel à l'extérieur de l'organisation), 25 (Relation avec un mentor) et 26 (Soutien du supérieur) ont été retirés du facteur 3 dans cette structure factorielle qui porte sur le sens de l'effet perçu des indicateurs. Le présent regroupement d'énoncés a actuellement plus de sens,

car ceux-ci ont plus de liens directs entre eux comparativement à ceux regroupés au sujet de la fréquence des indicateurs.

Homogénéité culturelle des ressources. Ce facteur est sensiblement le même que le cinquième facteur relatif à la fréquence des indicateurs. Il comprend de nouveau les énoncés 3 (Connaissance des valeurs et des normes québécoises), 11 (Partage des caractéristiques entre un supérieur et son employé) et 13 (Homogénéité des personnes occupant des postes de haut niveau). À ces énoncés s'ajoute l'énoncé 1 (compatibilité culture/employé). Il s'avère possible de faire des liens entre l'énoncé 1 et le facteur 4 à l'aide de la théorie sociale cognitive de carrière (SCCT) (Lent et al., 2000). Par exemple le fait de ne pas sentir de lien d'appartenance à un groupe ou une organisation par manque de compatibilité peut engendrer une expérience négative chez un employé, ou un membre de son entourage, issus d'une MEMV. Ainsi, cet affect négatif influence le sentiment d'efficacité personnelle de cette personne pourrait envisager de quitter le poste et l'organisation. Une organisation qui perd des candidats issus de MEMV par manque de comptabilité culturelle engendre ainsi l'uniformité des ressources déjà en place.

Réseautage. Le cinquième facteur comprend les énoncés 19 et 20 (Accès aux réseaux formels et informels d'information et de décision) et 23 et 24 (Appartenance à un réseau professionnel ou personnel à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation). L'énoncé 25 (Relation employé et mentor) s'est ajouté à ce regroupement. Celui-ci est cohérent avec le reste des énoncés puisque le mentor fait partie du réseau de l'employé.

Cette relation en est une privilégiée qui permet à l'employé d'obtenir des informations non divulguées ailleurs, d'avoir accès à des promotions ou projets lui permettant d'augmenter sa visibilité et ainsi favoriser son avancement (Catalyst, 2008).

La fréquence des indicateurs

En ce qui concerne la fréquence, il est remarquable que dans l'ensemble, la plupart des indicateurs soient perçus par les deux groupes comme affectant « parfois » l'avancement professionnel d'un employé. Seuls les indicateurs 2, 3, 9, 11, 12 et 13, regroupés sous le facteur « Homogénéité culturelle des ressources », sont perçus différemment entre les deux groupes où la fréquence des perceptions varie entre parfois, rarement et jamais. Les barrières linguistiques (nom étranger, accent prononcé, énoncé 2) est le seul indicateur perçu comme n'affectant jamais l'avancement professionnel d'un employé par le groupe de la majorité.

Cette question concernant la fréquence des indicateurs se voulait exploratoire et visait à obtenir une vue d'ensemble sur présent ou non au sein de cette organisation québécoise et qui ont une influence sur l'avancement des employés. Les indicateurs retenus dans l'instrument de mesure pour tenter de représenter cette réalité sont ceux ressortis le plus souvent dans la documentation. Par ailleurs, pour la majorité des études, il était davantage question de l'effet des indicateurs en qualifiant leur influence positive ou négative sur l'avancement des employés. Ainsi, peu d'études se sont attardées à la fréquence de perception de ces indicateurs.

Tous les indicateurs répertoriés dans la documentation ont été perçus par les participants de cette étude comme ayant parfois un effet sur l'avancement de leur carrière. Le fait d'être dans une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité contribue probablement à l'évaluation positive de la fréquence des indicateurs mesurés. Ainsi, c'est une bonne nouvelle pour l'organisation à l'étude de savoir que la présence de ces 26 indicateurs au sein de l'organisation n'est que parfois perçue et ne l'est pas plus fréquemment. Néanmoins, malgré que leur fréquence d'occurrence soit faible, ces indicateurs s'avèrent tout de même perçus. Pour une organisation considérée à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité, il serait pertinent de questionner davantage cette réalité à savoir : quelles sont les actions à mettre en place afin de pallier à la présence de ces indicateurs ? La tenue de groupes de discussion avec des membres des MEMV au sein de l'organisation serait très enrichissante d'une part, pour clarifier la situation actuelle, et d'autre part, pour mobiliser les gens autour de pistes d'actions à envisager.

L'effet des variables sociodémographiques et la fréquence perçue des facteurs

En ce qui concerne les variables sociodémographiques et la fréquence d'apparition des facteurs, aucune différence significative n'a été obtenue concernant les variables suivantes : le genre du répondant, les groupes d'âge, les enfants à charge, le statut civil, ainsi que l'ancienneté dans la catégorie d'emploi. Il est toutefois possible de constater des différences quant à la perception de la fréquence des facteurs sur les variables suivantes : la catégorie d'emploi, le niveau d'éducation et l'ancienneté au sein de l'organisation.

En ce qui a trait à la catégorie d'emploi, il semble que les professionnels perçoivent plus fréquemment que les employés de bureau l'influence du développement de carrière (facteur 2) sur l'avancement professionnel des employés de l'organisation. De même, les professionnels perçoivent plus fréquemment que le réseautage (facteur 4) influence l'avancement professionnel des employés de l'organisation, comparativement au personnel de bureau ou au personnel technique. Il est possible d'expliquer ces résultats par le fait que les professionnels se retrouvent dans une catégorie d'emploi leur donnant davantage accès aux opportunités de développement visant à faire avancer leur carrière, comparativement aux employés de bureau. Par exemple, chaque poste possède un profil de compétences qui lui est propre en fonction des tâches et responsabilités qui lui sont liées (Saba et al., 2007). Puisque le profil indique quelles sont les compétences à posséder et/ou à développer pour exceller dans un poste, les moyens de développement proposés varient en fonction des besoins, des exigences du poste et de sa complexité (Saba et al., 2007). Ainsi, les professionnels possèdent possiblement un niveau de complexité relié à leur poste plus élevé que les employés de bureau. De plus, leur position dans la hiérarchie, comparativement au employés de bureau, leur donne peut-être davantage accès au développement de leurs habiletés de gestion, facilitant ainsi leur avancement.

La situation semble similaire du côté du réseautage. Certaines études dénoncent l'exclusion des femmes des réseaux professionnels, ceux-ci s'articulant principalement autour des hommes (Belghiti, 2003 ; Belghiti-Mahut, 2005 ; Catalyst, 2007). Rares sont les études traitant des liens entre la catégorie d'emploi et l'accès au réseautage. Toutefois,

il est possible de croire que les réseaux favorisant l'avancement soient plus accessibles aux professionnels qu'aux employés dû à leur position dans la hiérarchie.

Concernant le niveau d'éducation, il semble que les détenteurs d'un diplôme universitaire (groupes du 1er cycle, des 2èmes et 3èmes cycles) perçoivent que le réseautage influence de façon plus fréquente l'avancement professionnel des employés de l'organisation que les détenteurs d'un diplôme d'études secondaires ou collégiales. Suivant la même logique que pour la catégorie d'emploi, un poste de professionnel nécessite généralement un niveau d'éducation plus élevé qu'un poste d'employé de bureau, qui requiert un diplôme d'études secondaires ou collégiales. Donc, comme les professionnels, de par leur position dans la hiérarchie, ont plus facilement accès aux possibilités de réseautage, il était donc envisageable d'obtenir des résultats similaires quant au niveau d'éducation.

Du côté de la variable ancienneté au sein de l'organisation, il semble que les employés ayant cumulé entre 0 et 5 ans d'ancienneté perçoivent que le développement de carrière (facteur 1) affecte plus souvent l'avancement professionnel que les employés ayant cumulé 5 à 10 ans d'expérience ou 15 années et plus. Il est connu que les nouveaux employés représentent une population à risque de quitter l'organisation dès les premières années d'embauche (Dubois, Pelletier, & Morin, 2009). Plusieurs raisons peuvent expliquer le fait qu'un employé choisisse de quitter ou de demeurer au sein d'une organisation. La perception d'opportunités de développement et d'avancement en fait

entre autres partie (Dubois et al., 2009). Ainsi, les employés ayant cumulé entre 0 et 5 ans, qui se questionnent peut-être quant à leur avenir au sein d'une organisation, perçoivent davantage l'influence du développement de carrière comme variable affectant leur choix de rester au sein de l'organisation et de faire avancer leur carrière, que les autres groupes d'individus en poste depuis plus longtemps.

Il s'avère difficile de tirer des conclusions quant au groupe d'employés ayant cumulé entre 10 et 15 ans d'expérience et qui perçoit aussi que le développement de carrière affecte plus souvent l'avancement professionnel que les employés ayant cumulé 5 à 10 ans d'expérience ou 15 années et plus. Ce résultat nécessiterait d'être analysé à l'aide de groupe de discussion pour obtenir plus de profondeur quant aux explications.

Les résultats quant au genre et la perception de la fréquence des facteurs ne vont pas dans le même sens que ceux présents dans la documentation. Plusieurs études démontrent que l'avancement professionnel est influencé par le genre ainsi que les stéréotypes et les rôles qui y sont directement associés (Bastid, 2008 ; Belghiti-Mahut, 2005 ; Catalyst, 2008 ; Kanter, 1993 ; Marchand et al., 2007). Une explication possible à de tels résultats est que comme la littérature sur le sujet est abondante, la chercheuse a choisi de ne pas inclure d'indicateurs mettant en relief les différences entre hommes et femmes mais plutôt celles entre les MEMV et le groupe de la majorité (québécois de race blanche). Ainsi, tous les indicateurs concernant les sphères connexes telle que la vie privée et la vie familiale, lesquels mettent en évidence les différences entourant le genre, n'ont pas été

retenus dans la présente étude (ex. : conciliation vie privée et vie professionnelle ou les exigences des rôles issus du travail et de la famille).

Cependant, outre la sphère de la vie privée et familiale, des distinctions entre les trajectoires professionnelles des hommes et des femmes sont également influencées par des variables organisationnelles (Morrison, 1992). Par exemple, un environnement professionnel qui accorde peu de soutien aux femmes, une structure qui traite les différences comme des faiblesses, l'exclusion des femmes des réseaux formels ou informels, de moins bonnes opportunités ou projets de développement leur offrant visibilité (Catalyst, 2007, 2008 ; Kanter, 1993 ; Morrison, 1992). Il aurait été juste de s'attendre à des différences dans les résultats.

L'âge est également une variable sur laquelle il aurait été possible de s'attendre à des différences quant à la perception de l'influence de la fréquence sur l'avancement. Cependant, comme la majeure partie des employés ayant participé à l'étude se situe entre 35 à 54 ans, ces gens proviennent de la même génération (Légaré & Ménard, 2006). Ils possèdent des repères historiques, un système de valeurs, une vision de la famille et du monde du travail similaire, ce qui pourrait expliquer l'absence de différence ressortie des résultats (Légaré & Ménard, 2006).

Le sens de l'effet des indicateurs

En ce qui a trait au sens de l'effet des indicateurs sur l'avancement professionnel, la documentation laissait entendre que chacun des énoncés révélait un indicateur ayant un effet sur l'avancement professionnel. Ce n'est pourtant pas le cas dans l'échantillon de la présente étude puisque seulement 14 indicateurs (1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22) semblent avoir un effet, tel que perçus par le groupe majoritaire et par les MEMV au sein de la même organisation. Et, pour cinq indicateurs (2, 9, 16, 17, 18), cet effet est négatif ou neutre pour l'un ou l'autre des groupes. De plus, aucun énoncé n'a été perçu par les deux groupes comme ayant un effet positif ou très positif sur l'avancement professionnel.

Pour les deux groupes, neuf indicateurs sont perçus comme ayant un effet neutre sur leur avancement professionnel, avec une tendance vers un effet plus négatif de ces indicateurs sur l'avancement des MEMV : la compatibilité culture/employé (énoncé 1) regroupé sous le facteur « homogénéité culturelle des ressources », les énoncés 4 (Compréhension du fonctionnement organisationnel), 6 (Confiance d'un employé en ses capacités), 8 (Utilisation des ressources dans l'organisation), 10 (Évaluation de performance faite par le supérieur), 21 (Prise en charge personnelle de sa carrière) et 22 (Attitude gagnante d'un employé), regroupés sous le facteur « Développement de carrière », l'accès à des réseaux formels et informels d'information et de décision (énoncés 19-20), classés sous le facteur « Réseautage ». De façon générale, la

documentation laissait présager un effet plus négatif pour les énoncés 1, 4, 8, 10, 19 et 20 et un effet plus positif pour les énoncés 6, 21 et 22.

Au sujet des indicateurs suivants : la compatibilité culture/employé (énoncé 1), regroupée sous « l'Homogénéité culturelle des ressources », la compréhension du fonctionnement organisationnel (énoncé 4), l'utilisation des ressources dans l'organisation (énoncé 8) et l'évaluation de performance faite par le supérieur (énoncé 10), répertoriés sous « Développement de carrière ». Puis, l'accès à des réseaux formels et informels d'information et de décision (énoncés 19 et 20), regroupés sous le facteur « Réseautage ». Ces énoncés sont présentés dans la documentation sous la forme de barrières à l'avancement professionnel d'un employé. Plusieurs auteurs témoignent de leurs impacts possiblement négatifs sur l'avancement (Catalyst, 2008; Chicha & Charest, 2008; Conference Board, 2004; Cox, 1993; Cox & Nkomo, 1986; Kandola, 2004; Morrison, 1992; Perrone et al., 2001; Thomas & Gabarro, 1999). Ils sont pourtant perçus de façon neutre par les membres des deux échantillons. L'organisation à l'étude est considérée à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité, elle contient déjà un bassin important de MEMV et elle a déjà en place des pratiques, programmes et politiques visant un traitement juste et équitable de chacun et la participation de tous à la culture de l'organisation. Les réponses neutres des participants peuvent être le signe que l'ouverture de cette organisation et ses efforts pour contrer les barrières à l'avancement professionnel ont porté fruit. Toutefois, sans mesure comparative des perceptions, avant la mise en place des pratiques de diversité ou avec les membres d'une organisation où les

pratiques différent, cela ne demeure qu'une hypothèse explicative. Quant à la confiance d'un employé en ses capacités (énoncé 6), la prise en charge personnelle de sa carrière (énoncé 21) et l'attitude gagnante d'un employé (énoncé 22), ces indicateurs relèvent, selon la documentation, de l'individu, ses attitudes et ses comportements et ont un effet positif sur son avancement professionnel (Conference Board, 2004; Lemire et al., 1999; Roger & Lapalme, 2006; Thomas & Gabarro, 1999). Pourtant, les participants à l'étude n'ont pas répondu dans ce sens. Peut-être qu'ils ne perçoivent pas beaucoup de possibilités d'avancement au sein de l'organisation, ce qui freine leur intention de prendre en charge leur carrière puisque les possibilités sont moindres. L'étendue des possibilités qu'un individu perçoit, pour lui-même au sein de son organisation, influence ses orientations de carrière (Martinon, 2000). À cet effet, de nombreuses recherches prouvent que l'individu ne fera pas d'effort s'il estime qu'il existe peu d'opportunités d'évolution dans son entreprise ou sur le marché du travail pour faire avancer sa carrière. Il faut se demander également comment les participants ont interprété les indicateurs « confiance en ses capacités » et « attitude gagnante » ? Leur interprétation de ces indicateurs est-elle en lien avec ce que l'organisation valorise au travail ? Par exemple, l'indicateur « attitude gagnante » pourrait être perçu par certains comme une attitude compétitive et axée sur la performance. Alors que l'organisation valorise le travail en équipe, l'éthique et la rigueur. Il se peut que ces indicateurs ne correspondent pas au modèle valorisé par l'organisation, ce qui aurait pu influencer la perception des répondants (Hyun, 2005).

