

L'approche de la masse critique vers l'égalité en milieu de travail pour les femmes : nombre magique ou pensée magique ?

Par **Francine Tougas**, professeure, École de psychologie, Université d'Ottawa • ftougas@uottawa.ca

Lucie Lamarche, professeure, Faculté de droit, Université d'Ottawa • llamarch@uottawa.ca

et **Rachel Chagnon**, professeure, Département des sciences juridiques, Université du Québec à Montréal • chagnon.rachel@uqam.ca

L'accent mis sur l'atteinte d'une masse critique de femmes en entreprise en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a donné des résultats positifs. Mais doit-on mettre au compte de ces résultats des progrès en termes de changement des mentalités et de mise en place de moyens facilitant leur acceptation? Cette question est tout à fait pertinente en regard des études mettant en relief les difficultés consécutives à l'augmentation de la représentation numérique des femmes dans les organisations. Certes, le nombre joue un rôle non négligeable dans l'intégration des femmes en emploi, mais loin de l'effet magique escompté, il suscite aussi des conflits. En raison de l'accent mis par la Loi sur les objectifs quantitatifs, il convient de se demander si les gestionnaires des programmes d'équité ont reconnu le potentiel de conflits engendrés par l'arrivée massive de femmes dans les organisations et, le cas échéant, quels moyens ils ont privilégiés pour résoudre les différents.

Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude en trois volets: une enquête par questionnaire auprès d'entreprises soumises à la Loi, un groupe de discussion avec des représentantes syndicales et un autre, avec des membres de la Commission canadienne des droits de la personne. Les données recueillies nous amènent à conclure qu'au-delà des statistiques, le modèle juridique de l'équité a eu un effet transformateur qui n'a pas encore atteint ses limites

en raison des difficultés associées à la création et au maintien d'un environnement de travail équitable.

Le Canada fait partie des pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) qui ont choisi de réglementer l'équité en emploi. La Loi sur l'équité en matière d'emploi a été adoptée en 1986 et modifiée en 1996 (L.C. 1995. c. 44). Elle a pour objectif de réaliser l'égalité en milieu de travail en corrigeant les désavantages subis par quatre groupes de personnes historiquement victimes de discrimination en emploi: les femmes, les minorités visibles, les personnes handicapées et les autochtones. La présente étude porte spécifiquement sur un de ces groupes, les femmes. Les organismes ciblés par la Loi sont les sociétés d'État et des entreprises privées (de compétence fédérale) de plus de cent employés. Ces dernières sont regroupées dans le secteur bancaire, les communications, les transports et « d'autres secteurs ».

Pour réaliser l'égalité en milieu de travail, la Loi impose aux entreprises visées d'adopter et de mettre en œuvre un plan d'équité en emploi. Dans le cadre de ce plan, l'employeur doit dresser le portrait statistique de l'ensemble du personnel en poste afin de déterminer si la représentation des femmes dans chaque catégorie professionnelle est proportionnelle à leur disponibilité sur le marché actif de l'emploi. C'est le ministère Ressources humaines et Développement des compétences Canada (désormais Ressources humaines et développement social Canada), responsable de la mise en œuvre de la Loi, qui fournit les données concernant le nombre de femmes qualifiées disponibles par catégorie professionnelle et par

région. Dans le cas de disparités entre les données fournies par Ressources humaines et Développement social Canada et celles colligées par l'employeur, ce dernier doit fixer des objectifs pour atteindre une représentation numérique adéquate des femmes dans chaque catégorie professionnelle. Ces objectifs se distinguent des « quotas » du modèle juridique en vigueur aux États-Unis en n'imposant pas à l'employeur d'engager un nombre fixe de membres des groupes désignés et en n'entraînant pas de sanctions dans l'éventualité où les objectifs quantitatifs ne sont pas atteints. Aux termes de la Loi, l'entreprise doit faire la démonstration que des mesures raisonnables d'adaptation ont été prises pour atteindre les objectifs.

Le plan d'équité inclut également une analyse du système d'emploi et de rémunération ainsi que l'adoption d'un ensemble de mesures destinées à éliminer les composantes discriminatoires. Le modèle juridique canadien va donc au-delà de la stricte distribution mathématique des emplois en encourageant la suppression des embûches systémiques et la mise en place de pratiques et d'usages positifs. Ces initiatives positives ont pour but d'enrayer la discrimination et le harcèlement envers les femmes et ainsi de favoriser le respect des femmes dans le milieu professionnel, d'améliorer leur accueil, leur intégration, leur promotion et leur maintien en emploi et de répondre à leurs besoins grâce par exemple à des mesures de conciliation travail-famille.

Selon la Loi, les mesures quantitatives et qualitatives ont donc une égale importance. Toutefois, cette parité s'estompe au regard des indicateurs de succès d'un plan d'équité. En effet, la juste représentation numérique des femmes en emploi constitue le principal indice de succès d'un tel plan. Pour mieux comprendre le rapport inégal entre les objectifs numériques et les mesures qualitatives, nous présentons une brève description du processus de contrôle de l'équité en emploi au Canada.

■ LE CONTRÔLE DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI AU CANADA

C'est à Ressources humaines et Développement social Canada que toutes les entreprises du secteur privé soumises à la Loi acheminent annuellement, depuis 1987, leur rapport quantitatif. Un formulaire

unique (SIPREME) est accessible à cet effet (Développement des ressources humaines Canada, 2004). Ce rapport contient les statistiques relatives à l'effectif de l'entreprise en général et à la présence comparative des femmes en particulier. En plus de ce bilan quantitatif, les entreprises déposent un compte rendu narratif pouvant inclure des mesures qualitatives visant à promouvoir un environnement de travail respectueux des femmes et favorisant leur intégration dans les milieux où elles sont sous-représentées.

En matière d'équité en emploi, l'évaluation des entreprises a principalement porté sur le portrait statistique fourni par les entreprises. Au chapitre des résultats numériques, l'évaluation porte sur la proportion des femmes au sein de l'effectif et sur les efforts consentis pour améliorer l'état de situation. Deux classements des entreprises sont ainsi effectués. Le premier permet de déterminer dans quelle mesure les femmes sont représentées et traitées par rapport aux autres employés. Le deuxième classement rend compte des progrès réalisés en ce qui a trait à l'amélioration de la situation des femmes. La notation est représentée par une lettre (A, B, C, D ou Z) où la cote A équivaut à un rendement supérieur, la cote D, à un rendement médiocre et la cote Z, à une absence de femmes. Ce n'est qu'en 2001, que Ressources humaines et Développement des compétences Canada a introduit un indice des bonnes pratiques (Développement des ressources humaines Canada, 2002), en vertu duquel les comptes rendus narratifs des entreprises sont cotés. Cet indice ne permet toutefois pas d'évaluer la pertinence ou l'efficacité des mesures qualitatives rapportées par les entreprises. Il ne fait que témoigner de la remise d'un compte rendu narratif exhaustif. D'ailleurs, certains rapports ne contiennent que des notes générales sur l'état des embauches et des mises à pied. Bref, le contrôle de l'adoption et de l'implantation de pratiques et d'usages positifs n'est pas comparable à celui auquel est soumise l'information de nature quantitative.

