

La diversité culturelle à la télévision

Phase II – Étude des pratiques exemplaires

Décembre 2003

Table des matières

I.	INTRODUCTION.....	1
II.	MÉTHODOLOGIE.....	2
III.	RÉSUMÉ	4
IV.	LES ÉLÉMENTS D'UN RÉGIME DE PRATIQUES EXEMPLAIRES	7
	A. La diversité au sein des entreprises	7
	i. L'engagement des cadres supérieurs	7
	ii. Le rapport entre la diversité et le succès financier	8
	iii. Le lien entre les objectifs en matière de diversité et la rémunération	9
	iv. Tables rondes sur la diversité.....	10
	v. Conseils sur la diversité.....	11
	B. La diversité et les émissions de divertissement	11
	i. Pourcentages cibles pour le recrutement.....	11
	ii. Projet de mise en valeur des talents	12
	iii. Programmes de stage.....	12
	iv. La collaboration avec le secteur des productions indépendantes	13
	C. La diversité et les émissions d'actualités.....	14
	i. Les forums sur la diversité	14
	ii. Bases de données sur les spécialistes.....	15
	iii. Programmes de stage.....	16
	iv. Projets de mise en valeur des talents et programmes d'extension	17
	v. Suivi des reportages d'actualités.....	17
	ANNEXE A : LISTE DES ENTREPRISES	18
	ANNEXE B : FAITS SAILLANTS DES PRATIQUES EXEMPLAIRES ADOPTÉES PAR CERTAINES DES ENTREPRISES EXAMINÉES	19
	i. Réseaux de télévision et propriétaires de réseaux	19
	PROGRAMME DES COLLABORATEURS DU DOMAINE DES ACTUALITÉS	22
	ii. Entreprises ou filiales canadiennes	29
	iii. Multinationales	31
	INITIATIVES EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ.....	32

I. Introduction

La société d'experts-conseils Solutions Research Group Consultants Inc. (SRG) et la société Johnston & Buchan LLP ont le plaisir de présenter, au **Groupe de travail sur la diversité culturelle à la télévision**, les résultats découlant de la Phase II des cinq phases de ce programme de recherche approfondie, dont le but est d'examiner la présence et la représentation des minorités ethnoculturelles et raciales, ainsi que des Peuples autochtones, sur les ondes de la télévision privée canadienne.

L'objectif de cette phase de la recherche était de répertorier les « pratiques exemplaires » mises en œuvre par les sociétés chefs de file – canadiennes et multinationales, tant au sein du secteur de la radiodiffusion qu'à l'extérieur de celui-ci – pour soutenir la diversité culturelle. Nous avons examiné des entreprises canadiennes ainsi que des multinationales. Ces pratiques exemplaires consistent en des initiatives de grande envergure et aussi d'envergure limitée qui permettent d'assurer, par le biais de politiques en matière de recrutement des minorités ethnoculturelles et raciales, la présence d'un effectif davantage représentatif de la diversité culturelle.

Nous présentons, dans ce rapport, un échantillon des mesures adoptées par diverses entreprises dans le cadre des initiatives qu'elles ont prises pour mettre des pratiques exemplaires en place. Ces initiatives peuvent inspirer l'élaboration de pratiques exemplaires semblables au sein du secteur de la radiodiffusion canadienne.

Le présent document résume les constatations découlant de la Phase II. Nous indiquons ici la liste intégrale des phases de recherche pour la commodité du lecteur :

- Phase I – Étude de la documentation et de la recherche (IA, IB, IC et ID)
- Phase II – Étude des pratiques exemplaires
- Phase III – Entrevues individuelles avec les parties intéressées
- Phase IV – Groupes de consultation
- Phase V – Analyse du contenu

Les résultats obtenus dans le cadre de chaque phase du programme de recherche sont présentés dans des rapports individuels sous pli séparé.

II. Méthodologie

Dans le but de fournir tous les détails assortis à ces pratiques exemplaires, l'équipe de recherche a choisi les entreprises selon la mesure dans laquelle elles s'attachent à réaliser les objectifs de la diversité culturelle et elles ont réussi à les réaliser. Au Canada, l'équipe a choisi d'examiner des entreprises qui répondent à un de deux critères. D'abord des entreprises qui, en tant que sociétés sous réglementation fédérale, se conforment aux exigences stipulées par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et se sont publiquement distinguées comme leaders dans le domaine de la diversité culturelle. Les entreprises étudiées qui répondent à ce critère sont la Banque de Montréal et N. Yanke Transfer, une société de transport chef de file qui est basée dans l'Ouest du Canada. Pour ce qui est du deuxième critère de sélection, l'équipe de recherche a choisi des entreprises qui exploitent leurs services au Canada et qui, même si elles ne sont pas assujetties à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, sont généralement reconnues pour leurs normes très élevées en vue de se doter d'un effectif progressif et inclusif. Les entreprises ayant répondu à ce critère de sélection sont IBM Canada et Xerox Corporation.

Nous avons également examiné une variété d'entreprises qui exercent leurs activités aux États-Unis et au Royaume-Uni. Le choix de celles du secteur de la radiodiffusion est basé sur les opinions de représentants de l'industrie experts en la matière comme la *National Association of Broadcasters* (NAB) aux États-Unis, dont les réseaux de télévision américains ABC et NBC. Les réseaux britanniques ont été choisis selon le rôle de chef de file qu'ils jouent au sein du *Cultural Diversity Network* (CDN), qui est une coalition mise sur pied par l'industrie dans le but d'améliorer la représentation à l'écran des minorités visibles. Il s'agit des réseaux suivants : BBC, Carlton Television et Channel 4.

Enfin, nous avons choisi plusieurs entreprises qui n'œuvrent pas dans le domaine de la radiodiffusion – toutes des multinationales – qui exploitent leurs services à l'extérieur du Canada. Dans ce cas-ci, notre choix s'est fondé sur la cote qui leur a été attribuée pour leurs initiatives dans le domaine de la diversité culturelle par diversityinc.com. [Diversityinc.com](http://diversityinc.com) est une publication américaine bien connue et fort estimée qui publie chaque année la liste des 50 entreprises dont les programmes de diversité ont atteint les meilleurs résultats. Nous avons cru bon d'inclure ces entreprises dans notre rapport afin de fournir, dans le cadre de l'étude des pratiques exemplaires, un point de vue autre que celui de la radiodiffusion. Les

entreprises dans cette catégorie sont Procter & Gamble, Eastman Kodak et JPMorgan Chase.

Les entreprises choisies pour la phase sur l'étude des pratiques exemplaires de ce rapport ont toutes été approuvées par les membres du Groupe de travail sur la diversité culturelle à la télévision (le Groupe de travail). Nous avons examiné un total de 15 entreprises dont les noms figurent à l'Annexe A du présent rapport.

Participation à l'étude

Nous avons abordé les entreprises choisies pour faire partie de cette étude de deux façons. L'équipe a d'abord examiné leurs pratiques exemplaires dans la mesure où elles étaient disponibles de sources de renseignements publiques, notamment de leur site Web. Ensuite, nous avons communiqué avec le ou la responsable de la diversité le plus haut placé de chaque entreprise pour fixer une entrevue individuelle.

Les représentants des entreprises canadiennes choisies pour les fins de cette étude, ainsi que la majorité des multinationales, ont fait preuve de beaucoup de collaboration et se sont fait un plaisir de répondre aux questions concernant leurs programmes sur la diversité culturelle et de nous fournir en plus de la documentation écrite. Cependant, quelques-unes des multinationales étaient d'avis que leurs initiatives à l'appui de la diversité culturelle sont du domaine des méthodes pratiquées à l'interne, au chapitre des ressources humaines, et qu'il n'y avait, par conséquent, pas lieu de révéler les détails des moyens par lesquels elles respectent leur engagement public envers la diversité puisqu'il s'agit de renseignements exclusifs. En conséquence, quelques entreprises ont décidé de ne pas participer aux entrevues qui font partie des recherches effectuées dans le cadre de la Phase II.

Il faut préciser que même si nous utilisons l'expression « pratiques exemplaires » dans le présent rapport, ce n'est généralement pas l'expression utilisée par les entreprises elles-mêmes pour désigner leurs programmes et initiatives en vue de favoriser la diversité culturelle. Très souvent, les entreprises n'avaient pas de liste à proprement parler qui s'intitule « Pratiques exemplaires ». Les programmes et les initiatives en vue d'assurer la diversité culturelle font simplement partie des renseignements publiés par chaque entreprise.

