

Quelles sont les pratiques de sélection mises en place par les PME sous juridiction québécoise : une étude exploratoire

Pascale L. Denis¹, Myriam Simard², Sophie Asselin³, Gabrielle Benoit-Chabot¹

¹Université du Québec à Montréal. denis.pascale@uqam.ca

²Avocate

³Avocate, Cour d'appel du Québec

Cette étude a pour objectif de connaître les pratiques de sélection mises en place par les PME sous juridiction provinciale québécoise. À cette fin, 112 PME ont complété un questionnaire en ligne sur ce thème. Les résultats démontrent que ces dernières prennent appui sur l'analyse de poste afin de choisir leurs outils de sélection, maximisant ainsi la validité de contenu, d'apparence et de critère de leurs processus. Cependant, des informations non liées au poste et potentiellement discriminatoires peuvent aussi influencer leurs décisions d'embauche. Des avenues visant l'amélioration des pratiques de sélection sont proposées.

Mots clés : PME; pratiques de sélection; Charte des droits et libertés de la personne du Québec; discrimination.

Introduction

Au Québec, les processus de sélection du personnel mis en place par les entreprises sous juridiction provinciale¹ doivent respecter ce qui prévaut, notamment, dans la *Charte des droits et libertés de la personne du Québec* (Charte, RLRQ c C-12). Outre ce que prévoient parfois certaines conventions collectives à cet égard, les employeurs ont le plein pouvoir sur le choix d'outils destinés à l'évaluation des candidates, candidats à un poste. Choisir judicieusement des outils requiert une bonne connaissance de ces derniers (i.e., leur pouvoir prédictif et leur potentiel de discrimination) et surtout, de leurs limites potentielles. Alors que les grandes entreprises disposent de moyens

financiers et de ressources humaines dédiées à la sélection et qui peuvent les guider dans ce choix, il en est souvent autrement dans les entreprises de petite ou de moyenne taille (PME) (Gouvernement du Québec, 2013). Afin de mieux connaître les pratiques² de sélection mises en place par ces entreprises et, ultimement, de les aider à les bonifier, nous avons mené une étude exploratoire auprès de 112 PME québécoises.

Contexte

En décembre 2015, on recensait que 99.76% des entreprises québécoises étaient des PME, faisant de ces entreprises les principaux employeurs des travailleurs québécois (Gouvernement du Canada, 2016). Selon Therrien (2015), « les PME du Québec qui sont en forte croissance sont responsables de 66% des créations d'emploi ». Malgré leur rôle important en matière d'embauche, certains groupes protégés demeurent sous-représentés dans ces entreprises (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 2015). Sélectionner des employés performants au moyen d'outils valides et de manière non discriminatoire représente un défi important pour toute entreprise, incluant les PME. Ce défi est d'autant plus ardu à relever lorsque les entreprises, notamment les PME, disposent d'une grande latitude en matière de

Note a. Cette recherche a reçu le soutien financier de la Fondation du Barreau du Québec.

Note b. Conformément à la politique No1 de la revue *Humain et Organisation*, l'ensemble du processus d'évaluation pour cet article a été confié à M. Christophe Paris, membre du comité de rédaction.

Note c. Le lecteur intéressé peut également consulter l'analyse juridique de cette recherche : Denis, P. L., Asselin, S., Simard, M., Paré, F., & Benoit-Chabot, G. (2015). L'interdiction de la discrimination en emploi et les pratiques de recrutement et de sélection des PME assujetties au droit du travail québécois. *Revue du Barreau du Québec*, 74, 187-219. Autorisation obtenue de la revue du Barreau du Québec.

¹ Au Québec, selon le secteur d'activités, les entreprises peuvent être soumises aux lois provinciales (près de 90% des entreprises québécoises, Bourhis, 2013, p.52) ou fédérales (comme Postes Canada). C'est la nature des activités de l'entreprise qui détermine sous quelle juridiction elle se trouve.

² L'expression « pratiques de sélection » englobe les outils et les méthodes utilisés à des fins de sélection.

choix d'outils de sélection, de peu d'encadrement formel à respecter et d'un faible accès aux ressources requises pour mettre en place un processus de sélection fiable. La présente recherche vise à dresser un portrait des pratiques de sélection mises en place par les PME québécoises et d'amener ces employeurs à faire des choix judicieux en la matière.