Le modèle juridique de l'équité en emploi a donné des résultats probants. Les statistiques révèlent en effet que les femmes sont bien représentées dans les entreprises des secteurs privé (44 %) et public (53,1 %) qui sont soumises à la Loi (Commission canadienne des droits de la personne, 2005). Mais tout n'est pas acquis pour autant. Soulignons que

les femmes gagnent en général moins que les hommes en raison de leur concentration dans des postes temporaires et à temps partiel de même que dans des catégories d'emplois situées aux échelons inférieurs de la hiérarchie. De plus, dans certains secteurs traditionnellement masculins, dont celui des métiers spécialisés, elles sont toujours en minorité. Malgré les avancées des femmes, il reste que l'équité en termes de représentation numérique n'est toujours pas une réalité.

L'équité n'est toutefois pas uniquement une question de chiffres. Certes les progrès numériques sont importants, mais ils recèlent des obstacles au changement des mentalités en termes d'égalité des sexes en milieu de travail. Soulever le voile des rapports humains conflictuels camouflés derrière le constat statistique de l'intégration des femmes en emploi constitue donc le principal objectif de cette étude. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les recherches portant sur les effets de la représentation numérique en emploi.

■ LA MESURE NUMÉRIQUE ET SES EFFETS NÉGATIFS

Est-ce que l'augmentation du nombre de femmes dans le milieu du travail permet d'enrayer la discrimination dont elles font encore l'objet? Telle est la question sur laquelle nombre de chercheurs se sont penchés. Cette question est particulièrement pertinente dans le cadre de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* qui fait de la représentation numérique équitable des femmes en emploi le seul véritable indice de performance d'un plan d'équité. La recension des études fait ressortir la face cachée et plutôt sombre des progrès numériques. Par exemple, Faludi (1992) soutient que les progrès réalisés par les femmes nuisent à l'atteinte des objectifs de promotion des femmes dans les emplois traditionnellement masculins. Selon cette auteure, l'augmentation de la représentation des femmes dans ces secteurs est accompagnée d'une montée de sentiments, d'attitudes et de comportements négatifs à leur égard. Ces comportements n'ont qu'un but: freiner sinon renverser la tendance. Elle parle alors d'effet de «ressac» ou de «backlash».

Les études sur le sexisme et ses effets portent également un regard pessimiste sur le paysage organisa-

tionnel actuel. La promotion des valeurs égalitaires et la rectitude politique ont favorisé l'émergence de nouvelles formes de préjugés négatifs à l'endroit des femmes. Hier flagrantes, les manifestations de sexisme sont désormais plus subtiles (Tougas et autres, 1995; Tougas et autres, 1999). On est ainsi de plus en plus en faveur de l'équité en matière d'emploi, de moins en moins négatif envers les femmes en emploi et pourtant, les effets pervers du sexisme sont toujours évidents. On parle alors de néosexisme, selon lequel la discrimination de sexe se manifeste sous le couvert des valeurs égalitaires. Ce serait donc dans un univers flou, marqué d'une part par la promotion de l'équité et d'autre part par la prolifération des embûches difficilement détectables et sournoisement discriminatoires, que les femmes auraient à consolider les acquis et à poursuivre leur montée aux plus hauts échelons des hiérarchies et dans tous les secteurs d'activité. Bref, ce serait sur le front des conflits internes en entreprise que s'exprimerait essentiellement la lutte des sexes pour l'emploi.

Devine et ses collègues (Devine, Evett et Vasquez, 1996; Devine et Vasquez, 1998; Plant et Devine, 2001) font également ressortir l'aspect conflictuel de la situation actuelle. Ces auteurs soutiennent que le bon vouloir en matière d'équité et, ce faisant, l'introduction de nouveaux groupes de personnes, dont les femmes, dans des secteurs d'emploi, peuvent être la cause de conflits individuels et collectifs en milieu de travail. Bref, la diversité en emploi est porteuse de tensions et même avec les meilleures intentions, elle génère des discordes.

D'autres études suggèrent encore que la mise en place de plans d'équité en emploi et l'arrivée de femmes dans des milieux dont elles étaient jusqu'alors exclues recèlent un potentiel conflictuel. Par exemple, une étude menée auprès de 498 professionnels d'une grande entreprise montre que les hommes et les femmes ont des perceptions diamétralement opposées en ce qui concerne la représentation des femmes, l'ampleur des disparités entre les hommes et les femmes en termes de salaire et de promotion et les plans d'équité (Tougas et Beaton, 1993). À l'opposé des hommes, les femmes croyaient, par exemple, qu'elles étaient sous-représentées, défavorisées et que le traitement compensatoire était une stratégie nécessaire pour augmenter leur nombre à tous les

niveaux et dans tous les secteurs d'emploi. Legault (2000) fait la démonstration que ces conflits sur le plan de la perception mènent à des comportements qui menacent la survie des femmes dans certains types d'emplois, dont ceux traditionnellement occupés par les hommes. Les comportements décrits vont des difficultés d'intégration à la perte d'emplois et, finalement, aux abus psychologiques et physiques.

Les études portant sur l'incidence du nombre de femmes dans des emplois non traditionnellement féminins (la gestion, par exemple) ont donné des résultats mitigés (Beaton, Tougas et Joly, 1996; Beaton et Tougas, 1997; Riordan, 2000; Lortie-Lussier et Rinfret, 2002; Yoder, 2002). Ainsi, il a été établi que briser l'isolement des femmes par la création d'une masse critique améliore leur bien-être et leur loyauté envers l'entreprise (Beaton et Tougas, 1997; Kanter, 1977). Les femmes perçoivent favorablement l'augmentation de leur représentation dans des secteurs non traditionnellement féminins (Beaton et Tougas, 1997). Il en va tout autrement pour les hommes qui se sentent menacés par une représentation accrue des femmes. Il a aussi été démontré que l'augmentation du nombre de femmes peut provoquer des craintes liées à la perte d'acquis et d'avantages, de la colère, un renforcement des préjugés sexistes chez les hommes et, par conséquent, des conflits entre les sexes (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Les femmes ont des réactions ambivalentes, quelle que soit la force numérique. Si, par exemple, elles font preuve de confiance dans leurs talents de gestionnaires, elles sont plus sceptiques quant à la reconnaissance de leur statut (Lortie-Lussier et Rinfret, 2002).