En ce qui a trait aux barrières linguistiques (nom étranger, accent prononcé, énoncé 2), aux préjugés reliés aux compétences des MEMV (énoncé 9), regroupés sous le facteur « homogénéité culturelle des ressources », et aux processus de sélection, de recrutement, d'affectation, de mutation et de promotion tels qu'établis dans la fonction publique québécoise, énoncés 16 à 18 classés sous le facteur « Processus de dotation », ces indicateurs ont un effet négatif ou neutre sur l'avancement professionnel de l'un ou l'autre des deux groupes.

Outre le facteur « Développement de carrière » regroupant les énoncés 6, 21 et 22 mentionnés précédemment, la documentation répertorie d'autres indicateurs de nature individuelle et organisationnelle (Conference Board du Canada, 2005; Groupe Conseil Continuum, 2005) ayant un effet positif sur l'avancement professionnel. Dans le questionnaire de la présente étude, les autres indicateurs de nature individuelle sont l'appartenance à des réseaux professionnels ou personnels à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (énoncés 23, 24), issus du facteur « Réseautage ». Pour leur part, les indicateurs de nature organisationnelle sont : le soutien du supérieur immédiat (énoncé 26) et les possibilités de développement et de perfectionnement offertes aux employés (énoncé 29), regroupés sous le facteur « Développement de carrière », en plus de l'engagement de la haute direction envers les MEMV (énoncé 27), les normes, valeurs et croyances de l'organisation envers les MEMV (énoncé 28), et l'imputabilité du supérieur et des dirigeants en matière de gestion de la diversité (énoncé 30), énoncés du facteur « Culture organisationnelle inclusive ». Parmi ces indicateurs pourtant reconnus

comme ayant un effet positif sur l'avancement professionnel d'un employé, aucun n'a été perçu ainsi par les deux groupes.

La mise en place d'une culture inclusive par les dirigeants représente en soi une étape importante pour les organisations qui s'engagent en matière de diversité mais les initiatives ne s'arrêtent pas là. Il faut s'assurer que les employés aient bien compris le message et pour ce faire, toute une équipe doit s'engager à faire redescendre le message auprès des employés afin que celui prenne vie. Les dirigeants doivent communiquer de façon percutante leur vision de l'inclusion, leurs initiatives en matière de diversité et les résultats qu'ils en retirent (Conference Board du Canada, 2005). Il serait justifié de se demander si les répondants ont bien compris le message des dirigeants et à quoi servent les mesures mises en place dans ce contexte pour les soutenir.

L'effet des variables sociodémographiques et le sens des effets perçu des facteurs

En ce qui concerne les variables sociodémographiques et le sens des effets perçu des facteurs, aucune différence significative n'a été obtenue concernant les variables suivantes : le genre du répondant, les groupes d'âge, les enfants à charge, le statut civil, le niveau d'éducation ainsi que la catégorie d'emploi. Une différence significative se fait toutefois remarquée du côté de l'ancienneté dans la profession. Il semble que les employés ayant cumulé entre 0 et 5 ans d'ancienneté perçoivent qu'une culture organisationnelle inclusive (facteur 1) affecte de façon plus positive l'avancement professionnel que les employés ayant cumulé 10 ans d'expérience et plus. Tel que

mentionné concernant la perception de l'influence de la fréquence des facteurs sur l'avancement, les nouveaux employés sont ceux susceptibles de quitter plus rapidement une organisation (Dubois et al., 2009). Ils sont peut-être davantage sensibles aux éléments pouvant influencer leur choix de rester au sein d'une organisation, dont la présence d'une culture inclusive. Une cause importante de départ des employés est le manque de reconnaissance au travail (Brun, 2005). Il existe plusieurs formes de reconnaissance, dont la reconnaissance existentielle. Ce type de reconnaissance implique la reconnaissance de l'individu dans son ensemble, ses caractéristiques personnelles et ses besoins (Brun, 2005, Catalyst, 2009). Cette forme de reconnaissance fait partie intégrante d'une culture inclusive qui respecte et reconnaît les différences de chacun afin de favoriser leur intégration (Kandola, 2004). Il est donc possible de croire que ces éléments affectent davantage le choix des employés (0-5 ans) de demeurer en poste et de faire avancer leur carrière.

Comparaison des deux groupes quant à la fréquence des facteurs et des indicateurs

En ce qui a trait à la troisième question de recherche, cinq indicateurs sont perçus différemment d'un groupe à l'autre en termes de fréquence. Il est à noter que ces indicateurs ont tous été regroupés sous le facteur « Homogénéité culturelle des ressources ». Tout d'abord, les barrières linguistiques (l'énoncé 2), soit un nom à consonance étrangère ou un accent prononcé ; les MEMV considèrent que cet indicateur affecte rarement l'avancement d'un employé comparativement à la majorité qui perçoit que l'avancement n'en est jamais affecté. Pourtant, la documentation démontre que les

MEMV semblent plus souvent affectés par cet indicateur. Bourhis, Montreuil, Helly & Jantzen, (2007), présentent dans un article les résultats d'une enquête sur la discrimination au Québec et dans le reste du Canada. Cette enquête menée en 2003 révèle que les barrières linguistiques s'avèrent être une des sources importantes de discrimination au Québec. Les résultats démontrent qu'en fonction de la langue maternelle des répondants (toutes origines culturelles confondues), ceux victimes de discrimination attribuent celle-ci à leur langue et à leur accent, que ce soit chez les anglophones (67 %) ou les francophones (61 %). De plus, cette discrimination serait vécue majoritairement, selon les répondants, sur le marché du travail. Selon l'étude du Conference Board du Canada (2004), des participants ont avoué tenter de modifier leur accent selon les différentes situations et à leur avis, certains employeurs démontrent une incapacité à faire fi des accents et des noms étrangers, ce qui témoigne d'une réalité discriminatoire.

En ce qui concerne la présente étude, la faible fréquence (parfois perçue par les MEMV seulement) peut s'expliquer par le fait que parmi les participants du groupe des MEMV ($n = 56$), 55 sont nés au Québec tandis qu'une seule personne est née à l'extérieur du Québec. Même s'ils possèdent un nom à consonance étrangère, étant nés au Québec et ayant fait l'apprentissage de la langue française ici, ils n'ont probablement pas d'accent ou, s'ils en ont un, celui-ci n'est probablement pas très prononcé. Les résultats auraient pu être différents en termes de fréquence avec un échantillon de MEMV de première génération (nés à l'extérieur du Québec). D'autre part, l'échantillon à l'étude

provient d'une organisation à l'avant-garde en matière de diversité. S'il y a des indicateurs affectant l'avancement professionnel, il serait davantage plausible de s'attendre à des formes moins flagrantes que celles des barrières linguistiques mais plutôt à des indicateurs plus subtils, ancrés solidement dans les pratiques et processus organisationnels.

Ensuite, la connaissance des valeurs et des normes du groupe majoritaire (énoncé 3), les préjugés reliés aux compétences des MEMV (énoncé 9) et le partage des caractéristiques entre supérieur et employés (énoncé 11) sont trois autres indicateurs vus différemment par le groupe de la majorité et des MEMV selon leur fréquence perçue dans l'organisation. Les MEMV considèrent l'avancement professionnel d'un employé parfois affecté par ces indicateurs, alors que le groupe majoritaire perçoit que l'avancement en est rarement affecté. En ce qui concerne l'homogénéité des personnes occupant des postes de haut niveau (énoncé 13), même si les moyennes absolues reflètent que les deux groupes perçoivent l'avancement d'un employé comme étant rarement affecté, le groupe des MEMV se situe à la marge d'un score auquel il semble percevoir l'avancement, en lien avec cet indicateur, parfois affecté.

La connaissance des valeurs et des normes québécoises (énoncé 3) revient fréquemment dans la documentation et est présentée comme une barrière de nature organisationnelle (Catalyst, 2007, 2008 ; Chicha & Charest, 2008 ; Hyun, 2005 ; Ibarra, 1993 ; Wesley, 2008). Cet indicateur représente également une des trois composantes du

processus de socialisation organisationnelle et fait référence à la facilité d'accès à l'information et aux réseaux informels qu'une organisation offre de façon équitable à tous ses employés (Cox, 1993). Cette facilité d'accès à l'information permet aux MEMV de mieux s'approprier les façons de faire et les normes culturelles d'une organisation, en ce qui a trait entre autres à l'avancement. En regard de la fréquence, il aurait été juste de penser que l'avancement des MEMV soit plus souvent affecté par cet indicateur puisque la documentation laisse entendre qu'ils sont souvent exclus des réseaux informels (Catalyst, 2008). N'y ayant pas accès, les MEMV se retrouvent donc pénalisés et leur compréhension approximative du « quoi faire » pour avancer dans une organisation ne leur permet pas d'ajuster leurs stratégies (Catalyst, 2008 ; Marchand et al., 2007). Ce scénario ne semble pourtant pas être le cas pour les membres de MEMV sondés dans la présente étude. Encore une fois, le fait que la majorité de l'échantillon de MEMV ($n = 56$) soit née au Québec porte à croire que ces gens, tout en étant des MEMV, ont déjà une bonne connaissance des façons de faire pour avancer dans les organisations québécoises.

Concernant les préjugés liés aux compétences des MEMV (énoncé 9), ceux-ci estiment que l'avancement d'un employé en est parfois affecté comparativement à la majorité qui considère que l'avancement en est rarement affecté. Plusieurs recherches réalisées sur le plafond de verre dénoncent l'existence de stéréotypes et d'attitudes défavorables à l'endroit des femmes et des MEMV au sein des positions de haut niveau (Cox, 1993; Helgesen, 1990; Héon & Mayrand, 2003; Marchand et al., 2007; Morrison, 1992; Rosener, 1990). Ces études présentent le stéréotype affirmant que les gestionnaires

non traditionnels (femmes, MEMV) sont souvent perçus moins compétents pour occuper des positions de haut niveau que leurs homologues de la majorité (hommes blancs). Compte tenu de la documentation, la fréquence perçue de cet indicateur par les MEMV n'est pas surprenante, quoiqu'il aurait été juste de s'attendre à une fréquence supérieure. De leur côté, le groupe de la majorité perçoit qu'un employé en général (autant un employé issu d'une MEMV que de la majorité) est rarement affecté par cet indicateur. Pourtant, la documentation ne laissait pas présager d'une quelconque influence de cet indicateur sur la population majoritaire puisque ce ne sont pas leurs compétences qui sont mises en doute mais bien celles des MEMV. Un aspect pouvant peut-être expliquer cette perception du groupe majoritaire est la discrimination positive et les effets pervers qui en découlent (Wuhl, 2006). Vers la fin des années 60, aux États-Unis, est née la procédure juridique des politiques préférentielles à l'égard de certains groupes sociaux, appelée l'*affirmative action* (Wuhl, 2006). La discrimination positive est un principe général qui vise à procurer un avantage préférentiel à certaines catégories de la population, afin de compenser une inégalité persistante (Calvès, 2004). Les mesures d'action positive sont généralement temporaires et nécessaires jusqu'à l'obtention du changement souhaité (p. ex. : mise en place de quotas pour assurer une représentation équitable des MEMV aux postes de haut niveau ou une représentation équitable des femmes dans les partis politiques) (Groupe Femmes, Politique, Démocratie, 2004). La discrimination positive cherche donc à corriger des désavantages accumulés au fil des générations par certains groupes, du fait du mécanisme de « reproduction sociale » (Calvès, 2004). Au Canada, un programme avait été mis en place en 1983 mais révisé et substitué par la Loi sur l'équité

en matière d'emploi en 1995.¹ Ainsi, le fait d'octroyer un poste de haut niveau à un membre d'une MEMV pour satisfaire à un principe de quota, sans nécessairement tenir compte du niveau de compétence du candidat est un des effets pervers induits par la discrimination positive appelée « discrimination inversée » ou « à rebours » (Calvès, 2004). Donc, la discrimination positive exacerbe le problème de départ en rendant les différences encore plus présentes aux yeux des gens (Calvès, 2004). Ainsi, le groupe de la majorité pourrait avoir l'impression de perdre des opportunités, ce qui contribuerait à expliquer pourquoi la majorité perçoit qu'un employé peut rarement être affecté par cet indicateur, plutôt que jamais.

