UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

NORMALISATION DES PRINCIPES D'ÉGALITÉ DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION (EDI) DANS LES ORGANISATIONS EN GESTION DE PROJET PAR LE CONCEPT DE LA NORME ISO 26000

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
PHILIPPE KOUAMELAN

NOVEMBRE 2022

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Peu de chercheurs se sont intéressés à la relation entre la norme ISO 26000, norme de responsabilité sociétale et le principe d'EDI (équité, diversité, inclusion) dans les organisations en gestion de projet de la province du Québec. C'est pourquoi notre étude consiste à identifier les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) liées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI afin de tracer le portrait des pratiques qui conduisent à une bonne performance sociale. Connaître les éléments de performance sociale dans le cadre d'une responsabilité sociétale liée à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI permettent une meilleure intégration des groupes-cibles dans les PME en gestion de projet de la province de Québec.

Pour se faire, nous avons mené une étude exploratoire qualitative, en mobilisant une grille de questions d'entrevues semi-dirigées et en rencontrant 2 dirigeants de PME en gestion de projet de l'industrie de la construction de la province de Québec dont l'une est une femme. Dans une perspective de mieux comprendre cette difficulté des femmes qui font partie des groupes-cibles et de valider nos grilles d'entrevues. Cependant, nous n'avons pas pu rencontrer de personnes travaillant dans l'une ou l'autre de ces entreprises, ce qui est une des limites de notre recherche. La seule grille que nous avons pu valider est celle s'adressant aux personnels dirigeants.

Néanmoins nous tirons les constats suivants : les facteurs de la norme ISO 26000 liés aux principes d'EDI qui influencent positivement la performance sociale de la PME en gestion de projet sont l'équité entre tous les employés, la négociation collective ou l'entretien individuel. Les paramètres clés de la bonne performance sociale sont : le taux d'absentéisme des employés issus des groupes-cibles dans l'entreprise le plus bas possible, le bon niveau de satisfaction des employés issus des groupes-cibles dans l'entreprise, la bonne nature des relations de travail dans l'entreprise entre employés issus des groupes-cibles et ceux n'en faisant pas partie.

À partir de ces constats nous avons proposé un modèle issu de la norme ISO 26000 qui renferme des paramètres d'équité et de négociation collective ou d'entretien individuel qui pourront aider, nous l'espérons, certaines PME de la province du Québec, principalement en gestion de projet, à accroitre leur performance sociale et à réduire la discrimination systémique en emploi des groupes-cibles.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES III
LISTE DES TABLEAUX VI
LISTE DES FIGURES VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS VIII
DÉDICACE IX
REMERCIEMENTS X
INTRODUCTION 1
1.PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE 4

1.1 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE: *8*

1.2 LE BUT: *9*

1.3 LOCALISATION DE LA RECHERCHE: *9*

1.4 OBJECTIFS, QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES: *10*
1.4.1 Objectifs : 10
1.4.2 Questions de recherche et hypothèses 10

1.5 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE: *13*
2.REVUE DE LITTÉRATURE 15

2.1 LA DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE EN EMPLOI ET LE PRINCIPE D'ÉGALITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION (EDI): *15*
2.1.1 Définition de la discrimination systémique en emploi : 15
2.1.2 Historique de la loi sur l'équité en emploi au Canada: 15
2.1.3 État de la situation au Canada hormis le Québec : 18
2.1.4 État de la situation dans la province du Québec : 26
2.1.4.1 Les programmes d'accès à l'égalité (PAE) au Québec : 26
2.1.4.2 La politique d'obligations contractuelles : 27
2.1.4.3 L'industrie de la construction et les programmes d'accès à l'égalité : un secteur imprenable : 29
2.1.4.4 Les Programmes d'accès à l'égalité volontaires : 37

2.2 LA NORME ISO 26000 : LA NORME DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE : 38
2.2.1 Définition de la norme ISO 26000 : 39
2.2.2 Des représentations structurelles et organisationnelles multiples pour l'ISO 26000 42

2.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS ET LA NORME ISO 26000 : *45*
2.3.1 Le concept de responsabilité sociétale des organisations (RSO) 45
2.3.2 Évolution de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) 46
2.3.3 Importance de la norme ISO 26000 pour l'application de la RSO aux petites et moyennes entreprises (PME) 48

2.4 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) QUÉBÉCOISES : LEUR IMPORTANCE DANS L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE : *50*
2.4.1 Définition de la petite et moyenne entreprise (PME) : 50

2.4.2 Le poids de la PME dans l'économie québécoise : 51

2.5 UN MODÈLE POUR L'INTÉGRATION D'ISO 26000 DANS LES ACTIVITÉS D'UNE PME : 52

2.5.1 Identification de la RSO : 52

2.5.2 Étape 2 : Identification des parties prenantes : 56

2.5.3 Étape 3 : Dialogue avec les parties prenantes : 58

2.5.4 Étape 4 : Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation 59

2.5.5 Étape 5 : Communication sur la RSO : 62

2.5.6 Étape 6 : Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO : 67

2.6 LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE : 70

2.7 DÉFINITION DE LA GESTION DE PROJET: 71

2.7.1 Définitions : 71

2.7.2 Cycle de vie d'un projet : 72

2.8 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MODE PROJET: 74

3.LE MODÈLE D'ANALYSE, LES HYPOTHÈSES ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 77

3.1 LE MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE: 77

3.1.1 Le modèle conceptuel 77

3.1.2 Le modèle opératoire : 79

3.1.2.1 La variable indépendante : 80

3.1.2.2 La variable dépendante : 82

3.2 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE : 83

3.3 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 87

3.3.1 Cadre méthodologique: 87

3.3.1.1 Les perspectives de la recherche : 88

3.3.1.2 Terrain de l'étude : 89

3.3.1.3 Population de l'étude : 89

3.3.2 Étude qualitative 89

3.3.2.1 Type de recherche 89

3.3.2.2 Personnes-ressources rencontrées 90

3.3.2.3 Administration des questionnaires : 90

3.3.2.4 Composition des grilles d'entrevues semi-dirigées : 91

3.3.2.5 Méthode d'analyse des résultats : 92

4.RÉSULTATS ET ANALYSES 93

4.1 RÉSULTATS : 93

4.2 ANALYSE : 94

4.3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE : 98

4.4 MES RECOMMANDATIONS : 99

Étape 3 : Dialogue avec les parties prenantes 101

CONCLUSION 102

BIBLIOGRAPHIE 107

ANNEXE 1 : Informations significatives tirées d'entrevue avec une dirigeante femme de PME de la construction de la province du Québec 116
ANNEXE 2 : Informations significatives tirées d'entrevue avec un dirigeant homme de PME de la construction de la province du Québec 121
ANNEXE 3 : Informations significatives tirées d'interviews de femmes travaillant dans l'industrie de la construction dans la province de Québec et victimes de discrimination systémique contenues dans le rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019 125
ANNEXE 4 : Synthèse des annexes 1, 2 et 3 128
ANNEXE 5 : Les grilles d'entrevues semi-dirigées 136
ANNEXE 6 : Exemple de matrice de gestion d'un programme incluant un plan d'action 141
ANNEXE 7 : Étape 6 : Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO 143

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Tableau des objectifs, questions de recherche et hypothèses de recherche……...12

Tableau 2 - Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE)…….....17

Tableau 3 - Programmes d'équité en emploi dans les provinces et territoires canadiens (à l'exception du Québec) ……....18

Tableau 4 – Les formes que prennent les violences dans le 1er acte…….33

Tableau 5–Les formes que prennent les violences dans le 2e acte ……..34

Tableau 6 – Les formes que prennent les violences dans le 3e acte…….35

Tableau 7 - Les formes que prennent les violences dans le 4e acte…….....36

Tableau 8 - Point de départ pour l'identification de la RSO…….....53

Tableau 9 - Identification de la RSO…….....55

Tableau 10 - Identification des parties prenantes.....……..56

Tableau 11 - Dialogue avec les parties prenantes.....……..58

Tableau 12 - Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation…….....59

Tableau 13 - Communication sur la RSO …….....63

Tableau 14 - Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO…….....68

Tableau 15 - Les processus de GRH en gestion de projet.....……75

Tableau 16 - Opérationnalisation de la variable indépendante…….....81

Tableau 17 - Opérationnalisation de la variable dépendante ……...83

Tableau 18 - Proposition 1 (P1) détaillée…….....….....86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Cadre conceptuel préliminaire…….....9

Figure 2 – Les questions centrales de la norme ISO 26000…….....41

Figure 3 – Schéma organisationnel d'ISO 26000…….....44

Figure 4 – Le cadre conceptuel …….....79

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFNOR – Association Française de Normalisation

ATF – Action Travail des Femmes

BIT – Bureau International du Travail

BNQ – Bureau de Normalisation du Québec

CCQ – Commission de la Construction du Québec

CDPDJ - Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse

CDRHAC – Conseil pour le Développement des Ressources Humaines Autochtones du Canada

CIAFT – Conseil d'Intervention pour l'Accès des Femmes au Travail

CRI – Conseil des Relations Interculturelles

CSF – Conseil du Statut de la Femme

EDI – Équité, Diversité, Inclusion

GRH – Gestion des Ressources Humaines

ISO – Organisation Internationale de Normalisation

LÉE – Loi sur l'Équité en matière d'Emploi

ONU – Organisation des Nations Unies

ORSE – Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises

PAE - Les programmes d'accès à l'égalité

PAEF - Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction

PMbook – Project Management book

PME – Petite et Moyenne Entreprise

PMI – Project Management Institute

PMO – Petite et Moyenne Organisation

RHDCC – Ressources Humaines et Développement des compétences Canada

DÉDICACE

À JÉSUS-CHRIST DE LA SAINTE TRINITÉ
QUI A ÉCOUTÉ MES PRIÈRES DEPUIS LE DÉBUT DE MA VENUE AU CANADA
QUI EST MON SOCLE, MON ROCHER.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à tout le corps professoral du programme de Maîtrise en Gestion de Projet de l'Université du Québec à Trois-Rivières. J'ai été entouré d'une équipe très enrichissante.

Merci à M. Christophe Bredillet

Merci à M. Darli Rodrigues Vieira

Merci à Mme Diane Gagné

Merci à M. Alencar Soares Bravo

Merci à toute l'équipe au grand complet

Je ne vous oublierai pas

Ensuite je remercie la famille Kouamelan au grand complet (Barthélémy, Eugenie, Christelle, Olga, Stéphanie, Morielle, Edith) qui n'ont cessé de prier pour moi surtout quand c'était difficile pour moi. Merci.

INTRODUCTION

L'organisation internationale de la normalisation ISO va effectuer des changements progressifs dans son champ de compétences à partir des années 1980 et surtout en 1990. Les attentes et besoins en matière de normes des entreprises évoluant ISO va étendre son domaine de normalisation vers des sphères sociales et politiques. ISO va commencer à présenter des normes de gestion de la qualité dans les années 1980, puis des normes à propos de la protection de l'environnement à la fin des années 1990. Enfin au début des années 2000, la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) commence à être étudiée par ISO dans la perspective de devenir une norme (Wood, 2009).

Les défis de normalisation pour les entreprises ne concernent plus désormais que les aspects simplement techniques, mais aussi et maintenant les aspects sociétaux. (Higgins W. & Hallström K. , 2007). Les *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* initié en 2005 qui est le processus d'élaboration de la norme ISO 26000 représente un processus extrêmement multipartite (Turcotte M.-F. et Hanquez M., 2010). Il se compose de 400 experts issus de 80 pays , le processus émane de 40 organisations internationales et représentant 6 types de parties prenantes et il entérine l'entrée de l'Organisation ISO comme premier producteur de normes internationales , dans un champ de compétences innovant dans la mesure où auparavant les normes étaient conçues par des experts industriels (Hanquez, 2011; ISO, 2006).

De plus le champ de compétence portait uniquement sur les produits et services , les processus et plus récemment sur les systèmes de management tels que les normes ISO 9001 et 14001 qui ont du succès (Boiral, 2003). La norme de responsabilité sociétale d'ISO 26000 a pour intention non seulement d'harmoniser le champ des initiatives et codes de conduite, mais aussi établir un document en concordance avec les principes universels venant des grandes conventions internationales puis aussi et surtout

donner une définition consensuelle de la responsabilité sociétale et de sa mise en œuvre dans les entreprises (Hanquez, 2011; ISO, 2006).

Chicha et Charest (2013) nous informent qu'il y a plus de 25 ans de cela les gouvernements fédéral et québécois ont été félicités pour avoir mis en place des lois très progressistes qui avaient pour objectif d'assurer une représentation équitable et un milieu de travail non discriminatoire pour les femmes, les minorités visibles[1], les Autochtones et les personnes handicapées[2]. Pourtant en mai 2011, le Bureau International du Travail (BIT) fit paraître un rapport intitulé : *L'égalité au travail : un objectif qui reste à atteindre.* De plus les indicateurs du marché du travail mettent en exergue le fait que bien qu'il existe des programmes d'équité en emploi au fédéral et des programmes d'accès à l'égalité à l'emploi au Québec, l'égalité n'est toujours pas visible dans la réalité. Les emplois les mieux rémunérés sont encore trop souvent inaccessibles aux membres des groupes-cibles[3]. Dès lors ces derniers se retrouvent éparpillés dans les emplois peu qualifiés, instables avec quasiment pas de perspectives d'avancement professionnel. Il n'est pas à négliger les avancées des femmes sur le marché du travail cependant elles sont très insuffisantes comparativement à l'évolution notable de ces dernières depuis plus de 30 ans dans plusieurs champs d'études. Cette situation est la même pour les minorités visibles, car leur niveau d'éducation est très élevé comparé à la moyenne de la population.

D'après toujours Chicha et Charest (2013) dans la province du Québec, les programmes d'accès à l'égalité (PAÉ) n'ont pas contribué à mettre en place l'égalité de

---

[1] Minorités visibles : « personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ». Loi L.C. 1995 c. 44. Loi sur l'équité en matière d'emploi.

[2] Personnes handicapées : « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes ». Loi L. R. Q., c. E-20.1 du Québec. *Cette loi assure l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale.*

[3] Les groupes-cibles dans la Province du Québec concernent les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées Chicha et Charest. (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité: un rendez-vous manqué?: analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*. Ceetum, Centre d'études ethniques des universités montréalaises. P7

résultats pour les personnes faisant partie des groupes discriminés en emploi à savoir les groupes-cibles. Selon les chercheurs Chicha et Charest (2013) le bassin d'emplois disponibles est encore inégalement réparti en fonction du sexe, de l'origine et ethnique, avec d'autres facteurs discriminatoires. Pourtant ces vingt-cinq dernières années, le Québec a vécu plusieurs stades de forte croissance économique qui a permis la création de nombreux emplois. Malgré cette expansion favorable, le Québec n'a pas réussi à faire progresser suffisamment l'égalité professionnelle.

Le but de cette recherche consiste en une analyse exploratoire de la situation des PME ayant pour tâche la gestion de projet ou ayant en leur sein des services en gestion de projet pour savoir si elles appliquent le principe d'égalité de diversité et d'inclusion (EDI) à partir du concept de la norme ISO 26000 norme de Responsabilité Sociétale afin de lutter contre la discrimination en emploi des groupes-cibles. L'objectif étant d'apporter des améliorations afin d'augmenter la portion en emploi des groupes-cibles. Notre mémoire se présente comme suit, il se compose de quatre grandes parties agencées dans une suite logique. La première partie est la partie introductive du mémoire qui met en contexte le sujet du mémoire qui est la normalisation des principes d'égalité de diversité et d'inclusion (EDI) dans les organisations en gestion de projet par le concept de la norme ISO 26000, expose la problématique générale puis sa problématique spécifique, elle localise notre tâche de recherche. La seconde partie est la revue de littérature qui explicite en détail les concepts clés de notre travail de recherche avec dans son point culminant une exposition d'un modèle pour la mise en place d'un processus de norme ISO 26000 dans une PME principalement en gestion de projet. La troisième partie est l'exposition de notre méthodologie de recherche avec des recommandations et la quatrième partie est la conclusion de notre recherche qui ouvre des perspectives pour les recherches futures.

1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Dans ce monde contemporain qui est le nôtre, la concurrence mondiale, mais aussi locale est en progression considérable, il est donc urgent pour toutes les entreprises à la recherche de profits de rechercher le développement des compétences et la mise en valeur des expériences d'une main-d'œuvre diversifiée. D'où l'utilité d'une gestion de la diversité en milieu de travail. En ce sens les organisations publiques québécoises comme privées doivent prendre en considération cette conception (Choi et Rainey, 2010).

De plus la notion de diversité a connu une évolution, anciennement liée au sexe, à l'âge, à l'origine ethnique, aux handicapés, à l'orientation sexuelle, la diversité inclus maintenant aussi le statut d'emploi, le statut professionnel, la personnalité et l'ancienneté au travail (Williams et O'Reilly III, 1998). La gestion de la diversité ne se s'articule plus autour seulement de l'atteinte et le respect des quotas ou l'établissement de mesures d'action positive, il s'agit aussi pour les gestionnaires de tirer parti des différences entre les individus dans un but d'efficacité organisationnelle (Wise et Tschirhart, 2000).

Aussi bien que l'aspect efficacité organisationnelle soit d'actualité, il faut nécessairement comprendre la gestion de la diversité comme une obligation morale, légale et un facteur de performance des entreprises (Cox, 1994).

Au cours des années 70 à 80, les problèmes d'inégalité étaient perceptibles au Canada. Le gouvernement d'alors décida de mettre en place une commission royale d'enquête avec à sa tête la juge Rosalie Abella. Son rapport datant de 1984 stipulait la mise en place de programmes poursuivant une égalité de résultats. La juge Rosalie Abella

est l'instigatrice du concept d'*équité en emploi* qui se distingue de l'approche Américaine *Affirmative Action,* bien que son rapport s'inspirait de la politique Étatsunienne (Bakan et Audrey, 2007). En 1985 le gouvernement fédéral promulguait la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*[4] en même temps que le programme de contrats fédéraux. En 1995, le cadre législatif est amendé de façon considérable pour introduire dans la Loi, toute la fonction publique fédérale de même que le programme de contrats fédéraux. En 2012 une modification législative a retiré les contrats fédéraux de cette loi. La *Charte des droits et libertés de la personne*[5] du Québec a été amendée en 1985 avec l'introduction de la partie III relative aux programmes d'accès à l'égalité (Chicha et Charest, 2013).

Bien qu'au départ les programmes d'accès à l'égalité (PAÉ)[6] avaient un but précis à savoir lutter contre la discrimination en emploi des groupes-cibles, ils se sont retrouvés associés à d'autres plans au fil du temps et de changements de gouvernements. En effet à l'origine, les PAÉ visaient le redressement face aux difficultés des groupes-cibles victimes de discrimination systémique en emploi avec des mesures spécifiques pour chacun de ces groupes. Tous les gouvernements avaient des PAÉ distincts sans attache avec les précédents PAÉ et utilisant des données différentes. Les politiques des PAÉ du Québec sont en inadéquation avec le cadre unifié qui régit les programmes fédéraux (Chicha et Charest, 2013, p. 47).

En outre selon Chicha et Charest (2013, p. 8,9) les difficultés de succès des PAÉ (Programmes d'Accès à l'Égalité) reposent sur 3 points précis à savoir le manque de

---

[4] L.C. 1995 c. 44. Loi sur l'équité en matière d'emploi.
[5] L.R.Q.c.C-12
[6] Les programmes d'accès à l'égalité (PAÉ) dans ce mémoire sont ceux qui s'appliquent à l'emploi. Chicha et Charest. (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité: un rendez-vous manqué?: analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*. Ceetum, Centre d'études ethniques des universités montréalaises. p46

volonté forte et explicite du gouvernement, les lacunes dans le modèle législatif et les mauvaises pratiques des acteurs.

Selon le Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (abrégé sous sa forme acronymique anglophone « PMBOK »)PMI (2000) les connaissances en science de la gestion de projet se sectionnent en neuf dimensions et l'une d'entre elles est la gestion des ressources humaines. La gestion des ressources humaines (GRH) comprend trois activités qui sont les suivantes : la planification organisationnelle, l'obtention des ressources humaines, et le développement des équipes de projet. En gestion de projet (GP) la gestion des ressources humaines (GRH) présente de nombreux défis à cette discipline. Toutes les pratiques de gestion sont à reconsidérer vu que la GRH en mode projet est une énigme aux systèmes organisationnels fonctionnels (Constantin et Bloch, 2000). Les entreprises qui ont un niveau de connaissance plus élevé de la fonction GP ont en leur sein des managers et cadres qui ont une meilleure compréhension des défis de la GRH en GP. Il est certain que la prise en compte des défis que pose la GP dans la mesure des pratiques de GRH doit être améliorée (Larose et Corriveau, 2009).

La norme ISO 26000 de l'organisation internationale de normalisation développée par l'intermédiaire d'un très vaste processus de consultation de nombreuses parties prenantes liées au concept de la responsabilité sociétale démontre que cette norme est le référentiel de RSO[7] le plus légitime développé jusqu'à ce jour (Hahn, 2012). La RSO est pour une organisation le fait de se comporter de manière responsable et d'apporter, promouvoir le développement social de la société dans laquelle elle se situe. Cependant son rôle n'est toutefois pas de s'immiscer dans les prérogatives gouvernementales (Gürtler, 2012).

[7] « responsabilité sociétale des organisations » [Record #341 is using a reference type undefined in this output style.]

Les 7 principes de la norme ISO 26000 sont les suivants : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement et respect des droits de l'homme (ISO, 2010, p. 12).

De plus selon ISO (2010), la norme ISO 26000 dans son article 6.3.7 relatif au principe de respect des droits de l'homme fait la lumière sur la discrimination et les groupes vulnérables. La discrimination consiste en une distinction, une exclusion ou une préférence qui conduit à neutraliser voire ruiner toute équité de chances ou de traitements et qui est étayée sous une logique de préjudice plutôt que sous une raison légitime. Comme raisons illégitimes de discrimination, nous citerons : la race, la couleur, le genre, l'âge, la langue, les avoirs, la nationalité ou l'ascendance nationale, la religion, l'origine ethnique ou sociale, la caste, des motifs économiques, l'invalidité, la grossesse, l'appartenance à une population autochtone, l'affiliation à un syndicat, à un parti politique, l'opinion politique, etc.

Il existe aussi une discrimination indirecte. Exemple lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique qui semble neutre défavorise un groupe de personnes détenant des caractéristiques qu'elles sont les seules à posséder par rapport à un autre groupe différent. La discrimination consiste à ne pas offrir (par exemple en emploi) à un groupe d'individus le même traitement que les autres groupes ou les mêmes possibilités que les autres sans raison légale. L'organisation ne doit exercer « aucune discrimination à l'encontre de ses employés, partenaires, clients, parties prenantes ». Le rôle de toute organisation et principalement dans la province de Québec avec son cadre législatif en vigueur est aussi de permettre « de redresser les discriminations », en employant les personnes provenant de groupes qui ont subi des discriminations passées. La norme ISO 26000 estime qu'il y a avantage à agir ainsi. Les lignes directrices de la norme ISO 26000 ont été conçues dans le but d'aider tous les types d'organisation dans leur gestion à faire sienne la responsabilité sociétale (ISO, 2010; Turcotte et al., 2011).

À notre connaissance il n'existe aucune étude recherchant à comprendre le lien entre la norme ISO 26000 et le principe d'EDI (égalité, diversité, inclusion) pour aboutir à une bonne performance sociale pour une PME en gestion de projet de la province de Québec.

1.1 PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE:

Pour notre recherche nous aimerions savoir s'il y a des moyens de permettre aux PME en gestion de projet de la province de Québec d'appliquer à la fois le principe d'EDI et la norme ISO 26000 afin d'être responsables sociétalement et évoluer dans la performance sociale de chaque entreprise.

Notre question de recherche est la suivante :
Puisque nous croyons que certains éléments de la norme ISO 26000 influencent de manière pérenne sur le principe d'EDI (égalité, diversité, inclusion) dans les PME en gestion de projet afin d'arriver à une responsabilité sociétale et une bonne performance sociale de l'organisation, nous proposons la question suivante :
Quels sont les facteurs de la norme ISO26000 conduisant à une pérennisation du principe d'EDI et à une responsabilité sociétale et une entreprise performante socialement pour une PME en gestion de projet ?

De cela découle une question secondaire :
Comment une PME en gestion de projet, en se basant sur la norme ISO 26000 dans l'application du principe d'EDI pourrait mieux intégrer les groupes-cibles?

