

# Programme d'équité en matière d'emploi au Canada : étude longitudinale sur la sélection du personnel

*Joanne D. Leck*  
*David M. Saunders*

École des Hautes Études Commerciales

Montréal, Québec

## RESUME

*Les femmes sont sous-représentées dans la plupart des professions, surtout aux échelons du pouvoir. En outre, les femmes membres de minorités sont sous-représentées même dans les professions généralement dominées par les femmes, comme le travail de bureau.*

*Les Programmes d'équité en matière d'emploi (PEME) s'avèrent améliorer la présence, le recrutement et la promotion des femmes sur le marché du travail. Les PEME peuvent accentuer la représentation de groupes jusque là sous-représentés en intensifiant les efforts de recrutement de l'organisation et en modifiant ses pratiques de recrutement et de promotion. Dans le cas des femmes, cela signifie également, d'une part reconnaître leur rôle auprès de leurs enfants et s'y adapter, et d'autre part leur dispenser la formation nécessaire pour leur ouvrir les professions généralement dominées par les hommes.*

*Depuis cinq ans, bon nombre de sociétés au Canada se sont dotées d'un PEME ; certaines l'ont fait volontairement mais la plupart l'ont fait parce qu'elles y étaient tenues par la loi. Malgré l'apparition d'un grand nombre de PEME, on connaît fort peu leur efficacité.*

*La présente étude<sup>1</sup> examine la question suivante : existe-t-il un lien entre un PEME et l'amélioration de la représentativité de la force de travail, c'est à dire le PEME améliore-t-il la présence, le recrutement et la promotion des femmes ? Les résultats de cette étude démontrent que les PEME ont un effet significatif sur l'amélioration de la présence, du recrutement et de la promotion des femmes au sein des organisations. Cependant, quoique positif, cet effet demeure très restreint, surtout en ce qui concerne la promotion des femmes. En outre, les avantages des programmes sont beaucoup moindres pour les femmes à double statut (par ex. les membres d'une minorité) que pour les femmes blanches non handicapées.*

<sup>1</sup> Nos sincères remerciements au conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour son soutien financier, sous forme de subventions de recherche aux auteurs. Nous remercions également le personnel d'Emploi et Immigration Canada, direction générale de l'équité en matière d'emploi, pour son aide tout au long de ce travail.

## INTRODUCTION

Les femmes sont sous-représentées dans la plupart des professions, surtout aux échelons du pouvoir (List, 1989 ; Morrison et Von Glinow, 1990). En outre, les femmes membres de minorités sont sous-représentées même dans les professions généralement dominées par les femmes, comme le travail de bureau (cf. Jain, 1993). Les Programmes d'équité en matière d'emploi (PEME) sont le genre d'initiatives politiques dont le besoin se fait durement sentir pour augmenter la place des femmes sur le marché du travail.

Les Programmes d'équité en matière d'emploi (PEME) visent à éliminer la discrimination sur le marché du travail en créant des occasions d'emploi pour les groupes traditionnellement défavorisés (Abella, 1984). Les organisations qui se dotent d'un tel programme tentent de créer un marché du travail interne qui reflète ou représente le marché du travail externe. Les programmes peuvent accentuer la représentation de groupes jusque là sous-représentés en intensifiant les efforts de recrutement de l'organisation et en modifiant ses pratiques de recrutement et de promotion. Dans le cas des femmes, cela signifie également d'une part reconnaître leur rôle auprès de leurs enfants et s'y adapter, et d'autre part leur dispenser la formation nécessaire pour leur ouvrir les professions généralement dominées par les hommes (Abella, 1984 ; List, 1989).