En ce qui a trait au partage des caractéristiques entre un supérieur et ses employés (énoncé 11) et l'homogénéité des personnes occupant des postes de haut niveau (énoncé 13), la chercheuse a regroupé ces indicateurs pour les fins de la discussion, car les explications retrouvées dans la documentation quant à ces indicateurs sont similaires et laissent présager que l'un (le partage de caractéristiques entre supérieur et employé) engendre l'autre (homogénéité des gestionnaires nommés aux postes de haut niveau) (Kanter, 1993). Les résultats concernant ces indicateurs indiquent que l'avancement professionnel des MEMV est plus souvent affecté (parfois) que celui du groupe majoritaire (rarement). À cet effet, la documentation relève la présence de ce comportement discriminatoire de la part de gestionnaires issus de la majorité qui limitent

¹Définition disponible à l'adresse suivante :
http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/bibliotheque/dictionnaires/terminologie_relations_professionnelles/action_positive.html

l'accès des femmes et des MEMV à des postes de gestion, préférant travailler avec des personnes qui leur ressemblent (Conférence Board du Canada, 2004; Schreiber et al., 1993; Smith, 2005; Thomas & Gabarro, 1999). Donc, au lieu de faire des choix objectifs basés sur les réelles compétences des candidats, le choix subjectif du confort prime dans la décision (Schreiber et al., 1993). Ces pratiques ont comme conséquence de créer une sphère de direction fermée et homogène (Marchand et al, 2007). Kanter (1993) a popularisé le concept de « reproduction homosociale » pour démontrer comment les hommes tentent de reproduire leurs relations de pouvoir dominantes surtout dans la sphère professionnelle (voir Smith, 2005). Comme le mentionne Calvès (2004), les mesures d'action positive ont été mises en place pour contrecarrer tous les désavantages reliés à ce mécanisme de « reproduction sociale ». Ainsi, il aurait été possible de s'attendre à une influence plus fréquente de ces indicateurs sur l'avancement des MEMV tel que soulevé dans la documentation. Cette faible fréquence perçue par les MEMV est peut-être le reflet d'une représentation juste et équitable de tous les membres aux positions de gestion ou de la mise en place de processus organisationnels prenant en compte la diversité.

Il est quand même intéressant de constater quant à la fréquence que les différences entre le groupe majoritaire et le groupe des MEMV concernent des indicateurs regroupés sous un seul et même facteur, soit « l'homogénéité culturelle des ressources ». C'est le seul facteur pour lequel les deux groupes ont des perceptions significativement divergentes. Pourquoi en est-il ainsi ? En fait, le phénomène d'homogénéité culturelle est

créer et maintenu par le groupe dominant et sous-estimé par celui qui l'exerce (Dumas, 2005). En ce sens, la différence de perception quant à l'homogénéité entre le groupe majoritaire et minoritaire à l'étude est compréhensible. De plus, la perception d'une discrimination quant aux possibilités d'avancement des MEMV résulte souvent des processus organisationnels ou de gestion, exercés par les gestionnaires du groupe dominant (tel que représenté par les énoncés regroupés sous le facteur « homogénéité culturelle des ressources ») (Dumas, 2005). Par exemple, pour plusieurs organisations, les critères de sélection des candidats obéissent à un modèle d'efficacité où l'homogénéité culturelle est la condition à la cohésion et à l'efficacité au sein du groupe (Lorenzi-Cioldi, cité dans Dumas, 2005). De façon subtile, ce modèle d'efficacité s'installe dans les façons d'agir et de penser, ce qui a pour effet d'exclure le groupe minoritaire des hautes sphères organisationnelles. Quoique le facteur homogénéité influence plus fréquemment l'avancement des MEMV que celui de la majorité, la différence de fréquence entre les deux groupes est plus faible que ce que la documentation le laisse envisager. En ce sens, Lorenzi-Cioldi (cité dans Dumas, 2005) avance qu'un grand nombre de travaux indiquent que les membres d'une minorité sont conscients de l'injustice face au groupe dominant, sans éprouver pour autant le sentiment d'être discriminé sur le plan personnel. Cette affirmation peut peut-être contribuer à expliquer la faible différence de fréquence entre les deux groupes, plus particulièrement chez les MEMV.

D'autres hypothèses servent à clarifier la divergence de fréquence des indicateurs sur l'avancement des deux groupes sondés soit : la taille de l'échantillon, la nature des

instructions du questionnaire et le désir chez les membres sondés de faire avancer leur carrière. En ce qui concerne la taille de l'échantillon, celle-ci est restreinte et les réponses se confinent surtout autour de la fréquence « parfois ». Un échantillon plus généreux aurait peut-être amené plus d'asymétrie dans les réponses, donc une plus grande variété dans l'analyse. Pour ce qui est des instructions sur la fréquence des indicateurs énoncées dans le questionnaire, il était demandé aux participants de répondre en adoptant un regard général, qui concerne l'ensemble des employés peu importe leur origine ethnique. Ce n'est qu'au regard du sens de l'effet perçu qu'il était demandé aux répondants un point de vue personnel. Les groupes avaient peut-être une méconnaissance de la réalité de l'autre groupe quant à l'avancement, préférant donc user de prudence dans leurs réponses et ainsi contribué au phénomène de réponse autour de la tendance centrale. Il se peut également que parmi les employés sondés dans la présente étude, peu d'entre eux aient eu un intérêt à faire avancer leur carrière. Ce n'est pas une variable que la chercheuse a choisi de mesurer, contrairement à d'autres où les personnes interrogées étaient déjà en position de gestion donc capables de parler de leur expérience par rapport à l'avancement (Catalyst 2009 ; Thomas & Gabarro, 1999). Comme l'échantillon de MEMV sondé dans l'étude était trop restreint, ce n'était donc pas un choix d'analyse envisageable.

Quoiqu'aucune différence significative ne soit ressortie entre les deux groupes concernant la reconnaissance des acquis académiques et professionnels réalisés à l'étranger, il est quand même intéressant de nommer que les deux groupes partagent la même perception quant à la fréquence de cet indicateur. Autant les MEMV que la

majorité perçoivent l'avancement d'un employé rarement affecté par cet indicateur ($x = 2.82$). Comme cette étude s'adresse à un échantillon de MEMV de seconde génération, ce résultat n'est pas surprenant puisque les répondants sont nés au Québec.

Comparaison des deux groupes quant au sens de l'effet des indicateurs

En ce qui concerne la quatrième question de recherche, il est possible de remarquer des différences de perception entre le groupe majoritaire et les MEMV quant au sens de l'effet de certains indicateurs sur l'avancement professionnel. Pour neuf énoncés, les moyennes des deux groupes reflètent la perception d'un effet neutre sur l'avancement : la compatibilité culture/employé regroupé sous le facteur « d'Homogénéité culturelle des ressources » (énoncé 1), puis la compréhension du fonctionnement organisationnel (énoncé 4), la confiance d'un employé en ses capacités (énoncé 6), l'utilisation des ressources dans l'organisation (énoncé 8), l'évaluation de performance faite par le supérieur (énoncé 10), la prise en charge personnelle de sa carrière (énoncé 21) et l'attitude gagnante d'un employé (énoncé 22) : énoncés regroupés sous le facteur « Développement de carrière ». Puis, il y a l'accès à des réseaux formels et informels d'information et de décision, énoncés 19-20, classés sous le facteur « Réseautage ». Toutefois, au sein de cette même catégorie de réponses (effet neutre), les MEMV semblent percevoir ces indicateurs comme ayant une tendance vers un effet plus négatif sur leur avancement que le groupe de la majorité.

Même si significatif, l'écart est faible entre les moyennes des deux groupes, ce qui laisse peu de place à la création d'hypothèses explicatives et à l'interprétation de ces résultats. À cet effet, l'instrument de mesure est peut-être en cause ; la formulation des énoncés n'était pas suffisamment précise pour mesurer les indicateurs tels que souhaités. Plusieurs énoncés par indicateur auraient pu amener plus de précision. Les résultats auraient possiblement varié avec un échantillon plus grand. Le fait d'être dans une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité avec un échantillon de seconde génération peut aussi avoir contribué à l'évaluation plutôt neutre de l'effet de ces indicateurs sur l'avancement.

Quoique les perceptions du sens des indicateurs tendent vers la neutralité pour les deux groupes, il est intéressant de constater que pour le groupe de la majorité, certains indicateurs précédemment nommés se retrouvent à la limite d'une perception positive sur leur avancement. La compréhension du fonctionnement organisationnel ($x = 3,8$), la confiance d'un employé en ses capacités ($x = 3,93$), l'évaluation de performance faite par le supérieur ($x = 3,86$), la prise en charge de sa carrière ($x = 3,84$) ainsi que l'attitude gagnante d'un employé ($x = 3,91$) ont obtenu les moyennes frôlant la perception positive. Parmi ces indicateurs, trois d'entre eux (la confiance d'un employé en ses capacités, la prise en charge de sa carrière et l'attitude gagnante d'un employé) relèvent de l'individu, de ses comportements et attitudes sur lesquels il a une influence. Malgré qu'il ait été impossible de créer des catégorisations avec l'instrument de mesure, ces trois énoncés avaient tout de même été répertoriés dans la documentation de départ comme des facteurs

facilitants individuels. Pour leur part, l'évaluation de performance faite par le supérieur et la compréhension du fonctionnement organisationnel ressortaient dans la documentation comme des barrières à l'avancement des MEMV. Étant perçus plutôt positivement de la part du groupe majoritaire, cela porte à croire que ce groupe reconnaît l'impact positif du soutien du gestionnaire sur leur avancement et maîtrise le fonctionnement organisationnel. En ce qui concerne l'évaluation faite par le supérieur, l'échantillon de la majorité comprend six gestionnaires comparativement à l'échantillon de MEMV qui n'en contient aucun. Les gestionnaires ont généralement à réaliser l'évaluation de performance de leurs employés une fois l'an donc ceux-ci en connaissent l'importance et la valeur. S'il appert que les gestionnaires de l'échantillon ont eu une perception très positive de cet indicateur, la moyenne totale de l'échantillon pour celui-ci en a probablement été influencée. Concernant la compréhension du fonctionnement organisationnel, tel que le mentionne Catalyst (2010), lorsque vient le temps de faire avancer sa carrière, faire un bon travail n'est pas suffisant. Cela demande une bonne connaissance du fonctionnement organisationnel pour savoir quoi faire et à qui s'allier. Ces savoirs souvent implicites se partagent de façon informelle à travers les différents réseaux (Catalyst, 2010). Selon les résultats, le groupe de la majorité a peut-être davantage accès aux différents réseaux, ce qui a favorisé la compréhension des membres du fonctionnement interne de l'organisation. Un autre aspect à souligner est que les énoncés précédemment nommés se regroupent tous sous le facteur « Développement de carrière ». Comme le mentionne Marchand et al., (2007) à propos du plafond de verre, la perception d'inégalité des conditions, qu'alimente toute une série de pratiques informelles discriminatoires pour les

femmes et les MEMV dans leur avancement, contribue à leur mise en retrait. Il est possible d'en conclure l'effet inverse chez le groupe de la majorité. Percevant moins les contraintes reliées à leur avancement de carrière, cette perspective d'une possible évolution motive le groupe majoritaire à prendre des initiatives pour assurer son développement

Concernant le groupe des MEMV et les mêmes indicateurs, soient ceux perçus comme ayant un effet plutôt neutre sur leur avancement, mais perçus plus négativement que le groupe de la majorité (1, 4, 6, 8, 10, 19, 20, 21, 22), les résultats ne vont pas dans le même sens que ce qui est avancé dans la documentation. Chaque indicateur relevé dans la documentation démontrait un effet sur l'avancement professionnel. Pourtant, les résultats de la présente étude révèlent un effet neutre. Encore une fois, l'hypothèse d'être dans une organisation à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité peut être appropriée pour tenter d'expliquer la neutralité de l'effet des indicateurs. Tel que mentionné précédemment, les MEMV sondés sont de seconde génération, tous nés au Québec. Même s'ils se sont déclarés comme étant membre d'une minorité ethnique ou visible, la compréhension des valeurs québécoises, la compréhension du fonctionnement d'une organisation ainsi que la langue sont déjà des acquis. Ces individus sont des Québécois, mais de communautés culturelles distinctes. Cela pourrait expliquer pourquoi l'échantillon de MEMV à l'étude semble peu affecté par les indicateurs présentés dans le questionnaire.

D'autres explications complémentaires peuvent également contribuer à expliquer la tendance à la neutralité chez les deux groupes sondés. Par exemple, serait-il possible d'interpréter cette neutralité des perceptions comme une forme d'indifférence face à leur réalité d'avancement au sein de l'organisation? Comme le précise Bareil (2004), un employé qui n'a aucune préoccupation ou qui conserve une neutralité face à la possibilité d'un changement est dans une phase qui doit susciter questionnement de la part de l'organisation et des gestionnaires. Cet état d'indifférence ou de neutralité peut être interprété par le fait que les employés n'ont pas compris qu'ils ont la possibilité de faire avancer leur carrière. Il se peut aussi que les pratiques organisationnelles de communication en ce sens n'aient pas ciblé ou ne se rendent pas à l'ensemble des employés (Bareil, 2004). Ces derniers ne croient peut-être pas à leur probabilité d'avancement parce qu'ils n'ont pas été témoins d'employés comme eux qui ont réussi à faire évoluer leur carrière (Lent et al., 2000 ; Bareil, 2004). Les employés n'orientent pas leur comportement vers l'atteinte de leur objectifs d'avancement parce qu'ils ne croient pas l'organisation ou leur gestionnaire susceptibles de les soutenir en ce sens (Bareil, 2004). Ce sont là des interrogations importantes sur lesquelles les dirigeants de l'organisation devraient se pencher.

Un autre argument pouvant amener un éclairage sur la neutralité des perceptions des employés quant au sens des indicateurs sur leur avancement est le processus de socialisation organisationnelle. C'est à travers ce processus que les membres apprennent les valeurs, les mœurs, les habiletés et les comportements attendus essentiel pour assumer

un rôle précis au sein de l'organisation ou pour se sentir accepté en tant que membre (Cox, 1993). Or, selon Cox (1993), le processus d'alignement de l'individu à de nouvelles normes organisationnelles par l'ajustement de ses comportements extérieurs n'implique pas pour autant que des changements internes ne se soient effectués (valeurs, croyances, etc). Dans cette perspective, les employés peuvent démontrer des signes d'adaptation à la culture organisationnelle sans pour autant que leurs valeurs aillent dans le même sens. Ainsi, sans croyance et valeur comme forces motrices servant à motiver un individu à assurer le développement de sa carrière, aucun comportement ne sera dirigé en ce sens (Cox, 1993). Feldman (1981, cité dans Cox, 1993) distingue trois composantes au processus de socialisation : le développement des habiletés requises au travail, l'acquisition de rôles organisationnels adéquats et l'ajustement aux normes et valeurs du groupe. Il serait donc intéressant pour l'organisation à l'étude de vérifier s'il existe des écarts entre les valeurs et les croyances des employés face ces trois composantes et celles de l'organisation. La nature des écarts permettrait l'ajustement du processus de socialisation organisationnelle par la mise en place d'actions ciblées.