Soulignons également qu'en général ce que les multinationales basées aux États-Unis entendent de la diversité culturelle est très différent de la perception qu'en ont les entreprises canadiennes. Aux États-Unis, la « diversité » se rapporte généralement à la diversité raciale plutôt qu'à la diversité culturelle. Lorsque les membres de l'équipe ont interviewé des représentants de ces entreprises, ceux-ci leur ont constamment signalé des programmes conçus pour offrir de meilleures perspectives d'emploi aux Afro-Américains, aux Asiatiques et aux Hispaniques. Par conséquent, les renseignements fournis par ces entreprises n'englobaient généralement pas des initiatives à l'appui d'une définition plus large de la diversité culturelle.

Enfin, il est important de noter que cet examen des pratiques exemplaires se distingue des plans d'action en matière de diversité culturelle que les entreprises de télédiffusion canadiennes remettent au CRTC depuis les deux dernières années. Les plans d'action remis par les services autorisés par le CRTC et approuvés par ce dernier sont conservés dans les archives du Conseil.

L'Annexe B du présent rapport contient le résumé des pratiques exemplaires que nous avons examinées dans le cadre de ce projet.

III. Résumé

La recherche sur les pratiques exemplaires a révélé que les entreprises visées ont toutes lancé des initiatives semblables pour favoriser la diversité culturelle. Pour la commodité du lecteur, nous avons structuré ce rapport selon trois thèmes :

- la diversité au sein des entreprises;
- la diversité et les émissions de divertissement;
- la diversité et les émissions d'actualités.

La diversité au sein des entreprises

L'engagement des cadres supérieurs d'une entreprise envers les objectifs de la diversité culturelle constitue l'aspect le plus important pour assurer la réussite des pratiques exemplaires. Plusieurs des entreprises examinées ont pris des mesures pour informer leur effectif que leurs dirigeants attachent une très grande priorité à la diversité culturelle et qu'il ne s'agit aucunement d'une adhésion de pure forme à ce principe. De plus, leur culture organisationnelle souscrit au principe que la

diversité est bien plus qu'un objectif social valable, mais bien un objectif qui représente un outil essentiel permettant à l'entreprise de concurrencer sur le marché mondial. En d'autres termes, ces entreprises considèrent que la diversité est elle-même un objectif commercial.

Pour tenir leur engagement envers la diversité culturelle, plusieurs des entreprises examinées adoptent chaque année des objectifs précis concernant l'engagement d'employés qui font partie de cette diversité culturelle et établissent la rémunération des dirigeants responsables en fonction de la réalisation de ces objectifs. Ces dirigeants participent également à des tables rondes prévues à des intervalles réguliers pour discuter avec les employés des questions se rapportant à la diversité et pour établir les domaines qui doivent être améliorés. Les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre un plan efficace sur la diversité culturelle utilisent en plus une technique qui consiste à mettre sur pied des conseils sur la diversité dans toute l'entreprise pour discuter de l'ensemble des objectifs, examiner les pratiques en place en matière de diversité et mettre en œuvre des moyens pour soutenir un effectif multiculturel, y compris des séances permanentes de sensibilisation pour les employés.

La diversité et les émissions de divertissement

En ce qui concerne les émissions télévisées qui font généralement partie de la catégorie du « divertissement », plusieurs des entreprises de radiodiffusion que nous avons examinées se sont fixées des objectifs pour la diversité à l'écran qu'elles peuvent surveiller d'une année à l'autre. Plusieurs entreprises ont également instauré des activités, dont entre autres des concours d'amateurs, afin de faire valoir le bassin de talents de diverses ethnies aux décideurs du domaine de la télévision responsables de réaliser ces objectifs.

De plus, ces entreprises ont créé des programmes de stage pour donner une première chance aux personnes douées d'imagination qui travaillent derrière la caméra, comme les rédacteurs et les directeurs. Des rédacteurs et des directeurs du réseau se chargent de l'encadrement, par rotation, des candidats choisis, ce qui permet à ces derniers de s'initier aux divers moyens artistiques de réaliser des émissions de télévision. Des programmes sont également en place du côté commercial pour aider les personnes des collectivités culturelles qui possèdent des aptitudes en gestion à percer dans l'industrie de la télévision. Là aussi, les candidats choisis font un stage dans divers domaines comme l'élaboration des

émissions, le marketing, la mise à l'horaire, les affaires commerciales et les normes en matière de radiodiffusion.

Plusieurs des entreprises de radiodiffusion que nous avons examinées tiennent régulièrement des discussions avec le secteur des réalisations indépendantes pour s'assurer que ces entreprises sont au fait de leurs objectifs concernant la diversité et prennent des mesures en vue de réaliser des émissions qui affichent davantage la diversité culturelle.

La diversité et les émissions d'actualités

Nos recherches ont révélé que les émissions d'actualités ne sont pas traitées de la même façon que les émissions de divertissement en ce qui concerne la diversité culturelle. Certains des réseaux et des stations de télévision que nous avons étudiés ont chacun mis sur pied un forum sur la diversité qui se réunit régulièrement pour discuter des questions et formuler des recommandations sur comment mieux présenter la diversité dans les émissions d'actualités à la télévision. Ils ont de plus chacun élaboré une base de données sur des spécialistes disponibles pour faire des commentaires dans le cadre de ces émissions. Ces bases de données contiennent le nom et les coordonnées de personnes issues de diverses collectivités ethnoculturelles et raciales, spécialistes dans divers domaines, avec renvois par sujet.

Des programmes de stage ont également été mis sur pied pour les candidats appartenant à une minorité et qui sont affectés aux bureaux journalistiques afin de leur permettre de faire l'expérience de tous les aspects de la collecte de l'information, du reportage et de la réalisation. Les radiodiffuseurs font également appel aux salons d'emploi et à d'autres programmes d'extension qui sont conçus précisément pour trouver des candidats des diverses collectivités. Ces moyens servent de « système de distribution » d'employés vers les salles de presse électronique.

Plusieurs entreprises de radiodiffusion élaborent également un rapport sur la proportion de leurs émissions d'actualités qui sont présentées par des gens des collectivités culturelles et qui mettent en vedette des spécialistes issus de ces collectivités. Ces rapports sont régulièrement examinés par les cadres supérieurs.

IV. Les éléments d'un régime de pratiques exemplaires

Pour les fins de l'analyse, nous avons structuré les éléments essentiels d'un régime efficace de pratiques exemplaires en trois parties :

- A. La diversité au sein des entreprises;
- B. La diversité et les émissions de divertissement;
- C. La diversité et les émissions d'actualités.

La première section, à savoir celle sur la diversité au sein des entreprises, traite des initiatives qu'on retrouve dans n'importe quelle entreprise de n'importe quel secteur commercial qui souhaite se doter d'un effectif progressif qui se compose de personnes appartenant à diverses cultures. Cette section consiste par conséquent en un aperçu des pratiques exemplaires. Les deux autres sections, soit celle sur les émissions de divertissement et celle sur les émissions d'actualités, font état des pratiques qui se rapportent directement au secteur de la télévision.

A. *La diversité au sein des entreprises*

Dans cette section du rapport nous dénombrons les initiatives des entreprises en vue de créer le cadre voulu pour assurer l'élaboration et l'efficacité d'un plan sur la diversité. Ces mesures représentent la pierre d'assise des plans que nous avons examinés.

i. *L'engagement des cadres supérieurs*

Un élément absolu s'est dégagé de l'examen des pratiques exemplaires des entreprises à l'étude. Cet élément, qui se détache nettement des autres, est tout à fait essentiel pour assurer un programme de diversité efficace : les cadres supérieurs de l'entreprise doivent avaliser l'objectif de réaliser la diversité ethnoculturelle et raciale. La plupart des entreprises examinées font en sorte que leurs employés sachent qu'elles tiennent absolument à réaliser leurs objectifs concernant la diversité culturelle et les sensibilisent au fait qu'ils constituent un élément essentiel de leurs objectifs commerciaux.