En résumé, les chiffres n'ont pas un effet magique, bien au contraire. Loin d'être garants de l'égalité et de marquer la fin de la discrimination en emploi, ils sont porteurs d'attitudes nuisibles aux effets transformateurs recherchés par la Loi. De fait, les études sur les nombres suggèrent que l'intégration des femmes en emploi dépendrait de l'existence et du succès des mesures qualitatives visant à gérer les conflits associés à l'augmentation de leur représentation numérique.

Au cours des dernières années, on a accordé plus d'importance à la mise en place de mesures qualitatives pouvant inclure des mécanismes de prévention et de résolution des conflits dans l'évaluation des

entreprises soumises à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (Commission canadienne des droits de la personne, 2003). Depuis 1996, la Loi accorde à la Commission canadienne des droits de la personne le pouvoir de contrôler la mise en œuvre de l'équité en emploi. Selon le relevé des instructions administratives destinées aux agents vérificateurs, l'étape de la détermination des politiques et des pratiques positives aux fins de l'adoption du plan d'équité en emploi (étape VI de la vérification) est décisive (Commission canadienne des droits de la personne, 2000). Pour autant, les conflits sont occultés du processus de vérification des plans d'équité en emploi certifiés par la Commission canadienne des droits de la personne.

■ UNE ÉTUDE SUR LA CONNAISSANCE ET LA RÉOLUTION DES CONFLITS

On peut dès lors se demander si les gestionnaires de l'équité en emploi dans les entreprises ont su composer avec les conflits qui, d'une part, sont ignorés par la Loi et, d'autre part, sont considérés par beaucoup de chercheurs comme faisant partie intégrante des défis de l'équité en emploi. Plus précisément, nous avons cherché à savoir si les employeurs ont défini des conflits liés à l'intégration des femmes à l'aide d'un plan d'équité en emploi et le cas échéant, s'ils ont mis en œuvre des mesures qualitatives pour les résoudre. Pour répondre à ces questions, nous avons mené une étude en trois volets: une enquête par questionnaire auprès d'entreprises soumises à la Loi, un groupe de discussion avec des représentantes syndicales, et un autre groupe de discussion avec des membres de l'organisme responsable du contrôle de la mise en œuvre de l'équité en emploi au Canada, c'est-à-dire la Commission canadienne des droits de la personne.

Méthodologie: les participants

Cette étude s'est déroulée en trois temps. Tout d'abord, nous avons mené une enquête par questionnaire destinée aux entreprises soumises à la Loi. L'expérimentateur a tenté de joindre la personne responsable de l'équité en emploi dans 336 entreprises. En tout, 111 responsables ont pu être joints par téléphone. Toutes sortes de raisons, allant de la fermeture de l'entreprise, au fait que le responsable soit un employé

temporaire ou un consultant, ou qu'il n'ait pu être identifié par les collègues ou joint après de multiples tentatives, expliquent le nombre limité d'entreprises participantes. Nous avons choisi d'envoyer un questionnaire seulement lorsque nous avons pu obtenir les coordonnées de la personne responsable de l'équité en emploi dans une entreprise, dont son adresse de courrier électronique.

Le questionnaire a été envoyé par courrier électronique aux 111 responsables de l'équité joints par téléphone. Au cours de la conversation téléphonique et dans la lettre d'accompagnement du questionnaire, ils ont été assurés de l'anonymat et de la confidentialité de leurs réponses. Des 111 responsables qui ont reçu le questionnaire, 36 l'ont retourné dûment rempli pour un taux de réponse de 32 % ce qui est considéré comme acceptable dans ce genre d'étude (Visser, Krosnick, et Lavrakas, 2000). La majeure partie des répondants (97,21 %) œuvrent dans le domaine du transport (58,33 %), des communications (25 %) et des banques (13,88 %). En tout, 41,66 % des répondants travaillaient dans une entreprise ayant obtenu des cotes élevées (A ou B) en termes de représentation numérique des femmes et de progrès réalisés à ce chapitre, selon la méthodologie de classement des entreprises adoptée par Ressources humaines et Développement social Canada. Les autres entreprises avaient reçu des notes faibles (C) ou médiocres (D).

Dans un deuxième temps, nous avons mené un groupe de discussion avec six représentantes syndicales. Elles représentent des femmes qui œuvrent dans des milieux traditionnellement masculins. Quatre personnes de l'équipe de recherche ont assisté à ce groupe. Dans un troisième temps, un groupe de six agents de vérification de la Commission des droits de la personne a été réuni. Ils ont tous à leur actif une bonne expérience de la vérification d'entreprises par rapport à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Deux personnes de l'équipe de recherche ont assisté à ce groupe. Les séances s'étendaient sur une période de deux heures durant lesquelles les groupes de discussion ont traité des grands thèmes abordés dans le questionnaire.

Méthodologie : le questionnaire

Les questions étaient accompagnées de choix de réponses (tableau 1) et les répondants devaient choisir la réponse correspondant à leur expérience dans l'entreprise. Les choix de réponses proposés s'inspirent d'études antérieures (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, 1998 ; Conseil du Trésor, 2000 ; Gandz, 2001, pour n'en citer que quelques-unes) et des comptes rendus narratifs des entreprises (Développement des ressources humaines Canada, 1999). Une partie « Commentaires » complétait chaque question et incitait les répondants à décrire plus en détail leur expérience d'équité en emploi. Les questions avec choix de réponses portent sur les principales sources de conflits, les meilleures mesures de gestion de conflits, les principales difficultés liées à l'accueil, à l'intégration et au maintien en emploi des femmes et les moyens trouvés pour régler ces difficultés. Des questions avec choix de réponses ont été incluses en vue de déterminer les mesures d'équité ayant un effet positif sur le bien-être des femmes et leur représentation numérique et les principales difficultés rencontrées dans la mise en place du plan d'équité en emploi. Le questionnaire contient également des items visant à établir si les femmes handicapées, celles issues de minorités visibles et celles œuvrant en milieux traditionnellement masculins vivent des problèmes particuliers. Finalement, des questions d'ordre démographique (secteur d'activité, nombre d'employés, etc.) ont également été incluses.

Résultats et discussion¹

Les commentaires recueillis dans le questionnaire sont présentés au tableau 1. Les propos échangés lors du groupe de discussion avec les représentantes syndicales sont résumés au tableau 2. Finalement, les commentaires des évaluateurs de la Commission des droits de la personne réunis en groupe de discussion sont résumés et présentés au tableau 3. À titre d'information, précisons que le recueil des commentaires fournis par les répondants au questionnaire a été effectué par la personne responsable de l'entrée des données aux fins d'analyse. En

¹ Voir les tableaux regroupés à la fin de l'article.

revanche, un membre de l'équipe de recherche s'est chargé de compiler les commentaires recueillis lors des deux groupes de discussion. Seuls les commentaires en congruence avec ceux recueillis par les autres membres de l'équipe de recherche présents lors des discussions ont été conservés. Tous les commentaires divergents ont été éliminés. On parle alors d'accord entre les membres de l'équipe de recherche de 100 %.

Cette étude avait pour but de mettre en évidence les rapports humains associés à l'intégration des femmes en emploi par l'entremise de plans d'équité. Dans cette étude en trois volets, on a demandé à des employeurs, des représentantes syndicales et des évaluateurs de la Commission des droits de la personne de témoigner de leur expérience de gestion de conflits inhérents à l'augmentation de la représentation des femmes. Les données recueillies par questionnaire et lors des groupes de discussion montrent qu'il n'y a pas dénégation des conflits dans les organisations. Ils ont été identifiés et des pistes de solutions ont été proposées (tableaux 1, 2 et 3). Parmi les attitudes et les comportements des hommes qui entraînent des dissensions, on note ceux en regard de leurs croyances et de leurs préjugés vis-à-vis des capacités des femmes et de leurs réactions envers la mise en place de mesures d'adaptation d'horaires ou d'équipements par exemple. La prise en compte des différences dérange. Revendiquer ses droits, réclamer la mise en place de mesures de conciliation travail-famille et porter plainte font partie des demandes des femmes qui suscitent des conflits entre les sexes. Un tel contexte peut avoir pour effet de nourrir la crainte des femmes de porter plainte et leur désir de rester discrètes comme l'ont constaté les représentantes syndicales (tableau 2). Des pratiques d'entreprise sont aussi porteuses de différents. Notons parmi celles-ci l'instauration de stratégies d'équité sans véritable volonté politique de les mettre en application. Il a d'ailleurs été démontré que la mise en place de politiques « leurres » en matière d'équité a pour effet d'attiser les tensions entre les sexes: les hommes ont l'impression de faire les frais de l'équité, alors que les femmes n'en perçoivent pas les bienfaits (Tougas et Beaton, 1993).

Les représentants d'entreprises confirment avoir adopté des mesures visant la gestion des conflits. À ce titre, les représentantes syndicales prônent

l'imposition d'un code de comportements. Ce code permet de déterminer les gestes acceptables ou inacceptables en termes d'égalité des sexes et sa signature engage les employés. La gestion des comportements délinquants en est ainsi facilitée. Une autre mesure ayant suscité notre intérêt, celle-là rapportée par les évaluateurs de la Commission des droits de la personne, vise à recueillir les impressions des employés. Un sondage confidentiel avec questions ouvertes pourrait permettre aux autorités de prendre véritablement le pouls des employés au sujet de l'équité en emploi, la confidentialité et l'anonymat desserrant l'étau de la rectitude politique.

Dans les trois temps de cette étude, les participants ont rapporté un éventail d'obstacles à l'accueil, à l'intégration, à la promotion et au maintien en emploi des femmes (tableaux 1, 2 et 3). Ces écueils sont le fait des entreprises, par la promotion d'une culture organisationnelle machiste, des syndicats, par le biais d'attitudes négatives, des hommes, par leur réticence à travailler avec et pour des femmes, et des femmes, en raison de leur tolérance exagérée aux manifestations de sexisme. Si ces enquêtes sont de bons indicateurs de l'âpre réalité de l'égalité en emploi, l'étude a permis en contrepartie de faire la démonstration du bon vouloir à cet égard. Les représentants d'entreprises ont indiqué avoir mis en place des mesures qualitatives permettant de promouvoir la situation professionnelle des femmes. Les représentantes syndicales de même que les évaluateurs de la Commission des droits de la personne ont, pour leur part, ciblé les mesures qualitatives qui leur semblent s'appliquer de façon générale.

L'information recueillie en ce qui a trait à l'accueil, à l'intégration, à la promotion et au maintien en emploi des femmes témoigne de l'importance de mettre en place des mesures qualitatives pour améliorer leurs conditions de travail. Elle met également en évidence le paradoxe des nombres. Si le statut minoritaire des femmes, leur isolement et leur mise à l'écart dans des ghettos « roses » d'emplois traditionnellement masculins, tels ceux exigeant une grande minutie, sont source de difficultés, leur représentation accrue en fait naître aussi. Ces observations sont tout à fait concordantes avec les études indiquant que les femmes perçoivent leur position comme étant plus difficile si elles sont en nombre restreint (Beaton et

Tougas, 1997), alors que les hommes se sentent de plus en plus désavantagés à mesure que la représentation numérique des femmes augmente, progression qui renforce les préjugés sexistes (Beaton, Tougas et Joly, 1996). Ces réactions aux changements dans la composition des effectifs des entreprises militent en faveur de la recherche de moyens pour atténuer leurs effets pervers et assainir les relations entre les hommes et les femmes au travail. Cette quête n'est que très indirectement encouragée par les normes juridiques d'équité en emploi.

Le groupe des « femmes » n'est pas homogène et certains sous-groupes de femmes pourraient se trouver en situation plus délicate que d'autres. Pour en connaître davantage sur cet aspect particulier, nous avons demandé aux représentants d'entreprises d'indiquer si les femmes appartenant à différents sous-groupes faisaient face à des problèmes particuliers et le cas échéant, s'ils avaient mis en place des mesures de redressement spécifiques. Les sous-groupes ainsi distingués sont les femmes handicapées, les femmes de minorités visibles (groupe visé par la Loi qui inclut toute personne n'ayant pas la peau blanche) et celles œuvrant dans les emplois traditionnellement masculins. Selon les employeurs, l'expérience de travail de ces femmes est teintée par l'appartenance au sous-groupe.

Le groupe nommé par le plus grand nombre d'employeurs (plus de 47 %) est celui des femmes occupant des postes traditionnellement masculins. L'opposition à l'intégration des femmes dans ces secteurs est documentée : elle est qualifiée de forte et brutale (Legault, 2000 ; Bond et autres, 2004). Les entreprises ont tenté de remédier à cette situation à l'aide de différentes mesures qualitatives pour promouvoir l'intégration des femmes dans ces catégories d'emplois (tableau 1). C'est tout à fait justifié dans la situation actuelle : d'importantes pénuries de main-d'œuvre sont prévues en effet dans ces secteurs d'emploi dans les pays occidentaux, dont le Canada et la France. On pressent pour 2010 une baisse significative du nombre de travailleurs qualifiés au Canada. Selon les estimations, il manquera environ un million de travailleurs canadiens dans les métiers spécialisés (Développement des ressources humaines Canada, 2002). Ces secteurs sont aussi à risque en France où on anticipe, par exemple, un manque considérable de travailleurs dans les métiers des transports (ONISEP,

2004). S'assurer de la participation des femmes, un bassin d'expertise sous-utilisé jusqu'à présent (Statistique Canada, 2000), serait un moyen efficace de combler les besoins actuels et futurs en main-d'œuvre spécialisée.

Près de 28 % des employeurs ont indiqué que les femmes handicapées vivent des problèmes particuliers, contraintes qu'elles sont par un environnement de travail inadapté à leurs besoins. Finalement, 25 % des participants des entreprises ont souligné les difficultés caractéristiques des femmes des minorités visibles. La discrimination plurielle fait partie de la réalité au travail. Selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978), ces femmes sont en situation de double et même de triple discrimination. Elles sont en situation de désavantage par rapport aux femmes blanches, aux hommes blancs et aux hommes de leur propre groupe. En outre, tous les groupes faisant partie de la catégorie « minorités visibles » ne sont pas égaux entre eux. Il ressort d'une étude portant sur l'intégration des minorités visibles en emploi que la discrimination est plus forte à l'endroit de ceux et celles qui ont la peau plus foncée et qui ne sont pas nés au Canada (Lamarche, Tougas, Chagnon et Lagacé, 2006). Les stéréotypes envers les différentes ethnies incluses dans la catégorie « minorités visibles » varient, d'où le différentiel de traitement en fonction du groupe d'appartenance.

■ DISCUSSION GÉNÉRALE ET CONCLUSION

Le conflit fait peur. Il a d'ailleurs surtout été perçu dans l'histoire de l'humanité comme négatif, voire destructif (Adler et Towne, 1996). Mais ses aspects positifs sont désormais connus (Bayada et autres, 2000) : il prévient contre l'inertie, incite à la recherche de solutions et, par conséquent, participe du développement et du changement social (Deutsch, 1969, 1994, 2002). Dans le cas qui nous intéresse, une vision positive du conflit se traduit par la recherche et l'identification de stratégies favorisant l'égalité et la promotion des femmes en emploi. À la lumière de cette étude, il semblerait que les parties prenantes au processus d'équité en emploi aient adopté une vision positive du conflit en trouvant des solutions aux sources de discord.

La tendance à tenir compte des conflits dans le cadre de l'équité en emploi semble vouloir se perpétuer.

En 2002, lors de la révision quinquennale de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées a reçu des mémoires et a entendu des témoignages de spécialistes des questions d'équité (Développement des ressources humaines Canada, 2001 ; Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, 2002 ; Commission canadienne des droits de la personne, 2002). Si maintenir les acquis numériques constitue toujours une priorité pour les parties en cause, tous s'accordent pour attacher une plus grande importance à la diffusion des meilleures pratiques de gestion de l'équité en emploi. Fait important à souligner, ce sont d'abord les employeurs qui ont insisté sur les mesures qualitatives, dont les mesures de conciliation travail-famille, qui profitent aux parents en général et aux femmes en particulier. En valorisant les mesures qualitatives, les employeurs reconnaissent en quelque sorte le fait que les nombres n'aient pas un effet magique. Tant pour promouvoir que pour maintenir la juste représentation des femmes en emploi, des mesures qualitatives doivent être mises en œuvre.

La question du double et du triple handicap vécu par certains sous-groupes de femmes a également été évoquée lors des audiences du Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées. Le questionnaire destiné aux représentants d'entreprises désignait trois groupes particuliers. Il ne s'agissait pas d'une liste exhaustive. Néanmoins, les représentants des entreprises ont non seulement reconnu les difficultés

particulières de ces femmes, mais ils ont aussi rapporté avoir mis en place des mécanismes pour y pallier.

De toute évidence, le modèle juridique de l'équité en emploi n'a pas atteint les limites de son effet transformateur. Il permet de révéler au quotidien les exigences de transformations sociales réelles. Le passage de la mathématique de l'équité à un environnement hybride où cohabitent la loi des chiffres et les bonnes pratiques, permet de promouvoir des milieux où l'équité acquiert une durabilité. Chronologiquement, la loi des chiffres semble précéder la résolution des conflits entre les hommes et les femmes en emploi. Par leur simple présence, les femmes dérangent et provoquent des changements. Pour les provoquer, il faut non seulement faciliter cette mise en présence, mais aussi la maintenir.

Les conflits et les difficultés opposées aux femmes ne sont sûrement pas étrangers aux nombreuses cessations d'emploi. Dans le cadre de cette étude (tableau 3), le fort taux de roulement des femmes en emploi a d'ailleurs été stigmatisé comme un des facteurs qui freine l'avancée des femmes par les évaluateurs de la Commission des droits de la personne. Sans une reconnaissance des effets de la mise en œuvre de l'équité en emploi sur les rapports humains en entreprise, le phénomène de « portes tournantes » ne pourra être contré (arrivées et départs des femmes). Ce qui aura certainement pour incidence de discréditer le modèle législatif de l'équité en emploi. C'est pourquoi la mise au point de meilleures pratiques d'équité en emploi doit tenir compte des conflits liés aux stratégies correctrices de la discrimination systémique.

TABEAU 1 : RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES RECUEILLIS DANS LE QUESTIONNAIRE ADRESSÉ À 111 RESPONSABLES DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI DANS LES ORGANISATIONS

SOURCES DE CONFLITS	POURCENTAGE	PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS	POURCENTAGE
Exigences des femmes en termes de conciliation travail-famille	36,1 %	Mise en place d'une procédure de gestion et de résolution de conflits	55,6 %
Attitudes sexistes	25,0 %	Formation sur la gestion de conflits	41,7 %
Mesures mises en place qui rappellent les différences (maternité, adaptation des outils de travail)	16,7 %		
Plaintes des femmes	13,9 %		
MESURES DE PROMOTION DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI	POURCENTAGE	DIFFICULTÉS RELATIVES À LA MISE EN PLACE DU PLAN D'ÉQUITÉ	POURCENTAGE
Politique de tolérance zéro en matière de sexisme et de harcèlement sexuel	86,1 %	Difficultés de recrutement dans certaines catégories d'emplois (par exemple, emplois traditionnellement masculins)	94,4 %
Mesures disciplinaires strictes dans les cas de sexisme et de harcèlement sexuel	80,6 %	Manque d'intérêt des gestionnaires pour la question de l'équité en emploi	41,7 %
Diffusion de la politique d'équité de l'organisation	75,0 %	Fausse conceptions par rapport à l'équité en emploi pour les femmes	25,0 %
Diffusion de la définition du harcèlement sexuel adoptée	66,7 %	Difficultés liées à l'ancienneté	22,2 %
Mesures disciplinaires strictes dans les cas de violence au travail	61,1 %	Difficultés liées aux suppressions d'emplois	19,4 %
Recrutement dans les écoles, collèges et universités	58,3 %	Difficultés liées à l'acquisition des compétences des femmes	13,9 %
Prendre les moyens pour s'assurer que les politiques d'équité en matière d'emploi pour les femmes sont connues à tous les niveaux de gestion	55,6 %	Commentaires : Manque d'appui des syndicats	
Formation en matière de discrimination sexuelle	41,7 %	Imputabilité des gestionnaires en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs d'embauche	36,1 %
Appui du(des) syndicat(s)	36,1 %	Recours à des ressources externes (groupes de femmes, consultants)	36,1 %
Description de codes de comportements acceptables envers les femmes	30,6 %		
Imputabilité des gestionnaires en ce qui a trait au nombre de cas de violence au travail	27,8 %	Ateliers de sensibilisation au sexisme et au harcèlement sexuel	22,2 %
Imputabilité des gestionnaires en ce qui a trait au nombre de cas de harcèlement sexuel	16,7 %		
Performance en matière d'équité incluse dans l'évaluation du rendement des gestionnaires	13,9 %		
Commentaires : Coaching de femmes prometteuses, affichage des postes, heures flexibles et semaines de travail de 35 heures			

DIFFICULTÉS RELATIVES À L'ACCUEIL DES FEMMES	POURCENTAGE	MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'ACCUEIL DES FEMMES	POURCENTAGE
Sous-évaluation des compétences des femmes	22,2 %	Programme de formation	58,3 %
Surévaluation des compétences requises pour les postes traditionnellement occupés par les hommes	22,2 %	Adoption de mesures pour faire en sorte que les femmes soient les bienvenues dans tous les secteurs d'activité de l'organisation	25,0 %
Difficultés des femmes à adopter les méthodes de travail en place	11,1 %	Programme de mentorat	19,4 %
Commentaires : Manque de force physique, horaires de travail (rotation, horaires variables)		Création de réseaux de soutien dans l'entreprise	13,9 %
		Programme de jumelage	11,1 %
DIFFICULTÉS RELATIVES À L'INTÉGRATION DES FEMMES	POURCENTAGE	MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'INTÉGRATION DES FEMMES	POURCENTAGE
Difficulté de conciliation travail-famille	44,4 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – congés familiaux	41,7 %
Manque d'intérêt de la part des gestionnaires pour la question d'intégration des femmes	19,4 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – horaires flexibles	38,9 %
Préjugés sexistes concernant les aptitudes des femmes	16,7 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – bonification des congés de maternité et de paternité	27,8 %
Réticences des employés à travailler avec des femmes	16,7 %	Préparation des gestionnaires quant à l'accueil des femmes dans des domaines où elles sont sous-représentées	25,0 %
Plafond de verre	16,7 %	Mise en œuvre de pratiques pour assurer le bien-être des femmes dans des domaines où elles sont sous-représentées	25,0 %
Isolement des femmes	13,9 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – temps partagé	22,2 %
Manque d'aptitudes des femmes pour la participation à des réseaux	11,1 %	Adoption de mesures de conciliation travail-famille – mise en place d'une culture organisationnelle ouverte aux familles	19,4 %
Commentaires : Horaires de travail, longs voyages		Adoption de mesures de conciliation travail-famille – cheminement de carrière adapté aux obligations familiales	19,4 %
		Atteinte d'une masse critique de femmes dans tous les secteurs	16,7 %
		Éviter la création de ghettos d'emplois féminins	13,9 %
		Adoption des mesures de conciliation travail-famille – télétravail	11,1 %
DIFFICULTÉS RELATIVES À LA PROMOTION DES FEMMES	POURCENTAGE	MÉCANISMES DE FACILITATION DE LA PROMOTION DES FEMMES	POURCENTAGE
Emplois culs-de-sac	30,6 %	Formation durant les heures de travail	63,9 %
Emplois temporaires	30,6 %	Favoriser la participation des femmes dans les comités d'entreprise	55,6 %
Emplois à temps partiel	25,0 %	Favoriser la participation des femmes dans les réseaux informels	44,4 %
Manque d'intérêt des femmes pour les promotions	22,2 %	Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent le système d'évaluation du rendement	41,7 %
Manque de flexibilité des femmes en termes de déplacements ou de transferts	22,2 %	Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent les occasions de formation dès leur arrivée dans l'organisation	41,7 %

Culture organisationnelle	19,4 %	Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent les exigences de l'organisation du travail	33,3 %
		Suivi personnalisé pour s'assurer que les femmes connaissent les conditions associées au progrès et aux promotions	27,8 %
Commentaires : Manque de flexibilité quant aux heures supplémentaires, cours du soir		Débarrasser le système d'emploi de ses pratiques faisant obstacle à la promotion des femmes	27,8 %
		Congés de formation	22,2 %
		Favoriser la participation des femmes dans les jurys de sélection	16,7 %
		Commentaires : Cours universitaires payés	
DIFFICULTÉS RELATIVES AU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES		MÉCANISMES DE FACILITATION DE MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES	
Obligations familiales	41,7 %	Entrevues de départ	63,9 %
Manque de reconnaissance	13,9 %	Représentation des femmes dans les activités clefs	41,7 %
Mise à l'écart des femmes par leurs collègues masculins	13,9 %	Commentaires : Formation et perfectionnement	
Maintien en ghettos féminins	11,1 %		
Manque d'intérêt des femmes pour leur emploi	11,1 %		
Commentaires : Contraintes physiques, heures supplémentaires, déplacements et manque de compétences techniques			
PROBLÈMES PARTICULIERS VÉCUS PAR DIFFÉRENTS GROUPES DE FEMMES		MISE EN PLACE DE MÉCANISMES PARTICULIERS POUR AMÉLIORER LA SITUATION DE DIFFÉRENTS GROUPES DE FEMMES	
Femmes en milieux traditionnellement masculins	Oui à 47,2 %	Femmes en milieux traditionnellement masculins	Oui à 41,7 %
Commentaires : Difficultés d'intégration, difficultés par rapport à la force physique, attitudes ouvertement sexistes et isolement, agressivité à leur endroit, besoin de changer les exigences par rapport à la force physique, rejet des femmes dans certains milieux (on ne les veut tout simplement pas), manque d'appui des syndicats, utilisation de la clause de l'ancienneté pour empêcher le changement, manque d'installations (salles de bains, vestiaires), évaluations de performance discriminatoires, aucune tolérance pour les erreurs commises par les femmes, évaluation négative de leurs capacités, horaires de travail très chargés et longs déplacements		Commentaires : Construction d'installations sanitaires, de logements adéquats, formation, respect intégral des lois, analyse et évaluation de la pertinence des exigences physiques, reconnaissance de la contribution des femmes et de leurs obligations, faire connaître leurs besoins et susciter l'intérêt pour ce type d'emploi	
Femmes handicapées	Oui à 27,8 %	Femmes handicapées	Oui à 27,8 %
Commentaires : Environnement de travail pas toujours adapté, difficultés d'accommodement		Commentaires : Politique d'accompagnement, stages	
Femmes de minorités visibles	Oui à 25,0 %	Femmes des minorités visibles	Oui à 16,7 %
Commentaires : Doubles préjugés et stéréotypes à leur endroit, problèmes culturels, manque de compétences linguistiques, conflits entre les femmes de différents groupes			

TABLEAU 2 : RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES RECUEILLIS LORS DU GROUPE DE DISCUSSION AVEC DES REPRÉSENTANTES SYNDICALES ŒUVRANT DANS DES DOMAINES TRADITIONNELLEMENT MASCULINS

SOURCES DE CONFLITS
• Tout ce qui rappelle les différences, par exemple le retrait préventif des femmes enceintes et les mesures de conciliation travail-famille
• Adaptation des équipements pour les femmes : les hommes se sentent mis à l'écart
• Valeurs de travail élevées des femmes
• Fait de suivre les règles de santé et sécurité
• Fausses croyances par rapport aux compétences des femmes
• Revendications des femmes
• Restructurations d'entreprises
• Définitions différentes du harcèlement selon le sexe
PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS
• Définition claire du harcèlement
• Imposition d'un code de comportements
DIFFICULTÉS RELATIVES À L'ACCUEIL, À L'INTÉGRATION, À LA PROMOTION ET AU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES
• Équipements et outils inadaptés aux femmes
• Attitudes sexistes des dirigeants, des gestionnaires et des collègues
• Harcèlement
• Attitude laxiste des gestionnaires par rapport au harcèlement
• Manque d'appui des gestionnaires
• Culture organisationnelle rigide et machiste
• Croyances par rapport à la place des femmes : les femmes sont considérées comme un affront à l'identité masculine
• Comportements des hommes visant à démontrer qu'il s'agit d'un travail « d'hommes »
• Impression des hommes de se faire voler des emplois
• Violence au travail
• Remarques répétées de nature blessante et dégradante
• Atteintes (répétées) à la dignité
• Surveillance mesquine du travail des femmes
• Manque de considération des préoccupations des femmes au niveau syndical
• Nombre restreint de femmes
• Isolement
• Division sexiste du travail

- Création de « ghettos roses » d'emplois
- Maternité
- Manque d'implication des femmes au niveau syndical
- Manque de solidarité féminine
- Manque de connaissance des femmes des codes informels de fonctionnement
- Désir des femmes d'être invisibles
- Hésitation des femmes à consulter leurs collègues masculins en cas de doute
- Manque de transmission des connaissances entre les collègues

MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'ACCUEIL, DE L'INTÉGRATION, DE LA PROMOTION ET DU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES

- Volonté politique claire de la direction envers l'intégration des femmes
- Sensibilisation des hommes à l'arrivée des femmes
- Mise en place de stratégies d'accueil des femmes
- Explications claires de la direction en regard des politiques d'équité
- Instauration de mécanismes de prévention du harcèlement
- Révision des pratiques patronales et syndicales
- Sensibilisation des hommes aux problèmes vécus par les femmes
- Sensibilisation des représentants syndicaux aux problèmes vécus par les femmes
- Mutation des harceleurs
- Imputabilité des gestionnaires (bonis) en regard du harcèlement, du climat de travail et du respect des objectifs d'embauche
- Résolution rapide de conflits
- Ententes de formation avec les institutions d'enseignement
- Atteinte d'une masse critique de femmes dans tous les secteurs d'activité
- Amélioration des conditions en ce qui a trait à la maternité
- Jumelage (mentor)
- Information aux femmes de leurs droits
- Rencontres avec le gestionnaire et le représentant syndical à l'arrivée
- Sensibilisation des femmes à la culture organisationnelle
- Sensibilisation des femmes aux codes informels de fonctionnement sur le plan de la formation
- Formation accessible aux femmes

TABLEAU 3 : RÉSUMÉ DES COMMENTAIRES RECUEILLIS LORS DU GROUPE DE DISCUSSION AVEC DES ÉVALUATEURS DE LA COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE

SOURCES DE CONFLITS

- Traitement différentiel des femmes (par exemple, mesures d'adaptation)
- Refus d'effectuer certaines tâches dangereuses
- Fausses croyances concernant les attitudes et les capacités des femmes (par exemple, quarts de travail en « nursing » par rapport aux transports, les femmes ne veulent pas d'emplois dans des domaines traditionnellement masculins, les conditions de travail sont trop difficiles pour les femmes)
- Attitudes des conjointes des collègues masculins (en milieu de travail traditionnellement masculin)
- Processus d'embauche informel
- Mesures cosmétiques sans engagement de la direction

PRATIQUES DE GESTION DE CONFLITS

- Comités de sélection impartiaux
- Validation des normes de sélection
- Mesure de l'incidence des mesures qualitatives
- Sondage d'opinion avec questions ouvertes

DIFFICULTÉS RELATIVES À L'ACCUEIL, À L'INTÉGRATION, À LA PROMOTION ET AU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES

- Barrières systémiques
- Clause d'ancienneté
- Attitude des syndicats
- Attitude des hommes de la haute direction
- Attitude négative de la direction envers l'équité
- Pas de permanence en équité dans les petites entreprises
- Taux de roulement élevé du personnel en équité
- Embauche de consultants inexpérimentés en équité
- Harcèlement sexuel intégré dans la culture organisationnelle
- Processus d'enquête pour les plaintes de harcèlement
- Traitement des griefs des femmes
- Attitudes négatives des hommes envers les femmes
- Comportements d'accommodation des hommes envers les femmes alibis
- Sentiment de menace éprouvé par les hommes
- Comportements et langage des hommes dans les secteurs traditionnellement masculins
- Manque de respect envers les femmes (matériel pornographique)
- Comportements visant l'exclusion des femmes dans certains domaines
- Qualifications requises pour certains postes comme mesure d'exclusion
- Manque d'équipement approprié (traditionnellement masculin)

• Peur de la maternité
• Femmes alibis
• Sous-représentation
• Isolement
• Difficultés de réseautage
• Obligations familiales
• Quarts de travail (particulièrement dans le secteur du transport)
• Déplacements
• Taux de roulement des femmes
• Tolérance des femmes
• Peur des femmes de porter plainte
• Mauvaise réputation des femmes basée sur un cas difficile
MÉCANISMES DE FACILITATION DE L'ACCUEIL, DE L'INTÉGRATION, DE LA PROMOTION ET DU MAINTIEN EN EMPLOI DES FEMMES
• Stabilité du personnel en équité
• Embauche de masse
• Recrutement en milieu traditionnellement masculin
• Trousse d'accueil incluant une lettre de la haute direction
• Formation sur l'équité à l'accueil
• Information sur les moyens pour faire face aux embûches
• Information sur les moyens à prendre pour faire valoir son identité féminine en milieu traditionnellement masculin
• Formation en perfectionnement de carrière
• Formation en gestion
• Accès équitable à la formation
• Représentation des femmes dans la haute gestion
• Pouvoir aux femmes dans la haute gestion
• Recrutement externe pour placement dans les postes clefs
• Mentorat
• Rôle d'ambassadrice aux femmes en milieu traditionnellement masculin
• Instauration de modalités alternatives de travail
• Instauration de mesures de conciliation travail-famille
• Valorisation du travail à temps partiel
• Suivi pour s'assurer du maintien en emploi

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, R. B. et N. Towne (1996). *Looking Out/Looking in: Interpersonal Communication*, 8^e éd., Forth Worth, Harcourt Brace College Publishers.
- Bayada, B. et autres (2000). *Conflit : Mettre hors-jeu la violence*, 3^e éd., Lyon, Chronique Sociale.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (1997). «The representation of women in management: The more, the merrier?», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, p. 773-782.
- Beaton, A. M. et F. Tougas (2001). «Reactions to affirmative action: Group membership and social justice», *Social Justice Research*, 14, p. 61-78.
- Beaton, A. M., F. Tougas, et S. Joly (1996). «Neosexism among male managers: Is it a matter of numbers?», *Journal of Applied Social Psychology*, 26, p. 2189-2203.
- Bond, M. A. et autres (2004). «Gendered work conditions, health, and work outcomes», *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, p. 28-45.
- Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées (2002). *Promouvoir l'égalité dans les secteurs de compétence fédérale: examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, rapport, Ottawa, <http://www.parl.gc.ca/InfoComDoc/37/1/HUMA/Studies/Reports/HUMARP9-f.htm>
- Commission canadienne des droits de la personne (2000). *Guide de vérification et de référence: vérification de l'équité en matière d'emploi*, http://www.chrc-ccdp.ca/employment_equity/framework_compliance-fr.asp
- Commission canadienne des droits de la personne (2002). *Rapport et recommandations présentés au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées*, http://www.chrc-ccdp.ca/publications/legislative_review_toc-fr.asp
- Commission canadienne des droits de la personne (2003). *Rapport annuel de l'équité en matière d'emploi 2002*, annexe II, <http://www.chrc-ccdp.ca/publications/ee2002b-fr.asp>
- Commission canadienne des droits de la personne (2005). *Rapport annuel 2004*, Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux.
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (1998). *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec: Bilan et perspectives*.
- Conseil du Trésor (2000). *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*, <http://www.presencevisible.com>
- Deutsch, M. (2002). «Social psychology's contributions to the study of conflict resolution», *Negotiation Journal*, 18, p. 307-320.
- Deutsch, M. (1994). «Constructive conflict resolution: Principles, training, and research», *Journal of Social Issues*, 50, p. 12-32.
- Deutsch, M. (1969). «Socially relevant science: Reflections on some studies of interpersonal conflict», *American Psychologist*, 24, p. 1069-1092.
- Développement des ressources humaines Canada (1999). *Rapport annuel – Loi sur l'équité en matière d'emploi*, Hull, Canada.
- Développement des ressources humaines Canada (2001). *L'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, rapport présenté au Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées, Hull, Canada, <http://www.dsc.gc.ca/fr/pt/ot/ntemt/emt/examen/rapport/tm.shtml>
- Développement des ressources humaines Canada (2002). *Rapport annuel – Loi sur l'équité en matière d'emploi*, http://www.rhdcc.gc.ca/asp/passarelle.asp?hr=/fr/pt/ot/ntemt/emt/outils_eme/rapports/annuel/2002/index-eme.shtml&hs=wzp
- Développement des ressources humaines Canada (2004). *Système informatisé de présentation des rapports d'équité en matière d'emploi*, <http://www100.hr7dc.gc.ca/labswenm1f.shtml>
- Devine, P. G., S. R. Evett et K. A. Vasquez (1996). «Exploring the interpersonal dynamics of intergroup contact», dans R. M. Sorrentino et E. T. Higgins (dir.), *Handbook of motivation and cognition: The interpersonal context*, vol. 3, New York, Guilford, p. 423-464.

- Devine, P. G., K. A. Vasquez (1998). «The rocky road to positive intergroup relations», dans J. L. Eberhardt et S. T. Fiske (dir.), *Confronting racism: The problem and the response*, Thousand Oaks, Sage, p. 234-262.
- Faludi, S. (1992). *Backlash: The undeclared war against American women*, New York, First Anchor Books.
- Gandz, J. (2001). *A Business Case for Diversity*, <http://www.equalopportunity.on.ca>
- Human Resources and Development Canada (2002). *Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadians: Canada's Innovation Strategy*, Ottawa, gouvernement du Canada, <http://www.innovationstrategy.gc.ca/>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*, New York, Oxford.
- Lamarche, L., F. Tougas, R. Chagnon et M. Lagacé (2006). «L'invisible qui blesse: une étude traitant de la gestion des conflits et de l'équité en emploi dans le cas des minorités visibles au Canada», *Analyse de politiques canadiennes/Canadian Public Policy*, 3, 243-258.
- Legault, M.-J. (2000). *Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins*, première synthèse des facteurs locaux de succès et d'échec, Montréal, Télé-Université.
- Lortie-Lussier, M. et N. Rinfret (2002). «The proportion of women managers: Where is the critical mass?», *Journal of Applied Social Psychology*, 32, p. 1974-1991.
- ONISEP (2004). «Spécial métiers: Métiers du transport routier», *Liaison Orientation*, 12.
- Plant, E. A. et P. G. Devine (2001). «Responses to other-imposed pro-black pressure: Acceptance or backlash?», *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, p. 486-501.
- Riordan, C. M. (2000). «Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19, p. 131-173.
- Statistique Canada (2000). *Women in Canada: A gender-based statistical report*, Ottawa, Minister of Industry.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, UK, Academic Press.
- Tougas, F. et A. M. Beaton (1993). «Affirmative action in the work place: For better or for worse», *Applied Psychology: An International Review*, 42, p. 253-264.
- Tougas, F. et autres (1995). «Neosexism: Plus ça change, plus c'est pareil», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, p. 842-849.
- Tougas, F. et autres (1999). «Neosexism among women: The role of personally experienced social mobility attempts», *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, p. 1487-1497.
- Visser, P. S., J. A. Krosnick et P. J. Lavrakas (2000). «Survey research», dans H. T. Reis et C. M. Judd (dir.), *Handbook of research methods in social and personality psychology*, New York, Cambridge University Press, p. 223-252.
- Yoder, J. D. (2002). «2001 Division 35 presidential address: Context matters: Understanding tokenism processes and their impact on women's work», *Psychology of Women Quarterly*, 26, p. 1-8.