En ce qui concerne l'accès aux réseaux formels et informels d'information et de décision regroupés sous le facteur « Réseautage » (énoncés 19 et 20), la documentation permettait d'anticiper que les MEMV aient une perception plus négative que la majorité de cet indicateur sur leur avancement. Catalyst (2007) a consacré une étude complète sur les relations critiques et ce thème semble être très présent dans la documentation (Chicha & Charest, 2008 ; Marchand et al., 2007 ; Wesley, 2008). Plusieurs recherches mettent de

l'avant cet enjeu de l'exclusion des femmes et des MEMV des réseaux sociaux dominants, ce qui constitue également une barrière substantielle à leur avancement de carrière. C'est pourtant dans de tels contextes que les MEMV peuvent avoir accès à des occasions de carrière, à du soutien personnel ou à des offres de projets stratégiques (Catalyst, 2007, Marchand et al., 2007). Toutefois, cette étude ne fait pas le même constat. Les processus de sélection et de promotion standardisés peuvent être une piste d'explication de ce résultat. Cette standardisation du processus augmente l'égalité des chances. Il peut donc être moins utile d'utiliser de stratégies informelles pour pouvoir avancer professionnellement.

La situation peut s'avérer similaire en ce qui concerne l'évaluation de performance faite par le supérieur immédiat (énoncé, 10). La documentation laissait paraître un effet plus négatif sur l'avancement professionnel des MEMV que ne l'a perçu le groupe sondé dans la présente étude. Ainsi, certains auteurs mentionnent que la façon dont le gestionnaire interprète et évalue la performance de ses subordonnés qu'ils soient masculins, féminins ou issus de MEMV peut contribuer à l'asymétrie des parcours en fonction des groupes de personnes (Kandola, 2004; Thomas & Gabarro, 1999). De plus, certains ont démontré que les critères d'évaluation d'un gestionnaire peuvent varier en fonction de l'appartenance du candidat à groupe de MEMV ou non (Cox & Nkomo, 1986; Helgesen, 1990; Rosener 1990;). Encore une fois, la standardisation du processus augmente l'égalité des chances. Il y a donc moins de place à la subjectivité du

gestionnaire, ce qui contribue à expliquer l'effet neutre de cet indicateur au sein de cette organisation.

Tel que mentionné précédemment, la confiance d'un employé en ses capacités (énoncé 6), la prise en charge de sa carrière (énoncé, 21) ainsi que l'attitude gagnante d'un employé (énoncé 22), énoncés classés sous le facteur « Développement de carrière », sont répertoriés dans la documentation comme étant des facteurs facilitants individuels. Dans cette étude, ces indicateurs ont obtenu des moyennes significativement plus élevées par le groupe de la majorité, ce qui n'est pas le cas du côté des MEMV qui ont une perception neutre de ces indicateurs (énoncé 6, $x = 3,46$; énoncé 21, $x = 3,32$; énoncé 22, $x = 3,48$). Pourtant, les travaux de Thomas et Gabarro (1999) ont été concluants à cet effet lorsqu'ils ont comparé le parcours de MEMV et de leurs homologues blancs ayant gravi les échelons : l'attitude d'une personne issue d'une MEMV détermine la rapidité avec laquelle avancera sa carrière. Dans le même ordre d'idées, toutes les opportunités de développement sont importantes à saisir pour les MEMV, surtout en début de carrière (Catalyst, 2007; Conference Board du Canada, 2004). Il est possible d'expliquer l'effet neutre de ces indicateurs sur l'avancement des MEMV de différentes façons. Le fait que les processus à l'interne soient standardisés peut donner l'impression aux MEMV qu'ils n'ont pas besoin d'en faire autant que s'ils se retrouvaient dans un milieu où les réseaux informels et les contacts sont déterminants à l'avancement. Par exemple, ils sont peut-être moins invités à devoir déployer leur personnalité positive ou leur attitude gagnante et à assurer leur visibilité par différents

projets. Par ailleurs, les données ne permettent pas de connaître l'intention des participants d'obtenir une promotion, ce qui aurait pu teinter leur attitude, notamment la prise en charge de sa carrière.

Pour ce qui est des barrières linguistiques (nom étranger, accent prononcé, énoncé 2) et des préjugés reliés aux compétences des MEMV (énoncé 9), regroupés sous « l'Homogénéité culturelle des ressources », il s'avère que les deux groupes perçoivent un effet négatif de ces indicateurs sur leur avancement, avec une perception significativement plus négative de la part des MEMV. Ces résultats sont surprenants de la part du groupe de la majorité, car ils ne sont pas concernés par ces indicateurs. Pourraient-ils avoir répondu au questionnaire en ayant en tête l'avancement des MEMV au lieu de leur propre avancement? Est-ce les instructions du questionnaire qui ont porté à confusion? Comment ont-ils interprété le sens de la question posée? Ces résultats témoignent peut-être d'un biais du répondant de la part du groupe de la majorité? Étant donné le sujet sensible, il se peut que le groupe de la majorité ait eu le réflexe d'une réponse socialement désirable pour être solidaire au groupe des MEMV (D'Astous, 2000). Concernant les MEMV, la documentation abonde dans le même sens. Ces indicateurs sont réputés être des barrières à leur avancement, tel que mentionné dans plusieurs études (Chicha & Charest, 2008; Conference Board, 2004; Cox, 1993, 1994; Helgesen, 1990; Morrison, 1992; Rosener, 1990). Les MEMV doivent fournir des efforts supplémentaires par rapport à leurs homologues du groupe majoritaire afin de démontrer leurs aptitudes et leur capacité à assumer des fonctions de niveau supérieur (Marchand et al., 2007). Même chose du côté des barrières linguistiques; cet élément affecte l'attitude

de certaines personnes et engendre des biais dans l'utilisation des procédés de recrutement et de promotion en défaveur du groupe minoritaire (Marchand et al., 2007). Tel que soutenu par la théorie du choix cognitif, une personne oriente ses comportements de façon à maximiser l'affect positif et à réduire l'affect négatif pour répondre à ses objectifs (Roussel, 2000). Dans cette perspective, il est fort possible que les MEMV associent ces indicateurs à une expérience négative, ce qui explique les résultats obtenus.

Il semble également que les MEMV considèrent le facteur « Processus de dotation », (les énoncés 16 à 18) comme ayant un effet négatif sur leur avancement professionnel, comparativement au groupe de la majorité pour qui la perception est neutre. La perception négative des MEMV quant à ces indicateurs abonde dans le même sens que la documentation. Il est fréquent de constater de la discrimination dans les pratiques de recrutement, de sélection ou de promotion du personnel, souvent conçues en fonction du profil traditionnel des travailleurs qui y sont représentés ou réalisées par des gens peu sensibles à la diversité culturelle (Chicha & Charest, 2007; Greenhaus et al., 1990; Smith, 2005). Bourhis et al., (2007) mentionnent une étude de la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) datant de 1998. Cette étude n'est pas récente mais témoigne d'une problématique déjà relevée au sein de la fonction publique québécoise. À cette époque, la sous-représentation des anglophones et des MEMV ne pouvait s'expliquer par la non-maîtrise de la langue ou l'absence de candidature de leur part. Les enquêtes laissaient plutôt entrevoir que les gestionnaires de l'administration québécoise avaient tendance à choisir des candidats avec les mêmes repères culturels et linguistiques

qu'eux et à favoriser des « Québécois de souche » lors d'opérations de recrutement et de promotion (Bourhis et al., 2007). Il est même mentionné que les gestionnaires majoritaires de l'administration publique québécoise avaient tendance à baser leur processus de recrutement sur le bouche à oreille à l'intérieur de leur propre réseau social et à ne pas afficher publiquement les postes, ce qui défavorisait les MEMV (Bourhis et al., 2007). La situation au sein de la fonction publique a bien évolué depuis, avec entre autres la mise en place d'une politique gouvernementale de lutte contre le racisme et la discrimination en vue de favoriser la participation de tous à l'essor du Québec (MICC, 2008). En ce qui concerne la présente étude, l'organisation ciblée est à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité. Cependant, il est justifié de se poser la question à savoir s'il existe des parallèles à faire entre la situation présentée dans l'étude de la CDPDJ (1998) et la situation actuelle perçue par les MEMV? Est-ce que la mise en place de politiques et l'élaboration de différents plans d'action sont suffisantes pour enrayer ces formes de discrimination indirectes, ancrées depuis longtemps dans des processus organisationnels et dont il est ardu de repérer l'origine (Smith, 2005)?

Il est également possible de constater que les moyennes absolues du groupe de la majorité pour les mêmes énoncés sont près d'une perception négative (énoncé 16, $x = 3,07$), (énoncé 17, $x = 3,04$), (énoncé 17, $x = 3,05$). Tel que relevé à propos des effets pervers de la discrimination positive, il se peut que les membres de la majorité aient l'impression que les privilèges accordés aux MEMV leur retirent certaines opportunités (Calvès, 2004). Le fait d'octroyer un poste de haut niveau à un MEMV pour satisfaire à

un principe de quota, sans tenir compte nécessairement des compétences du candidat en est un exemple. C'est également une réalité qui exacerbe les différences entre les groupes au lieu d'en assurer la complémentarité (Calvès, 2004).

Forces et limites de l'étude

La présente étude innove par le regard qu'elle apporte sur l'avancement des MEMV vers des postes de gestion, et parce qu'elle cible une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité, ce qui n'a pratiquement jamais été abordé dans la documentation québécoise. En plus d'enrichir les connaissances sur le sujet, le caractère exploratoire de la recherche et les résultats obtenus offrent aux futurs chercheurs différents repères par rapport à une réalité à étudier et permettent d'orienter le choix des méthodes de collecte de données les plus adéquates pour documenter cette réalité (Trudel et al., 2007). D'un point de vue plus pratique, le caractère exploratoire de la recherche a permis à l'organisation d'identifier des cibles à approfondir ou sur lesquelles agir en vue d'améliorer la situation des MEMV et du groupe majoritaire. Par exemple, autant les membres de la majorité que les MEMV n'ont perçu d'effet positif ou très positif d'aucun des indicateurs, et ce même des indicateurs présentés dans la documentation comme étant des facteurs facilitants. Cette réalité a donc besoin d'être approfondie par l'organisation. De même, les MEMV ont une perception négative des processus de recrutement, de sélection et de promotion, alors que ceux-ci sont standardisés à l'ensemble de la fonction publique québécoise. La perception du groupe majoritaire concernant ces processus est statistiquement considérée neutre mais elle se

situé à la marge d'une perception négative aussi. Voici donc une autre cible sur laquelle l'organisation devra apporter un éclairage.

De plus, cette étude compare les perceptions d'un groupe majoritaire et d'un groupe de MEMV quant à leur avancement au sein de la même organisation, autre aspect novateur puisque la documentation fait peu état d'études comparatives de ce genre au sein d'une même organisation.

Malgré l'intérêt de ces résultats, les limites méthodologiques de cette étude imposent une interprétation prudente des résultats obtenus. Tout d'abord, le potentiel de généralisation des résultats est faible compte tenu de la petite taille des échantillons de chaque groupe ($n = 56$). De plus, la taille restreinte des échantillons n'a pas permis de considérer l'effet ou les différences selon les variables des données sociodémographiques ou des données liées à l'emploi, en début de questionnaire comme : la catégorie d'emploi, le nombre d'année à l'emploi, le niveau de scolarité, etc.

Tel que mentionné à différentes reprises, l'instrument de mesure représente une limite pour différentes raisons : le choix des items du questionnaire qui proviennent de questionnaires et de recherches variés, la catégorisation changeante des indicateurs d'une étude à l'autre (barrière et facteur facilitant), l'absence de standard quant à la méthodologie utilisée pour sonder les MEMV et la présence d'un seul énoncé par indicateur. De plus, les résultats démontrent peu d'écart entre les moyennes du groupe

majoritaire et des MEMV. Ce faible écart peut s'expliquer par le choix de l'échelle de mesure qui est source d'interprétation différente de la part des répondants. Par exemple, il aurait peut-être été pertinent de clarifier la fréquence, car dans l'intervalle de temps « parfois », une personne peut percevoir « parfois » comme une fois par mois comparativement à une autre qui pourrait interpréter le « parfois » comme une fois par semaine.

Le choix d'une seule organisation, à l'avant-garde en matière de diversité, provenant du secteur public québécois représente également une limite à la généralisation des résultats. Cette organisation a une représentation importante de MEMV et des pratiques bien établies en matière de gestion de la diversité. Ce contexte organisationnel est différent de la majorité des organisations.

Une autre limite que pose cette étude est que le contexte théorique comprend des études témoignant du parcours de cadres supérieurs ayant rencontré le plafond de verre et l'ayant surpassé. Or, les employés ayant participé au questionnaire sont majoritairement des employés de bureaux et des professionnels. Aucun cadre issu de MEMV parmi l'échantillon ciblé au départ n'a malheureusement participé à l'étude. Il est donc difficile d'évaluer si ces employés ont rencontré un plafond de verre et s'ils ont même la motivation à faire avancer leur carrière. Il est certain que le désir de faire avancer sa carrière a une influence sur la perception qu'aura une personne d'une barrière ou d'un facteur facilitant sur son avancement professionnel ou sur sa perception du plafond de

verre. Ainsi, obtenir une mesure de la motivation à faire avancer sa carrière de chacun des membres de l'échantillon aurait apporté plus de précision aux résultats de la présente recherche. En revanche, les buts de l'étude étaient au départ bien explicités donc il est tout aussi justifié de penser que les membres y ayant participé sur une base volontaire l'ont fait par intérêt et en ayant une bonne compréhension du sujet traité.

Recherches futures

Les résultats de cette étude fournissent un apport tant au niveau des connaissances scientifiques qu'au niveau des connaissances pratiques. Au regard des résultats obtenus, compte tenu des différentes limites méthodologiques et du caractère exploratoire de la recherche, différents chemins auraient pu être empruntés pour en apprendre davantage sur la réalité des MEMV au regard de leur avancement de carrière vers des postes de gestionnaires. De futures recherches peuvent s'en inspirer.

Ainsi, une piste de recherche intéressante à considérer serait de reproduire cette étude avec un plus grand nombre de participants et dans plusieurs organisations québécoises, avec des politiques et pratiques de gestion de la diversité bien établies. Nonobstant le fait que l'outil de cueillette de données semble contenir des lacunes, avant de modifier l'instrument, il serait intéressant de voir, avec un plus grand échantillon de répondants, si les résultats concordent avec ceux de la première étude. L'instrument pourrait s'avérer plus adéquat avec de plus grands échantillons. Dans le cas contraire, il

sera plus évident d'affirmer que l'outil de collecte de données n'est pas adapté au sujet de recherche de l'étude.