En avalisant la diversité culturelle, les cadres supérieurs communiquent clairement à l'effectif de l'entreprise que la diversité revêt énormément d'importance sur le plan des affaires. De plus, les cadres supérieurs participent à des discussions permanentes concernant la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Ce ne sont

pas les cadres intermédiaires qui se chargent de la diversité culturelle, mais bien les cadres supérieurs au sommet de la hiérarchie qui en font un objectif de toute première importance pour l'entreprise. Par exemple, dans le plan sur la diversité adopté par JPMorgan Chase, le président et directeur général, Bill Harrison, y déclare que son entreprise est en train de « créer une culture qui respecte la valeur des différences parmi nous et qui encourage chaque personne à faire de son mieux ». (traduction) On trouve des déclarations semblables, faites par des cadres supérieurs, dans plusieurs des autres plans sur la diversité qui ont été élaborés par les entreprises examinées.

ii. Le rapport entre la diversité et le succès financier

Dans bien des cas, la diversité culturelle est avalisée comme objectif de l'entreprise dans son énoncé de mission ou encore, comme c'est le cas de l'entreprise mentionnée dans le paragraphe précédent, dans un message aux employés de la part du président ou du président-directeur général de l'entreprise. Le but est toujours le même, notamment de souligner que les cadres supérieurs estiment que la diversité culturelle constitue un aspect important de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Dans ces énoncés à l'intention des employés, on insiste souvent sur le fait qu'il est dans l'intérêt financier de l'entreprise d'être davantage diversifiée sur le plan culturel. Par exemple, dans la déclaration qu'il a faite dans le plan sur la diversité de septembre 2001, le président-directeur général de Eastman Kodak, Daniel A. Carp, établit un rapport étroit entre l'intérêt que Kodak porte envers la présence d'un effectif de toutes les cultures et son succès comme entreprise qui doit concurrencer dans un marché mondial qui prend de plus en plus d'ampleur :

Dans notre marché mondial où règne la concurrence, il est essentiel de comprendre les cultures, les coutumes et les collectivités dans tous les endroits où Kodak fait des affaires. Notre entreprise exerce ses activités dans au-delà de 30 pays et elle fait plus de la moitié de ses affaires à l'extérieur des États-Unis.

Les marchés diversifiés présentent de bonnes occasions de croissance économique étant donné la

possibilité de servir des nouveaux clients. Nous savons que les préférences et le comportement d'achat diffèrent d'un endroit à un autre. Nous comptons sur les employés de Kodak pour nous permettre de mieux connaître ces marchés, de développer notre entreprise et de réussir sur ces marchés mondiaux. (traduction)

De même, la Banque de Montréal exprime son engagement envers la diversité de son effectif comme suit :

Notre engagement envers la diversité apporte un énorme potentiel aux clients, aux actionnaires et aux employés du groupe d'entreprises de la Banque de Montréal. Nous sommes conscients du fait que nos différents points de vue inspirent l'innovation et augmentent notre savoir. Un effectif diversifié est le reflet des collectivités dans lesquelles nous faisons des affaires et nous aide à comprendre une myriade de besoins. (traduction)

Les entreprises examinées ont établi ce rapport entre la diversité culturelle du milieu de travail et l'avenir financier de l'entreprise, parce qu'il constitue en fait la justification économique pour prendre des mesures en faveur de la diversité culturelle. Ainsi, la diversité culturelle devient un objectif commercial légitime qui procure à l'entreprise un avantage concurrentiel pour ce qui est de s'attirer et de servir divers marchés nationaux et étrangers.

iii. Le lien entre les objectifs en matière de diversité et la rémunération

Les entreprises utilisent aussi un autre moyen pour faire valoir à leur effectif l'importance de la diversité. Elles établissent la rémunération des responsables de ce programme en fonction de la mesure dans laquelle ils et elles réalisent les objectifs précis concernant le nombre de personnes engagées qui appartiennent à une minorité visible. Dans ce cas-ci, les objectifs en matière de diversité culturelle s'inscrivent dans le cadre de tous les autres objectifs de l'entreprise qui se rapportent au rendement. De cette façon, ces objectifs deviennent un élément déterminant l'évaluation du rendement des cadres supérieurs et du traitement à leur verser.

Prenons la Banque de Montréal. Le président, Tony Comper, s'attend à ce que les cadres supérieurs de BMO veillent à la réalisation des objectifs de la Banque en matière de diversité, et a stipulé que « la rémunération variable des cadres supérieurs sera assujettie à une augmentation ou à une diminution de 10 % selon qu'ils réalisent ou non les objectifs qui leur ont été fixés au chapitre de la diversité et de l'équité en milieu de travail. » (traduction)

Ce genre de régime de rémunération, ainsi que d'autres régimes semblables, ont pour but de responsabiliser les cadres supérieurs et de s'assurer que les objectifs en matière de diversité sont effectivement réalisés. Si les gestionnaires savent que leur rémunération dépend directement de la mesure dans laquelle ils réalisent les objectifs fixés pour la diversité culturelle, il s'ensuit qu'ils seront davantage encouragés à le faire. En mettant l'accent sur la responsabilisation des cadres, l'entreprise renforce l'engagement qu'elle a pris envers la réalisation de ses objectifs concernant la diversité culturelle.

iv. Tables rondes sur la diversité

Plusieurs des pratiques exemplaires que nous avons examinées révèlent que les cadres supérieurs sont tenus de se réunir à intervalles réguliers pour examiner leurs objectifs et leurs plans concernant la diversité. Pour s'assurer de ne pas perdre de vue les objectifs de l'entreprise en matière de diversité culturelle, des tables rondes ont lieu entre les cadres supérieurs et les représentants de groupes d'employés dans le but précis de discuter des questions se rapportant à la diversité et de déterminer ce qui pourrait être amélioré. Ces discussions ont pour but d'améliorer la communication au sein de l'entreprise et de tenir la direction au fait des préoccupations de son effectif.

De plus, les tables rondes se veulent un forum efficace permettant d'échanger des renseignements et de suggérer des solutions. Ces mesures ont deux heureux résultats : les employés s'attachent davantage à la diversité et les questions qui s'y rapportent sont examinées du haut au bas de la hiérarchie et aussi dans le sens inverse. Par exemple, dans son plan sur la diversité Xerox déclare que ces tables rondes présentent une occasion « d'entendre des commentaires francs et directs de la part des employés, de mieux comprendre les points forts et les points faibles des initiatives de Xerox en matière de diversité, ainsi que ce qui pourrait menacer ces initiatives, et d'établir les domaines à améliorer. » (traduction)

v. *Conseils sur la diversité*

Outre les tables rondes, plusieurs entreprises ont également instauré des conseils sur la diversité dans chaque succursale à l'échelle locale. Ces conseils permettent aux employés de discuter au palier local des questions concernant la diversité qui les intéressent et aux cadres supérieurs de se renseigner sur ces questions. Ils permettent également de concevoir des programmes et des possibilités de s'instruire, comme des initiatives de perfectionnement professionnel dans le cadre de la « formation continue » et des programmes d'encadrement et de sensibilisation culturelle.

Prenons l'exemple de JPMorgan Chase. Cette entreprise compte au-delà de 60 conseils locaux sur la diversité à l'échelle internationale. Ces conseils donnent l'occasion aux employés de JPMorgan Chase de « préciser des questions concernant la diversité qui se rapportent à leur milieu de travail et de mettre en œuvre des programmes et des solutions pour régler le problème. » (traduction) Dans le cas des conseils mis sur pied par Xerox, ceux-ci se chargent également de revoir l'ensemble des pratiques de l'entreprise en matière de diversité et de formuler des recommandations en vue d'apporter des changements.

B. *La diversité et les émissions de divertissement*

Cette partie du rapport consiste en un aperçu des diverses pratiques visant la diversité qui s'appliquent précisément à la réalisation des émissions de divertissement. Elle fait également état des initiatives en vue de permettre aux personnes appartenant aux collectivités ethnoculturelles et raciales de jouer un rôle davantage représentatif tant devant la caméra que derrière celle-ci.

i. *Pourcentages cibles pour le recrutement*

Une des premières initiatives prises par plusieurs des entreprises de radiodiffusion que nous avons examinées consistait à fixer des pourcentages pour le recrutement de personnes appartenant aux collectivités ethnoculturelles et raciales et à établir un système de suivi. Les cadres supérieurs ont la responsabilité de veiller à ce que ces pourcentages soient atteints. Comme l'a dit un représentant d'une de ces entreprises, « ce qui est évalué, est réalisé ».