Cadre légal à respecter en matière de sélection du personnel

La Charte interdit toute forme de discrimination, qu'elle soit directe, indirecte ou systémique (Bourhis, 2013). Au Québec, il est interdit de faire « *une distinction, exclusion ou préférence fondée sur un motif prohibé³ qui a pour effet de détruire ou de compromettre le droit de toute personne à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne* » (Charte, art 10). Plus spécifiquement, l'article 16 interdit la discrimination dans le contexte de l'embauche, alors que l'article 18.1 limite la collecte d'informations sur les motifs illicites dans le cadre de l'embauche, sauf dans le cas d'une exigence professionnelle justifiée (EPJ; Charte art. 20) ou lorsqu'un Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAE) est implanté (Charte, art. 18.1, 20, 86).

En vertu de l'article 20 de la Charte, un employeur peut faire « *une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi* » (EPJ) sur un motif interdit par la Charte. Toutefois, cette exception est justifiée uniquement si l'employeur peut prouver que cette discrimination est rationnellement liée à l'exécution du travail et raisonnablement nécessaire pour atteindre le but poursuivi (Québec, Commission, 2016).

En contexte d'emploi, un PAE est un programme qui « *a pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie de groupes victimes de discrimination dans l'emploi* » (Charte, art. 86). Il permet à un employeur d'obtenir et de considérer des renseignements qui se rapportent à un motif de discrimination illicite (p.ex., le sexe) en vue de corriger la discrimination systémique que ses pratiques d'embauche peuvent avoir entraînée par le passé (Québec, Commission, 2016).

³ L'article 10 de la Charte précise qu'on ne peut exercer de la discrimination fondée sur les motifs suivants : « *la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap* ».

La présence d'un PAE dans une entreprise ou un organisme peut être volontaire ou obligatoire (*Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*, RLRQ, c A-2.01, art 2) (*Loi sur l'accès*). Soucieuse d'encourager la diversité dans les entreprises, la Commission (2015) a récemment recommandé au Gouvernement du Québec de soumettre les entreprises privées, ce qui inclut de nombreuses PME, à une législation similaire à celle qui prévaut pour les organismes publics. De fait, très peu d'entre elles rencontrent actuellement les critères obligeant l'implantation formelle d'un PAE (p.ex., notamment l'obligation d'avoir plus de 100 employés ; Gouvernement du Québec, 1989). Au Québec, la majorité des entreprises sont des PME (donc, pas des organismes publics visés par la *Loi sur l'accès*) et, au Canada, 86.2% d'entre elles comptent moins de 20 employés (Gouvernement du Canada, 2016). Ainsi, les pratiques de sélection mises en place par les PME québécoises font peu l'objet d'un suivi de la part de la Commission, dont un des mandats consiste à veiller à ce que les employeurs se dotent de pratiques d'embauche exemptes d'effet discriminatoire, exceptions faites des particularités autorisées précédemment présentées.

Pourquoi s'intéresser aux PME sous juridiction provinciale?

Selon Industrie Canada (2013), une PME est un « *établissement commercial qui compte entre 1 et 499 employés rémunérés* », où une petite entreprise « *compte 1 à 99 employés rémunérés* » et où une moyenne entreprise « *compte de 100 à 499 employés rémunérés* ». Au Québec, les PME représentent 99.76% des entreprises (Gouvernement du Canada, 2016) et sont donc très importantes en termes d'emploi. En 2012, elles employaient 87.5 % des travailleurs du secteur privé au Québec, avec près de 2.2 millions d'employés (Industrie Canada, 2015). Même si elles se retrouvent au cœur de notre économie, les PME présenteraient une faible diversité de main-d'œuvre, employant peu de travailleurs âgés et d'immigrants (Commission, 2015; Gouvernement du Québec, 2013). Comme elles ne sont pas des organismes publics (qui sont visés par la *Loi sur l'accès*), ces entreprises privées rencontrent moins fréquemment les critères pour l'implantation obligatoire d'un PAE. À ce jour, on ignore les pratiques de sélection qu'elles utilisent puisque les rares études disponibles portent sur les pratiques d'embauche des grandes entreprises. Or, comparativement aux grandes entreprises, les PME « *... ne peuvent pas compter sur des ressources financières ni*

sur des structures ou des services de gestion de personnel comparables » (Gouvernement du Québec, 2013, p. 13), ce qui s'applique notamment aux ressources requises pour le choix d'outils valides et plus facilement justifiables au plan légal. Notre recherche vise à soutenir les PME à cet égard.

Outils de sélection privilégiés

Selon Pyburn, Ployhart et Kravitz (2008), deux critères guident habituellement le choix d'outils de sélection : 1) la capacité de prédiction de l'outil; et 2) son potentiel discriminatoire.