Depuis cinq ans, bon nombre de sociétés se sont dotées d'un PEME ; certaines l'ont fait volontairement mais la plupart l'ont fait parce qu'elles y étaient tenues par la loi (cf. Jain et Hackett, 1992 ; Saunders, Leck et Marciel, 1992). Au Canada, les organisations de secteurs de compétence fédérale (secteurs bancaire, du transport, des communications, etc.) qui emploient plus de 100 personnes sont soumises à la Loi sur l'équité en matière d'emploi (1986). Elles doivent se doter d'un programme et soumettre chaque année un rapport sur les résultats de leurs efforts en vue d'augmenter la représentation des groupes défavorisés. En outre, les organisations canadiennes auxquelles s'appliquent des programmes de contrats fédéraux ou provinciaux sont tenues de se doter d'un tel programme et de le soumettre aux instances gouvernementales compétentes pour approbation.

Malgré l'apparition d'un grand nombre de PEME, on connaît fort peu leur efficacité. La littérature fourmille de conseils sur leur conception et leur implantation. Quoiqu'il s'agisse de conseils qui s'inspirent de saines pratiques administratives, il est important de savoir si les programmes ont une influence sur les habitudes de recrutement et de promotion au sein des organisations, et s'ils génèrent une augmentation de la représentation des groupes sous-représentés jusqu'ici. C'est le sujet de la présente étude, qui tente de déterminer si les PEME peuvent améliorer la présence, le recrutement et la promotion d'un groupe défavorisé en particulier, soit les femmes. De plus, elle examine leur efficacité dans ces domaines pour une variété de catégories professionnelles. Enfin, elle explore les différences de progrès

entre les femmes blanches<sup>1</sup> et les femmes à double statut (c.-à-d. à la fois femmes et handicapées, autochtones<sup>2</sup> ou membres de minorités visibles<sup>3</sup>).

## RECHERCHES ANTÉRIEURES

Leck et Saunders (1992a) ont passé en revue la littérature qui décrit les caractéristiques qu'on estime reliées à l'efficacité des PEME et en ont tiré trois échelles de mesure. La première est l'échelle de formalisation d'un PEME (c.-à-d. la présence d'objectifs, d'échéanciers, de plans et de vérifications formels). La seconde est l'échelle d'intégrité (c.-à-d. le fait que le PEME traite du recrutement, de la sélection et de la promotion). Enfin, la troisième est l'échelle de soutien (c.-à-d. les signes, comme les ressources financières, montrant que la haute direction soutient le PEME). Les PEME plus formels, plus complets et disposant d'un meilleur soutien sont considérés comme plus forts; on pose l'hypothèse qu'ils améliorent la représentativité du recrutement et la promotion de membres de groupes défavorisés. Leck et Saunders (1992) ont également mis au point une quatrième échelle, l'échelle d'efficacité d'un PEME. Cette échelle comprend les éléments des trois échelles précédentes. Un score élevé à l'échelle d'efficacité serait le signe d'un PEME qui améliore la représentativité du recrutement et la promotion de membres de groupes défavorisés.

Dans une étude transversale, Leck et Saunders (1992b) ont trouvé qu'il y avait une corrélation significative entre la mesure d'efficacité d'un PEME et la représentativité du recrutement des femmes. Ils ont trouvé un lien entre les PEME les plus efficaces et l'amélioration de la représentativité en matière de recrutement de femmes blanches à la fois dans certaines catégories généralement dominées par des hommes (par ex. surveillants, travail manuel), ainsi que dans certaines catégories généralement dominées par des femmes (par ex. travail de bureau) et dans les secteurs fonctionnels de l'organisation (e.g., professionnels). Les auteurs en concluaient que les PEME étaient moins utiles aux femmes à double statut qu'aux femmes blanches, qui étaient plus souvent engagées à des postes susceptibles de déboucher sur des postes de pouvoir (cf. Larwood, 1992 ; Larwood et Gattiker, 1982 ; Morrison et Von Glinow, 1990).

Si Leck et Saunders (1992b) ont montré que la représentativité du recrutement des femmes était plus forte en présence d'un PEME à haut degré d'efficacité, ils n'ont cependant pas démontré la cause de la corrélation. La causalité s'évalue par une étude longitudinale.