Il serait intéressant de réaliser cette même étude avec les échantillons de MEMV et de comparer des organisations à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité avec d'autres où les politiques et pratiques de gestion en la matière ne sont pas encore bien établies. Il serait possible de faire des constatations à l'égard de différents points, par exemple : les idées et valeurs véhiculées par les dirigeants à l'égard de la diversité sont-elles vraiment communiquées jusqu'aux employés, le fait de mettre en place des politiques ou une structure de reddition de compte a-t-il tant une incidence sur le savoir-être, sur le climat de travail, sur les traitements discriminatoires, l'avancement professionnel des MEMV dans ces organisations différent-il autant à cause de processus standardisés, par exemple ?

Une cueillette de données au moyen d'une recherche de type qualitative pourrait aussi être utilisée pour recueillir les données, car le sujet en question est très riche de sens et cette approche aurait pu contribuer à cerner davantage la subtilité des différences entre les deux groupes. L'approche qualitative décrit et explique les phénomènes de façon détaillée, ce qui amène une richesse au niveau de l'interprétation des résultats. De ce fait, une prochaine recherche pourrait retenir les indicateurs ressortis comme ayant un effet négatif sur l'avancement professionnel des MEMV et approfondir la compréhension du sens de cet effet par des entrevues ou des groupes de discussion. La tenue de groupes de

discussion avec des membres issus de MEMV pourrait générer un volume important d'information, notamment sur le plan des attitudes et des opinions que d'autres méthodes ne sont pas en mesure de révéler. De plus, ces groupes ne sont généralement pas complexes à organiser (Bouchon, 2009). Cependant, comme le sujet traité peut être considéré sensible, certains pourraient s'autocensurer. Ainsi, la tenue d'entretiens individuels pourrait venir compléter ce que le chercheur n'aurait pu obtenir en groupe de discussion. À cet effet, Catalyst a utilisé une méthodologie similaire dans une série de cinq études débutées en 2007. Pour étoffer les conclusions quantitatives de leur sondage, Catalyst a réalisé des groupes de discussion et des entretiens auprès de gestionnaires, professionnels et cadres sur des sujets bien précis ressortis de leur sondage, tel que les relations critiques (Catalyst, 2007) ou la compatibilité organisation/employé et les stéréotypes (Catalyst, 2008).

Pour toutes perspectives futures de recherche sur un sujet similaire, le choix des caractéristiques de l'échantillon aura un impact considérable sur les données à recueillir. Ainsi, de nouvelles caractéristiques des participants sont à explorer. Avec un échantillon adéquat, il serait pertinent de cibler un échantillon de MEMV de plusieurs générations différentes (lieu de naissance au ou hors Québec) pour vérifier leurs différences avec la majorité. La variable d'intérêt à faire avancer sa carrière et celle de l'expérience d'échecs à ce niveau pourraient être amenées pour vérifier leurs effets sur la perception des barrières et facteurs facilitants. Il peut aussi être intéressant de vérifier s'il existe davantage de comportements discriminatoires lorsque la couleur de la peau diffère. De

plus, un échantillon composé principalement de cadres, gestionnaires et professionnels ayant déjà obtenu des promotions pourrait aussi apporter des informations pertinentes quant à leurs perceptions de ce qui leur a permis d'obtenir ces postes, donc des facteurs facilitants.

Perspectives pratiques

Plusieurs perspectives pratiques peuvent découler de cette recherche tout en reconnaissant la prudence à interpréter les résultats. Elles peuvent se répertorier selon qu'elles concernent les dirigeants des organisations en général, l'organisation qui a participé à l'étude, les intervenants à l'interne des organisations de même qu'à l'externe qui œuvrent dans le domaine de la gestion de la diversité. Puis, quelques perspectives pratiques peuvent concerner les MEMV qui désirent planifier leur parcours vers l'atteinte de postes supérieurs.

Pour les dirigeants d'organisations

Au niveau pratique, la valeur ajoutée d'une telle étude pour les dirigeants d'organisations est d'être capable d'identifier des tendances qui se dégagent de la perception des MEMV quant à une problématique particulière au sein d'une organisation. Il s'agit maintenant pour eux de saisir cette évaluation pour réduire les obstacles à l'avancement professionnel tels que perçus par les répondants des MEMV. En identifiant des indicateurs qui ont un effet sur l'avancement professionnel des MEMV dans un contexte organisationnel québécois, cette étude désire offrir des pistes aux dirigeants,

issus de divers secteurs d'activités, afin qu'ils puissent accueillir et maintenir en emploi une main-d'œuvre diversifiée mais aussi accroître leurs efforts de représentation des MEMV à des postes de gestion de différents niveaux.

Pour l'organisation ayant participé à l'étude

L'organisation à l'étude est considérée à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité. Malgré ce fait, aucun indicateur répertorié dans la documentation et utilisé comme énoncé comme étant des facteurs facilitants organisationnels, n'a été perçu comme étant soutenant par les MEMV. Il pourrait être judicieux pour l'organisation de questionner son bassin de MEMV quant à la signification de ces perceptions. Afin de mettre en place des actions appropriées, les dirigeants de l'organisation ont besoin de bien saisir leur environnement et d'en faire une évaluation culturelle appropriée (Catalyst, 2007). Il serait donc enrichissant pour l'organisation d'offrir des opportunités aux employés afin qu'ils expriment leurs besoins et qu'ils puissent émettre des recommandations quant à des solutions concrètes pouvant faciliter leur avancement et la pleine utilisation de leur potentiel. Découvrir les forces et les faiblesses des pratiques et politiques déjà en place serait un avantage pour l'organisation qui pourrait par la suite se fixer des priorités organisationnelles en lien avec cet exercice.

De cette étude ressort également l'effet négatif des processus de recrutement, de sélection et de promotion sur l'avancement des MEMV, tel que perçu par eux. Les membres de la majorité semblent également partager une perception se rapprochant de

celle de leurs homologues de MEMV. À cet égard, l'organisation pourrait également questionner ses membres pour être en mesure d'identifier lequel de ces processus semble le plus affecter l'avancement des employés et de quelles manières. Les problématiques étant identifiées, est-ce des aspects sur lesquels l'organisation a du pouvoir et peut appliquer des changements? Sinon, les résultats des suites de l'étude (groupes de discussion ou entretiens) pourraient être transmis au Conseil du Trésor accompagnés de recommandations sur la pertinence de réévaluer certains aspects des processus.

Pour les intervenants internes

De plus, les intervenants internes, que ce soit les conseillers en gestion de la diversité, les professionnels rattachés à l'équipe de dotation ou de développement organisationnel, ont un rôle important à jouer au sein de l'organisation. Les conseillers peuvent assurer des suivis auprès des gestionnaires et travailler à leur compréhension des données relatives à la diversité. Il est également important pour la haute direction de communiquer les résultats obtenus en matière de diversité à l'ensemble de l'organisation et d'être le plus transparent possible face à la réalité organisationnelle.

Pour les intervenants externes

Pour les intervenants externes œuvrant dans le domaine de l'interculturel ou de la gestion de la diversité, il serait important de poursuivre les efforts vers l'élaboration d'une base de données importante quant aux expériences d'avancement professionnel des MEMV dans les organisations québécoises. La collaboration entre chercheurs et

praticiens, des projets de recherche-action à l'intérieur d'organisations et la mise en place de pratiques fondées sur des données probantes sont toutes des initiatives pratiques à poursuivre pour faire avancer les connaissances sur le sujet.

Pour les MEMV

Cette recherche veut aussi informer les membres des MEMV, qui désirent planifier leur parcours vers l'atteinte de postes supérieurs, du rôle qu'ils ont à jouer dans la création d'opportunités leur permettant de gravir les échelons de l'organisation. Le fait que ces indicateurs ayant un effet positif sur l'avancement soient moins ressortis dans l'étude que dans la documentation peut signifier un besoin de sensibilisation pour les MEMV. À cet effet, il faut particulièrement retenir la relation avec un mentor, l'appartenance à des réseaux formels ou informels à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation et les opportunités de développement. Les organisations ont tout intérêt à créer ces opportunités pour attirer une main-d'œuvre diversifiée qui se sentira mobilisée d'aller travailler au sein d'une organisation où la présence de pratiques favorisera : leur adaptation, leur intégration, le partage d'information, leur sentiment de compatibilité avec la culture de l'organisation, leur compréhension du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent et la compréhension des stratégies qu'ils doivent utiliser pour faire avancer leur carrière. Les MEMV sont également responsables de leur cheminement. Leur attitude gagnante et la prise en charge de leur carrière sont déterminantes pour leur réussite.

Conclusion

De plus en plus, le recours aux compétences et aux talents des MEMV est une nécessité sociale et économique. En raison du contexte sociétal actuel, soit des pénuries de main-d'œuvre, des départs massifs à la retraite, du vieillissement de la population et du recours accru à l'immigration pour contrer cette réalité, les organisations doivent rendre leurs milieux de travail plus accueillants pour la population des MEMV, déjà importante et croissante.

Cette étude a permis d'apporter un éclairage sur les perceptions qu'entretiennent un groupe de MEMV quant à 30 indicateurs sur leur avancement professionnel au sein d'une organisation québécoise à l'avant-garde en matière de gestion de la diversité. La fréquence ainsi que le sens de l'effet de ces indicateurs ont été comparés avec un groupe de la majorité afin de vérifier si les perceptions sont partagées au sein du de la même organisation.

Peu de recherches relatent l'expérience des MEMV au regard de l'avancement vers des postes de gestion peu importe leur niveau hiérarchique dans les organisations au Québec. Malgré les limites observées, cette étude contribue par son caractère exploratoire, à cibler différentes pistes de recherches à approfondir pour de futures recherches en plus de permettre d'identifier des actions concrètes à mettre en place pour

les organisations en général, l'organisation à l'étude et les professionnels pouvant être appelés à travailler dans le dossier de la diversité culturelle. Comme le souligne le MICC (2010b, p. 10) :

« Selon un rapport publié par une grande banque canadienne en 2005, le fait de ne pas tirer pleinement parti du potentiel de la diversité, notamment celle des personnes immigrantes et des femmes au travail, comporte un coût non négligeable, et ce potentiel économique sous-exploité se chiffrera rapidement en milliards de dollars de pertes de salaires, de productivité et de production pour l'économie canadienne ».

De plus en plus, les organisations semblent prendre en compte l'enjeu économique relié à une mauvaise gestion de la diversité mais cet enjeu n'est pas le seul. Ceux-ci sont de plus en plus liés à la gestion des talents, qui passe par le recours à la diversité des personnes et de leur savoir au bénéfice de la performance des organisations. La gestion de la diversité est un défi de main-d'œuvre complexe en constante évolution. Les organisations ont un rôle important à jouer et doivent faire de la gestion de la diversité une responsabilité sociale.

Références

- Alliance for Board Diversity (2010). *Missing Pieces: Women and Minorities on Fortune 500 Boards*. Alliance for Board Diversity Census.
- Allaire, D. (1988). *Questionnaires : mesure verbale du comportement*. Dans M. Robert et al. (Éds), *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, (p.229-275). St-Hyacinthe : Edisem.
- Arcand, S. (2006). Prévenir les conflits liés à la diversité : l'interculturel comme pratique de gestion. *Gestion* 31(4), 216-223.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Bastid, F., & Roger, A., (2008). *Sentiment de réussite de carrière, qualité du travail et équilibre de vie*. Congrès AIPTLF, Québec.
- Belghiti, S. (2003). *Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres*. *Les cahiers du gdr CADRES*, 2004(5), 11-26
- Belghiti-Mahut, S. (2005). Avancement hiérarchique et plafond de verre : des obstacles persistants pour les femmes. *Performances économiques et performances sociales à l'heure de la RSE*, 7^e Université de Printemps de l'Audit Social, 99-109.
- Blais, A., & Durand, C. (2004). Le sondage. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (p.388-429). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bouchon, M. (2009). *Collecte de données. Méthodologies qualitatives*. Repéré à : www.capcooperation.org/Documents/GuideCollecte_MDM.pdf
- Bourhis, R. Y., Montreuil, A., Helly, D., & Jantzen, L. (2007). Discrimination et linguicisme au Québec : Enquête sur la diversité ethnique au Canada. *Canadian Ethnic Studies*, 39(1-2), 31-49.
- Brown, S. L., & Lent, R. W. (1996). A social cognitive framework for career choice counselling. *The Career Development Quarterly*, 44, 354-366.

- Brun, J.P. (2005). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval.
- Burton Blatt Institute (2011). *What is an inclusive culture?* Syracuse University. Repéré à : http://bbi.syr.edu/projects/Demand_Side_Models/docs/a_inclusive_culture.pdf
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (1999). Personal and career development: the best and worst of times. Dans A. I. Kraut, & A. K. Korman (Éds), *Evolving Practices in Human Resource Management: Responses to a Changing World of Work*. (pp. 146-171) San-Francisco, CA: Jossey-Bass
- Calvès, G. (2004). *La discrimination positive. Que sais-je ?* Paris: Presses Universitaires de France.
- Carmeli, A., Shalom, R., & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: what really matters? *Personnel Review*, 36(2), 190-205.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing human resources. Fourth edition*. New York: Mac Graw-Hill.
- Catalyst (1990). *Women in Corporate Management: Models Programs for Development and Mobility*, New-York: Catalyst.
- Catalyst (2007). *Career advancement in corporate Canada: a focus on visible minorities. Critical relationships*. Toronto: Catalyst.
- Catalyst (2008). *Career advancement in corporate Canada: a focus on visible minorities. Workplace fit and Stereotyping*. Toronto: Catalyst.
- Catalyst (2009). *Career advancement in corporate Canada: a focus on visible minorities. Diversity and inclusion practices*. Toronto: Catalyst.
- Catalyst (2010a). *Unwritten rules: Why doing a Good Job Might Not Be Enough*. Toronto: Catalyst.
- Catalyst (2010b). *Mentoring: necessary but insufficient for advancement*. New York : Catalyst.
- Charron, J. (2008). *Recension des écrits : Bonnes pratiques et mesures pour l'amélioration de l'égalité professionnelle et l'avancement des femmes cadres*. Montréal : Conseil des Montréalaises.