Au Royaume-Uni, par exemple, Channel 4 a établi le pourcentage cible de 13 % pour son effectif général et de 9 % pour ses cadres supérieurs pour la période de

2003 à 2006. De même, il a fixé à 8 % le pourcentage de représentation à l'écran pour la plupart des émissions d'intérêt général et à 5% celui pour les émissions de divertissement et les documentaires. Selon Channel 4, ces pourcentages « amènent les rédacteurs qui passent des commandes et les travailleurs indépendants à s'assurer que nous traduisons l'image de la Grande-Bretagne d'aujourd'hui ». (traduction)

ii. *Projet de mise en valeur des talents*

Les réalisateurs d'émissions pour la télévision et les cadres supérieurs des réseaux nous ont souvent dit, lors des entrevues individuelles tenues dans le cadre de la Phase III, qu'il est difficile pour eux de trouver des artistes issus des diverses collectivités ethnoculturelles et raciales. Autrement dit, ils ne connaissent simplement pas d'acteurs ou de directeurs de diverses cultures qui pourraient apporter leurs talents aux émissions de divertissement qu'ils réalisent.

Face à ce problème, le réseau de télévision américain ABC a lancé un programme de distribution des rôles qui s'appelle le *Casting Project*. De concert avec la *Screen Actors Guild* (SAG), ABC tâche d'augmenter la diversité ethnoculturelle et raciale du bassin de talents servant à ses émissions. Le projet fournit l'occasion aux acteurs et aux directeurs de diverses origines de mettre en valeur leurs talents devant un groupe de décideurs haut placés de l'industrie de la télévision, comme des agents, des directeurs de la distribution artistique, des réalisateurs, des gestionnaires et des cadres supérieurs du réseau.

iii. *Programmes de stage*

L'industrie de la télévision est un des nombreux secteurs où l'expérience est essentielle pour être considéré pour un emploi. Pour résoudre cette situation sans issue, qui se produit souvent lorsqu'on n'arrive pas à se faire engager parce qu'on n'a pas d'expérience et qu'on n'a pas d'expérience parce qu'on n'arrive pas à se faire engager, les réseaux de télévision américains comme ABC et NBC ont instauré un vaste éventail de programmes de stage qui sert de « système de distribution » d'employés éventuels.

Par exemple, NBC et ABC ont mis sur pied des programmes pour favoriser le recrutement de rédacteurs minoritaires. NBC veille au financement d'un poste de rédacteur sur les lieux pour toutes les émissions de télévision scénarisées, tandis

que ABC se charge d'un stage de rédaction (« Writers Fellowship ») de concert avec la *Writers Guild of America* afin de trouver et d'engager des nouveaux rédacteurs de création littéraire. Le programme est ouvert à tout le monde, mais il accorde une place importante au recrutement des minorités visibles.

De concert avec la *Directors Guild of America* (DGA), ABC a également mis sur pied un programme afin de recruter, pour ses émissions télévisées, des directeurs en herbe qui appartiennent à une minorité. On verse un traitement annuel aux personnes reçues à ce programme et on s'assure de leur encadrement par des membres de la DGA dans le cadre d'un « programme par rotation conçu pour leur montrer divers points de vue et diverses approches artistiques ». (traduction)

Le réseau ABC offre également un « programme de collaborateurs » dont le but est de fournir à l'industrie de la télévision des personnes motivées possédant des aptitudes en gestion. Ce programme de 12 mois donne l'occasion aux participants de s'initier à l'ensemble de la division du divertissement du réseau, la réalisation, la rédaction, l'élaboration et le choix des émissions, y compris la mise à l'horaire et les affaires commerciales.

En dernier lieu, NBC et ABC participent à la *Emma L. Bowen Foundation*, qui est une fondation indépendante mise sur pied pour multiplier les occasions d'emploi au sein de l'industrie de la télévision pour les gens appartenant aux minorités visibles. Les étudiants choisis par cette fondation font un stage chez les réseaux participants pendant une période de cinq ans. Ce stage débute à l'école secondaire et se termine à la fin des études collégiales.

Bien que les programmes d'extension vers les collectivités minoritaires de certains des réseaux comptent également des bourses d'études, cette mesure n'est pas toujours considérée un moyen de recrutement et de formation rentable puisqu'on ne peut pas garantir que les boursiers choisissent de faire carrière dans le secteur de la télévision. Par conséquent, NBC a abandonné ses programmes de bourse d'études en faveur des programmes de stage, car il estime que c'est un moyen plus efficace de faire percer des candidats de diverses origines culturelles et raciales dans le secteur de la télévision.

iv. La collaboration avec le secteur des productions indépendantes

Étant donné la quantité d'émissions de télévision qui est acquise par le biais des maisons de production indépendantes, les entreprises de radiodiffusion que nous

avons examinées tâchent d'obtenir la collaboration et la participation actives du secteur des productions indépendantes. Dans plusieurs cas, les réseaux de télévision communiquent régulièrement avec les producteurs indépendants pour s'assurer qu'ils sont au courant tant de l'importance d'offrir des débouchés à des acteurs de diverses collectivités culturelles, que de l'incidence de la présence de cet effectif diversifié derrière la caméra sur la présentation et la représentation à l'écran.

Channel 4 au Royaume-Uni s'est récemment attaqué à cette question. Ses responsables ont énoncé leur politique en déclarant que ce service de télévision s'attache à apporter un éventail plus large de voix et d'opinions à toutes ses émissions. Cette politique en matière de diversité stipule, par exemple, que tous les rédacteurs qui passent des commandes sont tenus de souligner « l'importance de la présence à l'écran d'artistes et de collaborateurs multiculturels lorsqu'ils donnent des instructions aux producteurs indépendants ». (traduction) De plus, Channel 4 a mis sur pied un système de suivi pour ses productions indépendantes.

Ce service s'attend à ce que les producteurs qui travaillent pour Channel 4 « remplissent le formulaire sur la présentation à l'écran afin que le réseau puisse vérifier le nombre de personnes appartenant à une minorité ethnique qui paraissent à l'écran dans toute sa programmation ». (traduction) Il a également créé le poste de « chef de la rédaction – diversité culturelle », dont le titulaire se charge « d'encourager les rédacteurs qui commandent des œuvres à former des équipes de réalisation composées de personnes de diverses origines, à présenter la diversité à l'écran et à lancer des mesures visant la diversité dans l'ensemble du service ». (traduction)

C. La diversité et les émissions d'actualités

Dans cette partie du rapport, nous abordons les pratiques en matière de diversité qui se rapportent tout particulièrement aux émissions d'actualités. Les actualités étant de par leur nature même « non scénarisées », les méthodes ne sont pas les mêmes que celles utilisées dans le cas des émissions de divertissement.

i. Les forums sur la diversité

Plusieurs des services de nouvelles ont fait remarquer qu'ils doivent refléter les collectivités qu'ils desservent. Comme l'a déclaré un représentant de Gannett –

entreprise qui est propriétaire d'au-delà de 100 quotidiens aux États-Unis, dont *USA Today*, et de 22 stations de télévision – dans sa déclaration de février 2000 sur la diversité :

Nous voulons nous faire le reflet exact des collectivités que nous desservons. Si l'on souhaite que nos quotidiens présentent des reportages qui sont fondamentalement exacts, ils doivent régulièrement présenter la diversité de ces collectivités, sans quoi notre crédibilité journalistique sera compromise. (traduction)

C'est le même principe pour l'industrie de la télévision, où il est important d'assurer la diversité des opinions dans les reportages sur les actualités afin de maintenir la crédibilité de la station ou du canal auprès de ses téléspectateurs. Ce qui compte, c'est qui présente le reportage et ce qu'il ou elle rapporte. La question consiste à savoir comment réaliser la diversité.

Prenons un exemple. La diversité étant une question de première priorité au réseau ABC, le président du service des actualités *ABC News* a lui-même veillé directement à la création d'une commission spéciale sur la diversité en 2001. Cette commission, dont le mandat est de discuter des questions se rapportant à la diversité et de formuler des recommandations précises sur comment aborder les objectifs de ABC en matière de diversité, se réunit une fois par mois et se compose de 12 cadres supérieurs de diverses origines ethnoculturelles et raciales qui représentent diverses équipes de travail au sein de *ABC News*. Le but principal de ce forum permanent est de faire en sorte que les questions relatives à la diversité soient réglées immédiatement chaque fois qu'une décision se répercute sur le service des nouvelles du réseau.

ii. Bases de données sur les spécialistes

Un autre thème, qui est revenu souvent pendant les entrevues individuelles effectuées dans le cadre de la Phase III de ce programme de recherche, concernait le fait qu'on ne tient souvent pas compte des personnes appartenant aux collectivités ethnoculturelles et raciales dans les reportages sur des sujets techniques exigeant la participation de « spécialistes » de l'extérieur à une discussion en groupe ou à une entrevue télévisée. On s'est plaint que ces personnes sont interviewées uniquement lorsqu'il s'agit de reportages au sujet des collectivités en tant que telles. Plusieurs

réseaux de télévision ont par conséquent créé des bases de données spéciales contenant le nom de personnes appartenant aux minorités visibles qui se spécialisent dans une variété de domaines techniques. On a ensuite établi un renvoi entre le nom de chacun de ces experts et leur domaine de spécialisation, comme l'explique l'extrait qui suit du plan sur la diversité dans les actualités adopté par le réseau ABC :

Cette base de données contient le nom d'au-delà de 1 000 spécialistes appartenant à des minorités ethniques avec un renvoi établissant le lien entre chaque nom et le domaine de spécialisation. La base de données complétée est maintenant disponible en ligne où tous les services d'actualités peuvent la consulter. Elle est en fait une source principale où trouver des spécialistes sur des sujets traités dans les actualités. Tous les réalisateurs et les personnes chargées de retenir les services de ces spécialistes ont reçu de la formation sur comment utiliser cette base de données. (traduction)

iii. Programmes de stage

Du côté des services d'actualités, les entreprises de radiodiffusion que nous avons examinées ont des programmes de stage semblables à ceux qu'elles ont mis en place pour les dramatiques. Nous expliquons ici en quoi consistent ces stages.

Le réseau NBC offre un programme pour les collaborateurs du domaine des actualités qui est conçu pour trouver des gens de diverses origines ethniques qui aspirent à faire carrière comme journalistes. Le réseau le qualifie de programme de « formation accélérée » pour ceux qui « souhaitent acquérir des compétences en collecte de l'information et en réalisation ». (traduction) Pour sa part, le réseau ABC dispose de programmes semblables. Il offre un programme pour les stagiaires minoritaires dans le cadre duquel huit étudiants sont affectés à un de ses cinq bureaux journalistiques nationaux où ils sont initiés à tous les aspects de la collecte de l'information, du reportage et de la réalisation. Un autre programme du réseau ABC permet d'enseigner, à des nouveaux journalistes qui appartiennent à un groupe minoritaire, le métier de correspondant de la presse électronique pour le réseau. Et, ABC offre également un programme d'agents de réseau. Les candidats choisis font chacun un stage dans divers postes au réseau.

iv. Projets de mise en valeur des talents et programmes d'extension

En combinaison avec les programmes de stage, les réseaux examinés mettent en œuvre plusieurs programmes d'extension, dont des projets de mise en valeur des talents. Dans le but de recruter des personnes appartenant à des minorités pour leurs programmes de stage, les bureaux journalistiques locaux participent généralement à des projets annuels de mise en valeur des talents qui se déroulent dans les collèges et les universités de la localité. Par exemple, en octobre 2002, le bureau de Washington (D.C.) de *ABC News* a participé à un projet de mise en valeur bien réussi qui a eu lieu à Howard University et pendant lequel les responsables de ce service de nouvelles ont pu interviewer au-delà de 100 étudiants. Cette initiative a permis de choisir quatre étudiants pour faire un stage au bureau de Washington. *ABC News* est également devenu membre d'associations de journalistes minoritaires, comme la *Native American Journalists Association*, ce qui lui donne accès aux listes de membres de ces associations et aussi la possibilité d'afficher des occasions d'emploi sur leurs sites Web.

v. Suivi des reportages d'actualités

En fin de compte, plusieurs services d'actualités tiennent des registres sur le nombre de fois que les minorités visibles et les spécialistes de diverses origines paraissent dans leurs émissions d'actualités. Ces données leur permettent d'évaluer dans quelle mesure ils ont atteint les objectifs et les pourcentages qu'ils se sont fixés au chapitre de la diversité. L'exigence suivante fait partie du plan sur la diversité de *ABC News* : « Un rapport mensuel indiquant la proportion des reportages présentés par des personnes appartenant à une minorité doit être élaboré pour chaque émission. Ces rapports feront ensuite l'objet d'un examen officiel par les chefs de production deux fois par an. Nous examinerons également le nombre de spécialistes minoritaires qui font partie de ces émissions. » (traduction)

Annexe A : liste des entreprises

1. Réseaux de télévision et propriétaires de réseaux

- ABC (É.-U.)
- NBC (É.-U.)
- Tribune (É.-U.)
- Gannett (É.-U.)
- BBC (RU)
- Channel 4 (RU)
- Carlton Television (RU)

2. Entreprises ou filiales canadiennes

- Banque de Montréal
- N. Yanke Transfer
- Xerox
- IBM Canada

3. Multinationales

- Eastman Kodak
- JP Morgan Chase
- Proctor & Gamble
- Prudential Financial

Annexe B : faits saillants des pratiques exemplaires adoptées par certaines des entreprises examinées

Nous résumons ici les faits saillants des pratiques exemplaires tirées des programmes ou des plans sur la diversité de certaines des entreprises examinées dans le cadre de ce projet de recherche.

i. Réseaux de télévision et propriétaires de réseaux

ABC Television

- Lancement du *Casting Project* en août 2001 de concert avec la *Screen Actors Guild* (SAG) – Cette initiative sur la distribution des rôles est conçue pour accroître la diversité du bassin d’artistes auquel le service de la distribution artistique de ABC peut faire appel. Cette démarche permet également aux artistes de diverses origines de faire valoir leurs talents à un vaste éventail de décideurs clés de l’industrie de la télévision.
- Lancement de la première séance de lecture de rôles en octobre 2001 – Au-delà de 50 réalisateurs, directeurs de la distribution artistique, dirigeants de spectacle et cadres supérieurs ont participé à cette séance conçue pour faire valoir leurs talents, tandis que plus de 200 personnes, y compris des agents, des directeurs de la distribution artistique, des réalisateurs et des imprésarios y ont assisté.
- Expansion du programme de bourses d’études et de subventions pour développer les talents afin d’y inclure la Nation indienne Ojibwe – 54 groupes participent maintenant à ce programme.
- Diffusion d’émissions spéciales d’intérêt social, comme les prix *ALMA Awards* qui rendent hommage aux Américains d’origine latinophone et hispanique dont les réalisations dans les domaines du film, de la télévision et de la musique présentent une image positive des latinophones et des Hispaniques en Amérique.

Writers Fellowship

- Cette association de rédacteurs, dirigée en collaboration avec la *Writers Guild of America*, repère et engage de nouveaux auteurs ou rédacteurs en mettant l'accent sur des personnes issues de groupes minoritaires. Tous les auteurs peuvent faire une demande. Sept boursiers sont choisis, entre autres trois Afro-Américains, deux personnes de l'Asie ou des îles du Pacifique et une personne d'origine latinophone ou hispanique.

Directors Fellowship

- Grâce à cette association de directeurs, il est possible de repérer les employés de ABC qu'il y a lieu de faire observer ou encadrer par certains directeurs appartenant à la *Directors Guild of America* dans le cadre d'un système de rotation qui permet d'initier les candidats aux divers contextes de la télévision ainsi qu'aux nombreuses techniques artistiques. Ce programme a également pour but de multiplier les rapports professionnels avec les chefs de la production, les dirigeants de spectacle et les cadres supérieurs.
- Le service de divertissement *ABC Entertainment* a réservé la somme de 250 000 \$ pour engager des scénaristes pigistes appartenant à une minorité afin d'offrir davantage d'occasions à ces personnes. Lors de la première année d'une émission présentée en épisodes, les responsables sont tenus d'engager au moins un rédacteur pigiste pour chaque épisode dont l'histoire n'a pas été commandée, et aussi de continuer à tenir compte de ces rédacteurs pour d'autres projets.