En outre, cette étude se concentrait sur les effets du recrutement des femmes, alors que les PEME devraient également se refléter dans la promotion et la présence (proportion de femmes présentes) des femmes dans une organisation.

<sup>1</sup> On n'inclut dans ce groupe que les Blanches non handicapées.

<sup>2</sup> Femmes membres des Premières Nations.

<sup>3</sup> Femmes non blanches ou de race non caucasienne.

La présente étude examine la question suivante : existe-t-il un lien entre un PEME et l'amélioration de la représentativité de la force de travail, c.-à-d. le PEME améliore-t-il la présence, le recrutement et la promotion des femmes ? Les auteurs tentent de répondre à la question en examinant la corrélation entre la mesure d'efficacité d'un PEME et l'évolution de la présence, du recrutement et de la promotion des femmes au cours des trois ans de l'étude.

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### Échantillon

L'échantillon comprend 294 organisations canadiennes des secteurs des banques, des communications et du transport. Elles sont toutes soumises à la Loi sur l'équité en matière d'emploi (loi fédérale) et doivent donc se doter d'un PEME et soumettre au gouvernement un rapport annuel présentant le détail de leurs activités en matière de recrutement et de promotion à l'égard de quatre groupes désignés : les femmes, les membres de minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. La Loi s'applique à environ 376 organisations ; l'échantillon étudié représente environ 78% de la population.

### Procédure

Les données proviennent de trois sources:

(1) Rapports annuels d'équité en matière d'emploi préparés par les employeurs (1989, 1990, 1991). Préparés par les organisations auxquelles s'applique la Loi sur l'équité en matière d'emploi, ces rapports contiennent des données sur le nombre de femmes (Blanches, membres de minorités visibles, handicapées ou Autochtones) présentes, engagées ou promues au sein de l'organisme pour chaque année de l'étude. Les données sont regroupées par catégorie professionnelle (six catégories dans les

postes administratifs, six catégories dans les postes non administratifs) et par région géographique.

(2) Rapport statistique de disponibilité sur l'équité en matière d'emploi (1986). On y trouve une estimation du nombre de femmes (Blanches, membres de minorités visibles, handicapées ou Autochtones) qui faisaient partie de la force de travail externe en 1986. Les données sont réparties suivant les catégories professionnelles et géographiques qu'on retrouve dans les rapports.

(3) Recherche téléphonique auprès des directions de Services des ressources humaines (1990). On a tenté de rejoindre toutes les organisations auxquelles s'appliquait la Loi sur l'équité en matière d'emploi en 1989. Des 376 organisations composant la population, 294 ont accepté de participer, 47 ont refusé, 35 n'ont pu être rejointes pour diverses raisons (par ex. faillite). Calculé selon le nombre d'organisations qui pouvaient être rejointes, le taux de réponse s'établit à 86 %. On a tenté de s'adresser au responsable du Service du personnel ou au PDG (en l'absence d'un service du personnel) de l'organisation. On a rejoint le PDG ou le responsable du Service du personnel dans 76 % des organisations (les autres personnes rejointes étaient des cadres, 14 %, du personnel de bureau, 5 %, ou des personnes qui n'ont pas fait connaître leur titre, 5 %). Les répondants devaient répondre à une série de questions ouvertes et fermées, portant sur leur organisation et son PEME.

### Variables indépendantes

Efficacité du PEME. On a évalué le raffinement du PEME d'une organisation en appliquant l'échelle d'efficacité mise au point par Leck et Saunders (1992a) aux données recueillies par l'enquête téléphonique (cf. Tableau 1). L'échelle d'efficacité du PEME s'est montrée fiable,  $\alpha = .89$ .