Ces questions s'expriment par le schéma présenté à la figure 1

Figure 1 : Cadre conceptuel préliminaire

1.2 LE BUT:

Le but visé dans cette recherche est de faire une analyse exploratoire de la meilleure application à la fois de la norme ISO 26000, norme de responsabilité sociétale et du principe d'EDI (équité, diversité, inclusion) dans les organisations en gestion de projet de la province de Québec qui conduirait ces dites entreprises à une meilleure intégration des groupes-cibles dans leurs organisations respectives.

1.3 LOCALISATION DE LA RECHERCHE:

Selon Current et al. (1990) il y a un grand intérêt de recherche pour ce qui est des études sur l'analyse de localisation, car les décisions liées à la localisation entrainent souvent de gros investissements de recherche. Notre travail se localise dans la province de Québec et concerne les entreprises du domaine de la gestion de projet spécifiquement les entreprises de la construction.

1.4 OBJECTIFS, QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES:

Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 35) la question de recherche consiste à exposer son projet de recherche de la manière la plus juste possible. Ainsi nos questions de recherche en lien avec nos objectifs de recherche sont les plus exactes possibles.

1.4.1 Objectifs :

Cette étude vise pour objectif principal d'établir une relation entre le principe d'EDI et la norme ISO 26000 dans les PME en gestion de projet de la province de Québec, pour permettre à celles-ci d'obtenir une bonne performance sociale et être responsables sociétalement.

Objectif 1 (O1): Identifier les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) liées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI afin de tracer le portrait des pratiques qui conduisent à une bonne performance sociale et une responsabilité sociale.
Objectif 2 (O2): Connaître les éléments de performance sociale dans le cadre d'une responsabilité sociétale liée à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI qui permettent une meilleure intégration des groupes-cibles dans les PME en gestion de projet de la province de Québec.

1.4.2 Questions de recherche et hypothèses

<u>Question de recherche 1(QR 1) liée à l'objectif de recherche 1 (O1) :</u>

Quels sont les éléments de la norme ISO 26000 liés aux ressources humaines qui influencent de manière pérenne sur le principe d'EDI (égalité, diversité, inclusion) dans les PME en gestion de projet afin d'arriver à une responsabilité sociétale et une bonne performance sociale de l'organisation ?

Hypothèse de recherche 1 (HR1) en rapport avec QR1 :

Plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont alignées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI meilleure est la performance sociale de l'organisation et la PME est responsable sociétalement

Question de recherche 2(QR 2) liée à l'objectif de recherche 2 (O2) :

Comment une PME en gestion de projet, en se basant sur la norme ISO 26000 dans l'application du principe d'EDI pourrait mieux intégrer les groupes-cibles?

Hypothèse de recherche 2 (HR2) en rapport avec QR2 :

Plus une entreprise est performante socialement, mieux elle intègre les groupes-cibles.

Dans le tableau 1 qui suit nous vous présentons, nos objectifs, questions de recherche et hypothèses de recherche.

Tableau 1 : Tableau des objectifs, questions de recherche et hypothèses de recherche

Objectifs	Questions de recherche	Hypothèses de recherche
Objectif 1 (O1): Identifier les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) liées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI afin de tracer le portrait des pratiques qui conduisent à une bonne performance sociale et une responsabilité sociale.	Question de recherche 1(QR 1) liée à l'objectif de recherche 1 (O1) : Quels sont les éléments de la norme ISO 26000 liés aux ressources humaines qui influencent de manière pérenne sur le principe d'EDI (égalité, diversité, inclusion) dans les PME en gestion de projet afin d'arriver à une responsabilité sociétale et une bonne performance sociale de l'organisation ?	Hypothèse de recherche 1 (HR1) en rapport avec QR1 : Plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont alignées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI meilleure est la performance sociale de l'organisation et la PME est responsable sociétalement
Objectif 2 (O2): Connaître les éléments de performance sociale dans le cadre d'une responsabilité sociétale liée à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI qui permettent une meilleure intégration des groupes-cibles dans les PME en gestion de projet de la province de Québec.	Question de recherche 2(QR 2) liée à l'objectif de recherche 2 (O2) : Comment une PME en gestion de projet, en se basant sur la norme ISO 26000 dans l'application du principe d'EDI pourrait mieux intégrer les groupes-cibles?	Hypothèse de recherche 2 (HR2) en rapport avec QR2 : Plus une entreprise est performante socialement, mieux elle intègre les groupes-cibles.

1.5 PÉRIMÈTRE DE LA RECHERCHE:

Cette recherche tourne autour de la gestion des ressources humaines dans les PME en gestion de projet, associée à la norme ISO 26000 la norme par excellence de Responsabilité Sociétale dans son volet droits de l'homme et aussi associée au principe d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)souvent désigné dans la province du Québec par les programmes d'accès à l'égalité (PAE) intégrés depuis 1985 dans la loi québécoise sous la dénomination : *La charte des droits et libertés de la personne*. Notre recherche s'articule aussi sur les différents aspects de la performance sociale. Nous cherchons à savoir quels sont les différents instruments de la gestion des ressources humaines d'une PME spécialisée en gestion de projet dans le secteur de la construction associés à la norme ISO 26000 dans son volet relatif aux droits de l'homme, également associés au principe d'EDI, qui permettent à une PME en gestion de projet de lutter contre la discrimination en emploi des groupes-cibles dans la province du Québec. Puis nous émettons une seconde hypothèse qu'une bonne performance sociale de l'entreprise en gestion de projet dépend de la meilleure intégration de ses groupes-cibles dans l'entreprise.

Cette première présentation de notre mémoire permet de comprendre qu'une PME en gestion de projet qui dans sa gestion des ressources humaines tient compte de la norme ISO 26000 norme de responsabilité sociétale et du principe d'EDI tend vers la performance sociale et est responsable sociétalement. De plus cette entreprise en s'appliquant dans la performance sociale intègre mieux les groupes-cibles dans son organisation.

Cependant cette présentation n'est qu'une étape théorique de notre recherche, il nous manque le volet pratique pour notre recherche. Selon Gauthier (2003, p. 85) le but d'une recherche est de faire avancer une discipline en exposant les théories et les pratiques

tout en les évaluant et les modifiant si nécessaire. Tel est l'objet de notre prochaine étape qui consistera à montrer les écrits déjà existants sur cette problématique.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

Selon Chicha et Charest (2013) il y a de nombreuses années déjà que les gouvernements du Fédéral du Canada et de la province de Québec ont été félicités pour avoir adopté des lois très avancées permettant une représentation équitable et un milieu de travail non discriminatoire pour les personnes faisant partie des groupes-cibles à savoir les femmes, les minorités visibles, les Autochtones et les personnes handicapées. Or les analyses du marché du travail au fédéral comme au provincial montrent des retards.

2.1 LA DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE EN EMPLOI ET LE PRINCIPE D'ÉGALITÉ, DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION (EDI):

2.1.1 Définition de la discrimination systémique en emploi :

« *La discrimination systémique en emploi est une situation d'inégalité cumulative et dynamique résultant de l'interaction, sur le marché du travail, de pratiques, de décisions ou de comportements, individuels ou institutionnels, ayant des effets préjudiciables, voulus ou non, sur les membres des groupes visés*[8] *par l'article 10 de la charte*[9] » (Chicha et Pontbriand, 1989, p. 85) . Au vu de cette définition, nous comprenons que le problème de discrimination systémique en emploi au Canada et principalement dans la province du Québec est une difficulté historique.

2.1.2 Historique de la loi sur l'équité en emploi au Canada:

[8] Pour notre étude les groupes visés concerne les groupes-cibles à savoir : essentiellement les femmes.
[9] Cette charte est la Charte des droits et libertés de la personne du Québec a été amendée en 1985 avec l'introduction de la partie III relative aux programmes d'accès à l'égalité.

Selon Chicha et Charest (2013, p. 7) dans les années 1970 et 1980 au Canada, on a observé des inégalités en emploi. En conséquence le gouvernement fédéral décida d'organiser une commission royale d'enquête par l'entremise de la juge Rosalie Abella. Le rapport d'enquête de la juge encouragea la mise sur pied de plusieurs programmes ayant pour but une égalité de résultats à l'image de la politique d'*Affirmative Action* des États-Unis. En 1985 le gouvernement fédéral promulguait la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*[10] ainsi que le programme de contrats fédéraux. En 1995 la loi fut amendée avec l'inclusion de toute la fonction publique fédérale.

Le tableau 2 suivant présente le champ d'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE) ainsi que les groupes cibles concernés.

[10] Cette loi concerne tous les employeurs des secteurs cités dans la loi. Voir tableau de la page suivante.

Tableau 2 : Loi sur l'équité en matière d'emploi (LÉE)

Champ d'application

- ✓ La fonction publique fédérale;
- ✓ Les employeurs distincts du secteur public fédéral qui comptent 100 salariés ou plus (ex. Agence du revenu du Canada);
- ✓ Les employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et les Sociétés d'État qui comptent 100 salariés ou plus;
- ✓ Les autres employeurs du secteur public comptant 100 salariés ou plus, y compris les Forces armées et la Gendarmerie royale;
- ✓ *À ces organisations s'ajoutent les entreprises privées du programme des contrats Fédéraux, soit les entrepreneurs sous juridiction provinciale qui comptent 100 salariés ou plus et qui obtiennent des contrats du gouvernement fédéral d'une valeur de 200 000 $ ou plus*.

G*roupes cibles* (4) : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

Toutes ces organisations suivent les mêmes étapes pour se conformer à la Loi. Il s'agit ainsi d'un cadre unifié pour l'ensemble des organisations assujetties.

Source : (Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), 2009a)

Bien que le gouvernement du Canada ait établi en 1985 une loi sur l'équité en matière d'emploi, il n'en demeure pas moins que dans chaque province il existe des particularités dans la gestion de l'équité en emploi.

2.1.3 État de la situation au Canada hormis le Québec :

L'équité en emploi présente des hétérogénéités[11] d'une province à l'autre. De plus les termes pour désigner ce précédent concept présentent aussi des divergences dans des provinces. Il est désigné tant par « affirmative action » que par « programmes de promotion sociale », terme le plus utilisé (Chicha et Charest, 2013, p. 7).

Le tableau 3 suivant présente les différentes perceptions de l'équité en emploi dans les différentes provinces et territoires canadiens sans l'ajout de la province du Québec.

Tableau 3 : Programmes d'équité en emploi dans les provinces et territoires canadiens (à l'exception du Québec)

Province ou territoire	**Secteur privé**	**Secteur public**
Colombie-Britannique	*Human Rights Code* (RSBC 1996, c210): Article 37 (2), précise les recours lorsqu'une plainte en discrimination s'avère fondée; l'un des recours mentionné à l'alinéa (c) (ii): « adopt and implement an employment equity program or other special program to ameliorate the conditions of disadvantaged individuals or groups if the evidence at the hearing indicates the person has engaged	*Public Service Act* (RSBC 1996, c385): Article 5 (3) cite les responsabilités en matière de gestion des agents publics. L'alinéa (h) de cet article précise qu'il est responsable de développer et de mettre en œuvre les politiques et programmes d'équité en emploi. Article 8 (4), l'alinéa (a) précise qu'il n'est pas illégal d'accorder un traitement préférentiel afin d'atteindre l'équité en emploi.

[11] Le tableau 3 porte sur les différentes législations en équité en emploi dans les provinces canadiennes

	in a pattern or practice that contravenes this Code ». Article 42 (Special programs): cet article mentionne à l'alinéa (1): « It is not discrimination or a contravention of this Code to plan, advertise, adopt, or implement an employment equity program that (a) has as its objective the amelioration of conditions of disadvantaged individuals or groups who are disadvantaged because of race, colour, ancestry, place of origin, physical or mental disability, or sex, and (b) achieves or is reasonably likely to achieve that objective ».	
Alberta	La *Human Rights Commission* peut soutenir une organisation qui, sur une base volontaire, décide de mettre en œuvre un programme d'équité en emploi.	S.O.
Saskatchewan	*Human Rights Code* (SS 1979, c S-24.1): Article 47 (1): « On the application of any person or on its own initiative, the commission [Saskatchewan Human Rights Commission] may approve or order any program to be undertaken by any person if the program is designed to prevent disadvantages that are likely to be suffered by, or to eliminate or reduce disadvantages that are suffered	*The Public Service Act*, 1998 (SS 1998, c. P-42.1): L'Article 11 précise les pouvoirs et responsabilités de la Commission de la fonction publique. Parmi ces responsabilités, l'alinéa (2) (c) mentionne : « co-ordinating the development and implementation of employment equity policies and programs ». The Public Service Regulations, 1999 (SS 1999, c. P-42.1, Reg 1):

	by, any group of individuals when those disadvantages would be or are based on or related to the race, creed, religion, colour, sex, sexual orientation, family status, marital status, disability, age, nationality, ancestry or place of origin of members of that group, or the receipt of public assistance by members of that group by improving opportunities respecting services, facilities, accommodation, employment or education in relation to that group or the receipt of public assistance by members of that group .»	L'article 22 expose les raisons qui peuvent être invoquées pour ne pas recourir à un concours public pour procéder à une nomination. L'alinéa (e) mentionne: « the importance of achieving employment equity in the public service ».
Manitoba	Code des droits de la personne (C.P.M.L. c. H175) : L'article 11 est consacré aux « programmes de promotions sociales ». Il est mentionné : « Par dérogation à toute autre disposition du présent code, l'une ou l'autre des mesures suivantes n'est pas discriminatoire ou ne constitue pas une contravention en vertu du présent code ou une infraction aux termes de celui-ci : a) les mesures qui consistent à répondre de façon raisonnable aux besoins spéciaux d'un particulier ou d'un groupe […]; b) les mesures qui consistent à organiser, à adopter	La Commission de la fonction publique du Manitoba a développé et mis en œuvre une politique d'équité en matière d'emploi.

	ou à implanter un programme de promotion sociale ou tout autre programme particulier ou à en faire la réclame : (i) si ces programmes ont pour but l'amélioration de la situation des particuliers ou des groupes défavorisés […], (ii) si le but visé par ces programmes est atteint ou s'il est probable qu'il le soit ».	
Ontario	Code des droits de la personne (L.R.O. 1990, c. H.19) : L'article 14 est consacré aux « programmes spéciaux »: « Ne ne constitue pas une atteinte à un droit reconnu dans la partie I la mise en œuvre d'un programme spécial destiné à alléger un préjudice ou un désavantage économique ou à aider des personnes ou des groupes défavorisés à jouir ou à essayer de jouir de chances égales, ou qui favorisera probablement l'élimination d'une atteinte à des droits reconnus dans la partie I ».	Le gouvernement de l'Ontario a une politique « d'égalité des chances » qui repose sur « les principes suivants : Embaucher selon le mérite afin d'attirer et de conserver une main-d'œuvre très compétente; Retirer les obstacles que comportent les politiques et les pratiques en matière d'emploi pour stimuler une participation et une productivité optimales dans tous les aspects de l'emploi; Ne pas tolérer la discrimination et le harcèlement. Permettre des accommodements à l'emploi »
Nouveau-Brunswick	Loi sur les droits de la personne (LRN-B 2011, c. 171) : L'article 14 (1): « La Commission peut, de sa propre initiative ou à la demande d'une personne, approuver un programme qu'une personne	Loi sur la fonction publique (LRN-B 1984, c. C-5.1) : L'article 1 mentionne le « concours restreint » qui est défini comme un « concours qui est ouvert seulement » à certaines catégories de

	met en œuvre en vue de favoriser le bien-être d'une catégorie de personnes ». L'article 14 (3) : « Rien de ce qui est fait dans le cadre d'un programme approuvé conformément au présent article ne constitue une violation des dispositions de la présente loi ».	personnes ou de travailleurs, parmi lesquels, l'alinéa (e) précise les : « […] personnes inscrites aux programmes d'égalité d'accès à l'emploi pouvant être désigné par règlement ». L'article 16 (1) (a): « Le sous-ministre du Bureau de gestion du gouvernement peut, sans concours, nommer à un poste au sein de la Fonction publique, toute personne qui est inscrite à un programme d'égalité d'accès à l'emploi prescrit par règlement ».
Nouvelle-Écosse	*Human Rights Act* (RSNS 1989, c. 214): Article 5 interdit la discrimination, cependant, l'article 6 précise des exceptions à cette interdiction, dont l'alinéa (i): « to preclude a law, program or activity that has as its object the amelioration of conditions of disadvantaged individuals or classes of individuals including those who are disadvantaged because of a characteristic referred to in clauses (h) to (v) of subsection (1) of Section 5 ». Article 25: « The Commission may approve programs of Government, private organizations or persons designed to promote the welfare of	Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse a une politique générale en faveur de l'équité en emploi pour ses employés (*Employment Equity Policy*, cette politique n'est pas inscrite dans le cadre juridique. Un rapport annuel est rendu public afin de montrer les progrès accomplis.

	any class of individuals, and any approved program is deemed not to be a violation of the prohibitions of this Act .» Article 42 (2): « The Governor in Council may make regulations respecting any matter, the Governor in Council deems necessary or advisable for the attainment of the objects and purposes of this Act and, in particular, may make regulations » et l'alinéa (a) du même article: « providing for affirmative action programs or other special programs ».	
Île-du-Prince-Édouard	*Human Rights Act* (RSPEI 1988, c. H-12): Article 20: « The Commission may approve programs of government, private organizations or persons designed to promote the welfare of any class of individuals, and any approved program shall be deemed not to be a violation of the prohibitions of this Act ».	*Civil Service Act* (RSPEI 1988, c. C-8): Article 2.1 précise les objectifs de la Commission de la fonction publique, parmi ceux-ci, il est mentionné à l'alinéa (b): « to foster the development of a public service that is representative of the province's diversity ». Les articles 17.2 (d) (i) et (ii) précisent qu'un employé temporaire qui: « […] was appointed by the Commission through a diversity and equity program » et « […] has completed at least one year of continuous service after that appointment » peut poser sa candidature lors des concours internes de dotation.
Terre-Neuve et Labrador	*Human Rights Act* (SNL 2010, c. H-13.1):	S.O.

	L'article 8.1 est consacré aux « programmes spéciaux »; l'objectif de ces programmes: « On the application of a person, the commission may approve programs designed to prevent, reduce or eliminate disadvantages respecting services, facilities, accommodation or employment that may be or are suffered by a group of individuals where those disadvantages would be, or are based on or related to, a prohibited ground of discrimination of members of that group ». L'alinéa 3 précise: « Nothing done in accordance with a program approved under this section is a violation of this Act ».	
Yukon	Loi sur les droits de la personne (LRY 2002, c. 116) : L'article 13 est consacré aux « programmes spéciaux et promotion sociale ». L'alinéa 2 définit ce qu'est un programme spécial : « Les programmes spéciaux sont des programmes destinés à prévenir les désavantages que peut vraisemblablement subir un groupe de personnes dont l'identification est fondée sur un motif illicite de	Loi sur la fonction publique (LRY 2002, c. 183) : L'article 86 est consacré à « l'action positive »; il mentionne: « Malgré les autres dispositions de la présente loi, la Commission [de la fonction publique] peut mettre en œuvre des programmes ayant pour objet l'amélioration des conditions des individus ou groupes désavantagés et, à ces fins, engager les particuliers ou membres de ces groupes qu'elle estime indiqués ».

	distinction », tandis que l'alinéa 3 définit le programme de promotion sociale : « Les programmes de promotion sociale sont des programmes destinés à réduire les désavantages découlant de la discrimination que subit un groupe dont l'identification est fondée sur un motif illicite de distinction ». Finalement, l'alinéa 1 précise : « Ne constitue pas un acte discriminatoire le fait d'adopter des programmes spéciaux et des programmes de promotion sociale ».	
Territoire du Nord-Ouest	Loi sur les droits de la personne (LTN-O 2002, c. 18) : L'article 67 est consacré aux « programmes de promotion sociale ». L'alinéa 1 explique : « La présente loi n'a pas pour effet d'empêcher une loi, un programme ou une activité ayant pour objet l'amélioration de la situation de particuliers ou de groupes désavantagés, notamment ceux qui sont désavantagés en raison d'une caractéristique énoncée au paragraphe 5(1) [les motifs illicites de discrimination reconnus dans la loi] ».	Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a adopté une politique de « Affirmative Action »21. La politique précise en introduction : « […] the government will undertake affirmative action measures to achieve equality in employment and career development of qualified, suitable and eligible target group persons ».
Nunavut	Loi sur les droits de la personne (LNun 2003, c. 12) : L'article 7 (2) réfère aux « programmes de promotion sociale » et	L'article 23 de l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut est consacré à l'embauche d'Inuits pour occuper les postes de

	précise : « La présente loi n'a pas pour effet de faire obstacle aux lois, aux programmes et aux activités qui ont pour objectif l'amélioration de la situation de particuliers ou de groupes désavantagés, notamment ceux qui sont désavantagés en raison d'une caractéristique énoncée au paragraphe (1) [les motifs illicites de discrimination], et qui atteignent ou atteindront vraisemblablement cet objectif ».	l'administration publique. L'article 23.2.1 précise l'objectif : « Le présent chapitre a pour objectif d'accroître, à un niveau représentatif, le nombre d'Inuits qui occupent un emploi au gouvernement dans la région du Nunavut. Il est admis que la réalisation de cet objectif exigera la prise de mesures tant par les Inuits que par le Gouvernement ».

Source : (Chicha et Charest, 2013, p. 7)

Nous nous pencherons plus en profondeur sur loi sur l'équité en emploi adopté dans la province du Québec qui est le périmètre de notre étude.

2.1.4 État de la situation dans la province du Québec :

2.1.4.1 Les programmes d'accès à l'égalité (PAE) au Québec :

La charte des droits et libertés de la personne du Québec subit un amendement en 1985 et le législateur incorpore une partie III relative aux programmes d'accès à l'égalité. Les PAE ont été mis en place pour redresser les difficultés des groupes-cibles victimes de discrimination, et des mesures spéciales pouvaient être leurs consacrés grâce à cet amendement. Ultérieurement de nombreux programmes seront adoptés par les gouvernements successifs sans aucune correspondance entre eux. Cette conception

québécoise diffère du cadre unifié des programmes fédéraux. Mais comparativement aux autres provinces et territoires Canadiens, la province québécoise présente un cadre juridique mieux structuré dans sa partie théorique pour faire face à la discrimination systémique (Chicha et Charest, 2013).

Selon (Chicha et Charest, 2013) les différents types de programmes d'accès à l'égalité au Québec sont les suivants :

- ✓ Les programmes d'accès à l'égalité recommandés par la CDPDJ ou imposés par le Tribunal des droits de la personne à la suite d'un constat de discrimination systémique
- ✓ Les Programmes d'accès à l'égalité volontaires
- ✓ Les Programmes d'accès à l'égalité des entreprises assujetties à l'obligation contractuelle, pour celles qui obtiennent une subvention ou un contrat du gouvernement du Québec de 100 000 $ ou plus et qui ont 100 salariés ou plus
- ✓ Les Programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique
- ✓ Les Programmes d'accès à l'égalité dans les organismes publics
- ✓ Les Programmes d'accès à l'égalité dans l'industrie de la construction.

Suivant ces auteurs il y a eu plusieurs programmes qui ne sont plus surveillés et sanctionnés. De plus les encadrements administratifs étaient distincts, les mesures d'application étaient-elles trop élastiques (Chicha et Charest, 2013).

2.1.4.2 La politique d'obligations contractuelles :

En 1987 le conseil des ministres du Québec établit la politique de programmes d'accès à l'égalité (PAE) par obligation contractuelle ainsi donc pour qu'une entreprise puisse obtenir un contrat du gouvernement de 100 000$ ou plus elle doit avoir en son sein

au moins 100 salariés et doit s'engager à réaliser un PAE. Le non-engagement de l'entreprise à réaliser le PAE annule la subvention ou le contrat, de même si elle s'y engage, mais ne respecte pas ses obligations elle ne pourra pas soumissionner aux prochains appels d'offres (Chicha et Charest, 2013, p. 53).