- Chicha, M. T., & Charest, E. (2008). L'intégration des immigrants sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux. *Choix IRPP*, 14(2), 1-62.
- Citoyenneté et Immigration Canada (2008). *The current state of multiculturalism in Canada and research themes on canadian multiculturalism 2008-2010*. Ottawa :Minister of Public Works and Government Services Canada.
- Comité sénatorial permanent des droits de la personne (2010). *Refléter le nouveau visage du Canada : l'équité en emploi dans la fonction publique*. Repéré à : www.parl.gc.ca. (Travaux des Comités - Sénat – Rapports – 40^e législature – 3^e session)
- Conference Board du Canada (2004). *The Voices of Visible Minorities. Speaking Out on Breaking Down Barriers*. Ottawa : Le Conference Board du Canada.
- Conference Board du Canada (2005). *Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens. Guide de l'employeur*. Canada : Le Conference Board du Canada.
- Conseil de l'Europe (2011). Compétences interculturelles dans les services sociaux. Pour construire une culture institutionnelle inclusive. Guide méthodologique. Édition du Conseil de l'Europe.
- Cox, T., & Nkomo, S M. (1986). Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers. *Group and Organizations Studies*, 11(1-2), 101-119.
- Cox, T. Jr., (1993). *Cultural Diversity in Organizations : Theory, Research and Practice*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- D'Astous, F. (2000). *Guide de réalisation de questionnaires et de sondages. Les facteurs influençant sur la marge d'erreur*. Repéré à : http://members.tripod.com/frede_dast/conseil/erreur.html
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Déom, E., Mercier, J., & Morel, S. (2006). *La Discrimination en emploi. Quels moyens faut-il prendre ?* Québec : Département des relations industrielles de l'Université Laval.
- De Vries, J. (2011). Mentoring for change. Universities Australia Executive Women.

- Diversity Institute (2011). *A snapshot of diverse leadership in the GTA*. The Third annual research report measuring diversity among leaders with a new focus on the legal sector. Toronto : Ted Rogers School of Management, Ryerson University.
- Dubois, D., Pelletier, E., & Morin, D. (2009). *Comment attirer et fidéliser des employés*. *Collection Entreprendre*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Dupont, P., Gingras, M., Marceau, D., (2002). *Guide pour l'information et l'orientation scolaires et professionnelles*. Université de Sherbrooke : Groupe provincial de soutien pour une approche orientante à l'école.
- Dwyer, R. J. (2003). Career progression factors of Aboriginal executives in the Canada federal public service. *Journal of Management Development*, 22(10), 881-889.
- Edem, U. S. (1999), Issues in career advancement prospects among librarians in Nigerian Universities, *Journal of Library Management*, 20 (2), 76-83.
- Egon Zehnder International (2010). *European board diversity analysis 2010. Is it getting easier to find women on European boards?* London: Egon Zehnder International.
- Eyring, A., & Stead, B. A. (1998). Shattering the glass ceiling: some successful corporate practices. *Journal of Business Ethics*, 17(3), 245-251.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. Third Edition*. London: SAGE.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes : differences for men and women ? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Gallinal, A. V., Sevin, E., & Kelner, S. P., (2008). *A vital strategic resource. Companies with diversity at the top have a clear edge over the competition*. London : Egon Zehnder International.
- Girouard, S., (2013). *L'influence des aspirations de carrières sur le succès de carrière et le bien-être subjectif des individus au travail*. Rapport sommaire. Repéré sur http://www.portailrh.org/Sondage/pdf/Rapport_succesCarriere.pdf
- Gosselin, A., & Chouat, N. (1992). Valoriser et gérer la diversification de la main-d'oeuvre. *Gestion*, 17(2), 49-57.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organisational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33, 64-86.

- Groupe Conseil Continuum (2005). *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. Montréal : Emploi-Québec et le Mouvement Québécois de la qualité.
- Groupe Femmes, Politique, Démocratie (2004). Les mesures d'action positive. *Condition féminine du Canada et du Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques* 6(3), 1-7
- Grouzet, F. M. E., Kasser, T., Ahuvia, A., Dols, J. M. F., Kim, Y., Lau, S., Ryan, R. M., Saunders, S., Schmuck, P., & Sheldon, K. M. (2005). The Structure of Goal Contents Across 15 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 800-816.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage : Women's ways of leadership*. New York : Doubleday Currency.
- Héon, L., & Mayrand, N., (2003). L'accès des femmes à un poste de direction dans des écoles secondaires de Montréal. *Recherches féministes*, 16 (1), 159-185.
- Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices: a theory of careers*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hyun, J. (2005). *Breaking the bamboo ceiling: Career strategies for Asians*. New York: Harper Collins Publishers.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Ibarra, H., Carter, N.M, & Silva, C. (2010). Why Men Still Get More Promotions Than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-126.
- Igbaria, M., & Baroudi, J. J. (1995), "The impact of job performance evaluations on career advancement prospects: an examination of gender differences in the IS workplace", *MIS Quarterly*, 19(1), 107-123.
- Jackson, A., 2002. *Le travail vaut-il la peine pour les travailleurs et les travailleuses de couleur ?* Rapport de recherche no 18, Congrès du travail du Canada, Ottawa.
- Kalleberg, A. L, & Reskin, B. F. (1995). Gender differences in promotion in the United States and Norway. *Research in Social Stratification and Mobility*, 14, 237-264.
- Kandola, B. (2004). Skills development: the missing link in increasing diversity in leadership. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 143-147.

- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation: New edition*. New York: Basic Books.
- Karakas, S., (2011). *Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant. Diversité et carrière : proposition d'un modèle conceptuel et d'un management bienveillant de la carrière*. Cahiers de Recherche Prisme-Sorbonne, 11-22, Paris.
- Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The Sources of Four Commonly Reported Cutoff Criteria. What Did They Really Say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.
- Landrieux-Kartochian, S. (2003). Au-delà du plafond de verre? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de gestion des ressources humaines. *Les cahiers du CERGOR*, 3(1). Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Lecomte, J. (2004) *Les applications du sentiment d'efficacité personnelle*. *Savoirs* (Hors série), 59-90.
- Lefkowitz, J. (1994). Sex-related differences in job attitudes and dispositional variables: now you see them... *Academy of Management journal*, 31, 323-349.
- Légaré, J. & Ménard, P.O. (2006). Les générations X et Y du Québec, vraiment différentes des précédentes ? *SEDAP Research Paper 158*, 1-45.
- Lemire, L., & Saba, T. (1997). *Plafonnement de carrière subjectif : conséquences chez les cadres et les professionnels du secteur public québécois*. Montréal, l'Association, p.34-45.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2000). Contextual supports and barriers to career choice: A social cognitive analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 47, 36-49.
- Marchand, I., Saint-Charles, J., & Corbeil, C. (2007). L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec. *Recherches féministes*, vol. 20(1), 27-54.
- Martinon, M. (2000). *L'intention du jeune cadre de s'expatrier par rapport à sa logique d'acteur en termes de carrière : proposition d'un modèle de compréhension*. Repéré à : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000martinon063.pdf> - 79.6kb
- Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2007a). *Diversité ethnoculturelle au Québec* (Internet). Repéré à www.quebecinterculturel.gouv.qc.

ca./fr/diversite-ethnoculturelle/index.html.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2007b). *Consultation 2008-2010. La planification de l'immigration au Québec pour la période 2008-2010*. Québec : Direction de la recherche et de l'analyse prospective du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles.

Ministère de l'Immigration et des Communautés Culturelles (2008). *La diversité : une valeur ajoutée. Plan d'action gouvernemental pour favoriser la participation de tous à l'essor du Québec 2008-2013*. Direction des affaires publiques et des communications du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2010a). *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2010*. Québec : Direction de la recherche et de l'analyse prospective (DRAP), Direction des opérations (DO) du secteur Immigration et Direction des affaires publiques et des communications (DAPC) du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC).

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2010b). *Diversité, Gestion, Compétitivité, Innovation– Cadre de référence en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise*. Québec : Document réalisé en collaboration avec le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation.

Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (2012). *Plan d'immigration du Québec pour l'année 2012*. Québec : Direction de la recherche et de l'analyse prospective (DRAP), Direction des opérations (DO) du secteur Immigration et Direction des affaires publiques et des communications (DAPC) du Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles (MICC).

Moriceau, C., Rigondaud, S. & Vincent-Buffault, A., (2013). *Plafond de verre : les déterminants de l'avancement de carrière des cadres féminins*. Paris : Centre d'analyse stratégique.

Morrison, A. M. (1992). New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, 7(4). 15-20.

Morrison, A.M., & Von Glinow, M.A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1988). *Breaking the glass ceiling : Can women reach the top of America's largest corporations?* Menlo Park: CA : Addison Wesley Publishing Company Inc.

- Munjuri, M. G. (2011). "Factors affecting career advancement". *DBA Africa management review*, 1 (1), 93-117.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2004). *L'Accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises : entre nécessité et opportunité une problématique dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises*. Paris : ORSE.
- Perrone, K. M., Sedlacek, W. E., & Alexander, C. M. (2001). Gender and ethnic differences in career goal attainment. *The Career Development Quarterly*, 50(2), 168-178.
- Rimok, P. (2006). La croissance de la diversité ethnoculturelle et des discriminations en emploi. Département des relations industrielles de l'Université Laval (Éds.). *La discrimination en emploi. Quels moyens faut-il prendre ?* (p. 184-202). Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Roger, A., & Lapalme, M.-E. (2006). « L'individu face au plafonnement de carrière ». Dans A. El Akremi, Guerrero, S., Neveu, J.-P. (Éds). *Comportement organisationnel : Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* (p. 223-259). De Boeck.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125.
- Rosenzweig, P. M., (1998). Stratégies pour la gestion de la diversité. Repéré à : *L'art de l'entreprise globale*, 6/12, Les Échos. www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_6_2.htm
- Ross, C. (2004). Ethnic minority personnel careers: Hindrances and hopes. *Personnel Review*, 33(4), 468-484.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. Les notes du Lirhe, no.326, Toulouse.
- Saba, T., Dolan, S.L., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. 4^e édition. Saint-Laurent: ERPI.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes, *Journal of Management*, 24(3), 449-467.
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schreiber, C. T., Price, K. F., & Morrison, A. M. (1993). Workforce diversity and the glass ceiling: practices, barriers, possibilities. *HR. Human Resource Planning*, 16(2), 51-69.

- Secrétariat du Conseil du trésor. (2005). *Profil gouvernemental des compétences du personnel d'encadrement*. Québec : Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique.
- Smith, R. A. (2005). Do the determinants of promotion differ for white men versus women and minorities? *The American Behavioral Scientist*, 48(9), 1157-1181.
- Statistique Canada (2007). *Portrait de la population canadienne en 2006, recensement de 2006. Chiffres de populations et des logements, recensement de 2006*. Ottawa : Ministre de l'Industrie.
- Statistique Canada (2010). *Projection de la diversité de la population canadienne, 2006 à 2031*. Ottawa : Ministre de l'Industrie.
- Testa, M. R., Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2003). Cultural Fit and Job Satisfaction in a Global Service Environment. *Management International Review*, 43(2), 129-148.
- Thomas, D. A., (2001). The Truth About Mentoring Minorities. Race Matters. *Harvard Business Review*, 79(4), 98-107.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996) Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 75(5) 79-90.
- Thomas, D. A., & Gabarro, J. J. (1999). *Breaking through: The making of minority executives in corporate America*. Boston : Harvard Business School Press.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches Qualitatives – Hors Série (5)*, 38-45.
- Tymon, W. G., & Stumpf, S. A. (2003), "Social capital in the success of knowledge workers", *Career Development International*, 8 (1), 12-20.
- Walston S., & Chou, A. F. (2011). CEO perceptions of organizational consensus and its impact on hospital restructuring outcomes, *Journal of Health Organization and Management*, 25(2), 176-194.
- Wesley, S. M. (2008). *The effect of gender and race on career advancement: A study of minority women in executive-level positions within non-profit organizations*. Thèse de doctorat inédite, Université Capella.
- Wuhl, S. (2006). Discrimination positive. Un principe diversement appliqué. *Le nouveau dictionnaire de l'action sociale*. Éditions Bayard. Aussi repéré à : <http://www.simonwuhl.org>

Appendice A

Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement

**Profil gouvernemental de compétences
du personnel d'encadrement**



Québec 



Le profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement

Les gestionnaires publics doivent travailler dans un contexte caractérisé notamment par le développement de réseaux et de partenariats, la diversité culturelle, les effets des technologies de l'information et des communications, la gestion et le développement continu des compétences. Pour faire face à cette réalité organisationnelle, ils doivent maîtriser plusieurs compétences.

Dans cette perspective, le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré un profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement au regard de deux dimensions fondamentales de la gestion publique : la dimension dite « fonctionnelle » qui se réfère à l'environnement et à la gestion des opérations, de même que la dimension humaine qui se rapporte à la gestion de soi et à la gestion des personnes. Ce profil constitue l'assise des orientations du gouvernement en matière de gestion de la carrière et de développement du personnel d'encadrement.

Ainsi, le profil est un cadre de référence qui soutient les actions liées à la carrière et au développement des compétences des gestionnaires de la fonction publique. Il est appelé à servir notamment dans les processus de sélection et dans la préparation de la relève de gestion. Il est également un appui essentiel au développement des compétences des gestionnaires en place, en ce qui a trait à la détermination des besoins et à l'élaboration des activités de développement. De façon complémentaire, il peut également soutenir le processus d'évaluation du rendement des gestionnaires.

Le profil gouvernemental présente des compétences que les gestionnaires publics doivent posséder pour exercer leurs responsabilités. En effet, les compétences présentées sont communes aux différents niveaux et situations de gestion. Cependant, selon le niveau hiérarchique et le ministère ou l'organisme, certaines compétences prennent une importance variable et peuvent se manifester de manières différentes.

Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement

Dimension fonctionnelle



L'environnement

Sens politique
Vision stratégique et tactique
Gestion dans la complexité
et le changement
Gestion des partenariats
et des réseaux

Dimension humaine



La personne

Gestion de soi et authenticité
Gestion de son évolution
professionnelle
Leadership mobilisant
Actualisation des
valeurs éthiques



La gestion opérationnelle

Créativité et innovation
Gestion du savoir
Sensibilité technologique
Communication et négociation
Gestion orientée vers la clientèle
Gestion orientée vers
les résultats



La gestion des personnes

Gestion des contributions
individuelles
Gestion de l'efficacité de l'équipe
Gestion des compétences
Ouverture à la diversité
Gestion de la santé

Dimension fonctionnelle



L'environnement

Compétences	Actions clés
Sens politique	
<p>Lire et décoder correctement l'environnement politique des systèmes publics et de l'organisation, puis agir en conséquence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre le sens des politiques publiques et des objectifs gouvernementaux ainsi que leur incidence sur l'organisation. Savoir interpréter les attentes, les points de vue et les enjeux des instances politiques et en tenir compte dans les stratégies. Distinguer clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et le politique. Agir et prendre ses décisions de façon non partisane, en fonction de sa marge de manoeuvre et mesurer les conséquences de ses actions sur le plan politique. Travailler en partenariat avec le politique. Gérer l'influence du politique et des médias. Conseiller les décideurs quant aux effets administratifs de leurs décisions, d'une manière franche et objective.
Vision stratégique et tactique	
<p>Percevoir l'organisation dans son environnement global, ainsi que les perspectives d'évolution, et choisir les stratégies et les tactiques appropriées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Analyser l'environnement, la place de l'organisation, les enjeux, les intérêts en présence et les perspectives d'évolution. Développer une vision prospective ou d'avenir de son unité. Saisir les occasions jugées intéressantes pour l'organisation. Évaluer continuellement les effets des politiques sur l'organisation et l'environnement. Déterminer des stratégies pratiques et réalistes, en tenant compte des multiples dimensions de l'organisation. Concilier les intérêts divers dans l'élaboration des orientations et des objectifs de l'unité. Définir les domaines d'amélioration en vue de l'évolution de son unité.