**Tableau 1: Échelle d'efficacité d'un PEME**

- |     |   |
|-----|---|
| 1.  | Le PEME a-t-il des <u>objectifs formels</u> écrits ?  |
| 2.  | Le PEME a-t-il un <u>calendrier formel</u> écrit ?  |
| 3.  | Le PEME a-t-il un <u>plan formel</u> écrit ?  |
| 4.  | Fait-on la <u>vérification</u> du PEME ?  |
| 5.  | Le PEME traite-t-il du <u>recrutement</u> ?   |
| 6.  | Le PEME traite-t-il de la <u>sélection</u> ?  |
| 7.  | Le PEME traite-t-il de la <u>promotion</u> ?  |
| 8.  | Le PEME traite-t-il de la <u>sensibilisation du public</u> ?  |
| 9.  | Y a-t-il du <u>personnel</u> assigné aux activités du PEME ?  |
| 10. | Fait-on de la <u>formation</u> au PEME ?  |
| 11. | La personne gestionnaire du PEME a-t-elle un <u>poste formel</u> au sein du Service des ressources humaines ? |
| 12. | Cette personne relève-t-elle de la <u>haute direction</u> ?   |

**Note: Code de réponse : 1=oui, 0=non ; le score selon l'échelle varie de 0 à 12.**

Variables dépendantes

Amélioration de la présence des femmes. On considérait qu'il y avait amélioration de la présence des femmes lorsque la proportion des femmes présentes dans l'organisation par rapport à celle des femmes disponibles sur le marché du travail externe avait augmenté au cours des trois ans.

On a créé la variable « amélioration de la présence » en assignant la valeur 1 aux organisations où la présence des femmes s'était améliorée et la valeur 0 aux organisations où la présence des femmes ne s'était pas améliorée. On a créé cette variable pour six catégories professionnelles administratives (cadres supérieurs, cadres intermédiaires, professionnels, semi-professionnels, surveillants, contremaîtres) et six catégories professionnelles non administratives (employés de bureau, employés du secteur de la vente, employés du secteur des services, travailleurs qualifiés et artisans, travailleurs manuels spécialisés, autres travailleurs manuels). On a également créé une variable pour deux catégories, l'une regroupant tous les emplois administratifs, l'autre regroupant tous les emplois non administratifs. Enfin, on a créé une variable « amélioration de la présence » pour chaque groupe de femmes (femmes blanches, membres de minorités visibles, handicapées et autochtones).

Amélioration du recrutement des femmes. On considérait qu'il y avait amélioration du recrutement lorsque la proportion des femmes recrutées par l'organisation par rapport à celle des femmes disponibles sur le marché du travail externe avait augmenté au cours des trois ans.

On a créé les variables « amélioration du recrutement » de la même façon que les variables « amélioration de la présence ».

Amélioration de la promotion des femmes. On considérait qu'il y avait amélioration de la promotion lorsque la proportion des femmes promues par l'organisation par rapport à celle des femmes disponibles au sein de la force de travail interne avait augmenté au cours des trois ans. Il est à noter que le dénominateur de cette série de variables est la force de travail interne (et non externe) parce que, par définition, une promotion ne s'effectue qu'au sein de la force de travail interne.

On a créé les variables « amélioration de la promotion » de la même façon que les variables « amélioration du recrutement » et « amélioration de la présence ».

**RESULTATS**

On a calculé les corrélations bisérielles de point qui existent entre les variables « amélioration de la présence », « amélioration du recrutement » et « amélioration de la promotion » et la mesure d'efficacité du PEME pour chacun des quatre groupes de femmes dans chaque catégorie professionnelle (ainsi que pour les variables « résultats regroupés / administration » et « résultats regroupés / non-administration »). La valeur de la corrélation n'apparaît que lorsqu'au moins 10 % des organisations composant l'échantillon ont connu une amélioration de la présence, du recrutement ou de la promotion des femmes au cours des trois ans. En effet, si on ne respecte pas ce critère, on obtient des valeurs de corrélations qui ne sont pas fiables. Les tirets apparaissant aux Tableau 2 représentent donc des cas qui n'atteignent pas le minimum de 10 %. On a effectué une série de tests unilatéraux de corrélations pour vérifier l'hypothèse selon laquelle un PEME plus efficace devrait entraîner une amélioration du recrutement, de la promotion et de la présence.