D'abord, les employeurs sont préoccupés par l'évaluation des candidats qui permettra de faire le meilleur choix pour combler un poste (König, Klehe, Berchtold et Kleinmann, 2010). Par conséquent, ils accordent une très grande importance à la capacité de prédiction des outils retenus. Plusieurs études ont été menées sur la capacité de prédiction de nombreux outils/méthodes, et ce, depuis longtemps (p.ex., Bertua, Anderson et Salgado, 2005; Hunter et Hunter, 1984; Rojon, McDowall et Saunders, 2015). Parmi les outils qui s'avèrent être de bons prédicteurs de la performance ultérieure en emploi, on retrouve les tests d'aptitude cognitive générale (ACG) (Hunter et Hunter, 1984; Rojon et al., 2015), les tests de connaissances (Lievens et Patterson, 2011), les inventaires de personnalité (Hurtz et Donovan, 2010; Rojon et al., 2015), l'entrevue structurée (Schmidt et Hunter, 1998), les tests de jugement situationnel (Christian, Edwards et Bradley, 2010; McDaniel, Morgeson, Finnigan, Campion et Braverman, 2001; McDaniel, Hartman, Whetzel et Lee Grubb, 2007) et les échantillons de travail (Schmidt et Hunter, 1998; Pettersen, 2000).

Relativement aux outils utilisés à des fins de sélection, autant les résultats d'enquêtes québécoises que ceux issus d'études américaines ou suisses démontrent que l'analyse du curriculum vitae, l'entrevue individuelle et la prise de références sont les pratiques de sélection les plus fréquemment utilisées (Boudrias, Pettersen, Longpré et Plunier, 2008; Bourhis, 2008; Gouvernement du Québec, 2013; König, Jöri et Knüsel, 2011; Piotrowski et Armstrong, 2006). Les inventaires de personnalité, les tests d'aptitudes cognitives et les paniers de gestion (in-basket) sont aussi fréquemment utilisés lors de l'évaluation de compétences (Boudrias et al., 2008; König et al., 2011; Piotrowski et Armstrong, 2006). Cependant, ces derniers résultats n'ont pas été corroborés par les résultats de recherche obtenus auprès des 2089

répondants sondés par le Gouvernement du Québec (2013). Considérant que certains résultats sont mitigés au sein même du contexte québécois, il importe de clarifier quelles sont les pratiques réellement implantées par les PME. Ces entreprises ont été peu considérées dans les recherches en sélection du personnel même si elles emploient énormément de travailleurs québécois.

Des recherches ont démontré que certains outils revêtant un fort caractère prédictif ne sont pas systématiquement ceux qui sont plus faciles à justifier au plan légal (Pettersen, 2000), notamment parce qu'ils sont susceptibles d'entraîner de la discrimination. Ce second critère est très important pour les employeurs lors du choix d'outils (König et al., 2010). Selon Pettersen (2000), la facilité à justifier légalement l'utilisation des outils varie. Autrement dit, en cas de plaintes, les employeurs auront plus de facilité à démontrer le lien entre ce que mesurent certains outils et les exigences du poste à combler (et ainsi, démontrer l'absence de discrimination sur un des motifs illicites prévus à la Charte). Les examens de connaissances, les échantillons de travail, les entrevues structurées et les centres d'évaluation seraient plus faciles à justifier au plan légal, comparativement aux tests d'aptitude cognitive et aux inventaires de personnalité, pour ne nommer que ceux-là (Pettersen, 2000). Toutefois, le recours à chacun de ces outils ne garantit aucunement une absence de plaintes pour discrimination de la part de candidats ni un gain de cause automatique.

Les études en matière de discrimination en lien avec les outils de sélection ont davantage traité des attitudes et des perceptions entretenues par les membres des groupes protégés à l'égard des processus de sélection (Anderson, 2011; Chan, Schmitt, DeShon, Clause et Delbridge, 1997) plutôt que l'analyse des normes juridiques en lien avec les outils de sélection (Denis, Asselin et Paré, 2013). Pour identifier les outils qui font l'objet de plaintes pour discrimination devant les tribunaux, il faut se tourner vers l'analyse de Williams, Schaffer et Ellis (2013) portant sur 312 décisions relatives à la discrimination en emploi aux États-Unis. Les résultats de leur analyse démontrent que les tests de sélection sont au cœur de la majorité des litiges (54.7%), suivi par les données biographiques (i.e., biodata) (17.1%), les tests d'aptitude cognitive (6.6%), les entrevues non structurées (3.9%), les entrevues structurées (1.3%) et les inventaires de personnalité (1.3%). Au Québec, plusieurs de ces outils sont fortement utilisés

(Boudrias et al., 2008), laissant ainsi présupposer que les employeurs sont susceptibles de s'exposer à des plaintes pour discrimination.

Question de recherche

Afin d'optimiser les pratiques de sélection des PME, il importe de s'enquérir de ce qu'elles ont implanté. Ainsi, notre recherche tentera de répondre à la question suivante :

Quelles sont les pratiques de sélection actuellement implantées par les PME québécoises?