Entertainment Group Associates Program

- Le *ABC Entertainment Television Group Associates Program* a pour but de faire percer, dans l'industrie de la télévision, des personnes motivées possédant des aptitudes en gestion. Ce programme de 12 mois donne l'occasion aux participants choisis de s'initier à l'ensemble de la division du divertissement du réseau et d'étudier les domaines qui les intéressent tout particulièrement. Les participants font un stage dans divers domaines, notamment les suivants : la réalisation (la rédaction, le tournage et le montage des émissions), l'élaboration (le choix, l'élaboration et l'évaluation des émissions destinées à la télévision), la mise à l'horaire (le thème associé à l'image de marque et les forces de la concurrence qui influent sur la mise à l'horaire des émissions), les affaires commerciales et les normes en matière de radiodiffusion.

Initiatives prises par ABC dans le domaine des actualités

- Lancement de la commission sur la diversité, une initiative du président de *ABC News* – Cette commission, dotée d'un mandat très large lui permettant de se charger des questions se rapportant à la diversité et de formuler des recommandations précises sur comment aborder les objectifs de la division de nouvelles, se réunit une fois par mois et se compose de 12 personnes qui œuvrent dans divers secteurs de la division des actualités.
- Création du projet d'une base de données renfermant le nom d'une quantité de spécialistes qu'il est possible d'interviewer à la télévision – Cette base de données a vu le jour grâce aux recherches approfondies effectuées par un ancien responsable des invitations à l'émission *Nightline* et aux commentaires et suggestions des membres de la coalition sur la diversité et d'autres groupes de médias, de professionnels, de métiers et d'enseignants qui représentent les minorités ethniques. La base de données contient le nom d'au-delà de 1 000 spécialistes appartenant à une minorité ethnique avec renvois à chaque sujet sur lequel chaque personne possède des connaissances spécialisées. Cette base de données est maintenant disponible en ligne où tous les services d'actualités peuvent la consulter. Elle est en fait une source principale où trouver des spécialistes sur des sujets traités dans les actualités. Tous les réalisateurs et les personnes chargées de retenir les services de ces spécialistes ont reçu de la formation sur comment l'utiliser.
- Mise sur pied du programme de stage rémunéré à l'intention des minorités – Ce programme est conçu pour engager des stagiaires issus des collectivités ethniques et ensuite les affecter à un des bureaux journalistiques nationaux. Les participants ont l'occasion de s'initier à tous les aspects de la collecte de l'information, du reportage et de la réalisation.
- Activités d'extension – *ABC News* est devenu membre de la *Native American Journalists Association*, ce qui lui donne accès aux listes de membres de cette association et aussi la possibilité d'afficher des occasions d'emploi sur son site Web. ABC a également collaboré avec cette association dans le but de trouver des réalisateurs et des correspondants chevronnés.
- Programme de formation des correspondants de presse électronique appartenant à une minorité – Ce programme permet de former des journalistes en vue de les

affecter à des postes de correspondants pour le réseau. Il a été conçu dans le but d'offrir, sur une période de deux ans, l'occasion de développer et de parfaire l'éventail complet de compétences en journalisme qui sont nécessaires pour devenir correspondant de réseau.

NBC Television

Position sur la diversité

- Le réseau NBC a déclaré qu'il s'attache à accroître la diversité tant à l'écran que derrière la caméra. Il a créé le conseil de NBC sur la diversité en février 2000 afin d'être en mesure d'engager davantage de gens de diverses origines dans tous ses services. Le conseil a pour but d'accroître la diversité par le biais de nouveaux programmes ou de programmes améliorés pour encourager les minorités à faire carrière dans le domaine de la télédiffusion ou à chercher à faire des affaires avec NBC.
- Le conseil sur la diversité a élaboré des nouveaux programmes, comme celui à l'intention des rédacteurs minoritaires, et a consacré ses efforts à élargir les programmes de NBC en place pour les écoles secondaires et les collèges dont le but est de sensibiliser les étudiants appartenant à une minorité au domaine de la télédiffusion. De plus, le site Web de NBC sur les fournisseurs de diverses origines contient au-delà de 800 commerces dont les propriétaires sont des personnes appartenant à une minorité ou des femmes.

Programme des collaborateurs du domaine des actualités

- Ce programme permet de répertorier les personnes fort productives qui aspirent à une carrière en journalisme et qui peuvent apporter le point de vue de leurs diverses origines à la réalisation et au reportage des actualités. L'engagement officiel de NBC consiste également à former des employés affectés à la rédaction qui sont issus des collectivités minoritaires.

Emma Bowen Foundation

- NBC est un commanditaire de la *Emma Bowen Foundation*. Cette fondation a été créée par le secteur des médias pour donner davantage la chance aux étudiants minoritaires de trouver des possibilités d'emploi permanent. Les étudiants travaillent pour une des entreprises du partenariat pendant les mois d'été et les autres vacances scolaires dès la fin du premier cycle de l'école secondaire jusqu'à l'obtention du diplôme collégial.

Programme pour les rédacteurs minoritaires

- Par le biais de ce programme, NBC finance un poste de rédacteur minoritaire sur les lieux pour toutes les séries scénarisées qui sont diffusées aux heures de grande écoute, pendant la journée et tard le soir, y compris les nouvelles séries, celles qui sont de retour et les séries réalisées en studio qui n'appartiennent pas à NBC, jusqu'à concurrence de trois saisons pour chaque rédacteur minoritaire engagé.

Programme pour les collaborateurs du domaine du divertissement

- Les candidats reçus à ce programme acquièrent de l'expérience pratique dans les domaines de l'élaboration et de la gestion des émissions de divertissement. Ces collaborateurs sont des personnes qui mettent à contribution leurs origines diverses au processus de création. Ils se chargent d'analyser et d'élaborer des scénarios et de faire des commentaires et suggestions sur l'aspect créatif aux rédacteurs et aux réalisateurs concernant les scénarios, les récits, la distribution des rôles et la mise à l'horaire des émissions.

Tribune Company

- L'engagement de cette entreprise envers la diversité se veut une stratégie d'entreprise, un impératif commercial et un élément essentiel des programmes de ressources humaines.

Gestion du roulement du personnel

- Cette mesure a été mise en place pour répertorier les gens doués et élaborer des plans pour assurer la continuité du leadership.

Service de recrutement

- Ce service entretient des rapports avec diverses associations médiatiques du secteur minoritaire et un éventail de groupes de défense des droits des minorités à travers le pays.
- Il se charge également de commanditer des salons de l'emploi et des congrès, de recruter des candidats ayant beaucoup de potentiel et d'assurer un soutien financier.

Minority Editorial Training Program (METPRO)

- Ce programme de formation de rédacteurs appartenant à une minorité offre, aux personnes ayant obtenu leur diplôme collégial, une formation d'un an en salle de classe et sur le tas chez un journal publié par l'entreprise Tribune et a permis de garder plus de la moitié des diplômés du programme comme employés.

Initiative visant les universités

- Il s'agit d'une démarche en vue de recruter des gens dans les universités et les collèges de la localité, dont cinq collèges traditionnellement afro-américains et deux universités qui comptent de nombreux étudiants d'origine hispanique.

Emma Bowen Foundation for Minority Interests in Media

- Ce programme donne l'occasion aux étudiants de collège qui appartiennent à un groupe minoritaire de faire un stage rémunéré, pouvant durer jusqu'à quatre ans, au sein des stations de radiodiffusion appartenant à l'entreprise Tribune.

Programme de formation en réalisation des services de création de Tribune

- Une occasion de formation pour les réalisateurs et rédacteurs du domaine de la promotion sur une période de 12 à 18 mois. La majorité des participants à ce programme sont des femmes ou des gens de couleur.

Résultats à l'échelle de l'entreprise

- Un processus qui permet de suivre les progrès réalisés au chapitre du recrutement de personnes de diverses origines pendant l'année. Ses responsables élaborent des plans pour s'attaquer aux domaines dans lesquels des améliorations s'indiquent, ainsi qu'un rapport sur les résultats de fin d'année et les plans d'action prévus qu'ils remettent une fois par an au conseil d'administration dans le cadre du processus de gestion du roulement du personnel.
- Le conseil d'administration veille à ce que les stratégies en matière de diversité cadrent avec les objectifs commerciaux.

Channel 4

- Ce réseau de télévision s'est joint au *Cultural Diversity Network* (CDN) en octobre 2000. Il favorise la sensibilisation et l'engagement envers la diversité culturelle parmi les employés et les fournisseurs dans tous les domaines se rapportant au recrutement, aux commandes et aux activités commerciales.
- Il a également chargé les équipes responsables des commandes et les réalisateurs indépendants de veiller à ce que le réseau représente la Grande-Bretagne multiculturelle d'aujourd'hui.

Mesures prises à l'interne

- Il s'est fixé des pourcentages à atteindre d'ici octobre 2003 concernant la proportion d'employés appartenant à des minorités ethniques, notamment 11 % au niveau de l'effectif général et 8 % pour les cadres supérieurs. À l'heure actuelle, ces pourcentages se chiffrent à 10,4 % pour l'effectif général et à 5,1 % pour les cadres supérieurs.

- Ces pourcentages cibles sont établis à 13 % pour l'ensemble des employés et à 9 % pour les cadres supérieurs d'ici octobre 2006 pour la période de 2003 à 2006.
- Il a également établi des pourcentages cibles pour la diversité à l'écran que doit atteindre chaque service qui commande des réalisations.
- Les fournisseurs d'émissions sont tenus de remplir un formulaire lorsqu'une réalisation est terminée. Les renseignements qui y sont consignés permettent au réseau de surveiller le nombre de personnes appartenant à une minorité ethnique qui paraissent dans toutes ses émissions pendant l'année.
- Un représentant de la diversité est affecté à chaque genre de réalisation commandée. Cette personne se charge de favoriser un choix de contenu et de collaborateurs multiculturels pour les émissions télédiffusées par Channel 4.

Groupe sur la diversité de l'effectif

- Ce groupe communique les meilleures pratiques qui ont cours dans l'industrie et fait fonction de forum pour discuter des méthodes pour augmenter le nombre d'employés appartenant à une minorité ethnique dans toutes les entreprises du réseau.
- Il tient également des séminaires à l'intention des gestionnaires afin de les renseigner sur comment un effectif diversifié apporte une contribution au réseau et y ajoute de la valeur et aussi de les sensibiliser à ces avantages.

Secteur indépendant

- Channel 4 fournit au-delà d'un demi-million de livres anglaises pour soutenir trois principaux programmes de formation à l'intention de personnes douées qui sont issues des minorités ethniques. Le programme *Junior Researcher* offre 11 contrats d'un an chacun pour former des agents de recherche de niveau subalterne, le programme *Researcher* permet de financer six contrats d'un an chacun pour des agents de recherche, et le troisième, *Fast Track*, est un programme d'avancement rapide conçu pour soutenir 17 postes dans l'industrie, de réalisateur de séries à assistant-caméraman.

- Lorsqu'ils commandent des œuvres des réalisateurs indépendants, les rédacteurs soulignent l'importance de présenter des artistes et des collaborateurs multiculturels à l'écran.
- En 2000, cette entreprise a piloté une équipe de réalisation chargée de la surveillance afin de répertorier le nombre de personnes issues de diverses cultures qui travaillent pour ses services indépendants.
- Les fournisseurs sont tenus de remplir un formulaire sur la présentation à l'écran, afin que le réseau puisse vérifier le nombre de personnes appartenant à une minorité ethnique qui paraissent à l'écran dans toute sa programmation.

Carlton Television

- Ce réseau de télévision a adopté comme priorité stratégique de s'engager à représenter les groupes ethniques tant à l'écran qu'au sein de son effectif.
- Il souhaite faire paraître les artistes noirs et asiatiques de façon évidente dans l'ensemble de ses émissions et non seulement dans les émissions destinées à des groupes culturels en particulier.
- Il est également à analyser la représentation des groupes ethniques, des personnes handicapées, des hommes et des femmes et des personnes de divers âges dans ses émissions régionales et celles diffusées par son réseau. Les résultats découlant de cette analyse aideront à élaborer des lignes directrices pour les réalisations et à sensibiliser les cadres supérieurs, les contrôleurs et les réalisateurs de séries du réseau et des services régionaux.
- Et, il forme des nouveaux talents par le biais de ses cours en art dramatique et en rédaction de récits comiques, et aussi en engageant des rédacteurs, des réalisateurs et des directeurs pour des séries comme *Single Voices*. Il a également engagé un conseiller en diversité à plein temps qui se chargera d'élaborer des programmes et une stratégie sur la diversité culturelle, ainsi que des programmes de perfectionnement pour les artistes.

Résumé des initiatives

- Ce programme permet d'évaluer le nombre de personnes appartenant à une minorité ethnique qui font partie de l'effectif et d'adopter des mesures pour

encourager des candidats noirs et asiatiques à faire une demande d'emploi, comme des annonces dans la presse ethnique en fonction des groupes visés, cibler les collègues offrant des cours en médias et faire appel aux réseaux médiatiques.

- On recrute 14 diplômés par an, dont 25 % des minorités ethniques, qui travaillent dans l'ensemble de l'entreprise.

Talent

- Carlton Television a élaboré une base de données qui renferme divers pigistes comme des chercheurs, des rédacteurs, des réalisateurs, des directeurs et du personnel technique et du domaine de la réalisation créative. De plus, elle choisit des rédacteurs noirs et asiatiques qui assisteront à ses cours d'art dramatique et de rédaction de récits comiques.

Distribution des rôles et représentation

- Ce service compte faire de la diversité culturelle une exigence à laquelle les fournisseurs devront se conformer tant pour les émissions qu'il réalise que pour celles qu'il commande. Les réalisateurs internes ainsi que ceux qui travaillent à la pige seront tenus d'indiquer comment les émissions qu'ils proposent reflèteront la Grande-Bretagne multiraciale du point de vue du contenu et du talent devant et derrière la caméra.
- Il effectuera, de concert avec ses cadres supérieurs, un examen trimestriel de ses stratégies en matière de diversité culturelle. De plus, il tiendra des réunions sur la programmation et aussi avec ses cadres supérieurs pour discuter de la représentation, dans ses émissions, des groupes ethniques à l'écran et derrière celui-ci, et il continuera à sensibiliser ses cadres supérieurs à la diversité par le biais de cours de formation.

BBC (2000)

- Cette entreprise s'est engagée à veiller à ce que 10 % de son effectif se compose de personnes appartenant à une minorité culturelle d'ici 2003 et à doubler, à 4 %, le nombre de cadres supérieurs appartenant à ces groupes.

Talent

- La BBC a déclaré qu'elle est consciente de la nécessité de lancer des initiatives destinées à créer des débouchés dans les secteurs de la télévision où le travail à la pige prédomine.
- Elle a lancé une nouvelle initiative dans le but de trouver, par le biais de son nouveau programme de rédaction, des personnes capables qui font partie d'une minorité. Cette initiative vise principalement à attirer des rédacteurs et des lecteurs de scénarios davantage diversifiés.

Distribution des rôles et représentation

- Dans ce secteur, la BBC a veillé à ce que tous les cours de formation, tant ceux centrés sur les compétences que ceux axés sur les gens, enseignent, entre autres, la compréhension pratique de la diversité culturelle et sociale. Il s'agit d'une connaissance clé qu'elle tâchera de développer chez tout le personnel affecté à la réalisation des émissions.

De plus, la BBC songe à adopter les mesures suivantes :

- faire de la sensibilisation à la diversité une partie intégrante de ses processus de recrutement et d'évaluation du rendement,
- incorporer la « gestion de la diversité » aux compétences clés que devront posséder les employés,
- surveiller le plan d'action et le rapport annuel en matière de diversité,
- évaluer régulièrement les programmes conçus pour sensibiliser et renseigner le personnel,
- collaborer à un nouveau programme de recherche à l'échelle de l'industrie sur les auditoires et les émissions en fonction de chaque projet.

ii. *Entreprises ou filiales canadiennes*

La Banque de Montréal

- La Banque de Montréal s'est engagée à se doter d'un effectif diversifié et à créer un milieu de travail équitable et favorable à la diversité par le biais des mesures suivantes : a) répertorier et éliminer les obstacles à l'emploi et à l'avancement professionnel, et b) créer un milieu de travail favorable à la diversité, se doter

d'un effectif représentatif et faire en sorte que le milieu de travail soit propice au respect, au traitement équitable et aux chances égales d'emploi et d'avancement pour tous les employés.