**Tableau 2 - Corrélations d'ordre zéro**

AMÉLIORATION	EFFICACITÉ DU PEME			
	Minorité visible	Autochtones	Handicapées	Blanches
<b>DE LA PRÉSENCE DES FEMMES</b>				
Emplois administratifs	.17**	.18**	.09	.15**
Emplois non administratifs	.12*	.18***	.23***	-.02
<b>DU RECRUTEMENT DES FEMMES</b>				
Emplois administratifs	.13*	-	-	.03
Emplois non administratifs	.20***	.19***	.12*	-.02
<b>DE LA PROMOTION DES FEMMES</b>				
Emplois administratifs	.05	.00	.29**	-.01
Emplois non administratifs	.08	.22**	.08	.12*

Note: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### **Efficacité du PEME et amélioration de la présence.**

La mesure de l'efficacité d'un PEME prédit significativement l'amélioration de la présence des femmes à des postes administratifs et non administratifs (cf. Tableau 2).

Au niveau de ce regroupement, cette mesure s'est avérée prédire significativement l'amélioration de la présence : (1) des femmes membres de minorités visibles, autochtones et blanches dans des postes administratifs ; (2) des femmes membres de minorités visibles, des femmes autochtones et des femmes handicapées dans des postes non administratifs.

Au niveau de la catégorie professionnelle, cette mesure s'est avérée prédire significativement l'amélioration de la présence : (1) des femmes membres de minorités visibles dans les catégories cadres intermédiaires, professionnels, emplois de bureau, emplois du secteur de la vente ; (2) des femmes autochtones ou des femmes handicapées dans les emplois de bureau ; (3) des femmes blanches dans des emplois de cadres supérieurs, de cadres intermédiaires, de professionnels, de semi-professionnels, de surveillants, du secteur de la vente, des travailleurs manuels qualifiés et artisans.

### **Efficacité du PEME et amélioration du recrutement.**

La mesure de l'efficacité du PEME s'est avérée prédire significativement l'amélioration du recrutement des femmes administratifs aussi bien que non administratifs (cf. Tableau 2).

Au niveau du regroupement, la mesure de l'efficacité s'est avérée prédire significativement l'amélioration du recrutement : (1) des femmes membres de minorités visibles dans des postes administratifs ; (2) des femmes membres de minorités visibles, des femmes autochtones et des femmes handicapées dans des postes non administratifs.

Au niveau de la catégorie professionnelle, cette mesure s'est avérée prédire significativement l'amélioration du recrutement : (1) des femmes membres de minorités visibles, dans les catégories emplois professionnels, semi-professionnels et des emplois de bureau ; (2) des femmes autochtones ou des femmes handicapées dans les emplois de bureau ; (3) des femmes blanches dans des emplois de cadres supérieurs, de cadres intermédiaires, de travailleurs manuels.

Comme dans le cas de l'amélioration de la présence, on n'a pas pu évaluer les effets du PEME en matière d'amélioration du recrutement dans plusieurs postes à cause du niveau trop bas de la fréquence à laquelle les employeurs recrutent des femmes à des postes administratifs ou non administratifs.

### **Efficacité du PEME et amélioration de la promotion.**

La mesure de l'efficacité du PEME s'est avérée prédire significativement l'amélioration de la promotion des

femmes dans les groupes administratifs aussi bien que non administratifs (cf. Tableau 2).

Au niveau du regroupement, la mesure de l'efficacité s'est avérée prédire significativement l'amélioration de la promotion : (1) des femmes handicapées dans des postes administratifs ; (2) des femmes membres de minorités visibles, des femmes autochtones et des femmes handicapées dans des postes non administratifs.