Méthode

Participants

Au total, 112 PME ont complété le questionnaire en entier, dont 39 petites entreprises et 72 moyennes entreprises (1 donnée manquante). Un taux de réponse de 11.40% a été obtenu. La majorité des répondants (72%) travaillent dans le département des ressources humaines. En moyenne, les PME ayant participé à l'étude existent depuis 34.94 ans (ET = 23.73). Elles œuvrent dans divers secteurs : manufacturier (30.4%), traitement de données et technologies de l'information (10.7%), construction (9.8%), agroalimentaire (8%), commerce au détail (3.6%), vêtements et textiles (1.8%), mine et métallurgie (0.9%), transport provincial (0.8%) et autres/non spécifié (34%). Elles comptent en moyenne 140 employés (ET = 96).

Procédure

Pour participer à l'étude, chaque PME devait rencontrer les critères suivants: 1) compter entre 10 et 500 employés⁴ ; 2) avoir implanté un processus de sélection qui est en vigueur depuis au moins 6 mois; et 3) être sous juridiction provinciale. Dans un premier temps, une liste de l'ensemble des PME trouvées via le Répertoire de la Chambre de commerce de Montréal (2013) et la liste des PME du *Journal des affaires* (Les affaires, 2013) ont permis d'identifier 985 PME rencontrant nos critères. Un courriel comprenant un hyperlien menant à notre questionnaire a été envoyé à l'adresse générique de l'entreprise, demandant d'acheminer l'hyperlien à un gestionnaire des ressources humaines ou à un responsable de l'embauche au sein de chacune des PME.

⁴ Un minimum de 10 employés a été retenu comme critère, afin de maximiser les chances que les PME aient eu à réaliser quelques embauches.

Mesures

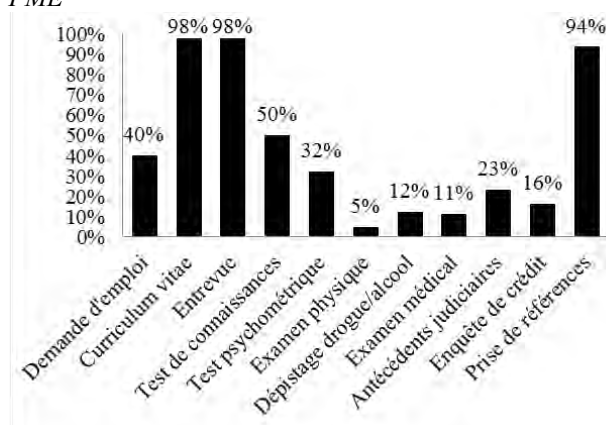
Notre équipe de recherche a créé un questionnaire portant sur les pratiques de sélection mises en place par les PME. Pour s'assurer de la validité de contenu (i.e., que les questions posées mesurent bien la compétence à évaluer), la chercheuse principale a élaboré un ensemble de questions pour couvrir en détail chacun des thèmes abordés dans les manuels pédagogiques *Recrutement et sélection du personnel* (Bourhis, 2013) ainsi que *Recruitment and Selection in Canada* (Catano, Wiesner, Hackett et Methot, 2010). Une fois le questionnaire terminé, un avocat et une étudiante en droit ont relu les questions afin de s'assurer de la pertinence et de l'exactitude des questions comportant un élément juridique (p.ex., le libellé des questions relatives aux Programmes d'accès à l'égalité en emploi). Toute cette démarche visait à s'assurer de la validité de contenu du questionnaire. Outre les questions portant sur la description de l'entreprise et sur la présence d'un PAE, 120 questions à choix multiples (éléments à cocher) et dichotomiques (oui/non) ont permis de couvrir les diverses pratiques de sélection des PME répondantes.

Résultats

Les résultats des analyses descriptives démontrent que, parmi les pratiques les plus populaires en sélection du personnel, on retrouve l'analyse du curriculum vitae (98%), l'entrevue (98%) et la prise de références (94%).

Figure 1

Fréquence d'utilisation des outils de sélection par les PME

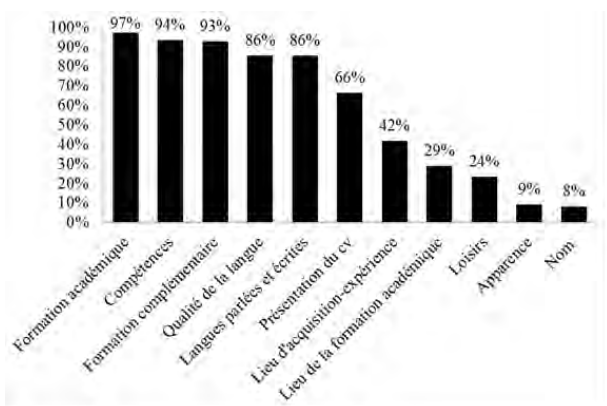


Note. La question suivante a été posée pour chaque outil/méthode : Avez-vous recours à (outil/méthode) dans le cadre de votre processus de sélection (en référence au processus de sélection auquel vous référez dans le cadre de cette recherche).