Toujours selon les auteurs Chicha et Charest (2013, p. 53,54) cette politique d'obligation contractuelle présente de nombreuses lacunes telles que :

- Tout d'abord, cette restriction élimine l'obligation pour un très grand nombre d'entreprises, celles ayant moins de 100 salariés. De plus les entreprises ayant des contrats inférieurs à 100 000$ ne sont pas prises en compte alors qu'aux États-Unis le seuil est de 50 000$.
- Cette politique d'obligation contractuelle ne tient pas compte des contrats qu'offrent les organismes tels que les municipalités, les commissions scolaires, les collèges, les universités et établissements de santé et services sociaux.
- La gestion de cette politique est la juridiction de plusieurs administrations à la fois qui parfois en concordance, parfois en complémentarité et qui sont les suivantes :
    - ✓ La CDPDJ (Commission des Droits de la Personne et des Droits de la Jeunesse) le service-conseil, celui qui confectionne les outils et guides, mesure la performance des entreprises, délivre des certificats de mérite aux entreprises qui ont atteint les objectifs préétablis.
    - ✓ Les ministères et organismes distributeurs de subventions et contrats qui sont dans le même moment chargés de l'application de cette politique
    - ✓ Le Secrétariat au Conseil du Trésor qui met en place les règles d'application et réprimande les entreprises qui ne tiennent pas leurs engagements

2.1.4.3 L'industrie de la construction et les programmes d'accès à l'égalité : un secteur imprenable :

Selon la Commission de la Construction du Québec CCQ (2012) les objectifs gouvernementaux de représentation des femmes dans le milieu n'ont pas été atteints, en 2011 leur représentativité en terme de main-d'œuvre totale se situait à 1,3% qui correspond à 2067 femmes sur un effectif total de 159 166 travailleurs. Il y a une ségrégation professionnelle en ce sens que les femmes se retrouvent pour la plupart dans les métiers suivants : calorifugeur, carreleur, peintre, plâtrier, poseur de revêtements souples. Il y a aussi un écart salarial défavorable pour les femmes.

Pour le programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction PAEF (2015) le secteur de la construction au Québec est un domaine où le principe d'égalité homme femme n'est pas prouvé. C'est dans cette optique et pour une meilleure accessibilité à ce type d'activité pour les femmes québécoises que la Commission de la Construction du Québec crée un nouveau plan d'action intitulé le Programme d'Accès à l'égalité des Femmes dans l'industrie de la construction (PAEF) 2015-2024. Avec ce nouveau programme, les principaux acteurs de l'industrie de la construction veulent véritablement apporter des changements et principalement modifier cette égalité de droit entre hommes et femmes dans ce milieu en égalité de fait. En 2018 on remarque une augmentation continue du nombre de femmes dans ce milieu (PAEF, 2018). En 2015 1,49% de la main-d'œuvre active est féminine, en 2016 1,62%, en 2017 1,92%, et enfin en 2018 2,13% de la main-d'œuvre active est féminine. Les 2,13% signifient qu'en 2018 le PAEF n'atteint pas la cible de 3% que les partenaires du programme avaient fixé en 2014. Il n'y a uniquement que deux métiers qui ont pu arriver à leur cible spécifique, il s'agit du secteur peinture ou les femmes ont atteint le niveau de 15,4% de la main-d'œuvre active pour un objectif qui était fixé à 15% et du secteur poseur et poseuse de revêtements souples dont les femmes ont dépassé le pourcentage de 3% en représentant 3,1% de la main-d'œuvre active. 7 métiers et 2 occupations bien que n'ayant

pas atteint leur cible ont montré des évolutions dans l'embauche du genre féminin ce sont : calorifugeuse (6,4 %), plâtrière (5,5 %), charpentière-menuisière (1,5 %), ferblantière (1,3 %), cimentière-applicatrice (1,2 %), monteuse-assembleuse (1,0 %) et mécanicienne de machineries lourdes (0,3 %), arpenteuse (8,3 %) soudeuse en tuyauterie (haute pression) (2,2 %). 128 charpentières-menuisières. Cependant et toujours selon le programme d'accès à l'égalité des femmes PAEF (2018,, p. 7) la rétention des femmes dans l'industrie reste précaire : sur 5 ans il y a un départ de 55% des femmes et 35% des hommes.

Selon le Rapport annuel (2019, p. 69) de la Commission de la Construction du Québec, il y a maintenant consensus concernant l'apport des femmes dans l'industrie et cet état de fait entre de plus en plus dans la culture des entreprises. L'embauche des femmes dans le milieu est importante, mais l'objectif de 3% au moins de femmes actives sur les chantiers n'est pas encore réalisé. Aussi la discrimination, l'intimidation, le harcèlement perdurent dans le secteur et les différenciations hommes versus femmes à propos des parcours (attraction des diplômées, moyenne d'heures, abandon, etc.) sont persistantes. Toujours selon le Rapport annuel (2019, p. 70) les statistiques 2019 de l'attraction des femmes dans l'industrie sont les suivantes :

- La part des femmes actives sur les chantiers en 2019 augmente de 2,5%, soit 4308 femmes actives. Ce qui représente une hausse de 21% donc 755 femmes de plus qu'en 2018 alors que les hommes actifs sur les chantiers ont eu un effectif de 6%. Mais en 2019 il existe 171585 hommes actifs sur les chantiers.
- 7% de hausse d'entrées de femmes dans l'industrie, ce qui représente 1234 femmes en 2019 qui ont travaillé dans l'industrie de plus qu'en 2018. En 2018, la hausse de 32% de femmes entrées dans l'industrie, ce qui correspond à 302 entrées alors que chez les hommes la hausse n'a été que de 17% pour 16143 entrées.
- La part des entreprises recrutant les femmes croît de 12%, donc 3124 entreprises en 2019 ont recruté au moins une femme dans leur organisation. Par rapport à 2018 on observe un accroissement de 17% c'est-à-dire 443 en plus contrairement à

l'année 2018. Il est à noter que ce sont les entreprises de grande taille qui recrutent le plus souvent les femmes.

- Le taux d'abandon dans l'industrie de la construction pour les femmes après une année est de 22% comparativement à celui des hommes qui s'élève à 14%. Après 5 années dans l'industrie, il passe à 54% pour les femmes et 34% pour les hommes. Ceci est problématique.

Dans le même ordre d'idée que le Rapport annuel (2019, p. 69), et avec plus de précisions le ministère canadien des Femmes et de l'Égalité des genres dans son rapport de synthèse, Rapport de synthèse ATF (2019, p. 11-12) explique qu'il y a eu 56% de nouvelles travailleuses enregistrées par la Commission de la Construction du Québec entre 2016 et 2017 (CCQ, 2018, p. 2), mais l'objectif de 3% de femmes actives travaillant sur les chantiers en 2018 visé par la commission de la construction et ses acteurs n'est pas atteint. Cet état de fait du départ des femmes de l'industrie tire sa source de précisément deux situations : la discrimination et le harcèlement sexuel et sexiste (CCQ, 2004) , (CIAFT, 2012),(CSF, 2013).

CIAFT (2013) va plus loin dans son explication en avançant même que le « désavantage numérique » est un obstacle de plus pour les femmes et les groupes-cibles qui sont susceptibles d'être victime de harcèlement, ce qui pousse les femmes à éviter des travaux dans les chantiers malgré la possibilité de porter plainte. Pour Legault (2011) l'insertion et la conservation des femmes dans l'industrie de la construction sont des défis primordiaux pour l'égalité entre hommes et femmes au Québec, car les conditions d'emploi des métiers avec une forte concentration d'hommes comme les métiers de la construction sont plus intéressantes (pour ce qui a trait à la rémunération, aux avantages sociaux et à la représentation syndicale) que les métiers avec une grande quantité de femmes.

CIAFT (2012) et CSF (2013) dans leurs rapports font remarquer que les femmes de ce secteur font face à de nombreux refus pour leur choix d'emploi. Cependant mettre des barrières à l'emploi des femmes dans des secteurs non traditionnels est du déni de justice pour ce qui est de l'égalité économique, de la dignité, et cette attitude est une attaque à la liberté de la femme et au droit à l'autodétermination (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 12).

Selon le Rapport de synthèse ATF (2019, p. 14) il existe une typologie des violences à caractère sexiste et sexuel dans le milieu de la construction, qui se subdivisent en quatre « actes » et ces quatre « actes » se démarquent l'un de l'autre par la manière dont la possibilité de conserver son emploi de travailleuse du milieu se réduit. Ces quatre « actes » sont les suivants : 1) l'organisation et la culture des chantiers ; 2) les atteintes à leur intégrité physique et psychologique ; 3) la précarisation du lien d'emploi ; 4) le rôle des institutions. L'enchaînement de ces actes contribue au renouvellement, à la reproduction et à la consolidation de la discrimination systémique à l'égard des femmes (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 14). Ces actes discriminatoires à l'égard des femmes dans le milieu de la construction sont détaillés respectivement aux tableaux 4, 5, 6,7 suivants.

Tableau 4 : Les formes que prennent les violences dans le 1er acte

Les formes que prennent les violences dans le 1er acte :
-Propos machistes et misogynes
-Commentaires et blagues à connotation sexuelle
-Graffitis, affichage, partage et visionnement de matériel à caractère érotique, sexuel et pornographique
-Négation de l'existence d'obstacles à l'intégration des femmes et naturalisation de la violence sexuelle
-Équipements de travail et de protection inadaptés, inaccessibles ou auxquels le recours est découragé
-Horaires de travail mésadaptés à la conciliation travail-famille
-Activités extraprofessionnelles excluant les travailleuses

Source : (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 17)

Tableau 5 : Les formes que prennent les violences dans le 2e acte

Les formes que prennent les violences dans le 2e acte
-Commentaires sur l'apparence physique, questions indiscrètes et invitations non sollicitées
-Sifflements, regards insistants
-Propos dénigrants, insultes, intimidations, menaces
-Harcèlement discriminatoire, psychologique ou sexuel
-Affectation aux tâches dévalorisées
-Déni de compétences, de capacité physique et d'autorité
-Sabotage des outils et du travail réalisé
-Attouchements et agressions physiques et sexuelles
-Victimisation secondaire

Source : (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 25)

Tableau 6 : Les formes que prennent les violences dans le 3e acte

Les formes que prennent les violences dans le 3e acte
-Absence de protection contre les représailles
-Entrave à la progression professionnelle
-Congédiement déguisé
-Discrimination directe et indirecte à l'embauche
-Extorsion de rendement et de faveurs sexuelles de contrepartie

Source : (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 34)

Tableau 7 : Les formes que prennent les violences dans le 4e acte

Les formes que prennent les violences dans le 4e acte
-Accès difficile ou impossible à l'assurance-chômage, période de prestations réduite et montants peu élevés
-Inadaptation des cadres juridiques entourant les pratiques discriminatoires et report du fardeau de la preuve sur la victime
-Entrave à l'accès au retrait préventif pour grossesse et allaitement
-Inaccessibilité du réseau des services de garde publics et des mesures de conciliation travail-famille
-Caractère informel des pratiques
-Réintégration entravée après un congé de maladie ou de maternité
-Opacité (voire obscurantisme) quant aux processus de recours
-Représentation syndicale absente ou inadéquate
-Lourdeur et durée des procédures

Source : (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 42)

Selon les auteurs du Rapport de synthèse ATF (2019, p. 49) les quatre actes précédents nous renseignent sur quelles manières les violences sexistes et sexuelles s'englobent dans la discrimination systémique liée au sexe. Parmi la liste des programmes d'accès à l'égalité du Québec nous comprenons que le milieu de la construction est un secteur difficilement accessible pour la gente féminine (Chicha et Charest, 2013, p. 63) . Qu'en est-il des programmes d'accès à l'égalité volontaires?

2.1.4.4 Les Programmes d'accès à l'égalité volontaires :

Il est tout à fait possible pour un employeur de concevoir un programme d'accès à l'égalité volontaire cependant il est quasi impossible d'obtenir des informations sur le projet de l'employeur, car celui-ci n'a aucune obligation de le soumettre à la CDPDJ (Chicha et Charest, 2013, p. 52).

Toujours selon Chicha et Charest (2013) le Secrétariat à la condition féminine du Québec a mis sur place en 1986 un projet pilote intitulé *Plan d'action visant le démarrage de programmes volontaires d'accès à l'égalité pour les femmes*. Le programme est destiné spécialement à favoriser l'emploi des femmes en octroyant d'une subvention de 50 000$ pour les entreprises participantes avec des mesures d'accompagnement pour celles-ci. Ce projet s'échelonna jusqu'en 1990 avec 76 entreprises participantes et 15 provenant du secteur privé. Ce projet a été un échec pour la grande majorité des entreprises participantes dans la mesure où un rapport d'évaluation sur le secteur privé a conclu que : *même lorsque les entreprises évoquent les retombées positives de l'expérience, peu d'entre elles font mention de l'avancement de la situation des femmes dans leur entreprise– objectif qui était à la source même du programme d'accès à l'égalité (Comité consultatif sur les programmes d'accès à l'égalité – secteur privé, 1990, p. 79).* Les raisons de cette difficulté sont multiples. La subvention de

50 000$, par exemple, a été utilisée à d'autres fins que l'objectif premier de répondre au programme d'accès à l'égalité des femmes.

Une autre raison soulevée de cet échec du programme est la méthodologie complexe et détaillée imposée par la CDPDJ (Chicha et Charest, 2013, p. 53). Pour Adams et Martin (1987) et le Conseil du statut de la femme (1993) les facteurs primordiaux d'échec sont la réticence des employeurs d'adhérer au projet pilote et à se fixer des objectifs quantitatifs de redressement et mettre en place des mesures de redressement nécessaires. À la fin du projet la majeure partie des entreprises du secteur privé avait oublié le programme (Conseil des relations interculturelles, 1999).Les données du rapport de la CDPDJ datant de 2009-2010 évoquent que seulement dix entreprises sur tout le territoire de la province ont un programme d'accès à l'égalité volontaire, ainsi donc le volontarisme est un échec (Bureau international du Travail (BIT), 2007; Conseil des relations interculturelles, 1999).

Nous constatons que la loi sur l'équité en emploi dans la province du Québec a permis une relative évolution principalement dans la fonction publique, cependant dans le milieu de la construction les femmes subissent encore beaucoup d'injustices.

2.2 LA NORME ISO 26000 : LA NORME DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE :

La norme ISO 26000 et ses lignes directrices ont été établies pour tout type d'organisation désireuse de tenir compte de sa responsabilité sociétale dans son organisation afin de faire face aux pressions de toutes parts (ISO, 2010; Turcotte et al., 2011). De plus selon Quairel-Lanoizelée et al. (2010) l'élaboration de la norme ISO 26000 est basée sur des participations multiples. C'est donc dire que la norme ISO 26000

repose sur ses lignes directrices et une grande quantité de participants auxquels nous allons apporter des éclaircissements.

2.2.1 Définition de la norme ISO 26000 :

La norme ISO 26000 a été construite par un groupe de travail composé de 400 experts de pays différents provenant de tout horizon dont les pays du sud, les co-présidents sont issus du sud et du nord respectivement du Brésil et de la Norvège. L'une des spécificités de cette norme est qu'elle soit considérée comme une ligne directrice (guidance) et pas comme une norme certifiable. À terme, le point saillant de cette norme est de devenir un outil de promotion commune de la compréhension de la responsabilité sociale et de venir en aide aux organisations dans l'appropriation du développement durable (Capron et al., 2011). Selon les auteurs Capron et al. (2011) la norme ISO 26000 s'appuie sur plusieurs concepts permettant de comprendre le sens et la portée de la norme à savoir : norme internationale de comportement : il s'agit du comportement que doit tenir une organisation socialement responsable vis-à-vis du droit coutumier international, des règles de droit international, d'accords intergouvernementaux (traités, conventions) universellement reconnus. (l.376 vf.)[12].

La responsabilité sociétale : c'est pour une organisation être conscient que ses décisions ou activités ont une conséquence sur l'environnement ou la société. Pour cela, l'organisation doit avoir un comportement clair et éthique qui conduit à un développement durable, à la vigueur et au bien-être de la société, l'organisation doit aussi considérer les attentes de ses associés, respecter les lois, être dans la droite ligne des normes

[12] Ces lignes directrices version françaises se rapportent aux Lignes directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale. In: International Standardization Organization Genève. ISO (2010)

internationales de comportement. L'organisation doit intégrer ce concept à tous ses corps de métier et l'appliquer dans toutes ses relations. (l.397 vf).

Groupe vulnérable : selon la ligne 443 des lignes directrices de la responsabilité sociétale de la norme ISO 26000 produit par l'organisation internationale ISO, un groupe vulnérable est un « groupe d'individus partageant une caractéristique qui constitue la base d'une discrimination ou de circonstances défavorables en matière sociétale, économique, culturelle, politique ou touchant la santé, et qui empêche les individus en question de disposer des moyens leur permettant de mettre leurs droits en application ou par ailleurs , de bénéficier d'opportunités égales ».

Sphère d'influence : pour la ligne 407 des lignes directrices c'est le « domaine dans lequel une organisation a la capacité d'influencer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations ».

Selon ISO (2010) et ses lignes directives relatives à la responsabilité sociétale de l'organisation, en général les questions centrales d'une organisation tournent autour des : droits de l'homme, des relations et conditions de travail, de l'environnement, des bonnes pratiques d'affaires, des questions relatives aux consommateurs, de l'engagement social.

La figure 2 présente les questions centrales de la norme ISO 26000.

Figure 2 : Les questions centrales de la norme ISO 26000

Source : Commission de normalisation ISO 26000

Pour ISO (2010) et ses lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale de l'organisation, les grands ensembles de la norme ISO 26000 se rassemblent autour des grands points que sont : les sept principes de responsabilité sociétale, les deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale, les questions centrales de responsabilité sociétale, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, le développement durable. Le principe le plus important dans le cadre de notre recherche est le principe relatif aux droits de l'homme, qui fait partie du grand point des sept principes de responsabilité sociétale.

2.2.2 Des représentations structurelles et organisationnelles multiples pour l'ISO 26000[13] :

Selon Quairel-Lanoizelée et al. (2010, p. 95) au début du processus d'élaboration de la norme ISO26000 en 2005 le nombre de pays en voie de développement (PED)participants était de 22 pays contre 21 pays développés, en 2007 38 contre 28. En mai 2010, lors de la 8e rencontre du groupe de travail à Copenhague, il y avait un enjeu de taille puisque 69 pays PED ont été conviés contre 30 pays développés. De nombreux pays non-membres de l'organisation ISO ont pu participer à l'élaboration de la norme en envoyant des observateurs.

Toujours selon Quairel-Lanoizelée et al. (2010, p. 95) de nombreux organismes internationaux ont également participé à la création de la norme tels que les « D-Liaison » qui regroupe en exemple l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Les « I-Liaison » membre d'autres groupes de travail ISO ont aussi participé à l'élaboration de la norme, ce sont les groupes TC207 groupe de travail sur l'environnement et TC176 groupe de travail sur la qualité.

Pour Quairel-Lanoizelée et al. (2010) l'établissement des lignes directrices de la norme ISO 26000 a nécessité la mise en place d'une structure d'élaboration complexe composée de six groupes de travail (TG ou Task Groups). Les TG1, TG2 et TG3 avaient pour tâche la direction du travail, ils étaient chargés de la communication, des tâches opérationnelles, du financement, de l'aide pour les pays en voie de développement. Le Task Group 4 travaillait sur les clauses 1 à 4 qui concerne le domaine d'application de la

[13] Considérer figure 3 suivante

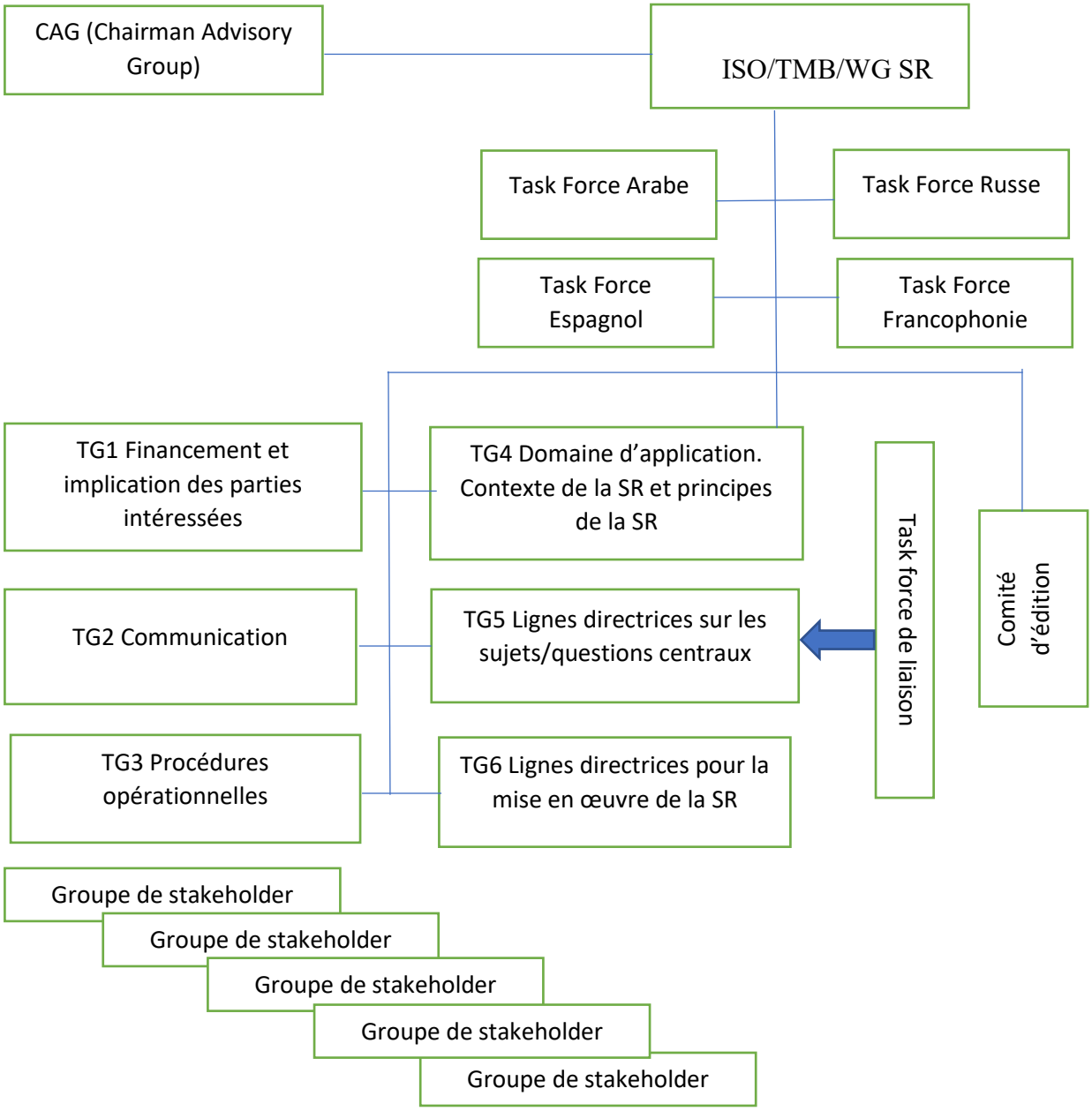
Responsabilité Sociale des Organisations (RSO), les termes et définitions de la RSO, sa compréhension et ses principes. Le Task Group 5 s'intéressait à la clause 6 à savoir les lignes directrices des questions centrales de Responsabilité Sociétale (RS). Le Task Group 6 étudiait sur les clauses 5 et 7 qui traite de l'application des pratiques de RSO.

Selon Quairel-Lanoizelée et al. (2010) une unité de travail spécial a été établie pour aider dans la rédaction des lignes directrices ou (guidance), il s'agit de l'IDTF (Integrated Drafting Task Force) sa composition s'observait par des coordinateurs de chaque Task Group puis les représentants élus par les six groupes des parties prenantes (les groupes de stakeholder).

Quairel-Lanoizelée et al. (2010) nous informent que dans la structuration complexe, des groupes ont pour tâches la coordination et la direction dans la division CAG (Chair Advisory Group) qui peut être définie par l'ensemble de mots : conseil des sages, de même que dans la division de (l'Editing Committee). Un (Language Task Force) a été mis en place pour assister les experts n'ayant pas comme langue maternelle l'anglais.

En outre pour Quairel-Lanoizelée et al. (2010), vu l'abondance des pays membres de l'organisation internationale de normalisation (ISO), le grand nombre de pays non-membres de l'organisation internationale, la grande quantité d'organismes internationaux participants à l'élaboration de la norme ISO 26000 norme de responsabilité sociétale nous comprenons l'importance et l'urgence de cette norme.

Figure 3[14] : Schéma organisationnel d'ISO 26000[15]



[14] La figure 3 ci-haut représente le schéma organisationnel des groupes ayant travaillé sur l'élaboration de la norme ISO 26000.