Au niveau de la catégorie professionnelle, cette mesure s'est avérée prédire significativement l'amélioration de la promotion : (1) des femmes autochtones dans des emplois de bureau ; (2) des femmes handicapées dans les cadres intermédiaires ; (3) des femmes handicapées dans des emplois de cadres intermédiaires, professionnels et du secteur de la vente.

Comme dans le cas de l'amélioration de la présence et du recrutement, on n'a pas pu évaluer les effets du PEME en matière d'amélioration de la promotion dans plusieurs postes à cause du niveau trop bas de la fréquence à laquelle les employeurs recrutent des femmes à des postes administratifs ou non administratifs.

## **DISCUSSION ET CONCLUSIONS**

Les résultats de cette étude démontrent que les PEME ont un effet significatif sur l'amélioration de la présence, du recrutement et de la promotion des femmes au sein des organisations. Cependant, quoique positif, cet effet demeure très restreint, surtout en ce qui concerne la promotion des femmes. La promotion est un mécanisme important pour l'amélioration de l'équité en matière d'emploi parce que bon nombre de postes (et surtout les postes de pouvoir) sont comblés de l'interne, à cause du degré d'expérience requis pour en assumer efficacement les responsabilités. Comme une force de travail interne s'obtient à la fois par le recrutement et la promotion, les PEME ne sont de toute évidence pas aussi efficaces qu'ils pourraient l'être. Ils ne sont pas non plus d'égale efficacité pour toutes les femmes et n'ont que peu d'effets sur la représentativité des femmes à de nombreux postes.

Les femmes blanches semblent être celles qui profitent le plus des PEME. Leur présence s'est accentuée au sein des catégories cadres supérieurs, cadres intermédiaires et surveillants (c.-à-d. des postes de pouvoir, généralement dominés par les hommes). En outre, on note également une amélioration de leur recrutement et de leur promotion dans ces postes. La présence des femmes à des postes de travailleurs qualifiés et artisans ainsi que de travailleurs manuels s'est également renforcée. Quoiqu'il s'agisse de postes peu élevés dans la hiérarchie de l'organisation, ces femmes pourront plus probablement acquérir les habiletés nécessaires à une promotion ultérieure que les femmes qui occupent des emplois de bureau (cf. Morrison et Von Glinow, 1990). On pourrait y déceler un signe précurseur, une première « fissure » au « plafond de verre », au profit des femmes blanches non handicapées. Il s'agit néanmoins d'une fissure fort étroite, par laquelle les femmes à double statut ne semblent pas encore avoir la possibilité de se faufiler.

La représentation des femmes des minorités visibles s'est également améliorée dans les postes professionnels et semi-professionnels. Il s'agit là typiquement de postes fonctionnels, dont les titulaires ont généralement moins de pouvoir de décision que les titulaires de postes de commandement, comme les postes de surveillants. Par conséquent, quoique ces femmes parviennent bel et bien à des postes supérieurs et y soient promues, les PEME semblent les diriger vers des postes où elles ont moins de pouvoir.

Enfin, les PEME n'ont guère d'impact pour les femmes à double statut qui occupent des postes non administratifs, si ce n'est de leur ouvrir l'accès aux emplois de bureau. Ces femmes ont toujours été sous-représentées, même dans les emplois de bureau. Cela semblerait indiquer que l'équité en matière d'emploi dans de tels cas se réalisera en deux étapes, c.-à-d. en commençant par la parité dans les emplois dominés par les femmes et, de là, dans les autres catégories d'emplois. Si tel est le cas, cette recherche pourrait servir de preuve supplémentaire pour étayer la thèse suivant laquelle ces femmes sont victimes d'une double discrimination (cf. Abella, 1984 ; Evans et Nelson, 1989 ; Morrison et Von Glinow, 1990). Sur le plan managérial, les résultats de l'étude fournissent quelques indications sur la façon de concevoir les PEME pour en optimiser l'efficacité. La mesure d'efficacité du PEME qui a servi à la présente étude comporte trois composantes. Les organisations désireuses d'améliorer leur PEME devraient se pencher sur chacune d'elles. Premièrement, elles devraient s'assurer que leur PEME est formalisé, c.-à-d. (1) ses objectifs sont définis de façon formelle ; (2) il comprend un échéancier formel ; (3) il comprend un plan formel pour assurer que les objectifs définis seront atteints à l'intérieur des délais définis ; (4) il comprend des vérifications formelles ; (5) l'équipe du PEME fait partie de son foyer fonctionnel, soit le Service du personnel. Deuxièmement les organisations doivent s'assurer que leur PEME soit complet, c.-à-d. que le PEME porte sur tous les aspects suivants : sensibilisation du public au programme, recrutement et sélection de membres des groupes désignés, amélioration du potentiel de promotion des membres des groupes défavorisés. Enfin, le PEME doit avoir l'appui de la direction, c.-à-d. qu'on doit consacrer des ressources, par exemple du personnel, à la gestion des activités qui y sont reliées (par exemple, dispenser aux surveillants de la formation concernant le programme, ses buts et ses politiques) et que sa gestion doit relever de la haute direction.