Plus précisément, lors de l'analyse du curriculum vitae, les PME s'attardent principalement à la formation académique (97%), aux compétences recherchées pour le poste (94%) ainsi qu'à toute formation complémentaire (93%). Cependant, elles sont aussi influencées par la présentation graphique du curriculum vitae, l'apparence physique du candidat, ses loisirs ou son nom.

Figure 2

Dimensions considérées par les PME lors de l'analyse de curriculum vitae



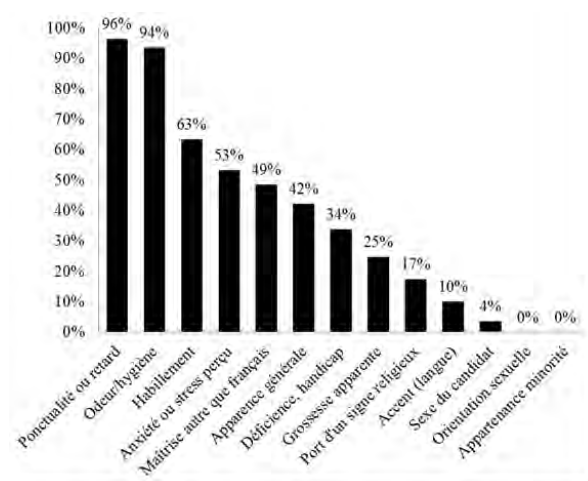
Note. La question suivante a été posée pour chaque outil/méthode : Lors de l'analyse du curriculum vitae d'un candidat, les informations suivantes influencent-elles votre décision de retenir ou non sa candidature?

L'entrevue est également très utilisée par les PME. Celle-ci porte toujours sur les expériences de travail (100%), les compétences (100%) et les connaissances liées au poste (100%). Outre les questions en lien avec le poste, l'analyse des thèmes indique que les PME se laissent influencer par des informations autres, dont l'habillement (63%) ou le port d'un signe religieux (17%).

Généralement, les PME effectuent une entrevue individuelle (79%). Dans la majorité des cas, les entrevues sont menées par deux interviewers (69%), dont un peu plus de 47% ont reçu une formation au préalable. La majorité des PME utilise une entrevue semi-structurée (66%). Dans les guides d'entrevue, on retrouve souvent des réponses attendues (57%), parfois des aspects génériques à être couverts afin d'aider l'interviewer à faire son évaluation (34%) et, rarement, l'ensemble des réponses attendues (9%).

Figure 3

Éléments non liés au poste pouvant influencer la décision lors de l'entrevue de sélection

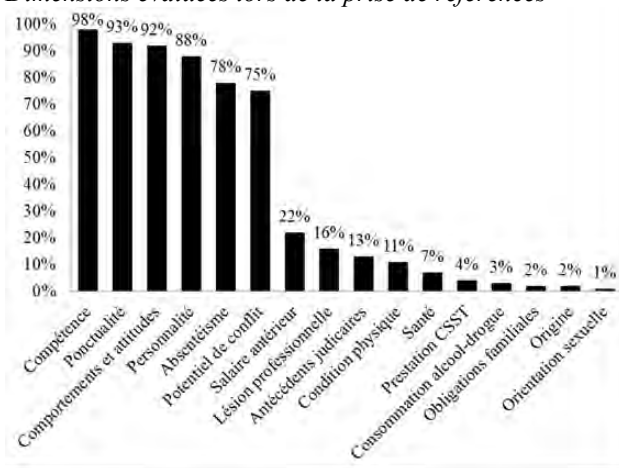


Note. La question suivante a été posée: Parmi les éléments suivants non reliés au poste, lesquels influencent votre décision ?

La dernière méthode très utilisée par les PME est la prise de références. Tout comme pour l'entrevue, plusieurs sujets sont abordés par les PME avec l'employeur précédent, parfois en lien avec le poste (p.ex., compétences, comportements et attitudes), parfois directement en lien avec un motif de discrimination interdit (p. ex., obligations familiales, orientation sexuelle, etc). Avant de procéder à la prise de références, les PME demandent au candidat, dans 98% des cas, la permission de contacter l'ancien employeur. La prise de références verbale est la plus populaire (59%).

Figure 4

Dimensions évaluées lors de la prise de références



Note. La question suivante a été posée: Lors de la prise de références, posez-vous des questions relatives à...(choix multiples proposés aux répondants)

Les résultats démontrent aussi que d'autres outils sont utilisés, bien que moins fréquemment que ceux dont nous venons de traiter. Plus spécifiquement, le recours aux tests de connaissances s'avère assez répandu auprès des PME, 50% d'entre elles y ayant recours. Ces tests sont généralement développés par un employé en ressources humaines (33%) ou par un gestionnaire (25%). Ils découlent de l'analyse de poste (67%) et sont majoritairement utilisés pour évaluer les aspects techniques de l'emploi (52%). Parmi les connaissances évaluées, on retrouve notamment le français écrit, les compétences informatiques, le calcul, etc.

Par ailleurs, près du tiers des PME interrogées utilisent des tests psychométriques à des fins de sélection (32%). Ces tests sont surtout utilisés pour évaluer l'aptitude cognitive générale (26%) et la personnalité (37%). Les résultats révèlent que 63.6% des PME qui utilisent ces tests les choisissent en se basant sur une analyse de poste récente.

Très peu de PME utilisent la vérification des antécédents judiciaires (23%), l'enquête de crédit (16%), les tests de dépistage de drogues et alcool (12%), l'examen médical (11%) ou l'examen d'aptitudes physiques (5%).

Par ailleurs, les résultats des analyses descriptives démontrent que 20.5% des PME ont souscrit de façon volontaire à un PAE, alors que 2.7% se sont vues imposer l'implantation d'un tel programme par la Cour. Spécifiquement, les PAE visent les femmes (12.5%), les autochtones (6.3%), les minorités visibles/ethniques (7.5%) et les personnes souffrant d'un handicap (3%).

Enfin, les résultats démontrent que seulement 34.8% des PME ont accès à un expert en droit au sein de leur organisation, tandis que 67.9% d'entre elles ont accès à un employé qui connaît la gestion des ressources humaines (i.e., plusieurs libellés de poste ont été rapportés par les PME, dont conseillère en RH, coordonnateur en RH, directeur RH).

Discussion⁵

Cette première étude empirique menée auprès des PME soumises à la juridiction québécoise a permis d'identifier les pratiques de sélection retenues par ces employeurs.

⁵ Les auteurs tiennent à préciser que cette section ne comporte aucun avis légal. Elle propose plutôt des avenues à considérer en lien avec les résultats obtenus dans l'étude.

D'abord, nos résultats indiquent que les PME ont des pratiques de sélection qui permettent de prédire la performance en emploi (p.ex., entrevue, tests, etc.). Cependant, rappelons que, dans la plupart des affaires judiciairisées, ce sont rarement les outils et leurs propriétés psychométriques (p.ex., validité) qui sont contestés, mais plutôt le contexte dans lequel l'outil a été utilisé (Williams et al., 2013). En plus de choisir des outils valides, il importe que les PME implantent un processus équitable.

Nos entreprises répondantes ont fait preuve de transparence en soulignant que leur décision d'embauche est tout de même influencée par des informations non liées au poste et potentiellement discriminatoires, expliquant possiblement la faible représentativité actuelle des groupes protégés dans leurs rangs. Rappelons que toute question portant sur l'un ou l'autre des motifs de discrimination illicites sera jugée discriminatoire, sauf dans le cas de l'application de l'article 20 ou de l'article 18.1 de la Charte (PAE). À cet égard, mentionnons que peu de PME ont rapporté avoir implanté, de façon volontaire ou forcée, un PAE. Considérant les critères bien établis qui doivent être suivis par celles-ci ainsi que les exigences qu'implique le suivi d'un tel programme pour l'entreprise, ce résultat est peu surprenant. Il importe de rappeler que, pour qu'un PAE volontaire soit valide, il doit être implanté en respect des *Lignes directrices* (1986).

Afin de faciliter la défense des outils de sélection, la standardisation de leur utilisation peut s'avérer fort utile. Former les interviewers à l'utilisation du canevas d'entrevue et à la notation des réponses, recourir à plusieurs interviewers, structurer l'entrevue et préciser les réponses attendues sont autant de moyens qui favorisent la standardisation du processus de sélection. Ces pratiques sont d'ailleurs rapportées par plusieurs PME, lesquelles gagneraient à poursuivre leurs efforts en ce sens. Qui plus est, le fait de toujours s'assurer du lien entre les questions posées et le poste à combler contribuera à maximiser la validité de contenu et d'apparence (i.e., le lien entre la question posée et le poste à combler est clair) de l'entrevue.

Nos résultats ont aussi démontré que les PME ont rarement recours à la vérification des antécédents judiciaires, à une enquête de crédit, aux tests de dépistage de drogues et alcool, à un examen médical ou à un test d'aptitudes physiques. Rappelons que, sans la démonstration de l'existence d'une EPJ ou de la mise en place d'un PAE (exception faite de ce qui

prévaut pour des antécédents judiciaires spécifiquement), l'employeur utilisant ces outils est susceptible de violer les droits fondamentaux des candidats, s'exposant ainsi à des plaintes potentielles.

Les PME ont davantage accès à un expert en ressources humaines qu'à un expert en droit pour les conseiller en matière d'embauche. On peut supposer que, les ressources juridiques étant plus onéreuses, les ressources humaines s'avèrent un choix plus économique. Outre l'argument financier, il est possible que les PME en pleine croissance se dotent d'un conseiller en gestion de personnel à qui elles confient le processus d'embauche et qu'elles n'aient recours à un avocat qu'en cas de plainte. Cette explication reste à vérifier empiriquement. Cela dit, il importe de faciliter l'accès aux PME à de telles ressources, notamment via des formations dispensées à cet égard.

Malgré la sensibilité du sujet de notre recherche, 112 PME ont accepté de répondre à nos questions. Nous sommes confiants de l'authenticité de leurs réponses puisque plusieurs d'entre elles ont indiqué s'enquérir et être influencées par des éléments non liés au poste et se rapportant à des motifs de discrimination interdits (parfois non justifiés par une EPJ ou par un PAE reconnu). Bien qu'à première vue, le taux de

réponse à notre étude puisse sembler faible, il est légèrement supérieur à ceux obtenus par d'autres chercheurs ayant mené des études sur un thème similaire (Piotrowski et Armstrong, 2006). Cependant, cette situation a limité la nature des analyses que nous aurions souhaité effectuer.

Conclusion

À la lumière des résultats obtenus, les candidats qui postulent au sein d'une PME québécoise sont susceptibles de voir leur formation académique, leur expérience de travail et leurs compétences évaluées au moyen d'une analyse de curriculum vitae et d'une entrevue, auxquelles s'ajoute souvent une prise de références. Malgré tout, employeurs et candidats doivent demeurer vigilants quant aux éléments non reliés au poste qui font parfois l'objet d'investigation – souvent bien naïvement – et qui influencent, ou peuvent paraître influencer, la décision finale d'embauche, tel que l'habillement ou encore le port d'un signe religieux. Rappelons que le seul choix d'un outil valide demeure insuffisant et fort critiquable si son application se fait au détriment de la législation applicable.

Références

- Anderson, N. (2011). Perceived job discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 229-244. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00551.x
- Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests : A UK meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 387-409. doi : 10.1348/096317905X26994
- Boudrias, J-S., Pettersen, N., Longpré, P. et Plunier, P. (2008). Enquête sur les pratiques québécoises en évaluation du potentiel et des compétences. Montréal : Société québécoise de psychologie du travail et des organisations, <http://dev149.viglob.gtvr.com/client_file/upload/bibliotheque-virtuelle/Enquete_evaluation_potentiel.pdf> (page consultée le 19 octobre 2015).
- Bourhis, A. (2008). Tendances et pratiques de dotation en personnel. Secrétariat du Conseil du trésor. Gouvernement du Québec.
- http://neumann.hec.ca/pages/anne.bourhis/tendances_pratiques_dotations_en_personnel.pdf (page consultée le 19 octobre 2015).
- Bourhis, A. (2013). Recrutement et sélection du personnel. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Catano, V. M., Wiesner, W. H., Hackett, R.D. et Methot, L. L. (2010). *Recruitment and selection in Canada*. 4e édition. USA: Nelson Education LTD.
- Chambre de commerce de Montréal. (2013). Répertoire des membres de la Chambre de commerce de Montréal. <http://www.ccm.qc.ca/fr/reseautage/repertoire-des-membres/> (page consulté le 30 avril 2013).
- Chan, D., Schmitt, N., DeShon, R. P., Clause, C.S. et Delbridge, K. (1997). Reactions to cognitive ability tests: The relationships between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 82, 300-310. doi: 10.1037/0021-9010.82.2.300
- Christian, M. S., Edwards, B.D., & Bradley, J. C. (2010). Situational judgment tests: Constructs assessed and a meta-analysis of their criterion-related validities.

- Personnel Psychology, 63, 83-117. doi: 2048/10.1111/j.1744-6570.2009.01163.x
- Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. (2015). Mémoire à la Commission des relations avec les citoyens de l'assemblée nationale sur le document intitulé Vers une nouvelle politique québécoise en matière d'immigration, de diversité et d'inclusion- Cahier de consultation. 26 janvier 2015.
- Denis, P. L., Asselin, S. et Paré, F. (2013). Sélectionner les candidats au moyen de tests psychométriques: Qu'enseignent la doctrine et la jurisprudence québécoises? Canadian Psychology, 54, 269-279. doi : 10.1037/a0034563
- Gouvernement du Canada (2016). Principales statistiques relatives aux petites entreprises – Juin 2016. <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/03021.html> (page consultée le 18 octobre 2016).
- Gouvernement du Québec. (2013). Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec. <<http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/Enquete-pratiques-recrutement-MESS.pdf>> (page consultée le 8 octobre 2015).
- Gouvernement du Québec. (1989). L'obligation contractuelle, un nouveau pas vers l'égalité en emploi. <http://www.cdpdj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/responsabilites-employeurs/outils/documents/16-Renseignements-organisations.pdf> (page consultée le 15 octobre 2015).
- Hunter, J. E. et Hunter, R F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96, 72-98. doi : 10.1037/0033-2909.96.1.72
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. Journal of Applied Psychology, 85, 869-879. doi: :2048/10.1037/0021-9010.85.6.869
- Industrie Canada (2015). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Août 2013. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02803.html>> (page consultée le 15 octobre 2015).
- Industrie Canada (2013). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. Août 2013. <<http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/02803.html>> (page consultée le 1 octobre 2013).
- König, C. J., Klehe, U.-C., Berchtold, M. et Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures. International Journal of Selection and Assessment, 18, 17-27. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00485.x
- König, C. J., Jöri, E. et Knüsel, P. (2011). The amazing diversity of thought : A qualitative study on how human resource practitioners perceive selection procedures. Journal of Business Psychology, 26, 437-452. doi: 10.1007/s10869-010-9199-9
- Lievens, F.. & Patterson, F. (2011). The validity and incremental validity of knowledge tests, low-fidelity simulations, and high-fidelity simulations for predicting job performance in advanced-level high-stakes selection. Journal of Applied Psychology, 96, 5, 927-940. doi: 10.1037/a0023496
- Les affaires. (2013). Les 300 PME au Québec. <http://www.lesaffaires.com/classements/liste/300-pme-2010> (page consultée le 30 avril 2013).
- Lignes directrices concernant la validité des Programmes d'accès à l'égalité établis volontairement dans le secteur de l'emploi. (1986). Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Québec. <http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/programmes_acces_lignes.pdf> (consulté le 15 octobre 2015).
- McDaniel, M. A., Hartman, N.S., Whetzel, D. L., & Lee Grubb III, W. (2007). Situational judgment tests, response instructions, and validity: A meta-analysis. Personnel Psychology, 60, 63-91. doi: 2048/10.1111/j.1744-6570.2007.00065.x
- McDaniel, M. A., Morgeson, F. P., Finnigan, E. B., Campion, M. et Braverman, E. P. (2001). Use of situational judgment tests to predict job performance: A clarification of the literature. Journal of Applied Psychology, 86, 730-740. doi: 10.1037/0021-9010.86.4.730
- Pettersen, N. (2000). Évaluation du potentiel humain dans les organisations. Élaboration et validation d'instruments de mesure. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Piotrowski, C., et Armstrong, T. (2006). Current recruitment and selection practices : A national survey of Fortune 1000 firms. North American Journal of Psychology, 8, 489-496.
- Pyburn, K. M., Ployhart, R. E. et Kravitz, D. A. (2008). The diversity-validity dilemma: Overview and legal context. Personnel Psychology, 61, 143-151. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00108.x
- Rojon, C., McDowall, A., & Saunders, M. N. K. (2015). The relationships between traditional selection assessments and workplace performance criteria specificity: A comparative meta-analysis. Human Performance, 28, 1-25. doi: 10.1080/08959285.2014.974757
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel

psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262

Therrien, Y. (2015). Québec mise sur les PME pour relancer l'économie. <http://www.lapresse.ca/le-soleil/affaires/actualite-economique/201502/12/01-4843739-quebec-mise-sur-les-pme-pour-relancer-leconomie.php> (Extrait le 18 octobre 2016).

Williams, K. Z., Schaffer, M. M. et Ellis, L. E. (2013). Legal risk in selection: An analysis of processes and tools. *Journal of Business Psychology*, 28, 401-410. doi: 10.1007/s10869-013-9299-4

Législation

Charte des droits et libertés de la personne, RLRQ c C-12.

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, RLRQ, c A-2.01.

Québec. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (2016). L'application et l'interprétation de l'article 18.1 de la Charte des droits et libertés de la personne. http://www.cdpdj.qc.ca/Publications/formulaire_emploi.pdf, p. 6; 8. (Extrait le 27 octobre 2016).