- Les travaux effectués par son groupe de travail sur la promotion des emplois pour les Autochtones ont donné naissance à plusieurs programmes conçus pour offrir des débouchés aux Autochtones.
- Elle a également lancé une initiative en vue d'établir des pourcentages cibles pour le recrutement et la rétention des employés autochtones. Cette mesure fait appel au système d'éducation pour établir des rapports avec les jeunes Autochtones.
- Chaque trimestre, ses cadres supérieurs consultent des rapports en ligne qui font état des détails concernant la représentation ainsi que le recrutement et le roulement du personnel, afin d'évaluer le progrès vers la réalisation des objectifs établis en matière de diversité. Il s'agit d'un objectif commercial stratégique établi par le biais du sondage annuel auprès des employés qui sert pour évaluer les opinions sur les questions se rapportant au milieu de travail.
- Elle a élaboré plusieurs programmes de formation qui s'adressent aux attitudes envers la sélection, le perfectionnement et la promotion de candidats de diverses origines.
- La Banque a mis sur pied un système de responsabilisation qui est axé sur les objectifs en matière de diversité et l'évaluation de leur réalisation par les cadres supérieurs. La rémunération des cadres est établie en fonction de ce système.
- Elle a mis sur pied des conseils sur la diversité afin de recueillir et de communiquer des renseignements sur les milieux de travail et conseiller les dirigeants d'entreprises sur les activités de suivi.
- Elle s'assure de communiquer les occasions à tous les employés par le truchement de son institut d'études. Cet établissement à l'extérieur, qui est semblable à une université d'entreprise, sert de centre de formation et d'éducation stratégiques et se veut également le symbole concret de l'engagement de la Banque envers l'acquisition continue du savoir.

Xerox

- Xerox s'est engagée à réaliser la diversité par les moyens suivants : le leadership de ses cadres supérieurs, la participation de ses employés et l'établissement d'objectifs et l'évaluation de leur réalisation.

Justification sur le plan commercial

- Cette entreprise organise des tables rondes auxquelles participent le président et directeur général, les cadres supérieurs et les employés afin d'obtenir les commentaires francs et directs de la part des employés, de se renseigner sur les pratiques exemplaires et de rencontrer des employés de diverses origines.
- Le conseil exécutif sur la diversité examine les pratiques de Xerox en matière de diversité et formule des conseils et des recommandations à cet égard. Il épaula les efforts déployés par l'entreprise pour répondre aux besoins de l'effectif.
- Elle a instauré une stratégie sur la composition équilibrée de l'effectif comme moyen d'évaluer les progrès réalisés sur le plan de l'effectif diversifié. Les données découlant du dernier recensement lui servent de points de repère. Cette stratégie sert également pour évaluer la capacité des gestionnaires d'engager et de garder des femmes et des personnes appartenant à une minorité et de leur donner des occasions d'avancement.

iii. Multinationales

Kodak

- Kodak a fait une déclaration dans laquelle elle s'engage à la diversité et a affecté les fonctions d'agent en chef de la diversité à un de ses cadres supérieurs.
- Son bureau sur la diversité mondiale s'attache à intégrer la diversité et l'inclusion afin :
 - d'assurer la pleine participation des employés et la présence de fournisseurs diversifiés,
 - de soutenir la concurrence sur le marché,
 - de maximiser la valeur pour les actionnaires.

Initiatives en matière de diversité

- Des programmes d'éducation et de communication conçus pour prendre contact avec les employés de manière personnelle et en temps opportun font partie de ces initiatives. L'équipe de direction se charge d'informer les employés sur la mission de l'entreprise concernant la diversité et d'obtenir qu'ils s'engagent à réaliser les objectifs en matière de diversité et d'inclusion.
- Cette entreprise s'est également engagée à faire des affaires avec davantage de commerces appartenant à des personnes d'origines diverses et à des femmes afin de multiplier ses choix d'achat, de créer des nouveaux emplois et d'avoir avantage accès à des marchés importants.
- Elle a octroyé des contrats d'une valeur de plus de 240 millions de dollars à des fournisseurs et à des sous-traitants qualifiés qui font maintenant partie de son réseau de fournisseurs.

JPMorgan Chase

- JPMorgan Chase tient à réaliser la diversité culturelle par le biais d'un milieu de travail inclusif, comme l'atteste la déclaration suivante : « La diversité est une partie intégrante des mesures qui nous permettent de mieux rivaliser sur le marché mondial de plus en plus concurrentiel. Nous créons une culture qui respecte la valeur des différences parmi nous et qui encourage chaque personne à faire de son mieux ». (traduction)

Responsabilisation des cadres supérieurs

- Cette entreprise a fixé, à ses cadres supérieurs, des objectifs précis en matière de diversité.
- Elle a établi un conseil d'entreprise sur la diversité, lequel examine les progrès réalisés par rapport aux objectifs.
- Les cadres supérieurs sont responsables de la gestion du plan sur la diversité. Ce plan sert à établir leurs objectifs annuels en matière de diversité et les objectifs sont ensuite évalués selon une carte de résultats.

- Une fois par an, les cadres supérieurs se réunissent avec le président du conseil de la diversité pour examiner la carte de résultats et discuter des progrès réalisés et attendus.

Initiatives visant le milieu de travail

- Cette entreprise a mis sur pied 60 conseils locaux sur la diversité dans ses services à travers le monde dont le but principal est de sensibiliser tous les employés à la diversité.
- Elle a établi des rapports avec des collègues et des responsables de programmes pour « s’approvisionner » en étudiants de collège et en étudiants inscrits à un programme de MBA de divers groupes ethniques qu’elle pourrait engager. L’équipe responsable établit une présence visible sur chaque campus et s’occupe de nouer des relations avec les étudiants qui s’intéressent à faire carrière dans le domaine des affaires.

Sponsors for Educational Opportunity (SEO)

- Dans le cadre de ce programme de parrainage, l’entreprise collabore avec des parrains dans le but de donner à des étudiants de couleur qui obtiennent de très bons résultats l’occasion de faire un stage pour l’été.

The Consortium

- Cette entreprise a mis sur pied un consortium pour les études supérieures en gestion. Un groupe de 14 écoles d’études supérieures en commerce se consacre à fournir l’occasion de faire des études en gestion aux Noirs, aux Hispaniques et aux Autochtones américains qui veulent faire carrière dans le domaine des affaires.

The Toigo Foundation

- Cette fondation s’occupe d’offrir de l’aide financière, des programmes d’encadrement, des stages d’été et des services de placement aux candidats minoritaires ayant obtenu les résultats les plus élevés dans les écoles de commerce du pays.

Procter and Gamble

Initiative visant la diversité des fournisseurs

- Cette entreprise a déclaré qu'elle s'attache à assurer la diversité par le biais principalement de son réseau de fournisseurs et de sa stratégie d'expansion.
- Elle a annoncé son intention d'acheter des biens et des services d'une valeur de 1,5 milliard de dollars par an d'ici 2005 chez les fournisseurs qui sont des personnes appartenant à une minorité ou des femmes. Cette mesure rend P&G admissible à la *Billion Dollar Roundtable* (« BDR »), qui est la table ronde pour les entreprises qui dépensent des milliards chez les fournisseurs d'origines diverses.

Prudential Financial

- Cette entreprise a déclaré qu'elle s'engage à assurer la diversité par les moyens suivants : faire appel à des fournisseurs de diverses origines, s'assurer que davantage de commerces appartenant à des gens d'origines diverses et à des femmes fassent partie de l'ensemble des soumissionnaires et élaborer des programmes de ressources humaines à l'interne.
- Sa stratégie sur la diversité est axée sur les programmes d'extension, d'éducation, de sensibilisation et de défense des droits.

La diversité culturelle à la télévision – équipe de recherche

Directeur de l'étude

Kaan Yigit

Gestionnaires de projet

Grace Tse Tong

Stacey Atkin

Conseillers en recherche

Jeff Vidler

J. Aidan O'Neill

Robert J. Buchan

Recherche

Justyna Waclawek

Michele Erskine

Serra Shular

Marcel Proulx

Donna Hall

Leslie Nelson