Si l'on veut éliminer la discrimination envers les femmes dans l'emploi, il faudra adopter des PEME plus raffinés. En outre, il faudra prévoir des mesures particulières concernant les femmes à double statut, pour s'assurer qu'elles ne sont pas oubliées ou négligées dans l'ensemble du processus. Enfin, il faut mettre plus d'accent sur la promotion. Le nombre réduit de corrélations significatives entre l'efficacité d'un PEME et l'amélioration de la promotion montre que la promotion n'est pas encore un moyen efficace de réaliser l'équité en matière d'emploi. Cela peut provenir du fait que, dans la plupart des catégories professionnelles, le bassin de femmes est encore restreint et qu'on doit recruter davantage de femmes avant que la promotion puisse devenir un mé-

canisme vraiment efficace. Il faudra peut-être aussi des programmes spéciaux de formation et de parrainage avec mentors pour que les femmes puissent davantage être promues. Autrement dit, si on veut que les PEME améliorent la promotion, il faut qu'ils comportent la structure de soutien requise pour que les femmes puissent acquérir les habiletés nécessaires.

## REFERENCES

Abella, R.S. (1984). Equality in employment: A royal commission report. Ottawa: Approvisionnement et Services, Canada.

Équité en matière d'emploi : recensement (1986). Ottawa: Approvisionnement et Services.

Rapports d'équité en matière d'emploi préparés par les employeurs (1989-1991). Ottawa: Approvisionnement et Services.

Evans, S.M. & Nelson, B.J. (1989). Wage justice. Chicago: University of Chicago Press.

Jain, H.C. (1993). Employment equity: Issues and policies. In D.M. Saunders (Ed.) New approaches to employee management (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.

Jain, H.C., & Hackett, R.D. (1992). A comparison of employment equity and non-employment equity organizations on designated group representation and views towards staffing. Canadian Public Administration, 35, 103-108.

Larwood, L. (1992). Career paths of successful executives: Do they differ by sex? In D.M. Saunders (Ed.) New approaches to employee management (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.

Larwood, L., & Gattiker, U.E. (1989). A comparison of the career paths used by successful women and men. In B.A. Gutek and L. Larwood (Eds.), Women's career development. Newbury Park, CA: Sage.

Leck, J.D., & Saunders, D.M. (1992a). Canada's Employment Equity Act: Effects on employee selection. Population Research and Policy Review, 11, 21-49.

Leck, J.D., & Saunders, D.M. (1992b). Hiring women: The effects of Canada's Employment Equity Act. Canadian Public Policy, 18, 203-220.

List, W. (1989). Employers find rewards in employment equity. Canadian Business Review, 35-38.

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

Saunders, D.M., Leck, J.D., & Marcil, L. (1992). What predicts employer propensity to gather protected group information from job applicants? In D.M. Saunders (Ed.), New approaches to employee management (Vol. 1). Greenwich, CT: JAI Press.