[15] Ce schéma tire sa source de l'AFNOR cependant est tiré de Capron, M., Turcotte, M.-F. et Quairel-Lanoizelée, F. (2011). *ISO 26 000, une norme" hors norme"?: vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Economica. P40

Groupe de stakeholder

2.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS ET LA NORME ISO 26000 :

Après avoir défini la norme ISO 26000, nous souhaitons connaître la relation de cette norme avec la conception de responsabilité sociétale.

2.3.1 Le concept de responsabilité sociétale des organisations (RSO)

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) fait l'objet de nombreuses interprétations et définitions. Il existe de nombreuses visions de la Responsabilité Sociétale des Organisations. Cependant comme définition générale nous pouvons considérer la responsabilité Sociétale des organisations (RSO) comme étant la gestion par une organisation des impacts sociaux et environnementaux de ses activités sur la société avec un dialogue constant et bidirectionnel entre les parties prenantes (Capron, 2009, p. 1)

Pour la norme ISO 26000, la définition exacte de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est : « responsabilité d'une organisation (2.12) vis-à-vis des impacts (2.9) de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (2.6), se traduisant par un comportement éthique (2.7) et transparent qui : contribue au développement durable (2.23), y compris à la santé et au bien-être de la société; prend en compte les attentes des parties prenantes (2.20); respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (2.11); est intégré dans l'ensemble de l'organisation (2.12) et mis en œuvre dans ses relations » (ISO, 2010, p. 4). Selon Capron (2009, p. 1) l'expression «

Responsabilité Sociétale des Organisations » est dérivée de l'expression américaine « corporate social responsibility (CSR) ».

2.3.2 Évolution de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)

Selon Capron (2009, p. 4) face à la mondialisation des économies, face aux difficultés mondiales liées au respect des droits de l'homme et de l'environnement, les organisations ont modifié leurs visions de leur rôle et responsabilité au sein des sociétés. Il ne s'agit plus pour elles de simplement produire des biens et services. Maintenant doit s'ajouter à leurs tâches la responsabilité sociétale. Deux grandes pressions externes sont à l'origine de cette évolution. Il s'agit premièrement des mouvements sociaux provenant de la société civile qui ont incité les organisations à des pratiques plus responsables socialement et environnementalement (Capron, 2009, p. 2) . Deuxièmement vu l'absence de législation dans le domaine de la Responsabilité Sociétale cela a entrainé les organisations à développer et publiciser leurs pratiques de responsabilité sociétale (Levis, 2006).

Il eut aussi des pressions internes des pairs, des concurrents, enfin le besoin des organisations de maintenir une bonne réputation (Levis, 2006). De nos jours de très nombreuses raisons incitent les organisations à mettre en place dans leurs stratégies, activités et décisions, des mesures claires de Responsabilité Sociétale à savoir :

- répondre aux besoins grandissants des parties prenantes toujours plus éduquées et informées(Capron, 2009)
- développer de nouvelles collaborations avec des partenaires ou investisseurs qui exigent des pratiques responsables (Canada, 2012; Idowu et Leal Filho, 2009)

- accéder à des incitatifs fiscaux gouvernementaux (Canada, 2012; Idowu et Leal Filho, 2009) et de nouveaux portefeuilles d'investissement (Canada, 2012; Cochran, 2007)
- renforcer la loyauté des consommateurs et des employés (ISO, 2010)
- améliorer la santé et la sécurité des individus travaillant dans l'organisation (ISO, 2010)
- obtenir une couverture médiatique positive (Cochran, 2007; Idowu et Leal Filho, 2009)
- éviter la critique des consommateurs et les fortes pressions des mouvements sociaux (ISO, 2010) et maintenir l'acceptation sociale (Réseau entreprise et développement durable, 2012)
- favoriser une meilleure prise de décision permettant d'améliorer la gestion des risques sous toutes leurs formes (ISO, 2010)
- améliorer la productivité par l'entremise de mesures efficaces visant à prévenir la pollution et l'utilisation durable des ressources (Canada, 2012; ISO, 2010; Réseau entreprise et développement durable, 2012)
- améliorer l'image de l'organisation (ISO, 2010)

Pour Koleva et Sadik (2021, p. 9) depuis une quinzaine d'années, les pays du sud c'est-à-dire les pays émergents développent d'importants changements économiques, politiques, sociaux et environnementaux tels que le développement de la production industrielle, des services et l'entrée de ces pays sur les marchés mondiaux. Ces changements font face à l'accroissement des enjeux environnementaux et sociaux liés à l'activité des entreprises nationales et étrangères évoluant dans ces pays du sud. En effet, sur le plan social bien que la population de manière générale jouît de la croissance soutenue de l'économie, on observe des inégalités dans les aspects de la qualification, des conditions de travail et de la rémunération des travailleurs. Sur le plan écologique se remarque de multiples conflits entre grandes entreprises et entreprises locales au sujet de l'exploitation des ressources naturelles, la gestion des pollutions, etc. à l'image des pays

du Nord c'est-à-dire les pays développés qui utilisent le vocable « développement durable ». Bien que le profit soit l'objectif premier des entreprises, cependant, les bénéfices des actions pour l'environnement et le capital humain deviennent aussi une préséance. Ainsi la prise en compte de la Responsabilité sociale ou sociétale en entreprise devient urgent en matière de croissance, de gestion des risques (sociaux, environnementaux et financiers), en matière de retour sur investissement et de création de valeur.

Selon Hopkins (2011) et Crainer (2013) de nombreuses études attestent que l'incorporation de la RSO et du développement durable dans une organisation est un investissement qui apporte de la valeur ajoutée dans le long terme pour l'organisation.
Après avoir défini et présenté l'évolution de la responsabilité sociétale de l'organisation, nous souhaitons connaître l'importance de la norme ISO 26000 norme de responsabilité sociétale par excellence, pour les petites et moyennes entreprises, catégories d'entreprises faisant partie de notre champ de recherche.

2.3.3 Importance de la norme ISO 26000 pour l'application de la RSO aux petites et moyennes entreprises (PME)

Selon Allard et Hanquez (2009, p. 7) la norme ISO 26000 est un processus «multi-nation» et «multipartite». De plus pour D'Huart et al. (2007) et Houle (2011) un référentiel est un large cadre qui peut être une norme ou un standard stipulant les objectifs et attentes de la RSO, ce qui n'est pas le cas d'un outil de mise en œuvre qui est plutôt un moyen pour atteindre les objectifs et attentes du référentiel. Donc la norme ISO 26000 est un référentiel. Cependant qu'en est-il de son apport effectif pour les PME?

La norme ISO 26000 a permis trois grandes avancées en lien avec la RSO. Il s'agit premièrement du développement d'un consensus international entre la RSO et les points importants que les organisations doivent respecter ; deuxièmement cela concerne les

orientations permettant de transposer les principes de RSO en actions concrètes ; et troisièmement l'utilisation des meilleures pratiques répertoriées (Bucur et al., 2011; Gürtler, 2012). L'apport concret de la norme ISO 26000 est indéniable, car elle illustre parfaitement les attentes et actions associées à chacun des domaines d'action. De plus il est vraiment rare qu'un autre référentiel soit meilleur qu'elle à ce sujet (Hahn, 2012; Houle, 2011).

Un avantage majeur de la norme ISO 26000 et concret s'observe au niveau de la nécessité de l'engagement de l'organisation au-delà des normes internationales reconnues de comportement. C'est-à-dire que cette norme préconise vivement l'importance de l'engagement et de l'investissement de l'organisation vis-à-vis de ses employés, de sa communauté d'accueil et à la société en général en plus du respect des lois et de la réglementation en vigueur (Houle, 2011).

Selon Hahn (2012) la création de la norme ISO 26000 est le fruit d'un très grand processus de consultation composé de plusieurs parties prenantes en rapport avec les aspects de la responsabilité sociétale, ce qui fait que cette norme est le référentiel en matière de responsabilité sociétale le plus légitime développé à ce jour. Par conséquent pour l'auteur Hahn (2012) toute organisation peut utiliser cette norme et ne pas perdre sa crédibilité dans la mesure où elle utiliserait le vocabulaire et les concepts de RSO provenant de l'ISO qui sont très largement acceptés et reconnus sur le plan mondial.

Il serait donc judicieux pour les PME de la province de Québec de faire sienne cette norme de responsabilité sociétale.

2.4 LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) QUÉBÉCOISES : LEUR IMPORTANCE DANS L'ÉCONOMIE QUÉBÉCOISE :

2.4.1 Définition de la petite et moyenne entreprise (PME) :

Notre recherche est en adéquation avec les PME de la province de Québec. La variabilité des caractéristiques et des stratégies observées dans la PME et aussi le contexte économique dans lequel elles baignent rendent difficile la présentation d'une définition claire et acceptée de tous. (OCDE, 2002). D'ailleurs selon Julien (1997) il n'existe pas de méthode de fonctionnement particulier pour les PME, aussi donner une définition à ce type d'organisation est complexe. Mais sans pouvoir donner une définition standard, l'on peut apporter des précisions sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Ainsi l'Union Européenne définit la PME comme toute entreprise qui a un nombre d'employés inférieur à 250 . Pour Industrie Canada sont considérées comme PME, toutes entreprises ayant en son sein jusqu'à un maximum de 499 employés. Pour l'OCDE dans son aspect quantitatif, la PME peut être vue de deux façons : premièrement l'OCDE considère au rang de PME toute entreprise possédant au maximum 99 employés. Deuxièmement peut être aussi considérée comme PME toute organisation avec un maximum de 249 employés en son sein. De plus est-il utile d'observer que l'OCDE et l'Union Européenne font une distinction claire entre la PME et la microentreprise, cette dernière est composée de neuf salariés.

Dans les considérations qualitatives, Julien (1997) distingue six caractéristiques précises permettant de définir la PME. Ces critères sont les suivants, sa taille réduite, la centralisation du pouvoir, une faible spécialisation, une stratégie intuitive et peu formalisée, des systèmes d'information internes et externes peu complexes et peu formalisés.

2.4.2 Le poids de la PME dans l'économie québécoise :

Les PME sont une condition sine qua non de la croissance économique du Québec. (Bernier, 2005). La PME comme l'entrepreneuriat occupe une place de choix dans l'économie québécoise, ainsi donc les chercheurs et les pouvoirs publics veulent comprendre ce type d'organisation et sont prêts à lui apporter son soutien (Fayolle, 2004, 2005; Welter, 2008).

Aussi les PME évoluent et se développent dans un environnement très concurrentiel. Cependant ce type d'organisation crée le plus d'emplois et contribue de manière importante au développement des régions (Julien et al., 1996) . D'après Statistique Canada (2019) la majorité des nouveaux emplois au Canada provient des PME. Les PME composées de moins de 100 employés représentent singulièrement le moteur de l'économie Canadienne. Entre 2001 et 2015, les PME représentaient les structures à l'origine de la presque totalité des nouveaux emplois. Leur contribution a été de 89,8% de l'emploi total généré dans tout le Canada avec 85270 entreprises créées durant la période 2010 - 2015. L'institut de la statistique du Québec mentionne dans son rapport d'étude intitulé « mesure de l'entrepreneuriat » publié en 2010 que les PME contribuent de manière générale à la création de pratiquement la moitié PIB du Québec.

2.5 UN MODÈLE POUR L'INTÉGRATION D'ISO 26000 DANS LES ACTIVITÉS D'UNE PME[16][17] :

Il n'existe quasiment pas d'études se penchant sur la discrimination en emploi des groupes-cibles dans les PME de la province du Québec associant la norme ISO 26000 dans ses volets droits de l'homme. Nous avons donc adapté à notre situation un modèle de recherche relatif à l'environnement. Ce modèle et ces tableaux sont tirés de l'essai de BoisjolyLavoie (2013) pour son étude sur l'environnement. Dans le but d'apporter solution à cette problématique de la discrimination par l'utilisation de la norme ISO 26000 précisément en son article 6.3.7 relatif aux droits de l'homme et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables, nous adapterons le modèle de l'essai de BoisjolyLavoie (2013) pour faire connaître l'utilité de la norme ISO 26000 et par ricochet trouver des réponses aux questions que j'irai poser aux employeurs en gestion de projet de la province de Québec.

2.5.1 Identification de la RSO :

Selon Gürtler (2010) cette partie est l'amorçage de la démarche. Toute organisation avant de déterminer sa RSO doit obtenir de l'information sur la RSO, bien comprendre minutieusement la norme ISO 26000 et être convaincu qu'elle répond à ses attentes. Une fois que l'organisation décide d'appliquer la RSO, elle doit récapituler d'abord la manière dont ses caractéristiques sont liées à la RSO. Dans ce cadre plusieurs informations doivent être vérifiées pour connaître le réel portrait de l'organisation lié à la

---

[16] Ce modèle est inspiré de BoisjolyLavoie, A. (2013). *La responsabilité sociétale des organisations: proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)* [Université de Sherbrooke (UdeS)].

[17] Il est utile de noter également que ce modèle est une partie intégrante de ma revue de littérature.

RSO. Ce portrait défini, l'organisation a la capacité de jauger sa performance effective quant à la RSO (BoisjolyLavoie, 2013). Selon BoisjolyLavoie (2013) dans l'intention qu'une organisation désire utiliser de manière précise une méthode déjà existante, elle peut se référer à plusieurs guides déjà existants. Chacun étant différent des uns des autres, ils présentent chacun de manière particulière une démarche complète pour aider une organisation dans sa démarche de RSO.

Cependant toujours selon BoisjolyLavoie (2013) une organisation peut opter de concevoir sa démarche personnelle en s'appuyant des étapes et outils qui seront présentés ci-après. Cette méthode est avantageuse en ce sens qu'elle offre une plus grande précision des outils suggérés vis-à-vis des étapes et tâches associées. Une organisation en fonction de son contexte et de ses préférences peut choisir un ou plusieurs des outils suggérés dans les tableaux qui vont suivre.

Selon Turcotte et al. (2011) au début de la démarche d'identification de la RSO l'organisation doit étudier ses opérations et activités qui en découlent.[18]

Tableau 8 **:** point de départ pour l'identification de la RSO[19]

Caractéristiques sociétales, de la zone où se déroule l'activité, signifie que dans la zone où se déroule l'activité de l'entreprise, est-ce que les droits des groupes vulnérables sont pris en compte? Les caractéristiques des effectifs affectés à l'activité : quels types de travailleurs sont affectés à cette activité? Est-ce que des groupes-cibles tels que les

[18] Voir tableau 12

[19] Pour les besoins du mémoire l'ordre de présentation des éléments du tableau a été modifié de l'original et des parties ont été supprimées pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

femmes ou les minorités ethniques ou les minorités visibles ou les handicapés sont impliqués à l'activité? Le cadre juridique de cette activité implique que, est-ce que cette entreprise est concernée par *la charte des droits et libertés de la personne* de la province de Québec avec son amendement de 1985? Pour le cadre de notre mémoire, est ce que cette entreprise est une PME du domaine de la gestion de projet?

Nos opérations	Type, objectif, nature, taille de l'organisation
Caractéristiques sociétales, de la zone où se déroule l'activité	Quelles sont les caractéristiques sociétales, dans la zone où se déroule l'activité?
Caractéristiques des effectifs affectés à l'activité	Quels types de travailleurs sont affectés à cette activité ?
Cadre juridique pour cette activité	Quel est le cadre juridique qui réglemente cette activité (Législation, règlement, contrat)?

Inspiré de : (BoisjolyLavoie, 2013) ; (Turcotte et al., 2011, p. 123)

Étape 1 : Identification de la RSO[20]

Le tableau 9 à l'étape 1 permet à la PME en gestion de projet de répertorier les activités ayant le plus d'impacts négatifs dans les aspects de la responsabilité sociétale. En somme à cette étape et aux vues des tâches, l'entreprise doit être en mesure de connaître

[20] Pour les besoins du mémoire le tableau a été légèrement modifié du tableau source pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

les blocages dans son ascension vers la responsabilité sociétale et établir un devoir de vigilance pour mieux contrôler cette difficulté.

Tableau 9 : Identification de la RSO

Tâches	**Implications pour les PME**	**Outils disponibles**
1.1 Passer en revue la façon dont ses caractéristiques clés sont liées à la RSO	Une organisation doit connaître ces informations : - Caractéristiques des travailleurs de l'organisation; - Performances historiques de l'organisation en matière de RSO; - Revue de la vision, des valeurs, des principes et des codes de conduite de l'organisation; - Chaîne de valeur de l'organisation.	-Outil d'auto-évaluation du Pacte Mondial - Partie 1 et Partie 2 – du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes -Étapes de l'approche 26k de Gürtler
1.2 Intégration et mise en œuvre du devoir de vigilance	-Développer une politique qui fournisse des lignes directrices à ceux qui font partie de l'organisation -Élaborer un moyen permettant d'effectuer un suivi des performances dans le temps afin d'être en mesure d'effectuer les ajustements nécessaires;	Outil d'auto-évaluation suggéré par Turcotte et al. (2011, p. 39)

	-Mettre en œuvre des actions destinées à traiter les impacts négatifs de ses décisions et activités. -Élaborer un moyen d'intégrer le devoir de vigilance à notre question centrale[21]	

Inspiré de : (BoisjolyLavoie, 2013) ; (ISO, 2010) ; (Turcotte et al., 2011, p. 21-117)

2.5.2 Étape 2 : Identification des parties prenantes :

Le tableau 10 montre ainsi quelles actions peut poser une PME pour identifier ses parties prenantes. (BoisjolyLavoie, 2013)

Tableau 10 : Identification des parties prenantes[22]

Tâches	**Implications pour les PME**	**Outils disponibles**
2.1 Identifier les parties prenantes qui sont affectées par les décisions, activités et impacts de l'organisation	Répondre aux questions proposées par la norme afin d'être en mesure de repérer	Guide d'engagement des parties prenantes communautaires du REDD (2012b)

[21] Dans le cadre de notre mémoire notre question centrale concerne les droits de l'homme article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et le domaine d'action concerne le domaine d'action 5 : la discrimination des groupes-cibles.

[22] Pour les besoins du mémoire le tableau a été légèrement modifié du tableau source pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

	toutes les parties prenantes concernées; Utiliser des grilles, guides ou modèles facilitant l'identification et la priorisation des parties prenantes.	Partie 3 – Tâches 1 et 2 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes
2.2 Prioriser les parties prenantes en fonction de l'importance des impacts des décisions et activités de l'organisation sur ces parties prenantes	Utiliser des grilles, guides ou modèles facilitant l'identification et la priorisation des parties prenantes	Guide d'engagement des parties prenantes communautaires du REDD (2012b) Partie 3 – Tâches 1 et 2 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Section « Durabilité sociale » de la feuille de route pour la durabilité des PME

Inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) ; (ISO, 2010) ; (Turcotte et al., 2011, p. 119-130)

Dans notre travail les parties prenantes sont de deux ordres :

-les groupes-cibles qui sont composés des femmes, des autochtones, des minorités visibles et des personnes handicapées.

-les recruteurs dans les PME en gestion de projet de la province du Québec.

2.5.3 Étape 3 : Dialogue avec les parties prenantes :

Le dialogue avec les parties prenantes est un point important de la norme ISO 26000. Il ne faut pas seulement les identifier sur papier, mais il faut aussi développer un processus de dialogue dynamique, bidirectionnel et surtout constant avec les parties prenantes. Cette étape est transversale dans la mesure où les parties prenantes ont la possibilité de participer aux autres étapes dans l'optique de bonifier le processus tout en apportant une influence sur toutes les couches de l'organisation (ISO, 2010). Le tableau de l'étape 3 expose par conséquent les mécanismes et outils existants afin de développer et entretenir un dialogue avec les parties prenantes. (BoisjolyLavoie, 2013)

Tableau 11 : Dialogue avec les parties prenantes[23]

Tâches	**Implications pour les PMO**	**Outils disponibles**
3.1 Déterminer des mécanismes de dialogue avec les parties prenantes qui soient adaptés à chacune d'entre elles et qui offrent une communication interactive et bidirectionnelle	Méthodes pouvant être utilisées : - Réunions informelles ou formelles - Entretiens individuels - Conférences - Ateliers/tables rondes - Audiences publiques - Comités consultatifs	Guide d'engagement des parties prenantes communautaires du REDD (2012a) Section « Participatory Approaches » de l'outil *CommDev* Partie 3 – Tâches 3, 4 et 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes

[23] Pour les besoins du mémoire le tableau a été légèrement modifié du tableau source pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

	- Procédures régulières et structurées d'information et de consultation - Négociations collectives - Forums interactifs sur Internet - Site web et courriel	Section « Durabilité sociale » de la feuille de route pour la durabilité des PME Étape 5 de l'approche 26k de Gürtler – L'outil

Inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) ; (ISO, 2010) ; (Turcotte et al., 2011, p. 131-132)

Pour la réussite de la norme ISO 26000 principalement dans ses aspects des droits de l'homme et la discrimination des groupes-cibles en emploi, il est crucial qu'il soit établi un dialogue multipartite entre toutes les parties prenantes qui comprennent les entreprises en gestion de projet, les groupes-cibles (internes ou externes à l'entreprise).

2.5.4 Étape 4 : Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation

Il peut s'agir tout d'abord de la mise en place d'une politique officielle de RSO qui engage la haute direction et donc toute l'organisation dans une démarche d'intégration de sa RSO (Beauchamp, 2011)

Tableau 12 : Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation[24]

[24] Pour les besoins du mémoire le tableau a été légèrement modifié du tableau source pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

Tâches	Implications pour les PME	Outils disponibles
4.1 Sensibiliser et développer les compétences en matière de RSO	- S'assurer de l'engagement et de la compréhension des implications de la RSO à tous les niveaux de l'organisation; - Il est suggéré de débuter les efforts de sensibilisation sur les personnes les plus ouvertes à la RSO, afin de provoquer des retombées positives et inciter les autres à participer; - Créer une culture de RSO en travaillant sur la base des valeurs et de la culture existantes; - Développer les compétences de RSO en misant sur les connaissances et compétences déjà existantes, en plus de fournir des formations spécifiques ou générales.	Partie 2 – Tâches 2, 3 et 4 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Sections « Prise de décision axée sur la durabilité » et « Ressources humaines axées sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE Section « Planification et budgétisation des activités », « Leadership » et « Ressources humaines » de la feuille de route pour la durabilité des PME
4.2 Définir l'orientation de l'organisation en matière de RSO	- Intégrer dans la déclaration de la vision ou des valeurs de l'organisation une référence à la façon dont elle envisage l'évolution de ses activités dans un contexte de RSO; - Intégrer dans ses objectifs des références claires et spécifiques aux aspects importants de sa RSO qui aident à déterminer la façon dont l'organisation opère; - Adopter des codes de conduite écrits qui précisent les engagements de	Partie 2 – Tâches 2, 3 et 4 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Sections « Prise de décision axée sur la durabilité » et « Ressources humaines axées sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE Section « Planification et budgétisation des activités », « Leadership » et « Ressources humaines » de la

	l'organisation vis-à-vis la RSO en mentionnant explicitement les comportements attendus; - Prendre en compte la RSO comme un élément central de la stratégie de l'organisation; - Traduire les priorités d'action des questions centrales et des domaines d'action en objectifs concrets de l'organisation qui soient compatibles avec ses stratégies, ses processus et ses calendriers.	feuille de route pour la durabilité des PME Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de l'IFC
4.3 Intégrer la RSO dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation	Revoir les procédures de l'organisation, notamment : - L'identification des divers modes d'application des principes de la RSO, des questions centrales et des domaines d'action dans toutes les sphères de l'organisation; - Création de départements ou de groupes internes pour revoir et réviser les procédures de fonctionnement de manière à ce qu'elles soient compatibles avec les principes, les questions centrales et les domaines d'action de la RSO; - Intégrer la RSO dans les pratiques d'achat et d'investissement, dans la gestion du capital humain et dans les autres fonctions de l'organisation; - Reconnaître que le processus d'intégration de la RSO ne se	Partie 2 – Tâches 2, 3 et 4 du Guide de mise en oeuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Sections « Pratiques d'achat axées sur la durabilité» et « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE Sections « Planification et budgétisation des activités », « Développement de produits », « Services », « Achats verts », « Approvisionnement éthique et social », « Utilisation des ressources », « Gestion des déchets », « Bâtiments », « Transport », « Marketing » et « Ressources humaines » de la feuille de route pour la durabilité des PME

	complète pas en quelques jours et que les différents domaines d'action n'évoluent pas à la même vitesse. Il peut donc être utile d'élaborer des plans d'action de certains domaines d'action à plus long terme; - Adapter les valeurs et la culture de l'organisation afin qu'elles soient alignées avec les valeurs de la RSO.	

Inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) ; (ISO, 2010) ; (Turcotte et al., 2011, p. 133-147)

Les organisations en gestion de projet en interne doivent appliquer la norme ISO 26000, faire de la sensibilisation à tous leurs employés jusque même dans les processus de recrutement. L'organisation doit également établir au sein de l'entreprise un plan détaillé d'application de la norme ISO 26000.

2.5.5 Étape 5 : Communication sur la RSO :

La communication est de deux ordres dans le contexte de la norme ISO 26000 à savoir la communication avec les parties prenantes et la communication externe qui souligne que l'organisation utilise fait sienne les principes de RSO en s'appuyant sur les lignes directrices d'ISO 26000 (Bucur, 2011).

La communication est très importante pour une organisation, car si elle est efficace ou pas déterminera la perception qu'auront les parties prenantes et le public en

général sur cette dite organisation. L'organisation doit donc bien réfléchir à des plans de communication adéquats (Bucur, 2011).

Ainsi la norme ISO 26000 donne des propositions sur le sujet du rôle de la communication dans la RSO, quant aux caractéristiques recherchées des informations à transmettre en matière de RSO, quant aux types de communication possible ainsi que de la haute valeur du dialogue avec les parties prenantes en matière de communication sur la RSO, qui sont présentés dans le tableau de l'étape 5. (BoisjolyLavoie, 2013)

Tableau 13 : Communication sur la RSO[25]

Tâches	**Implications pour les PMO**	**Outils disponibles**
5.1 Rôle de la communication dans la RSO	- Communiquer peut-être déterminant pour de nombreuses fonctions en matière de RSO, notamment : - Sensibiliser tant à l'interne qu'à l'externe à propos des stratégies, objectifs, plans, performances et défis quant à la RSO; - Aider à établir et maintenir le dialogue avec les parties prenantes; - Montrer comment l'organisation respecte ses engagements en matière de RSO et répondre aux intérêts	Étape 6 de l'approche 26k de Gürtler Partie 3 – Tâche 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Sections « Ressources humaines axées sur la durabilité » et « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE Sections « La durabilité sociale », « Marketing » et « Ressources humaines » de la

[25] Pour les besoins du mémoire le tableau a été légèrement modifié du tableau source pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

	des parties prenantes ainsi qu'aux attentes de la société plus généralement; - Fournir des informations concernant les impacts des activités, produits, et services de l'organisation, y compris des détails sur les changements des impacts au fil du temps; - Faciliter la comparaison avec des organisations semblables, ce qui peut contribuer à améliorer davantage les performances en RSO.	feuille de route pour la durabilité des PME
5.2 Caractéristiques des informations en matière de RSO	Les informations fournies en matière de RSO doivent être : - Complètes (couvrir toutes les activités et impacts); - Compréhensibles (fournir les informations en tenant compte des connaissances et du contexte des personnes concernées); - Réactives (aller dans le sens des intérêts des parties prenantes); - Exactes (correctes au niveau des faits et suffisamment détaillées pour être utilisées et adaptées à leur objectif); - Équilibrées (justes et ne pas oublier les aspects négatifs des impacts des activités d'une organisation); - Actualisées (des informations obsolètes peuvent induire en erreur, il	

	faut donc s'assurer de les mettre à jour); - Accessibles (à la disposition des parties prenantes concernées).	
5.3 Types de communication en matière de RSO	Types de communication : - Réunions ou conversations avec les parties prenantes; - Communication avec les parties prenantes sur des domaines d'action ou des projets spécifiques; - Communication entre les cadres et les employés ou les membres de l'organisation afin de les sensibiliser à la RSO et d'y apporter un appui. Cette communication est généralement plus efficace lorsqu'elle implique un réel dialogue; - Activités en équipe axées sur l'intégration de la RSO dans l'ensemble de l'organisation; - Communication avec les parties prenantes concernant des déclarations relatives à la RSO. Une revue et un contrôle interne peuvent confirmer ces déclarations; - Communication avec des fournisseurs en ce qui a trait aux exigences en matière d'approvisionnement liées à la RSO; - Communication au public concernant des situations de	

	crise qui ont des conséquences sur la RSO; - Communication liée à un produit, telle que l'étiquetage des produits. Des opportunités de retour d'information peuvent améliorer cette forme de communication; - Publication d'articles portant sur la RSO dans des magazines ou bulletins d'informations destinés aux organisations semblables; - Publicités ou autres déclarations publiques destinées à promouvoir un aspect particulier de la RSO; - Élaboration de rapports publics périodiques offrant des opportunités de retour d'information de la part des parties prenantes. Méthodes et moyens pouvant être utilisés pour ces communications : Réunions, événements publics, forums, rapports, bulletins d'informations, magazines, affiches, publicités, lettres, messagerie vocale, émission en direct, vidéo, sites web, baladodiffusion, blogues, notices et étiquettes, médias (communiqués de presse, interviews, éditoriaux, articles).	
5.4 L'importance du dialogue avec les parties prenantes en matière de communication sur la RSO	Dans le cadre de la communication de l'organisation, cette dernière devrait chercher à dialoguer	Partie 3 – Tâches 3, 4 et 5 du Guide de mise en œuvre de la RSE à

	avec ses parties prenantes pour : - Évaluer l'adéquation et l'efficacité du contenu, des moyens de communication, de la fréquence et de la portée de la communication pour les améliorer au besoin; - Fixer des priorités pour le contenu de la future communication; - Garantir une vérification des informations fournies par les parties prenantes et consignées dans le rapport; - Identifier les bonnes pratiques.	l'intention des entreprises canadiennes Section « Marketing axé sur la durabilité » de la trousse d'outils à RSE Section « La durabilité sociale » et « Marketing » de la feuille de route pour la durabilité des PME

Inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) ; (ISO, 2010) ; (Turcotte et al., 2011, p. 149-151)

Les organisations en gestion de projet doivent mettre en place au sein de leur entreprise toutes les formes et types de communication possibles en vue de l'application de la norme ISO 26000 dans toute l'organisation.

2.5.6 Étape 6 : Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO :

Nous sommes à une étape très importante pour une organisation dans le besoin de bâtir sa crédibilité. Il est crucial de suivre, d'évaluer, de mettre à jour les pratiques, les actions et la documentation liées à la RSO pour être dans un processus d'amélioration

continue et par ricochet concevoir sa crédibilité (ISO, 2010). Ce qu'il est utile de savoir à cette étape est que l'organisation se fixe des moments d'arrêt où elle jaugera les progrès effectués, ses objectifs et priorités afin de pouvoir ensuite reconsidérer ses objectifs selon son avancement et son contexte, celui-ci étant toujours en mouvement à cause de l'implication des parties prenantes (Drolet, 2011; ISO, 2010).

Tableau 14 : Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO[26]

Tâches	**Implications pour les PME**	**Outils disponibles**
6.1 Surveiller les activités en matière de RSO	De nombreuses méthodes existent pour surveiller les performances en cours qui caractérisent les activités liées aux questions centrales et aux domaines d'action pertinents, notamment : - Revues effectuées à intervalles appropriés; - Évaluations comparatives; - Obtention d'un retour de la part des parties prenantes;	Partie 2 – Tâches 5 et 6 du Guide de mise en oeuvre de la RSE à l'intention des entreprises canadiennes Section « Mesures, suivi et rapport » de la feuille de route pour la durabilité des PME

[26]Pour les besoins du mémoire le tableau a été légèrement modifié du tableau source pour tenir compte du contexte du mémoire qui s'articule autour des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables.

	- Mesure par rapport à des indicateurs clairs, informatifs, pratiques, comparables, précis, crédibles et fiables.	

Inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) ; (ISO, 2010) ; (Turcotte et al., 2011, p. 153-159)

Le tableau de l'étape 6 précédent explicite comment une organisation peut surveiller les activités en matière de RSO de son organisation (BoisjolyLavoie, 2013).

En somme notre modèle inspiré du mémoire de (BoisjolyLavoie, 2013) que nous avons choisi pour notre mémoire, et aussi choisi du fait de la rareté de la documentation sur la discrimination en emploi des groupes-cibles en prenant en compte le concept de norme ISO 26000, se compose de 6 étapes que toute PME en gestion de projet doit respecter pour réussir à appliquer la norme ISO 26000 dans son entreprise et lutter contre la discrimination en emploi des groupes vulnérables. Ces 6 étapes du processus de la norme ISO 26000 sont à prendre en compte dans le contexte des droits de l'homme, article 6.3.7 de la norme ISO 26000 et son domaine d'action 5 : discrimination et groupes vulnérables. Ces étapes sont les suivantes : l'identification de la RSO, l'identification des parties prenantes, le dialogue avec les parties prenantes, des pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication sur la RSO, revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO.

2.6 LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE :

Les chercheurs ont une vision toutes différentes de la conception de la performance, cette notion est complexe, difficile. Les scientifiques sont en désaccord sur une définition précise du concept et sur le type d'évaluation à intégrer à ce concept. Toutefois dans la littérature à propos de ce concept deux termes reviennent souvent, il s'agit de l'efficacité et de l'efficience (Bougueddach, 2005). Par conséquent une entreprise performante est cette organisation qui atteint ses objectifs formels par les moyens les plus économiques possibles (Guérin et Wils, 2002)

Selon Malo (2001) la performance est perçue par plusieurs scientifiques comme un concept unidimensionnel avec pour seul moyen de mesure l'indicateur qu'est la productivité. Il ajoute que cette vision est inadéquate, car elle ne permet pas de prendre en compte le caractère polysémique de ce terme. En fonction de l'approche qualitative ou quantitative et de part l'objectif de la recherche et le champ d'intérêt du chercheur les indicateurs de mesure de la performance ont des variations (Bougueddach, 2005).

Pour les chercheurs Malo (2001) et Morin et al. (1994) la notion de performance a un caractère multidimensionnel et proposent une vision à double dimension : économique et sociale. Ainsi donc pour ces chercheurs la performance globale est observable sous deux angles complémentaires. Pour eux, la mesure de la performance économique doit être faite sur la base de ratios qui font référence à la rentabilité financière. Pour ce qui est de la performance sociale ils suggèrent les indicateurs tels que : l'absentéisme des employés, le niveau de satisfaction de ces derniers et la nature des relations de travail des employés.

C'est dans les années 70 que le concept de performance sociale de l'entreprise commence à être pensé avec les recherches de Sethi (1975) et Carroll (1979). Pour Melé (2008), la théorie de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) suppose que les responsabilités de l'entreprise sont de trois ordres à savoir le légal, l'économique et la responsabilité sociale. Aussi selon l'auteur la responsabilité sociale permet à l'entreprise de soustraire ses incidences négatives sur la société et d'augmenter son influence positive.

Pour leur part les auteurs Gond et Igalens (2008) considèrent que le concept de performance sociale de l'entreprise est une synthèse qui englobe les discussions normatives sur la responsabilité sociale de l'entreprise des années 60 (principes de responsabilité sociale), le concept de réceptivité sociale des années 70 et la mesure des résultats des politiques de responsabilité sociale.

Ainsi nous comprenons que la performance sociale dépend de la responsabilité sociale de l'entreprise (Gond et Igalens, 2008) et englobe plusieurs dimensions telles que l'absentéisme des employés, le niveau de satisfaction de ces derniers et la nature des relations de travail des employés (Malo, 2001; Morin et al., 1994).

Et ces concepts précités sont des points à considérer pour notre méthodologie de recherche.

2.7 DÉFINITION DE LA GESTION DE PROJET:

2.7.1 Définitions :

Cleland et Ireland (2002) définissent tout d'abord un projet comme:

« [. . .) a combination of organizational resources pulled together to create something that did not previously exist and that will provide a performance capability in the design and execution of organizational strategies. » (p. 4)

Selon Frame (2003) un projet possède quatre caractéristiques :
Il est orienté vers un but, il demande une coordination d'activités interreliées, il est temporaire, avec un début et une fin, il est unique.

Pour Turner et Müller (2003) un projet a des caractéristiques qui provoquent de la pression entrainant la manière dont sera géré un projet :

1. Un projet est incertain, il n'est pas sûr que les plans du début seront les mêmes que ceux du résultat final
2. Un projet nécessite « l'intégration » entre les ressources utiles au projet et aussi entre les différentes structures du projet enfin entre le projet lui-même et les objectifs de l'entreprise.
3. On est en état « d'urgence », car le projet doit s'achever dans des périodes restreintes.

Informé sur la notion de projet, définissons maintenant la gestion de projet :
« [C'est] *l'application de connaissances, de compétences, d'outils et de méthodes aux activités d'un projet afin de répondre à ses besoins. » (PMI, 2000,, p. 6)*

2.7.2 Cycle de vie d'un projet :

Tout comme l'être vivant, le projet est composé de phases de développement qui sont les cycles de vie. Le projet a une durée de vie limitée. Elle peut être d'une période courte par exemple 4 mois ou d'une durée un peu plus longue par exemple dix années. Les modèles de cycles de vie d'un projet sont nombreux et variables en fonction du secteur d'affaires ou du type de projet (Cipresso, 2008).

Adams et Barndt (1983) , King et Cleland (1983) pour leur part estiment le cycle de vie d'un projet en quatre phases qui sont les suivantes : la conceptualisation, la planification, l'exécution et la clôture.

Pour abonder dans le même sens que les précédents auteurs Pinto et Prescott (1988) nous apportent une explication de chaque étape :

- **La conceptualisation:** les hauts dirigeants décident de démarrer un nouveau projet. On met en place les objectifs préliminaires, ensuite on repère les avenues possibles et la disponibilité des ressources.

- **La planification:** on rédige un premier plan formel. On veille à ce que les hauts dirigeants soient prêts pour apporter les ressources nécessaires au projet (humaines, matérielles, etc.).

- **L'exécution:** il s'agit ici de la mise en œuvre du projet. Toutes les ressources et matériaux sont empruntés afin d'être utilisés pour réaliser le projet. On met aussi en place des contrôles des processus de gestion du projet.

- **La clôture:** le projet est réalisé, il est transmis au client. Les ressources matérielles sont réacheminées aux propriétaires et les membres des équipes de projet sont généralement réaffectées à d'autres projets

2.8 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN MODE PROJET:

Selon le guide du référentiel des connaissances en gestion de projet « PMOBK » PMI (2000,) il existe neuf dimensions dans les connaissances en science de la gestion de projet et la gestion des ressources humaines (GRH) est l'une de ces dimensions. Le guide explique que trois activités sont allouées à la GRH à savoir : la planification organisationnelle, l'obtention des ressources humaines et le développement des équipes de projet.

Toujours selon le PMBOK la GRH se définit comme les processus nécessaires à l'utilisation la plus efficace des employés dans un projet. Le guide utilise l'approche systémique pour mettre en exergue le processus des activités de la GRH, ce qui veut dire qu'il y a un intrant, des outils et techniques et des extrants.

À l'étape du processus de l'acquisition des employés, le gestionnaire de projet doit avoir sous la main le plan de gestion du personnel, les caractéristiques de son bassin de main-d'œuvre et les pratiques[27] de recrutement appliquées par son organisation. Il doit observer si les employés potentiels ont l'expérience suffisante, s'ils sont aptes à travailler en équipes de projet ou si les potentiels employés seront disponibles le moment venu. C'est l'étape des intrants (Cipresso, 2008).

Toujours selon Cipresso (2008) lorsque l'organisation est en manque de personnel pour terminer le projet , l'entreprise effectue un recrutement externe. C'est l'étape des outils et méthodes. À partir du moment où les personnes qui conviennent ont été affectées

[27] Ces pratiques de recrutement sont l'objet de notre recherche

de manière appropriée pour travailler au projet cela signifie que la quantité de ressources humaines est suffisante au projet, c'est l'étape des extrants.

Tableau 15 : Les processus de GRH en gestion de projet

PLANIFICATION ORGANISATIONNELLE	**OBTENTION DES RESSOURCES HUMAINES**[28]	**DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUIPE**[29]
INTRANTS : 1.Interfaces du projet 2.Besoins en main-d'œuvre 3. Contraintes	**INTRANTS :** 1.Plan de gestion du personnel 2. Description de l'ensemble du personnel 3. Pratiques de recrutement	**INTRANTS :** 1.Ressources Humaines du projet 2.Plan du projet 3.Plan de gestion du personnel 4.Rapports d'avancement 5.Retour d'informations de l'extérieur
OUTILS ET MÉTHODES : 1. Modèles et formulaires 2.Pratiques de RH 3.Théories organisationnelles 4.Analyse des acteurs	**OUTILS ET MÉTHODES :** 1.Négociations 2.Préaffectations 3.Recrutement de l'extérieur	**OUTILS ET MÉTHODES :** 1.Activités de développement de l'esprit d'équipe 2.Compétences en gestion 3.Système d'appréciation du personnel 4.Regroupement 5.Formation
EXTRANTS : 1.Attribution des rôles et des responsabilités	**EXTRANTS :** 1.Personnel affecté au projet	**EXTRANTS :** 1.Amélioration des performances

[28] L'obtention des ressources humaines et ses composantes sont parties intégrantes de notre objet de recherche. Car cette étape doit considérer le principe d'EDI et la norme ISO 26000, donc il doit y avoir une non-discrimination des groupes-cibles

[29] Le développement de l'équipe et ses composantes sont parties intégrantes de notre objet de recherche. Dans le développement de l'équipe, il doit être inculqué aux employés les valeurs des principes d'EDI telle la non-discrimination des groupes-cibles par le concept de la norme ISO 26000.

2.Plan de gestion du personnel 3.Organigramme 4.Informations détaillées	2.Répertoire de l'équipe de projet	2.Éléments d'évaluation des performances

Source : Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet (PMI 2000,), Figure 9-1

3. LE MODÈLE D'ANALYSE, LES HYPOTHÈSES ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 LE MODÈLE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE:

Le modèle d'analyse a pour mission de nous emmener à rendre plus efficient notre question de recherche afin de nous aider dans l'élaboration de notre travail d'observation. Notre modèle d'analyse est une représentation idéelle qui permettra l'expérimentation concrète de nos hypothèses. Ainsi donc nous avons déterminé les dimensions et les composantes issues des concepts de notre question de recherche pour aboutir aux indicateurs qui correspondront à ce que nous irons mesurer dans la réalité. (Van Campenhoudt et al., 2017). Ensuite nous avons mis en place nos hypothèses qui seront une réponse théorique à notre question de recherche.

3.1.1 Le modèle conceptuel

La figure 4 en aval est une démonstration schématique de notre modèle théorique et opératoire. Après le développement de la revue de littérature, le cadre conceptuel permet de mieux expliciter la relation entre la norme ISO 26000 qui est la norme de responsabilité sociétale des organisations précisément dans son volet relatif aux droits de l'homme et la discrimination en emploi des groupes-cibles en son article 6.3.7 et la performance sociale dans les PME en gestion de projet, ce qui nous aidera à répondre aux questions de recherche. Il est utile de préciser que notre modèle d'intégration d'ISO 26000 de notre cadre conceptuel est inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) et (Turcotte et al., 2011).

Par ailleurs nos indicateurs de performance sociale tirent leur source de quatre chercheurs que sont (Malo, 2001) et (Morin et al., 1994). Nous avons une flèche qui établit

une relation entre les deux principaux concepts que sont la norme ISO 26000 et la performance sociale. Cette flèche traduit l'hypothèse générale de notre recherche qui est la suivante : plus les pratiques de gestion des ressources humaines sont alignées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI meilleure est la performance sociale de l'organisation et la PME est responsable socialement.

Notre variable dépendante se décline en trois dimensions que sont : la satisfaction des employés (dans notre cas de figure les femmes), le taux d'absentéisme des employés (dans notre cas de figure les femmes), nature des relations de travail (dans notre cas de figure avec les femmes) comme le suggèrent Malo (2001) , Morin et al. (1994) . De notre variable dépendante se décline une hypothèse secondaire qui est la suivante : plus une entreprise est performante socialement mieux elle intègre les groupes-cibles. Ainsi précisément à partir de notre modèle conceptuel nous voulons répondre aux questions les suivantes : quels sont les éléments de la norme ISO 26000 liés aux ressources humaines qui influencent de manière pérennes sur le principe d'EDI (égalité, diversité, inclusion) dans les PME en gestion de projet afin d'arriver à une responsabilité sociétale et une bonne performance sociale de l'organisation ? Ensuite comment une PME en gestion de projet en se basant sur la norme ISO 26000 dans l'application du principe d'EDI pourrait mieux intégrer les groupes-cibles?

Figure 4 : Le cadre conceptuel[30]

LA VARIABLE INDÉPENDANTE

NORME ISO26000 :

UN MODÈLE D'INTÉGRATION DE ISO26000 DANS UNE PME

-Connaissance de la norme ISO 26000
-Les droits de l'homme et la discrimination
-Dialogue avec les parties prenantes
-Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation
-Communication sur la RSO
-Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO

LA VARIABLE DÉPENDANTE

- PERFORMANCE SOCIALE:

-Satisfaction des femmes

(moyen de mesure : comparaison de niveau de satisfaction)

-Taux d'absentéisme des femmes dans la PME

(moyen de mesure : comparaison de taux d'absentéisme)

-Nature des relations de travail avec les femmes

(moyen de mesure : comparaison de nature)

3.1.2 Le modèle opératoire :

[30] Le cadre conceptuel et spécifiquement en sa variable indépendante est inspiré de BoisjolyLavoie, A. (2013). *La responsabilité sociétale des organisations: proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)* [Université de Sherbrooke (UdeS)]. , normalisation, O. i. d. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation. , Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000. Québec, Les publications de l'IEPF, 184 p. Et pour le contexte de la variable dépendante inspiré de Malo, F. B. (2001). *Participation des travailleurs et performances organisationnelles: le cas du CHUQ* [Toulouse 1]. , Morin, E. M., Beaudin, G. et Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. G. Morin.
La méthode d'analyse pour ce cadre conceptuel est exploratoire qualitative par comparaison. Ainsi à propos de la variable dépendante à partir de notre grille d'entrevue semi-dirigée, nous allons comparer les réponses des 2 dirigeants de pme interrogés afin d'obtenir nos résultats.

À l'étape de la conceptualisation de notre étude nous recherchons tout d'abord les dimensions et leurs composantes qui englobent le concept de l'étude. Toujours à cette étape, la conceptualisation nous permet de déterminer les indicateurs qui correspondent aux critères mesurables des dimensions du concept (Van Campenhoudt et al., 2017). C'est la marche que nous avons adoptée et que nous vous présentons.

3.1.2.1 La variable indépendante :

Du fait de la rareté de la documentation relative à la norme ISO 26000 sur les PME du domaine de la construction dans la province de Québec, notre variable indépendante est un modèle de norme ISO 26000 pour les PME en contexte de gestion environnementale inspiré de (BoisjolyLavoie, 2013) et de (Turcotte et al., 2011) que nous avons adapté à notre sujet de recherche.

Les divisions de notre variable indépendante se présentent ainsi :

Tableau 16 : Opérationnalisation de la variable indépendante

VARIABLE INDÉPENDANTE		
Concept	Dimensions	Questions
Notre modèle de norme ISO 26000	Connaissance de la norme ISO 26000	- Connaissance de la norme ISO 26000 - Application au sein de votre entreprise
	Les droits de l'homme et la discrimination	- Activités, formations, informations sur

		les droits des employés, spécifiquement les femmes - Sensibilisation des employés contre la discrimination des femmes
	Dialogue avec les parties prenantes	- méthodes, mécanismes utilisés par l'employeur pour dialoguer avec les femmes afin de réduire la discrimination systémique faite aux femmes en emploi et surtout la discrimination systémique liée au sexe.
	Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	- Sensibilisation et développement des compétences de tous les employés en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) en vue de protéger les employées féminines de la discrimination systémique en emploi et surtout la discrimination systémique liée au sexe.

	Communication sur la RSO	- Caractéristiques des informations de l'entreprise en matière de RSO - Les types de communication en matière de RSO
	-Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO	- Surveillance des activités de l'entreprise en matière de RSO pour la défense des femmes.

3.1.2.2 La variable dépendante :

Notre variable dépendante est issue de la conception construite par les chercheurs Malo (2001) , Morin et al. (1994) qui estiment que les indicateurs à prendre en compte face à la notion de performance sociale sont les suivants : l'absentéisme des employés, le niveau de satisfaction de ces derniers et la nature des relations de travail des employés. Nous proposons ci-dessous un tableau en rapport avec la conception de ces précédents auteurs précités.