Compétences	Actions clés
Gestion dans la complexité et le changement	
Comprendre et accepter la complexité comme un phénomène d'évolution, en tirer profit et gérer la dynamique de changement conséquente.	<ul style="list-style-type: none"> • Appréhender les situations dans leur complexité et leurs multiples dimensions. • Composer avec les situations paradoxales et ambiguës et agir en conséquence. • Anticiper, analyser et gérer l'incertitude et les situations complexes qui en découlent. • S'adapter à des situations complexes pour en faire une occasion de renouvellement. • Implanter les changements de façon stratégique en y associant les membres de l'équipe. • Prévoir les obstacles et les résistances et les gérer adéquatement en distinguant l'adaptation normale des problèmes.
Gestion des partenariats et des réseaux	
Créer et gérer les relations avec les partenaires et les membres des réseaux associés à l'atteinte des objectifs de l'unité.	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des liens de concertation avec les autres unités pour l'atteinte des objectifs organisationnels (collaboration horizontale). • Comprendre les attentes des différents partenaires (internes et externes) ainsi que les enjeux et en tenir compte dans ses stratégies. • Établir des liens entre les secteurs public, privé et communautaire puis susciter les collaborations requises. • Conclure des ententes de partenariat en définissant clairement les zones de responsabilité et de collaboration. • Traiter avec les partenaires et les réseaux vers l'atteinte des objectifs et agir en réelle concertation. • Concilier les intérêts et les enjeux des partenaires aux différentes étapes. • Informer ses partenaires et les membres des réseaux de tout élément d'information nécessaire.



La gestion opérationnelle

Compétences	Actions clés
Créativité et innovation	
Remettre en cause les façons de faire, chercher des approches novatrices de travail et encourager cette recherche chez les autres.	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre du recul par rapport au présent et manifester une ouverture à l'égard d'autres façons de voir ou de faire. • Stimuler l'émergence d'idées nouvelles et mettre à profit celles qui concourent à de meilleurs résultats organisationnels. • Mettre en place des conditions propices à l'innovation et à la créativité dans son unité. • Susciter le renouvellement des façons de faire en vue d'améliorer l'offre de service et d'optimiser les ressources. • Encourager l'innovation, l'expérimentation et le risque, puis prévoir les effets des innovations. • Savoir utiliser efficacement le potentiel d'innovation qu'offrent les suggestions, les difficultés ou les plaintes.
Gestion du savoir	
Reconnaître l'importance stratégique des savoirs dans l'organisation et en assumer la saine gestion.	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les savoirs stratégiques dans son secteur d'intervention. • Juger rapidement de la pertinence de l'information reçue et la diffuser auprès des collaborateurs. • Assurer la circulation, la mise à jour et l'enrichissement des savoirs stratégiques de son unité. • Savoir déceler les possibilités des nouvelles technologies pour la gestion de l'information et en tirer profit. • Assurer la sécurité de l'information stratégique. • Préserver l'expertise au départ d'un employé.

Compétences	Actions clés
<p>Sensibilité technologique</p> <p>Utiliser les technologies de l'information et en comprendre les possibilités et les limites en vue de soutenir et d'améliorer l'offre de service de son unité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un esprit d'ouverture au potentiel des technologies. • Savoir tirer profit des technologies pour améliorer l'efficacité, l'accessibilité, la qualité et la simplicité des services. • Mettre à profit les technologies pour améliorer l'offre de service et implanter les changements culturels et structurels qui en découlent. • Favoriser le choix de moyens adaptés à la capacité variable des citoyens face à l'utilisation des technologies. • Prévoir l'implantation progressive des modifications pour permettre l'adaptation du personnel et des usagers. • Prévoir les effets d'une accessibilité et d'une transparence accrues de l'information découlant de la technologie. • Utiliser avec aisance les technologies qui sont à sa disposition.
<p>Communication et négociation</p> <p>Communiquer avec divers interlocuteurs et négocier efficacement selon une approche qui concilie les besoins des parties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percevoir les valeurs, les sentiments et la situation de ses interlocuteurs. • Communiquer avec ses interlocuteurs en tenant compte de leurs objectifs et de leurs caractéristiques et s'y adapter. • Savoir convaincre, influencer et se laisser influencer. • Traiter l'information accessible et la transmettre au bon endroit. • Maîtriser la langue française (parlée et écrite). • Maîtriser la communication stratégique avec les médias.

Compétences	Actions clés
<p>Gestion orientée vers la clientèle</p> <p>Comprendre et tenir compte des besoins des citoyens et des clients dans la mise en place, l'adaptation et l'offre de biens et de services de son unité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerner les besoins et les attentes des citoyens et des clients à l'égard des services offerts ainsi que leur évolution. • Favoriser la consultation et la participation des citoyens et des groupes d'intérêt lors de l'élaboration de politiques et de programmes. • Adapter ses interventions aux droits des citoyens. • S'assurer que la production des services correspond aux engagements de l'organisation à l'égard de la clientèle. • Évaluer de façon régulière la satisfaction des clients et l'efficacité des programmes, puis mettre en place les améliorations nécessaires et les innovations. • Contribuer à développer la sensibilité à la clientèle au sein de l'équipe. • Être réceptif aux plaintes ou aux suggestions de la clientèle et en tirer l'occasion d'innover. • Assurer la protection des renseignements personnels de la clientèle.
<p>Gestion orientée vers les résultats</p> <p>Gérer la production de biens et de services de son unité en s'orientant vers l'atteinte de résultats de qualité à l'égard de la clientèle et vers l'utilisation optimale des ressources.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer à partir des objectifs stratégiques et des priorités de l'organisation le plan d'action de son unité : objectifs, cibles de résultats et indicateurs de mesure. • Assurer dans sa planification une utilisation optimale des ressources disponibles (humaines, financières, informationnelles et matérielles). • Exercer une gestion efficiente des ressources qui sont allouées. • Susciter une dynamique d'amélioration continue des processus vers la simplification et l'innovation. • Rendre disponibles les conditions et les moyens nécessaires à la production des services par l'équipe. • Exercer un suivi continu de la production et de sa qualité, notamment à l'aide des indicateurs, et apporter les mesures correctives. • Rendre compte des résultats atteints par son unité et expliquer les écarts par rapport à la planification.

Dimension humaine



La personne

Compétences	Actions clés
<p>Gestion de soi et authenticité</p> <p>Bien se connaître, maintenir son équilibre personnel et préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de sa vie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Prendre les moyens pour développer une bonne connaissance de soi-même, comme personne humaine et comme gestionnaire. Adopter un comportement en accord avec ses opinions, son discours et ses valeurs personnelles. Reconnaître et bien gérer ses émotions, puis intégrer la dimension émotive dans ses relations avec les autres. Reconnaître les effets de la tension sur sa vitalité et prendre les moyens de se protéger. S'investir dans ses fonctions de façon efficiente et se garder du temps pour le recul et le ressourcement. Déléguer ce qui peut être effectué par les membres de l'équipe. Préserver les zones appartenant à sa vie personnelle. Inciter les personnes de l'équipe à préserver l'harmonie entre les différentes dimensions de leur vie, avant tout en leur donnant l'exemple. Déterminer ses objectifs et ses moyens de soutien et de développement personnel.
<p>Gestion de son évolution professionnelle</p> <p>Assumer ses choix professionnels, mettre à profit ses compétences et développer pleinement ses talents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Définir son projet professionnel afin d'en actualiser le potentiel. Prendre les moyens d'apprendre, de se développer et de maintenir ses compétences au regard de ses fonctions et de ses perspectives d'avenir. Se tenir informé des possibilités et des perspectives de mobilité ou d'évolution professionnelle. Développer ses réseaux de partage, d'entraide et de développement socioprofessionnel. Recourir à des moyens de soutenir ses actes de gestion et son développement professionnel (consultation, accompagnement, mentorat, etc.). Établir ses zones d'amélioration professionnelle et élaborer son plan de développement.

Compétences	Actions clés
Leadership mobilisant	
<p>Exercer une influence significative, susciter l'engagement et inspirer ses collègues ainsi que le personnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner le sens du travail, la vision du devenir de l'unité et susciter l'adhésion des membres. • Affirmer ses valeurs, sa vision personnelle, pour influencer ses pairs, ses supérieurs et les employés. • Créer des relations de collaboration qui s'appuient sur la considération, le respect et la confiance. • Stimuler, mobiliser les collaborateurs et les employés, notamment par la prise en considération de leurs opinions. • Porter les projets de changement organisationnel avec conviction et assurance pour susciter l'engagement. • Prendre les décisions et faire les choix qui conviennent, comme leader. • Stimuler et guider d'autres personnes, en particulier les nouveaux gestionnaires. • Contribuer à l'engagement social et communautaire de l'organisation.
Actualisation des valeurs éthiques	
<p>Percevoir les enjeux éthiques dans sa gestion, prendre position sur ses valeurs et sur celles de l'organisation, puis les intégrer dans ses actions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre le temps de réfléchir sur l'éthique et appliquer une rigueur de pensée à ses décisions et à ses actions. • Favoriser le développement d'une culture éthique dans son unité en stimulant la remise en question et la réflexion individuelle. • Promouvoir des conduites éthiques tant par son discours que par l'exemple. • Oser s'affirmer, avoir le courage de ses opinions et de ses prises de position appuyées par une réflexion sur l'éthique auprès des employés, de ses confrères, de ses supérieurs, de ses clients et de ses partenaires. • Agir en accord avec ses valeurs éthiques et celles de l'organisation, et pouvoir expliquer le sens de ses actions. • Exercer et faire exercer le pouvoir discrétionnaire sur la base de valeurs éthiques.



La gestion des personnes

Compétences	Actions clés
Gestion des contributions individuelles	
Diriger les personnes sous sa responsabilité et encourager leur contribution ; dans cette perspective, veiller à ce qu'elles utilisent au mieux leurs compétences et soient mobilisées dans leur action.	<ul style="list-style-type: none"> • Attribuer les mandats en fonction des compétences et des profils individuels (expérience, âge), puis établir les ententes mutuelles de contribution. • Répartir le travail de façon équitable entre chacune des personnes. • Adapter son style de gestion aux caractéristiques et aux profils individuels. • Développer la coresponsabilité chez les personnes en ce qui concerne l'atteinte des résultats de l'unité. • Superviser et soutenir l'accomplissement du travail par l'échange et la rétroaction, tout en laissant place à l'initiative et à la créativité des personnes. • Fournir les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats. • Évaluer l'atteinte des résultats et reconnaître de façon juste l'apport de chacun. • Implanter les changements en tenant compte des personnes et de leurs besoins individuels d'adaptation et de soutien.
Gestion de l'efficacité de l'équipe	
Bâtir une dynamique d'équipe qui contribue au rendement de toute l'unité.	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un milieu de vie qui repose sur l'entraide et la coopération. • Orienter et stimuler la dynamique et la synergie d'équipe pour atteindre une efficacité d'ensemble. • Mettre l'accent sur des objectifs d'équipe découlant de la vision et reconnaître les résultats collectifs pour favoriser la cohésion et la fierté d'équipe. • Favoriser la participation et la consultation de chacun comme partenaire et coresponsable de l'ensemble. • Favoriser l'émergence d'une vie d'équipe qui respecte les personnes et valorise leur spécificité et leur complémentarité. • Agir pour améliorer la collaboration et la concertation découlant des approches, des expériences et des différences individuelles. • À l'occasion d'une absence prolongée ou de la réduction de l'effectif, revoir les priorités et répartir les mandats, le cas échéant, afin d'assurer la continuité.

Compétences	Actions clés
<p>Gestion des compétences</p> <p>Favoriser le développement des compétences des personnes et l'évolution de leur carrière, en tenant compte de leurs talents et de leurs aspirations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser et stimuler l'apprentissage en le liant au développement de l'organisation pour lui donner davantage de sens. • Créer un milieu axé sur l'apprentissage dans l'action en se servant de la diversité des talents et des expériences. • Favoriser l'utilisation des compétences des personnes en tenant compte des responsabilités ou des mandats confiés. • Consacrer le temps et les moyens nécessaires au développement des compétences et à leur actualisation. • Appuyer l'évolution de la carrière en favorisant les nouveaux défis et l'expression du potentiel et des talents individuels. • Suivre la réalisation du plan individuel de développement et établir les liens avec l'évaluation au rendement et les perspectives de mobilité. • Prévoir des stratégies de gestion de la relève dans son unité, afin d'assurer la continuité des services et le maintien de l'expertise.
<p>Ouverture à la diversité</p> <p>Reconnaître que les différences entre les personnes, particulièrement entre les membres de groupes cibles, constituent un apport dynamique à l'équipe et en tenir compte dans la gestion des personnes et l'offre de service.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les principes d'équité en emploi et les différents programmes d'accès à l'égalité ainsi que les responsabilités de gestion qui en découlent. • Manifester de l'ouverture, du respect et de la tolérance face à la diversité des personnes. • Comprendre son cadre de référence personnel face à la diversité et celui des autres pour interagir efficacement. • Favoriser, au sein de son équipe, l'ouverture et le respect de la diversité des personnes, puis agir pour résoudre les difficultés qui pourraient émerger. • S'assurer que les personnes de son équipe ont les compétences et les habiletés nécessaires pour interagir de façon efficace avec une clientèle diversifiée.

