

Actes du Congrès
COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

**Hydro-Québec, ses valeurs en matière d'équité en emploi
et la gestion de la diversité**

par

Marie-Françoise MARCHIS-MOUREN
chargée d'équipe
Hydro-Québec
(Québec)

Atelier 3B12

*Collèges
créateurs d'avenir*

*Colleges
creators of the future*



Association des collèges
communautaires du Canada



Association québécoise de
pédagogie collégiale

Dans les entreprises à l'heure actuelle, l'un des thèmes à l'ordre du jour est celui de la gestion de la diversité - cette diversité étant la résultante de l'arrivée des femmes et des membres des communautés culturelles dans un milieu traditionnellement masculin et québécois de souche.

En effet, le visage du marché du travail a connu de profondes transformations au cours des vingt dernières années, transformations dont la cadence s'accélère de plus en plus. Alors qu'en 1970, les femmes représentaient 32 % de la population active, aujourd'hui, elles en constituent 44 %. Quant au processus d'immigration qui a commencé à se faire sentir dans les années '50, celui-ci s'est intensifié et ce, pour des raisons d'ordre économique et démographique. Relativement homogène il y a quarante ans, la population québécoise est devenue multiculturelle. Ainsi les travailleurs et travailleuses qui postulent les emplois à Hydro-Québec, particulièrement dans la région montréalaise, peuvent être des hommes comme des femmes et provenir de St-Hyacinthe, St-Jérôme tout comme de Prague, Manille ou Dakar.

Ceci est loin d'être surprenant. On estime qu'au cours de la décennie 1990, si les tendances se maintiennent, plus de 53 % de la croissance de la population au Canada sera due à l'immigration. En l'an 2000, près de 70 % des nouveaux arrivants sur le marché du travail seront des femmes et des personnes d'origines culturelles diverses.

Intégrer et gérer la diversité deviennent donc des questions primordiales pour les entreprises qui misent sur le potentiel de leur personnel.

Hydro-Québec s'inscrit dans cette préoccupation à la fois par sa philosophie de gestion, par sa volonté explicite d'avoir une main-d'oeuvre diversifiée et par les valeurs qui sous-tendent cette volonté.

Ainsi, Hydro-Québec souscrit pleinement au principe de l'équité en emploi notamment en s'engageant à placer tous les individus sur un pied d'égalité, indépendamment de leur sexe, de leur appartenance sociale ou de leur appartenance culturelle, en appliquant des pratiques justes en matière d'embauche, de formation, de promotion, de rémunération.

Élaborer une politique en matière d'équité en emploi n'est pas seulement une question d'équité. C'est aussi de la saine gestion : dans un contexte où la concurrence est vive et où les changements démographiques, économiques et sociales se conjuguent de façon de plus en plus complexe, aucune entreprise ne peut se permettre d'ignorer une partie du bassin de compétences qui lui est accessible, que ce soit sur le marché du travail ou dans ses propres rangs.

Mais pour promouvoir le principe de l'équité, il ne suffit pas de reconnaître les mêmes droits à tous les individus, il faut aussi respecter et valoriser l'exercice de compétences diversifiées. En effet, il y a plus d'une manière d'être efficace au travail ; la performance peut prendre de multiples formes. Par conséquent, évaluer les individus en toute équité, c'est les évaluer sur la base de résultats plutôt que sur la base de leur sexe ou de leurs comportements culturels.

À cet égard, les organisations se rendent de plus en plus compte qu'il y a des avantages à avoir un personnel diversifié :

- Une main-d'oeuvre qui reflète la réalité démographique de la société assure à l'entreprise la présence d'un personnel qualifié et hautement motivé. Elle permet aussi une meilleure connaissance et une meilleure satisfaction de la clientèle qui est, elle aussi, de plus en plus multi-ethnique.
- Capitaliser sur la diversité, c'est aussi fournir aux individus l'occasion de se réaliser professionnellement et de tirer le maximum de leurs talents et de leurs intérêts. Les employés acquièrent ainsi un sentiment d'appartenance envers l'entreprise, ce qui se répercute dans leur travail.

- On sait également que les groupes hétérogènes formés de femmes et d'hommes avec des formations différentes et provenant de milieux et de cultures diverses sont plus innovateurs face à l'analyse et la résolution de problèmes. Les entreprises les plus performantes en Amérique du nord et au Québec sont en effet les milieux qui valorisent les idées issues de cultures différentes car elles génèrent une synergie particulière.
- Enfin, il est possible de bénéficier de l'expérience des entreprises qui savent gérer la diversité. Les retombées positives qu'elles ont connu face à ce dossier sont non seulement le résultat des valeurs qu'elles ont mis de l'avant mais aussi de la manière dont elles ont intégré et motivé leurs ressources.

Embaucher et promouvoir des membres des quatre groupes-cibles, que ce soit des femmes, des membres des communautés culturelles, des autochtones ou des personnes handicapées n'entraîne absolument pas un abaissement des critères de sélection et d'évaluation. Cela implique plutôt une vision élargie des ressources humaines où la gestion des différences devient partie intégrante de la gestion du personnel. C'est aussi une stratégie gagnante. Cette valeur est essentielle à la réussite des initiatives en matière d'équité en emploi. Dans le cas des quatre groupes-cibles dont nous venons de parler, l'entreprise s'est fermement engagée à prendre les moyens nécessaires en vue d'obtenir un effectif véritablement représentatif du marché du travail.

Une transformation de cette ampleur pose un défi fondamental à la gestion des ressources humaines et doit se faire par étapes. C'est pourquoi l'entreprise a adopté une démarche de changement planifié qui consiste à élaborer des plans d'actions, à mettre sur pied des programmes de recrutement proactif, et à sensibiliser tant les gestionnaires que les employés eux-mêmes au phénomène nouveau que représente la diversité.

Hydro-Québec a fait des progrès substantiels au niveau de l'embauche et de la progression des femmes dans l'entreprise, grâce notamment à la fixation d'objectifs quantitatifs ainsi qu'à l'élaboration de programmes ou de mesures spécifiques visant à attirer des femmes dans chacune des catégories d'emploi. À titre d'exemple le nombre de femmes techniciennes, ingénieures et cadres a plus que doublé en l'espace de deux ans. Actuellement l'entreprise compte 2,5% de femmes techniciennes, 8 % de femmes cadres, 8 % de femmes ingénieures, 28 % de femmes dans des postes conseils, 56 % de femmes dans des postes de soutien clérical. Au global (toutes catégories d'emploi confondues) ceci représente 21,3 % de femmes dans l'entreprise et Hydro-Québec vise un objectif de 30 % d'ici 1999. Il reste donc du chemin à parcourir, mais l'évolution est encourageante. L'on constate en outre que l'insertion des femmes dans l'entreprise contribue, par son apport spécifique, à diversifier le personnel, ses approches, sa vision, ses façons de faire.

En ce qui concerne les personnes issues des communautés culturelles, il y a encore beaucoup à faire pour les attirer, les intégrer et les promouvoir. À l'heure actuelle, il n'y a que 2,6 % d'employés issus des communautés culturelles à Hydro-Québec.

À cet égard, l'entreprise est très consciente du fait que la composition de ses effectifs ne reflète pas encore le portrait multi-culturel de la main-d'oeuvre au Québec et, encore moins celui de la région de Montréal. Nous savons qu'il y a un rattrapage à faire et qu'il va falloir prendre les moyens nécessaires pour y arriver.

L'expérience acquise dans le dossier des femmes démontre que pour augmenter la représentation des membres du groupe des minorités, il est indispensable d'agir sur plusieurs fronts à la fois.

L'étude des systèmes

Il faut d'abord s'assurer que nos politiques, nos procédures et nos systèmes de gestion des ressources humaines soient non discriminatoires, notamment à ce qui a trait au recrutement, à la sélection et à l'accueil en entreprise. C'est dans cette perspective qu'Hydro-Québec, dans le cadre de son programme d'accès à l'égalité, vient d'aborder cette année le volet du groupe-cible des minorités et a donc effectué une série d'analyses sur ses effectifs et sur ses pratiques internes. Ces diagnostics doivent donner lieu à tout un éventail de mesures, dont certaines ont déjà été amorcées.

À titre d'exemple, nous savons que la grande majorité des tests psychométriques utilisés pour l'embauche en Amérique du nord ont des biais culturels puisqu'ils ont été bâtis pour une population majoritairement nord-américaine. Pour éviter que les membres des communautés culturelles soient indûment écartés parce qu'ils décodent différemment les questions posées aux tests, nous travaillons à raffiner nos outils de sélection et à acculturer nos tests.

Constituer des banques de candidatures

Pour aider les gestionnaires à recruter des personnes issues des communautés culturelles, il a été nécessaire de bâtir des banques de candidatures (tout comme cela a été fait pour les femmes).

Ceci a été réalisé :

- d'abord en établissant des contacts avec des organismes représentant les membres de ce groupe-cible. Nous leur avons fait parvenir des renseignements sur le type de postes offerts et sur la nature des exigences de ces postes afin qu'ils diffusent cette information à leurs membres.
- en faisant des journées d'information dans diverses institutions scolaires, là encore, pour donner de l'information sur les emplois disponibles à Hydro-Québec et souligner que l'entreprise désire recevoir des candidatures des membres des communautés culturelles.

Changer les mentalités

Il ne suffit pas de changer nos systèmes et nos politiques. L'un des plus gros défis auquel nous faisons face est celui de changer les mentalités. Il faut donc amener les gestionnaires ainsi que l'ensemble des employés, non seulement à prendre conscience de leurs préjugés, mais aussi à réaliser qu'ils peuvent bénéficier de la diversité culturelle et qu'il s'agit là d'un réel levier d'entreprise.

C'est ainsi qu'Hydro-Québec élabore actuellement une stratégie de communication comprenant, entre autres, des sessions de sensibilisation, de formation et d'information. Le but de ces sessions est de supporter les gestionnaires et les agents de recrutement dans la sélection, l'embauche et l'intégration des membres des communautés culturelles.

Ces sessions sont les suivantes :

- Une session de sensibilisation destinée aux cadres pour les sensibiliser à la gestion de la diversité et leur illustrer des cas concrets, par des mises en situation et un vidéo.
- Une session de formation s'adressant spécifiquement aux agents de recrutement afin qu'ils soient adéquatement outillés lorsqu'ils font passer des entrevues, tout particulièrement lorsqu'ils posent des questions sur les expériences de travail qui ont eu lieu à l'étranger ou sur les comportements au travail des candidats.

D'autres clientèles cibles sont également visées. Ont été élaborées :

- Une session de sensibilisation destinée aux collègues de travail des membres des communautés culturelles.
- Une session destinée à l'accueil des membres des communautés culturelles nouvellement embauchés.

Les valeurs en matière d'équité en emploi : un terrain qui se prépare longtemps d'avance

Après avoir passé en revue ce que fait Hydro-Québec pour augmenter la représentation des groupes-cibles et décrit les valeurs qui sous-tendent sa démarche, nous allons aborder la question des interrelations qui pourraient exister entre le milieu de l'enseignement et le milieu de travail dans ce domaine.

À cet égard, la démarche d'Hydro-Québec s'inscrit dans un contexte socio-économique en pleine mutation, contexte dans lequel le système d'éducation et de formation de la main-d'oeuvre est de première importance.

L'équité, le changement des mentalités, l'élimination des préjugés sont des aspects sur lesquels on peut travailler à l'intérieur d'une entreprise. Mais pour y parvenir, il faut que certains jalons aient déjà été posés dans la société, dans nos écoles, dans nos collèges.

Les institutions d'enseignement et les professeurs ont un rôle capital à jouer tant auprès des jeunes québécois et québécoises qu'auprès des néo-québécois. À cet égard, un certain nombre d'actions et d'outils pourraient être élaborés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Science et mis à la disposition des Cégeps.

Il serait tout d'abord indispensable de trouver le moyen d'inciter les membres des communautés culturelles à continuer leurs études et à s'orienter vers les professions ou les métiers où il y a une pénurie de main-d'oeuvre sur le marché du travail.

Plus ceux-ci auront été intégrés dans un système d'enseignement ou une formation professionnelle, plus ils seront faciles à intégrer dans les entreprises. En effet, leur embauche et leur adaptation en entreprise sera d'autant plus facilitée qu'ils auront pu vivre auparavant une expérience positive d'intégration.

Les collèges pourraient, lorsqu'ils font la tournée des écoles où il y a une forte proportion de personnes issues des communautés culturelles, leur souligner l'importance de continuer leurs études et en leur expliquant ce qui les attend plus tard sur le marché du travail.

Dans les manuels scolaires, il serait opportun d'introduire davantage, tout comme on l'a fait pour les filles, des situations ou des exercices où l'on retrouve des membres des communautés culturelles pour que les jeunes issus de ces groupes puissent s'identifier à ce qui est véhiculé dans le matériel scolaire.

Valoriser la diversité dans les collèges passe aussi :

- par la nomination de professeurs membres des communautés culturelles afin qu'ils constituent des modèles pour les jeunes.
- des expériences concrètes positives, qu'il s'agisse d'échanges culturels avec d'autres pays, de stages de formation professionnelle à l'étranger ou d'événements culturels à l'intérieur même des institutions d'enseignement où la notion de différence est valorisée.

Ces suggestions sont loin d'être exhaustives. Il est certain néanmoins que l'équité dans l'entreprise ne pourra devenir une réalité que lorsque le milieu du travail et le milieu de l'enseignement ont une action concertée dans ce domaine, action dont les efforts se renforceraient mutuellement.

Nous comptons beaucoup sur l'encadrement, sur l'orientation, sur la pertinence de l'enseignement qui seront fournis aux jeunes dans ce domaine. Nous comptons aussi sur les valeurs que leur seront transmises car les étudiants, lorsqu'ils arriveront sur le marché du travail, auront à travailler et à interagir dans un contexte de diversité culturelle.