Tableau 17 : Opérationnalisation de la variable dépendante

VARIABLE DÉPENDANTE		
Concept	Dimensions	Questions
	Satisfaction des femmes	-Niveau de satisfaction des femmes dans l'entreprise (Moyen de mesure : comparaison de niveau de satisfaction)

Performance sociale		
	Taux d'absentéisme des femmes dans la PME	-taux d'absentéisme des femmes dans l'entreprise (Moyen de mesure : comparaison de taux d'absentéisme)
	Nature des relations de travail avec les femmes	-nature des relations de travail avec les femmes dans l'entreprise (Moyen de mesure : comparaison de nature de relations)

3.2 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE :

Propositions :

P1 : Pour arriver à une bonne performance sociale, la PME en gestion de projet de l'industrie de la construction doit dans sa gestion des ressources humaines appliquer le principe relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes-

cibles[31] contenu dans la norme ISO 26000 norme de responsabilité sociétale. D'ailleurs deux auteurs abondent dans le même sens que cette conception. Ainsi pour Gond et Igalens (2008) le concept de performance sociale renferme les discussions normatives sur la responsabilité sociale de l'entreprise des années 60 (principes de responsabilité sociale), le concept de réceptivité sociale des années 70 et la mesure des résultats des politiques de responsabilité sociale. Aussi Melé (2008) estime que la théorie de la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) prévoit que les responsabilités de l'entreprise sont de trois ordres à savoir le légal, l'économique et la responsabilité sociale et que la responsabilité sociale permet à l'entreprise de soustraire ses incidences négatives sur la société et d'augmenter son influence positive.

Plus précisément pour notre recherche, pour permettre aux PME en gestion de projet de l'industrie de la construction d'arriver à une bonne performance sociale, elles doivent être non-discriminantes à l'égard des femmes travaillant dans ce secteur d'activité. Dès lors ces organisations doivent appliquer à leur structure un modèle pour l'intégration de ISO 26000 dans leurs activités et spécifiquement dans l'activité des femmes de leur organisation. Car pour le PAEF (2018,, p. 7) la rétention des femmes dans l'industrie reste précaire : sur 5 ans il y a un départ de 55% des femmes et 35% des hommes.

De plus selon le (Rapport annuel 2019 : P70) de la Commission de la Construction du Québec le taux d'abandon dans l'industrie pour les femmes après une année est de 22% versus celui des hommes qui s'élève à 14%. Après 5 années dans l'industrie il passe à 54% pour les femmes et 34% pour les hommes.

Par ailleurs pour le CCQ (2004) , CIAFT (2012) , CSF (2013) le départ des femmes de l'industrie provient de deux situations qui sont: la discrimination et le

[31] Article 6.3.7.2 de la norme ISO26000

harcèlement sexuel et sexiste. Et les violences sexistes et sexuelles font partie de la discrimination systémique liée au sexe (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 49).

Nous proposons à ces PME en gestion de projet de l'industrie de la construction le modèle ci-dessous inspiré du modèle de BoisjolyLavoie (2013) , Turcotte et al. (2011), qui provient de notre cadre conceptuel précédent et des hypothèses de recherche de notre problématique. Il se présente ainsi : plus une PME en gestion de projet de l'industrie de la construction s'intéresse à la norme ISO 26000 et spécifiquement dans son volet relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes-cibles spécifiquement les femmes, l'applique au sein de ses employés, plus une PME en gestion de projet de l'industrie de la construction a des activités , des formations sur les droits des groupes-cibles spécifiquement les femmes en emploi, plus cette PME dialogue avec ses parties prenantes par des mécanismes, plus cette PME organise des pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de sa structure pour protéger les femmes, plus cette PME communique sur la RSO, plus cette PME améliore de la crédibilité de l'entreprise en matière de RSO par des moyens et mécanismes meilleure est la performance sociale de l'entreprise.

Tableau 18 : Proposition 1 (P1) détaillée[32]

- Connaissance de la norme ISO 26000	-Connaissance de la norme ISO 26000 -Application au sein de votre entreprise
- Les droits de l'homme et la discrimination	- Activités, formations, informations sur les droits des employés, spécifiquement les femmes

[32] Notre P1 détaillée est issue des indicateurs de la variable indépendante du précédent cadre conceptuel

	- Sensibilisation des employés contre la discrimination des femmes
-Dialogue avec les parties prenantes :	-méthodes, mécanismes utilisés par l'employeur pour dialoguer avec les femmes afin de réduire la discrimination systémique faite aux femmes en emploi et surtout la discrimination systémique liée au sexe.
-Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation :	- Sensibilisation et développement des compétences de tous les employés en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) en vue de protéger les employées féminines de la discrimination systémique en emploi et surtout la discrimination systémique liée au sexe. - Orientation de votre organisation en matière de RSO pour réduire la discrimination systémique en emploi des femmes et surtout de la discrimination systémique liée au sexe à l'égard de vos employées féminines?
-Communication sur la RSO :	- Caractéristiques des informations de l'entreprise en matière de RSO - Les types de communication en matière de RSO
- Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO	-Surveillance des activités liées à la RSO de votre entreprise pour la défense des femmes dans votre secteur de PME en gestion projet de l'industrie de la construction

Par cette proposition exploratoire nous voulons apporter de nouvelles idées et sensibiliser contre la discrimination systémique faite aux groupes-cibles, spécifiquement

les femmes dans la province de Québec et contre la discrimination systémique liée au sexe fait aux femmes dans l'industrie de la construction au Québec et précisément dans les PME en gestion de projet de l'industrie de la construction dans la province du Québec.
Ainsi donc nous proposons le modèle susmentionné tout en considérant les indicateurs de performance sociale. Notre variable indépendante le modèle influence la variable dépendante la performance sociale.

P2 : Pour une PME en gestion de projet dans l'industrie de la construction de la province du Québec qui veut atteindre une bonne performance sociale dans la gestion de la ressource humaine (avec en inclusion les femmes) trois indicateurs sont nécessaires à savoir :
-Satisfaction des employés
-Taux d'absentéisme des employés dans la PME le plus bas possible
-Nature des relations de travail très bonne
Le concept de performance est complexe, les scientifiques ne sont pas en symbiose pour une définition précise et la forme d'évaluation à choisir pour ce concept (Bougueddach, 2005). Nous avons donc opté pour la vision des chercheurs que sont Malo (2001), Morin et al. (1994). En effet selon ces chercheurs les indicateurs à prendre en compte face à la notion de performance sociale sont les suivants : l'absentéisme des employés, le niveau de satisfaction de ces derniers et la nature des relations de travail des employés.

3.3 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.3.1 Cadre méthodologique:

Pour notre méthodologie de recherche notre étude s'est focalisée sur les femmes (qui font partie des groupes-cibles) qui sont employées dans les PME du secteur

de la construction dans la province de Québec, car notre revue de littérature nous informe que dans l'industrie de la construction au Québec la rétention des femmes dans l'industrie reste précaire (PAEF, 2018,, p. 7). De plus les femmes dans l'industrie subissent la discrimination systémique liée au sexe (Rapport de synthèse ATF, 2019, p. 49)

Après la mise en place du cadre conceptuel, la partie méthodologie de la recherche vise à présenter les aspects importants utilisés pour le déroulement de l'étude. Cette partie met en exergue les démarches employées sur le type de recherche, le terrain de l'étude, les instruments et méthodes de collectes de données, la méthode d'échantillonnage.

3.3.1.1 Les perspectives de la recherche :

Cette étude est dans une démarche exploratoire dans la mesure où nous ne disposons quasiment pas d'études permettant de réduire les discriminations et le harcèlements que vivent les femmes dans l'industrie de la construction dans la province du Québec.

Aussi notre principal but est d'apporter de nouvelles idées permettant de trouver des solutions à ces problèmes que subissent les femmes. Puis nous désirons sensibiliser sur la norme ISO 26000 qui est grandement utile face à cette situation.

De plus cette norme est reconnue mondialement et appliquée mondialement, nous voulons aussi observer sur le terrain les difficultés que subissent les femmes et indiquer un chemin de solution pour les femmes de cette industrie de la construction.

Nous situons notre recherche dans une approche constructiviste, car nous allons explorer deux PME, deux situations individuelles pour arriver à une induction.

3.3.1.2 Terrain de l'étude :

Notre étude est géographiquement circonscrite dans la province du Québec. Nos structures cibles sont toutes les PME travaillant dans le domaine de la gestion de projet et qui appartiennent à l'industrie de la construction de la province du Québec.

3.3.1.3 Population de l'étude :

Deux PME spécialisées en gestion de projet de la province du Québec appartenant à l'industrie de la construction qui ont en leur sein un(e) responsable chargé(e) de la gestion des ressources humaines ou le ou la dirigeant(e) de ces PME ainsi que 2 employées féminines de chaque PME. Donc la population de l'étude ce sont précisément les responsables (homme ou femme) du service de gestion des ressources humaines de ces dites PME ou simplement le dirigeant (homme ou femme) puis 2 employées féminines de chaque PME interrogée.

3.3.2 Étude qualitative

3.3.2.1 Type de recherche

Notre étude est exploratoire, par conséquent elle comprend donc trois aspects qui sont le théorique, l'empirique et l'hybride (De Rond et Thietart, 2007).
Pour notre travail l'aspect hybride est à considérer, car il fait appel aux connaissances théoriques existantes aux observations et entretiens pour aboutir à donner un sens aux observations et aux données recueillies sur le terrain.

De plus nous nous inscrivons dans une démarche analogique. Selon Holyoak et Thagard (1995) le raisonnement analogique découle de l'inductivité, il part d'une généralisation d'un phénomène connu pour aboutir à mieux comprendre un nouveau phénomène ressemblant au premier phénomène. Aussi soulignons que selon Van Campenhoudt et al. (2017, p. 289) la méthodologie de recherche par analogie ou par comparaison relève de l'analyse qualitative.

3.3.2.2 Personnes-ressources rencontrées

Les personnes questionnées sont les 2 principaux dirigeants (un homme et une femme) des 2 PME en gestion de projet de la province de Québec appartenant à l'industrie de la construction qui ont accepté de nous rencontrer.

3.3.2.3 Administration des questionnaires :

Nous disposons de deux grilles d'entrevues semi-dirigées qui se trouvent en annexe du mémoire. Elles sont composées de 16 questions chacune qui ont été administrées, l'une par visioconférence du fait de l'éloignement de l'entreprise et de la pandémie de covid-19, l'autre en face à face au sein de l'entreprise visitée. Ainsi pour raison de pandémie de covid-19 et d'éloignement de l'entreprise, l'administration des grilles a été réalisée au moyen de visioconférence à partir d'internet et de l'application team pour la grille concernant la dirigeante de la PME en gestion de projet du domaine de la construction. La seconde grille concernant le dirigeant de la PME en gestion de projet du domaine de la construction a été administrée en face à face avec le dirigeant de la PME. Les grilles d'entrevues étaient basées à la fois sur le modèle pour l'intégration de ISO 26000 dans les activités d'une PME et sur les indicateurs de performance sociale de la variable dépendante.

Nous souhaitons souligner que bien que l'administration des entrevues semi-dirigées au dirigeant de la PME en construction et à la dirigeante de la PME en construction se soit bien déroulée nous n'avons pas obtenu l'autorisation de rencontrer des employées féminines de leur entreprise respective. La seconde grille concernant donc les employées féminines de ces deux PME en gestion de projet du domaine de la construction n'a donc pu être administrée. Face à cette situation difficile nous avons obtenu l'autorisation de notre Directrice de recherche d'utiliser le rapport Action Travail des Femmes de l'année 2019 qui renferme les interviews de femmes travaillant dans l'industrie de la construction dans la province de Québec et victimes de discrimination systémique. (Rapport de synthèse ATF, 2019). Nous avons donc procédé par analyse de données secondaires. Ainsi donc quelles sont les composantes de ces différentes grilles?

3.3.2.4 Composition des grilles d'entrevues semi-dirigées :

Nos grilles d'entrevues semi-dirigées comportent 16 questions. Les questions 1 à 10 sont consacrées aux indicateurs de la variable indépendante et les questions 11 à 16 aux indicateurs de la variable dépendante. Les 10 premières questions, inspirées du modèle de BoisjolyLavoie (2013) , ont été adaptées à notre contexte et comprennent les dimensions suivantes : connaissance de la norme ISO 26000, les droits de l'homme et la discrimination, dialogue avec les parties prenantes, pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, communication sur la RSO, amélioration de la crédibilité de l'entreprise en matière de RSO, ainsi que leurs indicateurs respectifs précédemment précités dans notre modèle opératoire. Les questions 11 à 16 sont tirées de notre revue de littérature et comprennent les dimensions suivantes : satisfaction des femmes, taux d'absentéisme des femmes dans la PME, nature des relations de travail avec les femmes et leurs indicateurs respectifs précédemment précités dans notre modèle opératoire.

Nos grilles d'entrevues ont été utiles dans la mesure où elles nous ont permis de savoir précisément quels indicateurs liés à la norme ISO 26000 et aux principes d'EDI conduit une PME en gestion de projet à une meilleure performance sociale.

3.3.2.5 Méthode d'analyse des résultats :

Il est tout d'abord important de mentionner que le guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés auquel nous nous sommes inspirés est dédié à la méthode de l'entretien semi-dirigé qui recueille de l'information qualitative. (Laforest et al., 2011, p. VII).

Par ailleurs la méthode de ce guide est de mettre en parallèle les points saillants de son étude , ce qui est la méthode analogique ou de comparaison ou de regroupement (Laforest et al., 2011, p. 5).

Enfin cette méthode d'analyse à laquelle nous nous sommes inspirés est donc une analyse de contenu dans la mesure où selon Van Campenhoudt et al. (2017, p. 298) l'analyse de contenu se réalise sur des sujets très variés tels que les œuvres littéraires, les articles de journaux, les documents officiels de même que les comptes rendus d'entretiens semi-directifs. Il faut aussi ajouter que notre méthode d'analyse est une analyse de contenu plus spécifiquement l'analyse de l'évaluation qui jauge les différents jugements des locuteurs. (Van Campenhoudt et al., 2017, p. 301).

Nous avons réalisé dans notre enquête terrain deux entrevues semi-dirigées. Du fait de la pandémie de covid-19 et de l'éloignement de l'entreprise, la première entrevue avec la première entreprise s'est déroulée par une rencontre vidéo internet avec l'application zoom. Cette première entreprise est une entreprise dirigée par

une femme, faisant partie des PME du domaine de la construction. La seconde entreprise est aussi une PME du domaine de la construction, cette fois-ci dirigée par un homme.

La retranscription et la codification des données a été inspirées des auteurs que sont Laforest et al. (2011). Tout d'abord la retranscription a été d'écrire mot pour mot les réponses des dirigeants interrogés. Questions provenant de notre grille de question. Ensuite la codification a consisté à attribuer le code A1 aux réponses de le dirigeante interrogée et le code A2 aux réponses du dirigeant interrogé. Les réponses significatives ont été recueillies et introduites dans un tableau. Nous avons ensuite analysé ces réponses pour intégrer les faits saillants dans un second tableau (confère les tableaux 19, 20, 21 et 22). Du fait de la difficulté à interroger les employées féminines de ces deux PME visitées nous avons concentré nos efforts sur le rapport Action Travail Femmes (Rapport de synthèse ATF, 2019). La codification a consisté à mettre le code A3 aux informations significatives provenant de ce rapport, ensuite nous avons analysé ces informations pour en ressortir les faits saillants. (Confère le tableau 21).

4. RÉSULTATS ET ANALYSES[33]

4.1 RÉSULTATS[34] :

Les résultats concernent les informations significatives tirées d'entrevue avec une dirigeante femme de PME de la construction de la province du Québec (voir

[33] L'analyse des résultats est inspirée de Laforest, J., Bouchard, L.-M. et Maurice, P. (2011). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés: trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales*. Institut national de santé publique Québec avec la collaboration de ….

[34] Ces informations significatives sont les réponses clés des questions de notre grille d'entrevue que nous avons administré au dirigeant la PME et à la dirigeante de la PME. Ce sont aussi les réponses pertinentes

annexe 1), les informations significatives tirées d'entrevue avec un dirigeant homme de PME de la construction de la province du Québec (voir annexe 2), les informations significatives tirées d'interviews de femmes travaillant dans l'industrie de la construction dans la province de Québec et victimes de discrimination systémique contenues dans le rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019 (voir annexe 3), la synthèse des informations provenant des annexes 1, 2 et 3 (voir annexe 4).

4.2 ANALYSE :

La variable indépendante : la norme ISO26000 dans son volet droit de l'homme, discrimination et groupes vulnérables : la dirigeante de la PME en gestion de projet de l'industrie de la construction applique de tout son possible les principes d'équité dans son entreprise : « on essait d'appliquer le plus possible l'équité entre tous les employés ». Cette affirmation se rapporte précisément à l'article 6.3.7 de la norme ISO 26000 : droits de l'homme et domaine d'action 5 à savoir discrimination et groupes vulnérables en emploi. Ce qui est l'essence même de notre modèle.

En outre la dirigeante de la PME parle, s'entretient avec ses employés pour annihiler toute discrimination dans son entreprise faite aux femmes. « Ma méthode moi employeur pour réduire la discrimination faite aux femmes est d'abord de parler à la personne responsable et si répétition de l'exclure. » Cette manière de réagir correspond à un point de mon modèle[35].

De plus la responsable de la PME a un niveau de satisfaction de ses employées féminines élevé : « Le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans mon entreprise

---

des femmes de l'industrie de la construction qui subissent la discrimination systémique liée au sexe et qui contenu dans le rapport Action Travail des Femmes 2019.

[35] Étape 3 de mon modèle inspiré du modèle de BoisjolyLavoie, A. (2013). *La responsabilité sociétale des organisations: proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)* [Université de Sherbrooke (UdeS)]. Méthodes pouvant être utilisées : entretiens individuels.

est de 09/10 **».** Il n'y a pas d'absentéisme de femmes dans son entreprise : « Il n'existe aucun taux d'absentéisme des femmes dans mon entreprise ». Et il existe une très bonne ambiance de travail entre tous les employés : Ce qui démontre la bonne performance sociale de cette entreprise (Malo, 2001; Morin et al., 1994).

Par contre le dirigeant de la PME en construction a des idées préconçues et erronées sur les employées féminines du domaine de la construction : « on a déjà embauché dans le passé une femme, mais le problème elles n'ont pas de force… ». En plus le dirigeant de la PME fait fi des principes d'équité en emploi des femmes dans l'industrie : « Non nous n'avons pas dans notre entreprise des activités consacrées au droit de la femme ». Tous ces propos et attitudes sont totalement contraires à l'idée principale de la norme iso 26000 norme de responsabilité sociétale dans son volet relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes-cibles (principalement les employées féminines) contenu dans son article 6.3.7. Pour réduire la discrimination envers les femmes dans son entreprise, le dirigeant de la PME ne soulève clairement aucune méthode ou technique : « Nous n'avons pas de méthodes, de mécanismes pour dialoguer avec d'éventuelles employées féminines et nos employés hommes afin de réduire la discrimination systémique faite aux femmes **».** Situation qui est contraire à notre modèle présenté.

Par analogie, l'observation de ces deux entreprises nous éclaire sur le fait que l'entreprise dirigée par la femme applique le point clé de notre modèle issu de la norme iso 26000 à savoir la non-discrimination en emploi des groupes-cibles (précisément les femmes) qui est contenu dans l'article 6.3.7 de la norme ISO 26000 : droits de l'homme et domaine d'action 5. En plus cette entreprise applique un autre élément important de notre modèle qui est de « parler » avec ses employés pour éviter la discrimination faite aux femmes. Ce qui conduit cette entreprise à une bonne performance sociale, car le taux d'absentéisme des employés principalement des femmes est bas, le niveau de satisfaction

des employés principalement des femmes est élevé et les relations de travail entre tous les employés (hommes et femmes) sont bonnes. Ce qui est totalement à l'opposé de l'entreprise dirigée par l'homme, cette entreprise est totalement discriminante, qui a des préjugés sur les femmes, ne parle pas avec ses employés de la discrimination faite aux femmes, qui n'a même pas une employée féminine au sein de ses rangs. Le taux d'absentéisme des employées féminines est inexistant, car l'entreprise n'a pas d'employées féminines. Le niveau de satisfaction des employées féminines est de zéro, car l'entreprise n'a pas d'employées féminines. La nature des relations de travail entre employés hommes et femmes est inexistante, car l'entreprise n'a pas d'employées féminines. Donc cette PME n'a pas de bonne performance sociale.

Cette comparaison explicite qu'une PME en gestion de projet de l'industrie de la construction qui applique dans sa gestion des ressources humaines le principe relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes-cibles est performante socialement. Cette étude analogique va dans le même sens que notre hypothèse et la variable indépendante est significative, car appliquer le principe relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes-cibles conduit à une bonne performance sociale. Contrairement une PME qui dans sa gestion des ressources humaines n'applique pas le principe relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes-cibles n'a pas de performance sociale. Notre hypothèse est vérifiée par cette étude analogique.

La variable dépendante : la performance sociale.

Pour le dirigeant et la dirigeante des différentes PME en construction interrogées, les principaux indicateurs de performance sociale retenus :

-le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise

- la satisfaction des employés

- la nature des relations de travail dans l'entreprise.

« Oui, le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise ».
« Oui, la satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise ».
« Oui, la nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise ».

Par ailleurs tout juste en amont, lors de l'analyse de la variable indépendante nous avons observé que l'entreprise dirigée par la femme avait une bonne performance sociale, car lors de son interrogation elle a confirmé : **«** le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans mon entreprise est de 09/10 **»,** « Il n'existe aucun taux d'absentéisme des femmes dans mon entreprise » donc taux d'absentéisme nul, « les relations de travail sont très courtoises entre les employées femmes et les employés hommes de mon entreprise » donc relations de travail bonne entre employés . Ces résultats démontrent donc une bonne intégration du groupe-cible féminin au sein cette PME.

Par analogie la PME dirigée par l'homme, l'analyse en amont a montré que l'entreprise n'avait pas une bonne performance sociale, car en fonction des 3 indicateurs retenus de performance sociale et de la grille de question, nous avons noté que le dirigeant n'a pas répondu à notre question sur le taux d'absentéisme des employées féminines dans son entreprise, car n'ayant pas de femme travaillant dans son entreprise. Donc taux d'absentéisme néant. Sur la question de la satisfaction des employées féminines de son entreprise, le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise. Donc résultat 0 sur 10 pour cette question. Sur la question des relations de travail entre employés hommes et employées femmes de son entreprise, le dirigeant n'a toujours pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise. Donc relations de travail inexistantes entre différents employés. Ces résultats démontrent pour cette PME une mauvaise intégration du groupe-cible féminin voire une intégration inexistante ce qui est

alarmant pour une PME dans la province du Québec. Car les droits de la femme sont négligés dans cette entreprise.

Notre hypothèse semble vérifiée par cette étude analogique. Une entreprise performante socialement intègre mieux ses groupes-cibles. Notre grille d'analyse est bonne, utilisée à plus grande échelle elle pourrait être utile pour vérifier nos hypothèses de recherche.

4.3 LES LIMITES DE LA RECHERCHE :

Du fait de la rareté du sujet de recherche, il a été tout d'abord difficile de trouver des études déjà effectuées sur le sujet, ensuite raison pour laquelle nous avons opté pour notre méthodologie une étude exploratoire qualitative par analogie.

En outre, les entreprises en construction de la province de Québec face à ce sujet de recherche sont très opaques, surtout les entreprises avec pour principal dirigeant un homme. Il m'a été difficile d'entrer en contact avec des entreprises qui acceptent de me recevoir.

Enfin du fait de la non-volonté des dirigeants des entreprises rencontrées de me laisser interroger leurs employées féminines afin de remplir notre seconde grille d'entrevue, sur conseil de notre directrice de recherche, pour notre second volet d'étude nous avons utilisé les données secondaires sur les violences subies par les employées féminines du domaine de la construction de la province de Québec mentionnées dans le rapport Action Travail des Femmes (ATF) 2019.

4.4 MES RECOMMANDATIONS :

Nous souhaitons tout d'abord faire remarquer que notre modèle ISO26000 adapté du modèle de BoisjolyLavoie (2013) mis en recommandation est à titre indicatif, pour montrer simplement une voie, générer de nouvelles idées par rapport à notre problématique. Car nous sommes en recherche exploratoire et tel est un des buts de la recherche exploratoire. Nous ne souhaitons pas faire valider notre grille issue de ce modèle pour des études futures nous voulons simplement conseiller, indiquer une voie. Selon Dufour (2018) un des principaux buts de la recherche exploratoire est d'engendrer de nouvelles idées.

Faits saillants	**Recommandations**
(1) Méconnaissance de la norme ISO 26000 par le dirigeant de la PME en construction ainsi que la dirigeante de la PME en construction **(3) le Dirigeant de la PME construction a des préjugés négatifs à l'endroit des femmes**	(A) il est urgent de sensibiliser les PME de la province de Québec de l'industrie de la construction plus spécifiquement sur la norme iso 26000 norme de responsabilité sociétale dans son volet relatif aux droits de l'homme et à la non-discrimination en emploi des groupes vulnérables Article 6.3.7 des lignes directrices
(4) Pas de réelle volonté d'intégrer les femmes dans l'industrie de la construction par le dirigeant de la PME	(B) À l'image de la démarche proactive en matière d'accès à l'égalité en emploi aux États-Unis initié par le gouvernement des États-Unis qui a été un succès Chicha et Charest (2013, p. 34), nous conseillons également un procédé proactif du gouvernement de la province de Québec dans toutes les PME de l'industrie de construction du Québec afin d'intégrer et pour longtemps les femmes dans l'industrie
(6) Le dirigeant de la PME en construction n'a aucune méthode de dialogue avec ses employés afin de réduire la discrimination faite aux femmes dans l'industrie	(C) Nous conseillons, attirons l'attention sur les méthodes issues de notre modèle se répertoriant à l'étape 3 de notre modèle : dialogue avec les parties à savoir :

	- Réunions informelles ou formelles - Entretiens individuels - Conférences - Ateliers/tables rondes - Audiences publiques - Comités consultatifs - Procédures régulières et structurées d'information et de consultation - Négociations collectives - Forums interactifs sur Internet - Site web et courriel
(7) Le dirigeant et la dirigeante de la PME de l'industrie n'inculquent pas à leurs employés les principes de RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations)	(D) Nous conseillons, attirons l'attention de notre modèle à l'étape 4 : pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation et son tableau avec ses implications pour les PME
(11) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 1 s'observent dans l'organisation et la culture sexiste des chantiers.	(E) Nous conseillons, attirons l'attention de notre modèle à l'étape 4 avec ses implications pour les PME précisément en son point 5.2 : les PME doivent définir l'orientation de leur organisation en matière de RSO
(12) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 2 s'observent dans les atteintes à l'intégrité physique et psychologique	(F) Nous conseillons, attirons l'attention de notre modèle précisément en ses étapes : 4 : pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation; 3 : Dialogue avec les parties prenantes; 5 : Communication sur la RSO.
(13) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de	(G) Nous conseillons, attirons l'attention de notre modèle précisément en ses étapes : 4 : pratiques d'intégration de la

l'acte 3 s'observent dans la précarisation du lien d'emploi.	responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation; 3 : Dialogue avec les parties prenantes; 5 : Communication sur la RSO. (Idem au point (11))
(14) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 4 s'observent dans le rôle des institutions	(H) Nous conseillons, attirons l'attention de notre modèle précisément en ses étapes : 4 : pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation; 5 : Communication sur la RSO; 6 : revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO
(10) La PME du dirigeant en construction a une mauvaise performance sociale, car le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans l'entreprise est inexistant, puis le taux d'absentéisme des femmes dans l'entreprise est au maximum même qu'il n'existe pas de femme dans l'entreprise, c'est alarmant, enfin les relations de travail entre employés hommes et femmes sont inexistantes, ce qui est alarmant.	(I) Nous conseillons notre modèle et toutes ses étapes : Étape 1 : Identification de la RSO Étape 2 : Identification des parties prenantes Étape 3 : Dialogue avec les parties prenantes Étape 4 : Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation Étape 5 : Communication sur la RSO Étape 6 : Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO

CONCLUSION

Notre recherche était une recherche exploratoire. En conséquence le principal but de cette recherche était de générer de nouvelles idées en vue d'apporter solution à notre problématique. Aussi la réalisation de cette étude s'est fait dans l'optique d'observer la connaissance des parties prenantes en gestion de projet du secteur de la construction sur la norme ISO 26000 norme de responsabilité sociétale liés au principes d'EDI (égalité, diversité et inclusion) qui permettent à une PME en gestion de projet de la province de Québec d'être performante socialement. Par ricochet, s'enquérir des différents composants de la performance sociale d'une PME en gestion de projet de la province de Québec qui intègrent mieux les groupes-cibles et spécifiquement les femmes dans son entreprise. Du fait de la rareté de notre sujet de recherche, il nous a été difficile de trouver des informations précises. Ainsi donc dans notre revue de littérature nous nous sommes

appuyés sur les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ISO 26000 la plus récente de l'organisation internationale de la normalisation, de plus nous nous sommes inspirés d'un modèle ISO 26000 qui au départ destiné à l'environnement pour l'adapter à notre contexte de droits de l'homme et discrimination des groupes vulnérables Art. 6.3.7 de la norme ISO 26000 norme de responsabilité sociétale. Nous avons aussi surtout pris en considération dans notre revue littérature une difficulté majeure et toujours d'actualité, qui est la discrimination systémique liée au sexe que subissent les employées féminines dans le domaine de la construction dans la province de Québec malgré les Programmes d'Accès à l'Égalité (PAE) de la province de Québec contenus dans *La charte des droits et libertés de la personne* du Québec avec son amendement datant de 1985. Nous avons préparé une grille d'entrevue semi-dirigée qui nous a permis de valider nos 2 hypothèses de recherche. Ainsi pour recueillir nos informations nous avons réalisé deux entrevues semi-dirigées dans 2 PME en construction de la province de Québec dont l'une est dirigée par une femme et l'autre par un homme. Du fait de la réticence de ces deux précédents dirigeants interrogés à me permettre à questionner deux employées féminines de leur structure respective, avec l'accord de ma Directrice de recherche nous avons utilisé les données secondaires relatives aux difficultés que subissent les femmes dans l'industrie de la construction contenus dans le rapport Action Travail Femme (ATF) 2019.

Les résultats révèlent en fonction des entrevues semi-dirigées réalisées et du rapport de synthèse Action Travail Femmes (ATF) 2019 du domaine de la construction que deux indicateurs principaux de la variable indépendante : norme ISO26000 dans son volet droit de l'homme, discrimination et groupes vulnérables**,** influencent positivement la variable dépendante performance sociale. Il s'agit de la non-discrimination en emploi des groupes-cibles (précisément les femmes) (« …on essait d'appliquer le plus possible l'équité entre tous les employés »). C'est-à-dire que la dirigeante de la PME en construction applique l'équité en emploi entre tous ses employés (homme comme femme), cette dirigeante applique le point clé de notre modèle. Le second indicateur est de **«** parler

» avec ses employés pour éviter la discrimination faite aux femmes. Ce qui est une forme de négociation collective ou d'entretien individuel contenu dans l'étape 3 de notre modèle qu'applique la dirigeante de la PME dans son entreprise. On observe que l'entreprise dirigée par la femme par analogie à l'entreprise dirigée par l'homme, le taux d'absentéisme des employés principalement des femmes est bas : « Il n'existe aucun taux d'absentéisme des femmes dans mon entreprise », le niveau de satisfaction des employés principalement des femmes est élevé : « Le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans mon entreprise est de 09/10 » et les relations de travail entre tous les employés sont bonnes : « Les relations de travail sont très courtoises entre les employées femmes et les employés hommes de mon entreprise » . Donc l'entreprise dirigée par la femme a une bonne performance sociale. Ainsi la dirigeante en appliquant le point clé de notre modèle c'est-à-dire l'équité entre tous les employés, ensuite appliquant un autre élément important de notre modèle, le « parler » qui est une forme de négociation collective ou d'entretien individuel parvient à obtenir une bonne performance sociale de son entreprise en rapport avec le groupe-cible féminin de son entreprise. Un dirigeant de PME en gestion de projet, spécifiquement du secteur de l'industrie de la construction de la province de Québec qui fait sien dans sa gestion des ressources humaines de pratiques alignées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI va tout droit vers une bonne performance sociale et sa PME est responsable socialement.

L'entreprise dirigée par l'homme n'a aucune femme au sein de ses employés du fait d'idées fausses sur la femme : « Les activités consacrées au droit de la femme dans mon entreprise : on a déjà embauché dans le passé une femme, mais le problème elles n'ont pas de force… ». L'entreprise dirigée par l'homme n'a pas de méthode de dialogue avec les employés de son entreprise afin de réduire de la discrimination systémique faite aux femmes dans le domaine de la construction : « Nous n'avons pas de méthodes, de mécanismes pour dialoguer avec d'éventuelles employées féminines et nos employés hommes afin de réduire la discrimination systémique faite aux femmes ». À propos des

questions posées à ce dirigeant de PME sur**,** le taux d'absentéisme des employés principalement les femmes de son entreprise, le niveau de satisfaction des employés principalement des femmes de son entreprise, les relations de travail entre tous les employés (hommes et femmes) de son entreprise, il n'a pas voulu répondre, car n'ayant pas embauché de femme dans son entreprise, ce qui est d'ailleurs alarmant. Donc la performance sociale de cette entreprise devrait être améliorée. Un dirigeant de PME en gestion de projet, spécifiquement du secteur de l'industrie de la construction de la province de Québec qui ne fait pas sienne dans sa gestion des ressources humaines de pratiques alignées à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI va tout droit vers une performance sociale inadéquate et sa PME ve peut être considérée responsable socialement.

Pour ce qui a trait à la variable dépendante : la performance sociale, les indicateurs que sont le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise, la satisfaction des employés, la nature des relations de travail dans l'entreprises sont mis en exergue, mentionnés par le dirigeant et la dirigeante des PME en construction. « Oui, le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » , « oui, la satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » , « oui , la nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise ». Pour la PME dirigée par la femme le taux d'absentéisme des employées féminines dans l'entreprise est quasi nul, le niveau de satisfaction des employées féminines est bon, la nature des relations de travail dans l'entreprise entre employés (hommes et femmes) est bonne. Ces résultats démontrent donc une bonne intégration du groupe-cible féminin dans cette entreprise et le signe d'une meilleure performance sociale de la PME dirigée par la femme. Par comparaison à la PME dirigée par l'homme qui a les résultats suivants : le taux d'absentéisme des employées féminines dans l'entreprise est inexistant, car l'entreprise n'a pas de femme dans son entreprise. Le niveau de satisfaction des employées féminines est à zéro, car l'entreprise n'a pas de femme dans son entreprise. La nature des relations de travail dans l'entreprise

entre employés (hommes et femmes) ne peut être vérifiée, car l'entreprise n'a pas de femme dans son entreprise. Ces résultats démontrent donc qu'il n'y a pas d'intégration voire une alarmante non-intégration du groupe-cible féminin dans cette entreprise. Et ces résultats sont croyons-nous le signe d'une performance sociale devant être améliorée. Nous suggérons alors que plus une entreprise est performante socialement mieux elle intègre les groupes-cibles.

Il est admis que les facteurs de la norme ISO 26000 liés aux principes d'EDI qui influencent positivement la performance sociale de la PME en gestion de projet sont : l'équité[36] entre tous les employés et la négociation collective ou l'entretien individuel[37]. Une PME en gestion de projet de la province de Québec spécifiquement du secteur de l'industrie de la construction qui a une bonne performance sociale en s'alignant dans sa gestion des ressources humaines à la norme ISO 26000 et au principe d'EDI intègre mieux ses groupes-cibles et spécifiquement le groupe-cible féminin.

Selon Dufour (2018), l'un des principaux buts de la recherche exploratoire est de générer de nouvelles idées. Notre méthodologie de recherche était une méthodologie exploratoire, nous voulons donc proposer notre modèle de recherche inspiré de BoisjolyLavoie (2013) pour solutionner la problématique de la discrimination en emploi

---

[36] Article 6.3.7.2 de la norme ISO 26000 « il convient que l'organisation veille à garantir qu'elle n'exerce aucune discrimination à l'encontre de ses employés, partenaires, clients, parties prenantes, membres et de quiconque avec lequel elle est en contact ou sur lequel elle peut exercer une influence ». Cet article est la base de notre modèle. Ce qui correspond à l'équité qui se retrouve dans les dimensions : question centrale 2 relative aux droits de l'homme et domaine d'action 5 de la question centrale 2 à savoir la discrimination lors de l'opérationnalisation de notre variable indépendante.

[37] Sont des indicateurs (méthodes, mécanismes) faisant partie de la dimension dialogue avec les parties prenantes qu'on retrouve dans notre modèle adapté et qui se retrouvent aussi dans la dimension dialogue avec les parties prenantes lors de l'opérationnalisation de la variable indépendante.

des groupes-cibles dans la province de Québec et spécifiquement dans les PME en gestion de projet de la province.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. R. et Barndt, S. E. (1983). Dans Cleland, D.I., W.R., King (Eds), Project Management handbook. New York:'Van Nostrand Reinhold Co., 1983, Chp.12.

Adams, J. R. et Martin, M. D. (1987). *Professional Project Management: A Practical Guide*. Universal Technology Corporation.

Allard, M. et Hanquez, M. (2009). ISO 26 000: L'avènement de lignes directrices internationales en responsabilité sociétale. *Bulletin Oeconomia Humana, 7*(9), 6.

Bakan, A. B. et Audrey, K. (2007). Affirmative action and employment equity: Policy, ideology, and backlash in Canadian context. *Studies in Political Economy, 79*(1), 145-166.

Beauchamp, M. (2011). *ENV - 712 Système de gestion environnementale.* Notes de cours – Tome I. Longueuil, Centre universitaire de formation en environnement (CUFE). 348 pages.

Bernier, C. (2005). *Les PME quebecoises et la formation: de l'effet de taille aux dispositifs institutionnels.* Relations Industrielles, 60(3), 540-565.

Boiral, O. (2003). *« La norme ISO 14001 : vers une uniformisation des pratiques? ».* In Développement durable et participation publique, sous la dir. de C. Gendron et J.G. Vail1ancourt, p. 91-108. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.

BoisjolyLavoie, A. (2013). *La responsabilité sociétale des organisations: proposition d'un modèle pour l'intégration de ISO 26000. Essai présenté en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M. Env.)* [Université de Sherbrooke (UdeS)].

Bougueddach, K. (2005). *L'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique et la performance : cas des chauffeurs dans les sociétés de transport en commun au Québec. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la Maîtrise en Gestion des Organisations.*

Bucur, M., Moica, S. et Farcas, R. (2011). The communications of corporate social responsibility-study for ISO 26000. *Scientific Bulletin of the" Petru Maior" University of Targu Mures, 8*(1), 56.

Bucur, M., Moica, S. et Farcas, R. (2011). The communications of corporate social responsibility – Study for ISO 26000. *Scientific Bulletin of the Petru Maior University of Tirgu Mures, vol. 8,* no.1, p. 56-59.

Bureau international du Travail (BIT). (2007). *L'égalité au travail : relever les défis.*

Rapport global en vertu du *suivi de la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail.* Conférence internationale du travail, 96e session,

Genève 135 p., .

Canada, C. I. (2012). Responsabilité sociale des entreprises – Analyse de rentabilisation de la RSE. *In Industrie Canada. Industries et entreprises.* Responsabilité sociale des entreprises. Initiatives de l'industrie en la matière. http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00100.html.

Capron. (2009). La responsabilité sociale d'entreprise. *In L'Encyclopédie du Développement Durable.* Auteurs. Capron. http://encyclopedie-dd.org/IMG/pdf_N_99_Capron.pdf (Page consultée le 7 janvier 2013).

Capron, M., Turcotte, M.-F. et Quairel-Lanoizelée, F. (2011). *ISO 26 000, une norme" hors norme"?: vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale*. Economica.

Carroll, A. B. (1979). « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance ». *Academy of Management Review, vol. 4*, no 4, p. 497-505.

CCQ. (2004). Commission de le Construction du Québec, rapport annuel 2004. Tiré de https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/Communications/RapportsAnnuels/rapport_annuel_2019.pdf?rev=9655a47a7dd34293b0bb72fd2133d08b

CCQ. (2012). Commission de la construction du Québec (CCQ). Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction : bilan des mesures 1997-2012. Montréal, 71 p. Tiré de https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/Ccq-Website/PDF/DossierFemmes/Bilan_PAEF_2018.pdf?rev=becd96900c6a4eb89db616a56fd1f0c0

CCQ. (2018). Commission de la Construction du Québec. Bilan du PAÉF Programme d'Accès à l'Égalité des Femmes dans le domaine de la construction. Tiré de https://www.ccq.org/-/media/Project/Ccq/CcqWebsite/PDF/DossierFemmes/Bilan_PAEF_2018.pdf?rev=becd96900c6a4eb89db616a56fd1f0c0

Chicha et Charest. (2013). *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité: un rendez-vous manqué?: analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*. Ceetum, Centre d'études ethniques des universités montréalaises.

Chicha, M.-T. et Pontbriand. (1989). *Discrimination systémique, fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité en emploi* (vol. 2). Cowansville [Québec]: Éditions Y. Blais.

Choi, S. et Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review, 70*(1), 109-121.

CIAFT, C. d. I. p. l. A. d. F. a. T. (2012). « Quand la détermination ne suffit pas : la situation des travailleuses de la construction au Québec », Rapport de recherche., 72 PAGES. Tiré de http://web.archive.org/web/20160328011740/http://cc-femmes.qc.ca/ETUDE_CCF_RRose_VF.pdf

CIAFT, C. d. I. p. l. A. d. F. a. T. (2013). Les femmes et le marché du travail au Québec :

portrait statistique.Tiré de http://web.archive.org/web/20160328011740/http://cc-femmes.qc.ca/ETUDE_CCF_RRose_VF.pdf

Cipresso, B. (2008). *L'efficacité de la gestion des ressources humaines*

en contexte de gestion de projet de systèmes d'information.Mémoire présenté à la Faculté des études supérieuresen vue de l'obtention du grade Maîtrise en relations industrielles (Msc). Université de Montréal (UdeM)

Cleland, D. I. et Ireland, R. L. (2002). *Project Management: Strategic design and implementation*, fourth edition, McGraw-Hill, 2002.

Cochran, P. L. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business horizons, 50*(6), 449-454.

Comité consultatif sur les programmes d'accès à l'égalité – secteur privé. (1990). Rapport. Tiré de https://www.erudit.org/fr/revues/rf/1999-v12-n2-rf1660/058048ar.pdf

Conseil des relations interculturelles, C. (1999). L'équité en emploi : de l'égalité de droit à l'égalité de fait. *Avis présenté au ministre des Relations avec les citoyens et de l'immigration 129 p., .*

Conseil du statut de la femme. (1993). L'équité en emploi pour les femmes. Québec. Tiré de https://csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis-sur-lequite-en-emploi-meme-poids-meme-mesure.pdf

Constantin, T. et Bloch, A. (2000). *Déjouer les pièges de la gestion de projet*. Ed. d'Organisation.

Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.

Crainer, S. (2013). Boucler la boucle. *Premium, no.19*, mars 2013, p. 55-59.

CSF. (2013). Conseil du Statut de la Femme. Tiré de https://csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/avis-une-mixite-en-chantier-les-femmes-dans-les-metiers-de-la-construction.pdf

Current, J., Min, H. et Schilling, D. (1990). Multiobjective analysis of facility location decisions. *European Journal of Operational Research, 49*(3), 295-307.

D'Huart, M., Benabdallah, B., Blaes, I. et De Backer, S. (2007). *Responsabilité sociétale: inventaire d'outils-législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers*. Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie.

De Rond, M. et Thietart, R. A. (2007). Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal, 28*(5), 535-551.

Drolet, Y. (2011). *Buts et objectifs.* Communication orale. Dans le cadre du cours ENV - 801 Management en environnement, septembre 2011, Université de Sherbrooke, campus de Longueuil.

Dufour, C. *(2018SCI6060 - Méthodes de recherche en sciences de l'information (hiver 2010-hiver 2012; hiver 2014-hiver 2018)*.-Processus de recherche scientifique. Principales méthodes en sciences de l'information. Analyse critique de projets de recherche. Collecte et analyse des données. Questionnaires. Statistiques descriptives et inférentielles., article. Tiré de https://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1HZKGLHZ9-TYY7C4-82V/blt6060_c1_rexploratoire_rdescriptive_rexplicative.cmap

Fayolle, A. (2004). *Entrepreneuriat : apprendre à entreprendre*. Paris: Editions Dunod, collection Gestion Sup.

Fayolle, A. (2005). *Introduction à l'entrepreneuriat*, Paris, Dunod, Collection les Topos.

Frame, J. D. (2003). *Managing Projects in Organizations: How to make the best use of time, techniques and people*, Third Edition, Jossey-Bass, 2003.

Gauthier, B. (2003). *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Puq.

Gond, J. P. et Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise.* Paris: Presses Universitaires de France.

Guérin, G. et Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion, 27*(2), 14-23.

Gürtler, G. (2010). ISO 26000 Guidance on social responsibility – User Guide. In *User Guide ISO 26000*. http://www.26k-estimation.com/html/user_guide_iso_26000.html.

Gürtler, G. (2012). Temptations of ISO 26000. Guidance on Social Responsibility. Temptations, and why certification seems counter-productive to substansive social responsibility. *In European Committee for Electrotechnical Standardization. SME. SME Standardization Toolkit (SMEST). Examples to use.* http://www.cencenelec.eu/sme/SMEST/Models/Pages/RA_2012_053.aspx.

Hahn, R. (2012). Standardizing Social Responsibility? New perspectives on guidance documents and management system standards for sustainable development. IEEE *Transactions on Engineering Management, vol. 59*, no. 4, p. 717-727.

Hanquez, M. (2011). *Le processus de normalisation ISO 26000 : La formation d'un compromis international et multipartite sur la définition de la responsabilité sociétale, Mémoire de maîtrise en administration des affaires* Université du Québec à Montreal.

.

Higgins W. & Hallström K. . (2007). Standardization, Globalization and Rationalities of Government. *Organization, 14*(5): 685.

Holyoak, K. J. et Thagard, P. (1995). *Mental leaps: Analogy in creative thought*. MIT press.

Hopkins, M. S. (2011). Bouder le virage vert. *Premium, no.11*, novembre 2011, p. 46-49.

Houle, M. (2011). *Adaptation d'outils de responsabilité sociale des entreprises face à la norme ISO 26000. Mémoire de maîtrise*, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, 110 p.

Idowu, S. O. et Leal Filho, W. (2009). *Global practices of corporate social responsibility*. Springer.

ISO. (2006). *Participer à la future norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité Sociétale.* Genève: Organisation Internationale de Nonnalisation (ISO), 14 p.

Julien, P. A. (1997). Pour une définition des PME. Dans Julien, P.A, *Les PME: bilan et*

perspectives, Economica, Paris.

Julien, P. A., St-Pierre, J. et Beaudoin, R. (1996). Innovation dans les PME, nouvelles technologies, et leur financement: une synthèse des travaux récents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 13*(4), 332-346.

King, W. R. et Cleland, D. I. (1983). Dans Cleland, D.I., W.R., King (Eds), *Project Management handbook.* New York: Van Nostrand Reinhold Co., 1983.

Koleva, P. et Sadik, Y. (2021). *RSE et développement durable: regards croisés Sud-Nord*. L.C. 1995 c. 44. Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Laforest, J., Bouchard, L.-M. et Maurice, P. (2011). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés: trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales*. Institut national de santé publique Québec avec la collaboration de ….

Laforest, J., Bouchard, L.-M. et Maurice, P. (2011, p. VII). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés: trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales*. Institut national de santé publique Québec avec la collaboration de ….

Larose, V. et Corriveau, G. (2009). Management des RH en contexte de projets. *Revue française de gestion,* (5), 15-28.

Legault, M.-J. (2011). La mixité en emploi au Québec... Dans l'angle mort chez les moins scolarisés? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 6*(1), 20-58.

Levis, J. (2006). Adoption of corporate social responsibility codes by multinational companies. *Journal of Asian Economics, 17*(1), 50-55.

Malo, F. B. (2001). *Participation des travailleurs et performances organisationnelles: le cas du CHUQ* [Toulouse 1].

Melé, D. (2008). « Corporate Social Responsibility Theories ». In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, sous la dir. d'A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon et D. S. Siegel, p. 47-82. Oxford: Oxford University Press. .

Morin, E. M., Beaudin, G. et Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. G. Morin.

normalisation, O. i. d. (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation internationale de normalisation.

OCDE. (2002). *Perspectives de l'OCDE sur les PME*. OCDE 278p.

PAEF. (2015). *Programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction (PAEF) 2015-2024.* Commission de la construction du Québec.

PAEF. (2018,). *Bilan 2018 du PAEF, Bilan annuel 2018 du programme d'accès à l'égalité des femmes dans l'industrie de la construction 2015-2024.*

Pinto, J. K. et Prescott, J. E. (1988). Variations in Critical Success Factors Over the Stages in the project Life Cycle, *Journal of Management. Vol.14*, No.1, 1988, pp.5-18.

PMI (2000,). *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet, (Guide PMBOK),* du Project Management Institute 2000.

Quairel-Lanoizelée, F., Capron, M. et Turcotte, M.-F. (2010). *ISO 26000: une Norme hors norme*. Economica. Recherche en Gestion, Paris

Rapport annuel, Commission de la Construction du Québec. (2019). *Rapport annuel de gestion 2019 de la Commission de la Construction du Québec.*

Rapport de synthèse ATF. (2019). *Action Travail des Femmes,typologie des violences à caractère sexiste et sexuel dans l'industrie de la construction et de leurs impacts sur le maintien en emploi des femmes, Action Travail des Femmes, Ministère des femmes et de l'égalité des genres du Canada*. Tiré de http://www.atfquebec.com/travailleusesconstruction/wp-content/uploads/2020/09/synthese_recherche.pdf

Réseau entreprise et développement durable. (2012). (REDD)Le développement durable dans les PME. In *Réseau entreprise et développement durable. Connaissances. Sujets. PME.* http://nbs.net/fr/connaissances/introduction-le-developpement-durable-dans-les-pme.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC). (2009a). *Loi sur l'Équité en matière d'emploi : rapport annuel 2008*. Ottawa : Gouvernement du Canada. 110.

Sethi, S. P. (1975). « Dimensions of CSP: An Analytical Framework », California

Management Review, vol. 17, no 3, p. 58-64.

Statistique Canada. (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises janvier 2019.* www.ic.gc.ca/statistiquespe

Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T. et Tirilly, M. (2011). *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000.* Québec, Les publications de l'IEPF, 184 p.

Turcotte M.-F. et Hanquez M. (2010). *Injinito particular: How can CSR be both nation specific and global?* 2010 Academy of Management Annual Meeting, Social Issues in Management New Directions in Corporate Social Responsibility Roundtable Paper Session (Montréal: 6-10 août 2010), 22 p.

Turner, J. R. et Müller, R. (2003). On the Nature of a Project as a Temporary Organization, *International Journal of Project Management, Vol. 21*, 2003, pp. 1-8.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd*. Dunod.

Welter, F., et Lasch, F. (2008). Entrepreneurship research in Europe: Taking stock and looking forward. *Entrepreneurship Theory and Practice, 32*(2), 241-248.

Williams, K. Y. et O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior, 20*, 77-140.

Wise, L. R. et Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review, 60*(5), 386-394.

Wood, S. (2009). *Will ISO 26000 Corner the Market? Competition and Collaboration in Global Social Responsibility Standards Development.* Paper presented at the The Law and Society Association, Denver.

ANNEXE 1 : Informations significatives tirées d'entrevue avec une dirigeante femme de PME de la construction de la province du Québec

Informations significatives	**Thème**	**Clientèle**	**Lieu**
« Je ne connais pas la norme ISO 26000 » [A1][38]	Connaissance de la norme ISO 26000	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« À propos des activités qui sont consacrées aux droits de la femme, on n'a pas d'activité cependant on essait d'appliquer le plus possible l'équité	Les droits de l'homme et la discrimination	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team

[38] [A1] correspond aux informations significatives tirées de la première entrevue réalisée avec la dirigeante de la PME de l'industrie de la construction

entre tous les employés » [A1]			
« Pour ce qui est de la sensibilisation de mes employés contre la discrimination systémique faite aux femmes dans notre entreprise, tout d'abord dans notre entreprise on n'a plus de femmes que d'hommes, 6 femmes et 4 hommes , donc la sensibilisation se fait d'elle-même puisque déjà il y a plus d'employées femmes» [A1]	Les droits de l'homme et la discrimination	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« Ma méthode moi employeur pour réduire la discrimination faite aux femmes est d'abord de parler à la personne responsable et si répétition de l'exclure. » [A1]	Dialogue avec les parties prenantes	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« Pour ce qui est de la sensibilisation et du développement des compétences de mes employés en matière de Responsabilité Sociétale des	Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team

Organisations (RSO) on ne fait pas grand-chose. Cependant nos employés à l'embauche dès le départ sont informés qu'ils doivent se comporter correctement envers les femmes sinon ils sont exclus automatiquement » [A1]			
« Il n'y a pas d'orientation en tant que telle. Lors du processus d'embauche de mes futurs employés je leur parle de la discrimination envers les femmes comment ils doivent se comporter, ils savent à quoi s'en tenir au départ » [A1]	Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
Les caractéristiques des informations de mon entreprise en matière de Responsabilité Sociétale de l'Organisation (RSO) : « je fais en sorte que mes employés soient bien entourés, et s'il y a un	Communication sur la Responsabilité Sociétale de l'Organisation (RSO)	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team

problème on ne fait que parler » [A1]			
« Les types de communications : on ne fait que parler » [A1]	Communication sur la Responsabilité Sociétale de l'Organisation (RSO)	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« La surveillance des activités liées à la RSO pour la défense des femmes , par la dénonciation , il faut qu'un employé dénonce»	Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« oui, le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A1]	Performance sociale	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« oui, la satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A1]	Performance sociale	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« oui , la nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A1]	Performance sociale	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team

« Le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans mon entreprise est de 09/10 » [A1]	Performance sociale	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« Il n'existe aucun taux d'absentéisme des femmes dans mon entreprise » [A1]	Performance sociale	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team
« Les relations de travail sont très courtoises entre les employées femmes et les employés hommes de mon entreprise » [A1]	Performance sociale	Dirigeante femme d'une PME en construction	Visioconférence Team

ANNEXE 2 : Informations significatives tirées d'entrevue avec un dirigeant homme de PME de la construction de la province du Québec

Informations significatives	**Thème**	**Clientèle**	**Lieu**
« Je ne connais pas la norme ISO 26000 » [A2][39]	Connaissance de la norme ISO 26000	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
« Les activités consacrées au droit de la femme dans mon entreprise : on a déjà embauché dans le passé une femme, mais le problème elles n'ont pas de force… »	Les droits de l'homme et la discrimination	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières

[39] [A2] correspond aux informations significatives tirées de la deuxième entrevue réalisée avec le dirigeant de la PME de l'industrie de la construction

« Non nous n'avons pas dans notre entreprise des activités consacrées au droit de la femme » [A2]			
« Nous n'avons pas de méthodes, de mécanismes pour dialoguer avec d'éventuelles employées féminines et nos employés hommes afin de réduire la discrimination systémique faite aux femmes » [A2]	Dialogue avec les parties prenantes	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
« Nous ne sensibilisons pas et ne développons pas les compétences de nos employés en matière de RSO dans l'optique de protéger d'éventuelles employées féminines contre la discrimination systémique » [A2]	Pratique d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
« Nous ne communiquons à l'entreprise et aux employés aucune information liée à la RSO»	Communication sur la RSO	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières

[A2]			
« oui, le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A2]	Performance sociale	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
« oui, la satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A2]	Performance sociale	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
« oui , la nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A2]	Performance sociale	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
-Remarque : à la question 14: Quel est le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans votre entreprise? Le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise.	Performance sociale	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières
-Remarque : à la question 15: Quel est le taux d'absentéisme des femmes dans votre entreprise ?	Performance sociale	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières

Le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise.			
-Remarque : à la question 16: Comment qualifiez-vous les relations de travail entre vos employés femmes et les employés hommes de votre entreprise? Le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise.	Performance sociale	Dirigeant homme d'une PME en construction	Trois-Rivières

ANNEXE 3 : Informations significatives tirées d'interviews de femmes travaillant dans l'industrie de la construction dans la province de Québec et victimes de discrimination systémique contenues dans le rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019

Informations significatives	**Thème**	**Clientèle**	**Lieu**
« Propos machistes et misogynes » « Commentaires et blagues à connotation sexuelle » « Équipements de travail et de protection inadaptés, inaccessibles ou auxquels le recours est découragé »	Violences faites aux femmes (acte1)	Employées féminines de l'industrie de la construction	Rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019

« Activités extraprofessionnelles excluant les travailleuses » [A3][40]			
« Sabotage des outils et du travail réalisé » « Attouchements et agressions physiques et sexuelles » « Harcèlement discriminatoire, psychologique ou sexuel » [A3]	Violences faites aux femmes (acte2)	Employées féminines de l'industrie de la construction	Rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019
« Absence de protection contre les représailles » « Entrave à la progression professionnelle » « Congédiement déguisé » [A3]	Violences faites aux femmes (acte3)	Employées féminines de l'industrie de la construction	Rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019
« Accès difficile ou impossible à l'assurance-	Violences faites aux femmes (acte 4)	Employées féminines de	Rapport Action Travail des

[40] [A3] correspond aux informations significatives tirées du rapport Action Travail des Femmes (ATF) de l'année 2019

chômage, période de prestations réduite et montants peu élevés » « Inadaptation des cadres juridiques entourant les pratiques discriminatoires et report du fardeau de la preuve sur la victime » « Entrave à l'accès au retrait préventif pour grossesse et allaitement » [A3]		l'industrie de la construction	Femmes (ATF) de l'année 2019

ANNEXE 4 : Synthèse des annexes 1, 2 et 3

Informations significatives	**Thème**	**Clientèle**	**Faits saillants**
-« Je ne connais pas la norme ISO 26000 » [A1] - « Je ne connais pas la norme ISO 26000 » [A2]	Connaissance de la norme ISO 26000	Dirigeante PME en construction et dirigeant PME en construction	**(1)Méconnaissance de la norme ISO 26000 par le dirigeant de la PME en construction ainsi que la dirigeante de la PME en construction**
« À propos des activités qui sont consacrées aux droits de la femme, on n'a pas d'activité cependant on essait d'appliquer le plus possible l'équité entre tous les employés » [A1]	Droit de l'homme et discrimination	Dirigeante PME en construction	**(2)Volonté dirigeante d'appliquer le mieux possible les principes d'équité bien que ne connaissant pas la norme iso 26000**

« Les activités consacrées au droit de la femme dans mon entreprise : on a déjà embauché dans le passé une femme, mais le problème elles n'ont pas de force… » [A2]	Droit de l'homme et discrimination	Dirigeant PME construction	**(3) le Dirigeant de la PME en construction a des préjugés négatifs à l'endroit des femmes**
« Non nous n'avons pas dans notre entreprise des activités consacrées au droit de la femme » [A2]	Droit de l'homme et discrimination	Dirigeant PME construction	**(4) Pas de réelle volonté d'intégrer les femmes dans l'industrie de la construction par le dirigeant de la PME**
-« Ma méthode moi employeur pour réduire la discrimination faite aux femmes est d'abord de parler à la personne responsable et si répétition de l'exclure. » [A1]	Dialogue avec les parties prenantes	-Dirigeante PME construction	**(5) La dirigeante de la PME en construction a comme méthode de dialogue avec ses employés au moins simplement : parler, afin de réduire la discrimination faite aux femmes dans l'industrie**
-« Nous n'avons pas de méthodes, de mécanismes pour dialoguer avec d'éventuelles employées féminines et nos employés hommes afin de réduire la discrimination	Dialogue avec les parties prenantes	-Dirigeant PME construction	**(6) Le dirigeant de la PME en construction n'a aucune méthode de dialogue avec ses employés afin de réduire la discrimination faite aux femmes dans l'industrie**

systémique faite aux femmes » [A2]			
- « Pour ce qui est de la sensibilisation et du développement des compétences de mes employés en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) on ne fait pas grand-chose. Cependant nos employés à l'embauche dès le départ sont informés qu'ils doivent se comporter correctement envers les femmes sinon ils sont exclus automatiquement » [A1] -« Il n'y a pas d'orientation en tant que telle, lors du processus d'embauche de mes futurs employés je leur parle de la discrimination envers les femmes comment ils doivent se comporter, ils savent à quoi s'en tenir au départ » [A1]	Pratiques d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Dirigeante PME en construction et Dirigeant PME construction	**(7)Le dirigeant et la dirigeante de la PME de l'industrie n'inculquent pas à leurs employés les principes de RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations)**

-« Nous ne sensibilisons pas et ne développons pas les compétences de nos employés en matière de RSO dans l'optique de protéger d'éventuelles employées féminines contre la discrimination systémique » [A2] -Remarque : à la question 7 de notre grille de question lors de notre entrevue avec le dirigeant , il n'a pas répondu à la question 7. Donc [A2] pas de réponse			
-« oui, le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A1 -« oui, la satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A1]	Performance sociale	Le dirigeant et la dirigeante des PME en construction	**(8)Le dirigeant et la dirigeante des PME en construction sont d'accord avec notre hypothèse de départ qui affirme que les principaux indicateurs de performance sociale sont :** **-le taux d'absentéisme des**

-« oui , la nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A1] -« oui, le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A2] -« oui, la satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A2] -« oui , la nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise » [A2]			**employés dans l'entreprise** **- la satisfaction des employés** **- la nature des relations de travail dans l'entreprise**
-« Le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans mon entreprise est de 09/10 **»** [A1]	Performance sociale	La dirigeante de la PME en construction	**(9) La PME de la dirigeante en construction a une bonne performance sociale, car le niveau de satisfaction des**

-« Il n'existe aucun taux d'absentéisme des femmes dans mon entreprise » [A1] -« Les relations de travail sont très courtoises entre les employées femmes et les employés hommes de mon entreprise » [A1]			**femmes en emploi dans l'entreprise est très bon, puis le taux d'absentéisme des femmes dans l'entreprise est nul, enfin les relations de travail entre employés hommes et femmes sont bonnes.**
-Remarque : à la question 14: Quel est le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans votre entreprise? Le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise. **-**Remarque : à la question 15: Quel est le taux d'absentéisme des femmes dans votre entreprise ? Le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise. **-**Remarque : à la question 16: Comment qualifiez-vous les relations de travail entre vos employés femmes et	Performance sociale	Le dirigeant de la PME en construction	**(10) La PME du dirigeant en construction a une mauvaise performance sociale, car le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans l'entreprise est inexistant, puis le taux d'absentéisme des femmes dans l'entreprise est au maximum même qu'il n'existe pas de femme dans l'entreprise, c'est alarmant, enfin les relations de travail entre employés hommes et femmes sont inexistantes, ce qui est alarmant.**

les employés hommes de votre entreprise? Le dirigeant n'a pas répondu, car n'ayant pas de femme dans son entreprise.			
-« Propos machistes et misogynes » - « Commentaires et blagues à connotation sexuelle » -« Équipements de travail et de protection inadaptés, inaccessibles ou auxquels le recours est découragé » -« Activités extraprofessionnelles excluant les travailleuses » [A3]	Violences faites aux femmes (acte1)	Employées féminines de l'industrie de La construction	**(11) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 1[41] s'observent dans l'organisation et la culture sexiste des chantiers.**

[41] L'organisation et la culture sexiste des chantiers, confère Rapport de synthèse ATF. (2019). *Action Travail des Femmes,typologie des violences à caractère sexiste et sexuel dans l'industrie de la construction et de leurs impacts sur le maintien en emploi des femmes, Action Travail des Femmes, Ministère des femmes et de l'égalité des genres du Canada*. http://www.atfquebec.com/travailleusesconstruction/wp-content/uploads/2020/09/synthese_recherche.pdf P50

-« Sabotage des outils et du travail réalisé » -« Attouchements et agressions physiques et sexuels » -« Harcèlement discriminatoire, psychologique ou sexuel » [A3]	Violences faites aux femmes (acte2)	Employées féminines de l'industrie de La construction	**(12) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 2[42] s'observent dans les atteintes à l'intégrité physique et psychologique**
-« Absence de protection contre les représailles » -« Entrave à la progression professionnelle » -« Congédiement déguisé » [A3]	Violences faites aux femmes (acte3)	Employées féminines de l'industrie de La construction	**(13) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 3[43] s'observent dans la précarisation du lien d'emploi.**
-« Accès difficile ou impossible à l'assurance-chômage, période de prestations réduite et montants peu élevés » -« Inadaptation des cadres juridiques entourant les	Violences faites aux femmes (acte4)	Employées féminines de l'industrie de La construction	**(14) D'après les informations significatives recueillies nous retenons que les violences faites aux femmes de l'acte 4[44] s'observent dans le rôle des institutions.**

[42] Les atteintes à l'intégrité physique et psychologique, confère ibid.
[43] La précarisation du lien d'emploi, confère ibid.
[44] Le rôle des institutions, confère ibid.

pratiques discriminatoires et report du fardeau de la preuve sur la victime » -« Entrave à l'accès au retrait préventif pour grossesse et allaitement » [A3]			

ANNEXE 5 : Les grilles d'entrevues semi-dirigées
CETTE GRILLE D'ENTRETIEN S'ADRESSE AU RESPONSABLE CHARGÉ(E) DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA PME EN GESTION DE PROJET OU AU DIRIGEANT(E) DE LA DITE PME

A : NORME ISO26000 :

-CONNAISSANCE DE LA NORME ISO 26000 :

QUESTION 1: Que pouvez-vous me dire au sujet de la norme ISO 26000?

QUESTION 2: Si vous appliquez la norme ISO 26000 dans votre organisation, dans quel(s) secteur(s) de votre organisation l'appliquez-vous?

LES DROITS DE L'HOMME ET LA DISCRIMINATION :

QUESTION 3: Quelles sont dans votre entreprise les activités qui sont consacrées aux droits de la femme?

QUESTION 4: Comment sensibilisez-vous vos employés contre la discrimination systémique[45] (pratique inclusive envers les femmes) faite aux femmes au sein de votre entreprise?

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

QUESTION 5: Quelles sont les méthodes, mécanismes utilisés par vous, employeur, pour dialoguer avec les femmes afin de réduire la discrimination systémique (pratique inclusive envers les femmes) ?

PRATIQUES D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

QUESTION 6: Comment sensibilisez-vous et développez-vous les compétences de vos employés en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans l'optique de protéger vos employées féminines de la discrimination systémique en emploi et surtout de la discrimination systémique liée au sexe?

QUESTION 7: Comment définissez-vous l'orientation de votre organisation en matière de RSO pour réduire la discrimination systémique en emploi et surtout de la discrimination systémique liée au sexe à l'égard de vos employées féminines?

COMMUNICATION SUR LA RSO

QUESTION 8: Quelles sont les caractéristiques des informations de l'entreprise en matière de RSO dans l'optique de protéger les femmes en emploi qui sont victimes de discrimination systémique et discrimination systémique liée au sexe?

QUESTION 9: Quels sont les types de communication en matière de RSO en vue de protéger les femmes ?

REVOIR ET AMÉLIORER LES PRATIQUES ET ACTIONS DE L'ORGANISATION LIÉES À LA RSO

QUESTION 10: Comment surveillez-vous les activités liées à la RSO pour la défense des femmes dans le secteur?

[45] Dans cette grille la discrimination systémique concerne uniquement la pratique envers les femmes

B : PERFORMANCE SOCIALE

QUESTION 11 : Comment percevez-vous cette idéation : Le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise!
QUESTION 12 : Comment percevez-vous cette idéation : La satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise!
QUESTION 13: Comment percevez-vous cette idéation : La nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise!
QUESTION 14: Quel est le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans votre entreprise? sur une échelle de 1 à 10 précisez votre réponse sachant que la note 1 signifie : très faiblement et la note 10 signifie : très fortement
QUESTION 15: Quel est le taux d'absentéisme des femmes dans votre entreprise ?
QUESTION 16: Comment qualifiez-vous les relations de travail entre vos employés femmes et les employés hommes de votre entreprise?

CETTE GRILLE D'ENTRETIEN S'ADRESSE AUX EMPLOYÉES FÉMININES DE PME EN GESTION DE PROJET DE LA PROVINCE DE QUÉBEC

A : NORME ISO26000 :

-CONNAISSANCE DE LA NORME ISO 26000 :

QUESTION 1 : Que pouvez-vous me dire au sujet de la norme ISO 26000?

QUESTION 2 : Est-ce que votre employeur applique la norme ISO 26 000 au sein de votre organisation? si oui dans quels secteurs?

LES DROITS DE L'HOMME ET LA DISCRIMINATION :

QUESTION 3 : Quelles sont dans votre entreprise les activités qui sont consacrées aux droits de la femme?

QUESTION 4: Comment votre employeur sensibilise-t-il ses employés contre la discrimination systémique[46] (pratique inclusive envers les femmes) faite aux femmes au sein de votre entreprise?

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

QUESTION 5 : Quelles sont les méthodes, mécanismes utilisés par votre employeur, pour dialoguer avec les femmes afin de réduire la discrimination systémique (pratique inclusive envers les femmes) ?

PRATIQUES D'INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

QUESTION 6: Comment votre employeur vous sensibilise-t-il et développe-t-il vos compétences vous employés (au masculin, comme au féminin) en matière de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) dans l'optique de protéger vos employées féminines de la discrimination systémique en emploi et surtout de la discrimination systémique liée au sexe?
QUESTION 7: Comment définissez-vous l'orientation de votre organisation en matière de RSO pour réduire la discrimination systémique en emploi et surtout de la discrimination systémique liée au sexe à l'égard de vous employées féminines?

COMMUNICATION SUR LA RSO

QUESTION 8: Quelles sont les caractéristiques des informations de l'entreprise en matière de RSO dans l'optique de protéger vous les femmes en emploi qui sont victimes de discrimination systémique et discrimination systémique liée au sexe ?
QUESTION 9: Quels sont les types de communication en matière de RSO en vue de vous protéger vous les femmes ?

REVOIR ET AMÉLIORER LES PRATIQUES ET ACTIONS DE L'ORGANISATION LIÉES À LA RSO

[46] Dans cette grille la discrimination systémique concerne uniquement la pratique envers les femmes.

QUESTION 10: Comment votre employeur surveille-t-il les activités liées à la RSO pour la défense des femmes dans le secteur?

B : PERFORMANCE SOCIALE

QUESTION 11: Comment percevez-vous cette idéation : Le taux d'absentéisme des employés dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise!
QUESTION 12 : Comment percevez-vous cette idéation : La satisfaction des employés est un indicateur de performance sociale de l'entreprise!
QUESTION 13 : Comment percevez-vous cette idéation : La nature des relations de travail dans l'entreprise est un indicateur de performance sociale de l'entreprise!
QUESTION 14: Quel est le niveau de satisfaction des femmes en emploi dans votre entreprise? sur une échelle de 1 à 10 précisez votre réponse sachant que la note 1 signifie : très faiblement et la note 10 signifie : très fortement
QUESTION 15: Quel est le taux d'absentéisme des femmes dans votre entreprise ?
QUESTION 16: Comment qualifiez-vous les relations de travail entre employées femmes et employés hommes de votre entreprise?

ANNEXE 6 : Exemple de matrice de gestion d'un programme incluant un plan d'action

PROGRAMME DE GESTION D'UN OBJECTIF DE RSO

IDENTIFICATION DU PROGRAMME

Programme	
Activité	
Aspect	
Impact	
Objectif	
Cible	

ÉCHÉANCIER

Date de début	
Date de fin	
Durée prévue	
Fréquence du bilan	

RESPONSABILITÉS

Responsable(s) du programme	

PLAN D'ACTION

ACTION	RESPONSABLE	DÉBUT	FIN	MOYENS
Lister toutes les actions nécessaires à l'atteinte de l'objectif, telle une suite d'étapes menant à l'objectif				

Inspiré de (Beauchamp, 2011, p. 327)

ANNEXE 7 : Étape 6 : Revoir et améliorer les pratiques et actions de l'organisation liées à la RSO

Tâche 6.1 : Surveiller les activités en matière de RSO

REVOIR ET AMÉLIORER LES PRATIQUES ET ACTIONS DE L'ORGANISATION LIÉES À LA RSO.						
TÂCHE 8.1 : Surveiller les activités en matière de RSO						
Domaine d'action priorisé n°1						
1. Activité à prioriser (Cote globale de 3 et +, par ordre d'importance)	2. Objectif de RSO à atteindre	3. Cible pour l'objectif	4. Indicateurs choisis pour suivre cette activité	5. Fréquence de la mesure (ex. 1 de 3)	6. Mesures obtenues	7. Performance
Activité 1.1						
Activité 1.2						

Inspiré de (Beauchamp, 2011, p. 252-335) ; (Turcotte et al., 2011, p. 122-130)