Compétences	Actions clés
<p>Gestion de la santé</p> <p>Mettre en œuvre, dans le milieu organisationnel, les moyens de protéger la santé et la sécurité physique et psychologique des personnes et intervenir dans les situations problématiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que l'organisation ainsi que les conditions du travail favorisent et protègent la santé des personnes. • Veiller à ce que l'environnement physique soit adéquat pour préserver la santé et la sécurité des personnes. • Assurer un climat de travail et des relations entre les personnes qui contribuent au mieux-être de chacun. • Prendre les moyens de favoriser un milieu de travail exempt de violence, de harcèlement et de discrimination et gérer les problèmes qui émergent. • Inciter les personnes à assumer une saine gestion d'elles-mêmes et reconnaître les indices de détérioration de l'état de santé des membres de son équipe (stress, absentéisme). • Diriger, lorsque cela semble approprié, les personnes qui présentent des difficultés vers les ressources et l'aide disponibles. • Favoriser le retour au travail lors d'invalidité tout en respectant les limites fonctionnelles des personnes et soutenir la réintégration progressive.

Réalisation :
Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique

Édition et révision linguistique :
Direction des communications

Dépôt légal – 2^e trimestre 2005
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Avril 2005



Secretariat
du Conseil des ministres
Québec

Avril 2005

Appendice B

Critères de sélection des organisations à l'avant-garde en matière de diversité invitées à participer à l'étude de cas du Conference Board du Canada

Critères tirés de : Optimiser les talents des minorités visibles : une affaire de bon sens — Guide de l'employeur, par Le Conference Board du Canada, 2005, p.113-114.

« Les organisations ayant participé à l'étude de cas ont été sélectionnées d'après des critères élaborés par les analystes, en étroite collaboration avec le Comité consultatif du projet. Ces critères sont fondés sur une analyse bibliographique exhaustive des éléments organisationnels considérés comme étant essentiels à la création et à la préservation d'une main-d'œuvre diversifiée et d'un milieu de travail favorisant l'intégration. »

Critères

Au minimum, les organisations doivent :

1. avoir pris un engagement ferme à l'égard de la diversité (reflété dans leur mission et leur énoncé de vision ou se traduisant par des raisons d'affaires en faveur de la diversité clairement énoncées);
2. être reconnues dans la communauté, par des évaluateurs ou des pairs, comme étant des chefs de file de la création de milieux de travail accueillants, englobant les minorités visibles.

De plus, les organisations doivent présenter au moins deux des éléments qui suivent :

1. des techniques de recrutement et de sélection sensibles à la diversité (se traduisant, par exemple, par des offres d'emplois visant les minorités visibles, l'utilisation d'outils de sélection multiples afin d'éviter la partialité des méthodes employées quelles qu'elles soient, la présence de recruteurs ou d'intervieweurs connaissant bien la diversité, ou des comités de sélection hétérogènes);
2. des programmes favorisant le perfectionnement professionnel des minorités visibles (se traduisant, par exemple, par des programmes de développement du leadership ou autres prévoyant la participation des minorités visibles, le mentorat ou l'encadrement des minorités visibles, ou des occasions de maillage pour les minorités visibles);
3. des pratiques de promotion équitables, y compris des stratégies favorisant l'accession des minorités visibles à des postes de gestion et la nomination de minorités visibles aux conseils d'administration (se traduisant, par exemple, par l'intégration complète de la diversité aux processus et aux plans de planification de la relève, ou l'utilisation de compétences de base pour assurer l'évaluation et la promotion de candidats à des postes élevés, notamment la gestion);
4. l'obligation pour les gestionnaires de rendre compte de la réalisation des objectifs en matière de diversité (se traduisant, par exemple, par l'intégration d'un volet diversité aux objectifs de rendement des gestionnaires et des employés, la

subordination des incitatifs financiers à la diversité des effectifs ou l'offre de programmes de formation visant à aider les gestionnaires et les employés à atteindre leurs buts en matière de diversité);

5. la prise en considération des différences culturelles (se traduisant, par exemple, par la présence de salles de recueillement ou de prière, la sensibilité des gestionnaires et des employés aux fêtes culturelles et la reconnaissance de celles-ci, l'acceptation de vêtements à caractère culturel en milieu de travail, la tenue d'ateliers de conscientisation aux différences culturelles et la promotion d'un milieu de travail favorisant l'intégration, la prestation de cours en français et en anglais (comme langues première et seconde) afin de rehausser le niveau des aptitudes linguistiques orales et écrites des immigrants de minorités visibles ou le soutien des immigrants dans leur démarche pour faire accepter ou reconnaître des titres et diplômes étrangers);
6. une représentation des minorités visibles équivalente à celle du marché du travail (la représentation des minorités visibles étant mesurée au sein des nouvelles recrues, de tous les employés, de la direction et du conseil d'administration);
7. la production de résultats démontrables, découlant des activités de promotion de la diversité (se traduisant, par exemple, par un changement de comportement chez

la direction et les employés, dans la culture organisationnelle et, éventuellement, l'élaboration de programmes et politiques durables favorisant la diversité);

8. l'expression explicite d'un engagement organisationnel (se traduisant, par exemple, par la participation active de l'organisation à des activités de prise de contact avec des communautés de minorités visibles ou par l'intégration d'entreprises appartenant à des minorités visibles dans la chaîne d'approvisionnement de l'organisation).

Appendice C

Questionnaire

Les barrières et les facteurs facilitant l'avancement professionnel

QUESTIONNAIRE (VERSION FINALE)

Madame/Monsieur,

Nous vous remercions de prendre le temps de participer à cette étude. Le présent questionnaire comprend trois sections et sa durée de passation est approximativement 30 minutes. Une fois complété, nous vous demandons de déposer le questionnaire dans l'enveloppe préaffranchie et de bien vouloir nous le faire parvenir par la poste. Nous vous rappelons l'anonymat de votre participation ainsi que la confidentialité de vos réponses.

Le formulaire de consentement joint au questionnaire vous explique en détails les objectifs de la présente recherche de même que les conditions éthiques reliées au projet. Il n'est pas nécessaire de nous retourner ce formulaire.

Vos réponses devraient correspondre à vos perceptions, attitudes et opinions personnelles sur le sujet et faire référence au contexte actuel du MICC.

Merci!

SECTION 1 : MON PROFIL DANS L'ORGANISATION

1. Genre : F M

2. Groupes d'âge : Moins de 35 ans De 35 à 54 ans 55 ans et plus

3. Statut civil : Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Autre

4. Enfants : Oui Non

5. Votre niveau d'éducation le plus élevé (équivalent canadien reconnu)

Secondaire Collégial Certificat Bacc. Maîtrise
Doctorat Autre

6. Etes-vous membre d'une minorité ethnique ou visible ? : Oui Non

7. Si oui, êtes-vous né(e) au Québec ? : Oui Non

8. Nombre d'années à l'emploi du MICC : 0-5 ans 5-10 ans 10-15 ans 15 et plus

9. Catégorie d'emploi actuel :

Personnel de bureau Personnel technique Professionnel Cadre
Autre

10. Nombre d'années dans cette catégorie d'emploi : 0-5 ans 5-10 ans 10 et plus

11. Poste actuel : Régulier Temporaire Autre

12. Secteur d'emploi : Immigration et Francisation Performance, Partenariats et Promotion
Intégration Unités centrales Administration Autre

SECTION 2 : D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL

INSTRUCTIONS

Pour cette seconde section du questionnaire, nous vous demandons de répondre en adoptant un **regard général**, qui concerne **l'ensemble des employés du Ministère**, peu importe leur origine ethnique. Ainsi, nous voulons connaître si, de façon générale, les éléments suivants affectent **l'avancement professionnel d'un employé au sein du MICC**.

Répondez en utilisant l'échelle suivante : Jamais, Rarement, Parfois, Souvent, Toujours. Exemples :

- **Rarement** : Je considère que cet élément affecte rarement l'avancement professionnel d'un employé au sein du MICC.

- **Souvent** : Je considère que cet élément affecte souvent l'avancement professionnel d'un employé au sein du MICC.

De façon générale, je considère que les éléments suivants affectent : jamais, rarement, parfois, souvent, toujours, l'avancement professionnel d'un employé au sein du MICC. Cochez la réponse qui vous convient le mieux.	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
1. La compatibilité entre l'employé et la culture de l'organisation.					
2. Des traitements discriminatoires liés à un accent prononcé ou un nom à consonance étrangère.					
3. La connaissance des valeurs et des normes québécoises par les employés.					
4. Ce que les gens savent et comprennent des façons de faire pour avoir de l'influence et avancer dans l'organisation.					
5. Les expériences vécues par d'autres pour obtenir un poste de niveau supérieur.					
6. La confiance d'un employé en ses capacités devant le défi d'obtenir un poste de niveau supérieur.					
7. Les démarches à entreprendre individuellement dès l'embauche afin de gérer sa carrière.					
8. La connaissance et l'utilisation des ressources disponibles dans l'organisation pour aider l'employé à progresser professionnellement.					
9. Les préjugés (idées faites d'avance) reliés aux compétences des membres de communautés culturelles.					
10. L'évaluation de performance de l'employé faite par le supérieur.					
11. Le partage de caractéristiques similaires (âge, origine ethnique, domaine professionnel) entre le supérieur et l'employé.					
12. La reconnaissance des acquis académiques et professionnels réalisés à l'étranger.					
13. La similarité ethnique et culturelle des personnes occupant les postes de haut niveau.					
14. L'ouverture des membres de l'environnement de travail immédiat aux différences culturelles et ethniques.					
15. La réputation du secteur d'emploi ou du niveau de poste occupé par l'employé dès son embauche.					
16. Le processus de sélection tel qu'établi actuellement dans la Fonction publique québécoise.					
17. Le processus de recrutement (pour bâtir une banque de candidats à un poste) tel qu'établi actuellement dans la Fonction publique québécoise.					
18. Les processus d'affectation, de mutation et de promotion tel qu'établis actuellement dans la Fonction publique québécoise.					
19. L'accès aux réseaux formels d'information et de décision.					

De façon générale, je considère que les éléments suivants affectent : jamais, rarement, parfois, souvent, toujours, l'avancement professionnel d'un employé au sein du MICC. Cochez la réponse qui vous convient le mieux.	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
20. L'accès aux réseaux informels d'information.					
21. Les initiatives personnelles qu'entreprend individu pour faire avancer sa carrière.					
22. L'attitude gagnante d'un individu face à sa carrière.					
23. L'appartenance d'un individu à un réseau personnel ou professionnel dans l'organisation.					
24. L'appartenance d'un individu à un réseau personnel ou professionnel à l'extérieur de l'organisation.					
25. La relation d'un employé avec un mentor.					
26. Le soutien du supérieur immédiat de l'employé.					
27. L'engagement de la haute direction envers les membres des communautés culturelles afin qu'ils puissent obtenir des postes de gestion.					
28. Les normes, croyances et valeurs de l'organisation envers les membres issus des communautés culturelles.					
29. Les possibilités de développement et de perfectionnement offertes aux employés.					
30. L'obligation du supérieur et des dirigeants de rendre compte des résultats atteints en matière de gestion de la diversité.					

SECTION 3 : D'UN POINT DE VUE PERSONNEL

INSTRUCTIONS

Pour la troisième section du questionnaire, nous vous demandons de répondre selon **votre point de vue personnel**. Ainsi, nous voulons savoir si les mêmes éléments, mentionnés précédemment, ont un effet sur **votre propre avancement professionnel au sein du MICC et de quelle façon cela vous affecte**.

Répondez en utilisant l'échelle suivante : **Très négatif, Négatif, Aucun effet, Positif, Très positif**.

Exemples :

- **Très négatif** : Je considère que cet élément a un effet très négatif sur mon avancement professionnel au sein du MICC.

- **Positif** : Je considère que cet élément a un effet positif sur mon avancement professionnel au sein du MICC.

Personnellement, je considère que les éléments suivants ont un effet : très négatif, négatif, aucun effet, positif, très positif, sur mon propre avancement professionnel au sein du MICC. Cochez la réponse qui vous convient le mieux.	Très négatif	Négatif	Aucun effet	Positif	Très positif
1. La compatibilité entre ma personnalité et la culture de l'organisation.					
2. Des traitements discriminatoires liés à mon accent prononcé ou à mon nom à consonance étrangère.					
3. Ma connaissance des valeurs et des normes québécoises.					
4. Ce que je sais et je comprends des façons de faire pour avoir de l'influence et avancer dans l'organisation.					
5. Les expériences vécues par mes pairs pour obtenir un poste de niveau supérieur.					
6. La confiance en mes capacités devant le défi d'obtenir un poste de niveau supérieur.					
7. Les démarches que j'ai entreprises dès mon embauche afin de gérer ma carrière.					

8.	Ma connaissance et mon utilisation des ressources disponibles dans l'organisation pour m'aider à progresser professionnellement.					
9.	Les préjugés (idées faites d'avance) reliés aux compétences des membres de communautés culturelles.					
10.	L'évaluation de ma performance faite par mon supérieur.					
11.	Le partage de caractéristiques similaires (âge, origine ethnique, culture, domaine professionnel) entre mon supérieur et moi.					
12.	La reconnaissance de mes acquis académiques et professionnels réalisés à l'étranger.					
13.	La similarité ethnique et culturelle des personnes occupant les postes de haut niveau.					
14.	L'ouverture des membres de mon environnement de travail immédiat aux différences culturelles et ethniques.					
15.	La réputation du secteur d'emploi ou du niveau de poste que j'ai occupé dès mon embauche.					
16.	Le processus de sélection tel qu'établit actuellement dans la Fonction publique québécoise.					
17.	Le processus de recrutement (pour bâtir une banque de candidats à un poste) tel qu'établit actuellement dans la Fonction publique québécoise.					
18.	Les processus d'affectation, de mutation et de promotion tel qu'établis actuellement dans la Fonction publique québécoise.					
19.	Mon accès aux réseaux formels d'information et de décision.					
20.	Mon accès aux réseaux informels d'information.					
21.	Mes initiatives personnelles pour faire avancer ma carrière.					
22.	Mon attitude gagnante face à ma carrière.					
23.	Mon appartenance à un réseau personnel ou professionnel dans l'organisation.					
24.	Mon appartenance à un réseau personnel ou professionnel à l'extérieur de l'organisation.					
25.	Ma relation avec un mentor.					
26.	Le soutien de mon supérieur immédiat.					
27.	L'engagement de la haute direction envers les membres des communautés culturelles afin qu'ils puissent obtenir des postes de gestion.					
28.	Les normes, croyances et valeurs de l'organisation envers les membres issus des communautés culturelles.					
29.	Les opportunités de développement et de perfectionnement qui me sont offertes.					
30.	L'obligation du supérieur et des dirigeants de rendre compte des résultats atteints en matière de gestion de la diversité.					

Fin du questionnaire

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !