

Étude de contexte et ACS+

Implantation d'un modèle de mentorat ou de marrainage/parrainage favorisant l'avancement des femmes dans l'industrie des services automobiles

Décembre 2015



COMITÉ SECTORIEL DE
MAIN-D'ŒUVRE DES
SERVICES AUTOMOBILES
CSMO-AUTO.COM

RAPPORT D'ÉTUDE DE CONTEXTE AVEC ACS+

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles

Déposé à Mme Danielle Le Chasseur, Directrice générale

Comité sectoriel de la main-d'œuvre des services automobiles
2751, boulevard Jacques-Cartier Est, Bureau 204
Longueuil (QC) J4N 1L7

Novembre 2015

Cette analyse a été réalisée grâce au soutien financier de Condition féminine Canada et de la Commission des partenaires du marché du travail

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	5
CREDITS POUR LA REALISATION DE L'ETUDE DE CONTEXTE ET DE L'ACS+	6
LISTE DES TABLEAUX.....	7
LISTE DES ABREVIATIONS	9
GLOSSAIRE	11
INTRODUCTION	13
PRÉSENTATION SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CONTEXTE AVEC ACS+	14
PORTRAIT SECTORIEL DES SERVICES AUTOMOBILES.....	14
<i>Placement en emploi.....</i>	14
PERCEPTION A L'EGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE FEMININE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL NON TRADITIONNEL.....	15
PRINCIPALES PREOCCUPATIONS DE LA MAIN-D'ŒUVRE	15
ACCUEIL ET INTEGRATION EN EMPLOI	15
<i>Mesures d'accueil et d'intégration.....</i>	15
<i>Difficultés vécues lors de l'accueil et l'intégration.....</i>	16
MAINTIEN EN EMPLOI.....	17
<i>Rétention en emploi</i>	17
<i>Mesures de maintien en emploi</i>	17
<i>Difficultés vécues lors du maintien en emploi</i>	18
AVANCEMENT PROFESSIONNEL.....	18
<i>Notion d'avancement professionnel.....</i>	18
<i>Égalité des chances d'obtenir une promotion</i>	19
<i>Obstacles à l'avancement professionnel</i>	19
<i>Mesures permettant le développement professionnel.....</i>	20
RESEAUTAGE ET PROGRAMME DE MENTORAT	20
<i>Compréhension du mentorat.....</i>	20
<i>Intérêt envers des activités de réseautage et de la mise en place d'un programme de mentorat.....</i>	20
<i>Thèmes souhaités.....</i>	21
<i>Modalités de fonctionnement proposées.....</i>	21
<i>Mesures de soutien aux activités de réseautage et à l'implantation d'un programme de mentorat</i>	21
<i>Obstacles à la mise en place d'activités de réseautage et d'un programme de mentorat.....</i>	21
MISE EN CONTEXTE DE L'ETUDE.....	22
RAPPEL DU PROJET « PROMOUVOIR L'AVANCEMENT DES FEMMES DANS DIVERS METIERS DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES PAR LE BIAIS DE L'IMPLANTATION D'UN MODELE DE MENTORAT »	22
METIERS CIBLES.....	22
PARTENARIAT ENTRE LE CSMO-AUTO ET LE CIME	23
METHODOLOGIE UTILISEE	23
LIMITE DE L'ETUDE	27
<i>Recrutement des participants et participantes</i>	27
<i>Déroulement des groupes de discussion et des entrevues individuelles.....</i>	27
<i>Thèmes abordés lors des groupes de discussion et des entrevues individuelles.....</i>	27
<i>Consultation en ligne auprès des employeurs et des associations.....</i>	27

CHAPITRE 1. SECTEUR DES SERVICES AUTOMOBILES	28
PORTRAIT DU SECTEUR.....	28
PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	28
<i>Emploi.....</i>	28
<i>Prédominance masculine</i>	29
<i>Une main-d'œuvre intergénérationnelle : une double réalité.....</i>	29
<i>Diplomation et insertion socioprofessionnelle des femmes</i>	30
<i>Besoin de main-d'œuvre et gestion de la relève.....</i>	35
<i>Conditions salariales.....</i>	36
ENJEUX DE RECRUTEMENT ET DU MAINTIEN DES EFFECTIFS	37
<i>Préoccupations des employeurs</i>	37
<i>Principales préoccupations des employés</i>	38
<i>Intérêt pour une main-d'œuvre diversifiée.....</i>	38
CHAPITRE 2. RESULTATS DES CONSULTATIONS ET CONSTATS PRELIMINAIRES.....	39
ANALYSE DES DONNEES.....	39
INTERPRETATION DES RESULTATS	39
PROFIL DES ENTREPRISES PARTICIPANTES	42
RESULTATS DES CONSULTATIONS.....	45
<i>Perception à l'égard de la main-d'œuvre féminine</i>	45
<i>Accueil et intégration de la main-d'œuvre</i>	46
<i>Maintien de la main-d'œuvre.....</i>	51
<i>Avancement professionnel de la main-d'œuvre et développement des compétences.....</i>	55
<i>Réseautage, mentorat et parrainage/marrainage.....</i>	63
CHAPITRE 3. MENTORAT	68
RECENSEMENT DE PRATIQUES DE MENTORAT AYANT COURS AU QUEBEC OU AILLEURS	68
METHODOLOGIE DE RECENSEMENT	69
EXEMPLES D'OBJECTIFS D'UN PROGRAMME DE MENTORAT	71
EFFETS POSITIFS D'UN PROGRAMME DE MENTORAT	72
CONDITIONS NECESSAIRES A LA RECHERCHE D'UN MENTOR	72
MENTORAT : CONCEPTION D'UNE RELATION	73
ATTENTES FACE AU MENTOR	73
UNE MENTORE OU UN MENTOR SELON LA NATURE DES BESOINS.....	75
EXERCICE D'UNE PRATIQUE FEMINISEE DANS UNE OPTION NON TRADITIONNELLE	75
MENTORAT : UN BESOIN EN DEBUT DE PARCOURS	76
<i>Mentorat en formation</i>	76
<i>Mentorat en emploi.....</i>	77
PROGRAMME DE MENTORAT : DES MESURES D'APPUI SOUPLES.....	77
<i>Le jumelage</i>	77
<i>Le mentorat formel.....</i>	78
<i>L'accompagnement</i>	78
CADRE D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT DU PROGRAMME DE MENTORAT DU CSMO-AUTO	79
PHASES ET COMPOSANTES DU PROGRAMME DE MENTORAT.....	79
ORIENTATION D'UN PROGRAMME DE MENTORAT	80
FORMULE DE MENTORAT A PRIVILEGIER.....	80

CHAPITRE 4. PISTES DE RECOMMANDATIONS	81
PERCEPTION NEGATIVE A L'EGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE FEMININE	81
L'ACCUEIL ET L'INTEGRATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ENTREPRISE.....	81
LE MAINTIEN DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN EMPLOI	81
LA PROGRESSION PROFESSIONNELLE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	81
MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT	82
CONCLUSION	83
REFERENCES.....	85
ANNEXES.....	89

REMERCIEMENTS

Cette étude de contexte pour le secteur de l'industrie des services automobiles au Québec a été réalisée grâce à la contribution financière de Condition féminine Canada et de la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Nous désirons remercier les personnes suivantes qui font partie d'associations qui composent le comité de partenariat pour leur collaboration à toutes les activités de réalisation de l'étude de contexte :

- Pierre Beaudoin, Canadian Automobile Association (CAA Québec);
- Kathy Beaulieu, Fédération de l'industrie manufacturière (FIM-CSN);
- Jean-Marc Bernard, Association des spécialistes de pneu et de mécanique du Québec (ASPMQ);
- Christian Caza, Association des commerçants de véhicules de loisirs du Québec (ACVLQ);
- Jean Falcon, Canadian Tire;
- Stéphane Gravel, Association des recycleurs de pièces d'autos et de camions (ARPAC);
- Evlyn Lagacé, Corporation des carrossiers professionnels du Québec (CCPQ);
- Claude Larivière, Comité paritaire de l'automobile de Montréal (CPA Montréal);
- Alain Lavoie, Comité paritaire de l'automobile de la Mauricie (CPA Mauricie);
- Patrice Lemire, Comité paritaire de l'automobile de Québec (CPA Québec);
- Dominic Sheehy, Comité paritaire de l'automobile du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CPA Saguenay-Lac-Saint-Jean);
- Patrick St-Pierre, Association des industries de l'automobile, division du Québec (AIA Québec);
- Lise Roy, Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec (CCAQ).

Nous tenons également à souligner la précieuse collaboration des intervenants nous ayant fourni des locaux et de l'information pertinente pour l'étude de contexte :

- Liette Caron, Comité paritaire de l'automobile de la Mauricie (CPA Mauricie);
- Christine Cuerrier, Université du Québec à Montréal (UQAM);
- Danielle Jutras, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO Textile);
- Pierrette Flamand, Comité paritaire de l'automobile de Québec (CPA Québec);
- Christine Gervais, Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie textile du Québec (CSMO Textile);
- Isabelle-Line Hurtubise, Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ);
- Rachelle Leduc, Comité paritaire de l'automobile de Montréal (CPA Montréal);
- Marie-Hélène Samson, Fédération des commissions scolaires du Québec (FCSQ);
- Stéphanie Martin, Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR);
- Jessica Riel, Université du Québec en Outaouais (UQO).

Enfin, nous souhaitons remercier les entreprises et les employés du secteur qui ont participé à l'une ou l'autre des étapes de consultation de l'étude de contexte. Leurs réponses, idées et suggestions ont été très appréciées. Un merci spécial également à toutes les associations membres du CSMO-Auto.

CRÉDITS POUR LA RÉALISATION DE L'ÉTUDE DE CONTEXTE ET DE L'ACS+

Ce document a été réalisé par CIME et CSMO-Auto

- Direction - Danielle Le Chasseur, CSMO-Auto
- Direction et coordination de l'étude - Johanne Dubé et Nathalie Ruest, CSMO-Auto
- Recherche, enquête, analyse et rédaction - Geneviève Collette, CIME et Nathalie Ruest, CSMO-Auto
- Révision linguistique - Emmanuelle Falzon, CIME

LISTE DES TABLEAUX

- TABLEAU 1.** Sommaire des groupes de discussion par région et par sexe, 2015
- TABLEAU 2.** Nombre d'entrevues individuelles réalisées auprès des femmes par région, 2015
- TABLEAU 3.** Nombre d'employeurs ayant participé à la consultation par sexe et par région, 2015
- TABLEAU 4.** Répartition de la main-d'œuvre par métier et selon le sexe au Québec, 2012
- TABLEAU 5.** Répartition de la main-d'œuvre selon l'âge de la main-d'œuvre par métier au Québec, en %, 2012
- TABLEAU 6.** Situation des filles titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP), par programme de formation pour l'ensemble du Québec, de 2005 à 2011
- TABLEAU 7.** Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou d'une attestation de spécialisation professionnelle (ASP), par secteur de formation et selon le sexe, pour l'ensemble du Québec, au 31 mars 2012
- TABLEAU 8.** Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP), par secteur de formation et selon le sexe, par région administrative, au 31 mars 2012
- TABLEAU 9.** Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou d'une attestation de spécialisation professionnelle (ASP), par programme de formation et selon le sexe, au 31 mars 2012
- TABLEAU 10.** Salaire horaire estimé au Québec selon le métier, 2012-2014
- TABLEAU 11.** Présentation de l'échantillon des personnes ayant participé aux groupes de discussion (n=21), 2015
- TABLEAU 12.** Nombre d'employeurs ayant participé à la consultation par sexe et par région (n=184), 2015
- TABLEAU 13.** Répartition des employeurs participants par type d'entreprise et présence de femmes (n=184), 2012
- TABLEAU 14.** Répartition des employeurs participants par taille de l'entreprise et présence de femmes (n=184), 2015
- TABLEAU 15.** Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'accueil et l'intégration d'une femme (n=99 employeurs et n=7 associations), 2015
- TABLEAU 16.** Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'accueil et l'intégration d'un homme (n=115 employeurs et n=7 associations), 2015
- TABLEAU 17.** Utilisation de mesures pour faciliter l'accueil et l'intégration en milieu de travail, en %, 2015
- TABLEAU 18.** Principales mesures utilisées pour faciliter l'accueil et l'intégration de la main-d'œuvre, selon le sexe, en %, 2015

LISTE DES TABLEAUX (SUITE)

- TABLEAU 19.** Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors du maintien en emploi d'une femme (n=99 employeurs et n=7 associations), 2015
- TABLEAU 20.** Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors du maintien en emploi d'un homme (n=115 employeurs et n=7 associations), 2015
- TABLEAU 21.** Utilisation de mesures pour faciliter le maintien en emploi, en %, 2015
- TABLEAU 22.** Principales mesures utilisées pour faciliter le maintien en emploi de la main-d'œuvre, selon le sexe, en %, 2015
- TABLEAU 23.** Perception de l'égalité des chances d'obtenir une promotion, en %, 2015
- TABLEAU 24.** Communication du désir d'avancement et moyens de communication à l'employeur, en %, 2015
- TABLEAU 25.** Obstacles à l'avancement professionnel, selon le sexe, en %, 2015
- TABLEAU 26.** Types de progression professionnelle soutenus par des mesures concrètes, en %, 2015
- TABLEAU 27.** Moyens utilisés par les employeurs pour soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre, en %, 2015
- TABLEAU 28.** Principaux moyens pouvant être mis en place pour soutenir la progression de carrière, employeurs, 2015
- TABLEAU 29.** Principaux moyens pouvant être mis en place pour soutenir la progression de carrière, selon le sexe, associations, en %, 2015
- TABLEAU 30.** Principales préoccupations de la main-d'œuvre, selon le sexe, en %, 2015
- TABLEAU 31.** Moyens pouvant être mis en place par les employeurs en soutien au programme de mentorat, 2015
- TABLEAU 32.** Moyens pouvant être mis en place par les associations pour soutenir la mise en œuvre d'un programme de mentorat, 2015
- TABLEAU 33.** Formes d'accompagnement
- TABLEAU 34.** Description des programmes de mentorat analysés
- TABLEAU 35.** Fonctionnement et déroulement des programmes de mentorat analysés
- TABLEAU 36.** Encadrement, suivi et formation
- TABLEAU 37.** Évaluation des programmes de mentorat analysés

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACS+	Analyse comparative selon le sexe
AIA	Association des industries de l'automobile du Canada
ACVLQ	Association des commerçants des véhicules de loisirs du Québec
ARPAC	Association des recycleurs de pièces d'autos et de camions
ASP	Attestation de spécialisation professionnelle
ASPMQ	Association des spécialistes de pneu et de mécanique du Québec
CAA	Canadian Automobile Association
CCAQ	Corporation des concessionnaires d'automobiles du Québec
CCPQ	Corporation des carrossiers professionnels du Québec
CIME	Centre d'intégration au marché de l'emploi
CIS	Crédit d'impôt pour solidarité
CFP	Centre de formation professionnelle
CNP	Classification nationale des professions
CPA	Comité paritaire de l'industrie des services automobiles
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CSD	Centrale des syndicats démocratiques
CSMO-Auto	Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles
DEP	Diplôme d'études professionnelles
DES	Diplôme d'études secondaires
FIM-CSN	Fédération de l'industrie manufacturière
MEESR	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

LISTE DES ABRÉVIATIONS (SUITE)

SCIAN	Système de classement international de l'Amérique du Nord
UNIFOR	Syndicat
UQAM	Université du Québec à Montréal
UQO	Université du Québec en Outaouais
UQTR	Université du Québec à Trois-Rivières
YWCA	Young Women's Christian Association

GLOSSAIRE

Analyse comparative entre les sexes (ACS+) : Outil analytique qui examine les répercussions potentielles des politiques, des programmes et des initiatives sur différents groupes de femmes et d'hommes, de filles et de garçons, en tenant compte du genre et d'autres facteurs identitaires qui se recoupent (comme l'âge, l'éducation, la langue, la géographie, la culture et le revenu). ➔ ACS+, Condition féminine Canada

Comité paritaire : Le CPA a pour mandat l'observance du Décret et du Règlement de qualification professionnelle. Il offre divers services aux employeurs et aux salariés œuvrant dans l'industrie. Il est responsable de l'administration du Décret qui a pour but de fournir aux salariés des conditions de travail minimales, d'assurer une concurrence loyale entre les entreprises et une paix sociale dans l'industrie. Il informe, renseigne et conseille les employeurs et les salariés. Il offre des services administratifs, juridiques, d'inspection, de qualification, de classification et de formation continue. Il est également un centre important de statistiques et de données socio-économiques de l'industrie. Il en existe six dans l'industrie des services automobiles soit à Montréal, en Estrie, dans Lanaudière-Laurentides, en Mauricie, à Québec et au Saguenay-Lac-Saint-Jean. ➔ www.travail.gouv.qc.ca

Culture organisationnelle : Ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a apprises au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour qu'il soit considéré valide, et par conséquent est enseigné aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes. ➔ Edgar H. Schein, 2010

Culture occupationnelle : Certains métiers, professions ou occupations partagent un ensemble de valeurs et de croyances qui sont suffisamment fortes pour influencer profondément la manière de réfléchir aux problèmes et de se comporter. On peut, par exemple, penser aux membres des ordres professionnels ou encore aux personnes qui exercent une activité réglementée. Les manifestations des cultures occupationnelles ne pourront être ignorées dans l'analyse d'un milieu organisationnel. ➔ www.atfquebec.ca

Discrimination : Application d'un traitement à la fois différent et inégal à un groupe ou à une collectivité, en fonction d'un trait ou d'un ensemble de traits, réels ou imaginaires, socialement construit comme « marques négatives » ou « stigmates ». ➔ lmsi.net

Discrimination directe : Règle, pratique ou politique, formelle ou non, qui distingue expressément les individus en vertu d'un motif illicite de discrimination ce qui aura pour effet d'exclure ou de favoriser, de manière intentionnelle ou non, certains individus au détriment d'autres uniquement en raison de leur appartenance à un groupe particulier. ➔ Bureau international du travail (BIT) et Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ)

Discrimination indirecte (ou discrimination par suite d'un effet préjudiciable) : Application universelle ou uniforme d'une règle, pratique ou politique, formelle ou non, en apparence neutre, mais dont les effets concrets sont discriminatoires en vertu d'un motif illicite de discrimination pour les membres d'un ou plusieurs groupes, et ce, qu'il y ait ou non intention de discriminer. ➔ BIT et CDPDJ

GLOSSAIRE (SUITE)

Discrimination systémique : Somme d'effets d'exclusion disproportionnés qui résultent de l'effet conjugué d'attitudes empreintes de préjugés et de stéréotypes, souvent inconscients, et de politiques et pratiques généralement adoptées sans tenir compte des caractéristiques des membres de groupes visés par l'interdiction de la discrimination. ➡ CDPDJ

Empowerment : L'empowerment est l'octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent. ➡ Sylvia Zappi, 2013

Genre : Facteur important dont il faut tenir compte dans la planification, la conception et la mise en œuvre des programmes et des services. Il joue généralement un plus grand rôle que le sexe. En effet, certaines différences entre les hommes et les femmes sont sociales plutôt que biologiques. Les attentes sociales à l'endroit des femmes et des hommes diffèrent en ce qui concerne les soins aux enfants, le choix professionnel et la manière dont les femmes et les hommes devraient se comporter. Le genre renvoie aux distinctions sociales entre les femmes et les hommes, ainsi qu'aux rapports qu'ils entretiennent les unes avec les autres. Le genre est défini, entre autres, par la société, la culture et l'histoire. Il change selon les époques. ➡ ACS+, Condition féminine Canada

Masse critique : En sciences sociales, une masse critique consiste en un nombre suffisant d'individus possédant les ressources nécessaires en termes, entre autres, d'accès à des réseaux sociaux, de compétences stratégiques et de pouvoir, afin de créer une impulsion au changement et, par la suite, soutenir ce processus de changement organisationnel. Lorsqu'une masse critique est atteinte, les impacts des changements réalisés seront plus susceptibles d'être durables. ➡ Marwell, Oliver et Prael, 1988

Mentorat : Relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) investit sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentoré) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre. ➡ Simard et Fortin, 2008

Métier traditionnellement masculin : Les métiers historiquement occupés par les hommes sont qualifiés de métiers non traditionnels. Il s'agit plus précisément d'un type d'emploi où l'on retrouve moins de 33 % de femmes. ➡ Emploi Québec

Parrainage/marrainage : Toute activité de jumelage qui vise la facilitation de certains passages, les parrains-marraines étant déjà passés par là. Le parrain est souvent celui qui introduit, qui présente, dans un groupe, une société. Il peut être l'actif défenseur de causes ou de personnes qui lui tiennent à cœur. Le parrainage peut aussi impliquer un soutien financier. ➡ Christine Cuerrier

Préjugé : Forme d'attitude composée de trois dimensions : une dimension cognitive qui correspond à ce que sait ou croit savoir un individu à propos d'un groupe de personnes; une dimension affective, souvent négative, mais parfois positive; et une dimension comportementale, soit une propension à agir d'une manière déterminée lorsque l'individu entre en contact avec les membres du groupe concerné par le préjugé.

Stéréotype : Processus qui mène à attribuer un ensemble fini de caractéristiques, positives ou négatives, à un individu par sa simple appartenance, réelle ou supposée, à un groupe particulier. Ce processus fonctionne en deux temps : premièrement, en se basant sur différents indices, l'observateur détermine les appartenances d'une personne à certains groupes; par la suite, l'observateur accolera à cette personne l'ensemble des attributs qu'il associe au groupe en question. Le stéréotype fait abstraction des particularités individuelles ce qui mène donc à simplifier la réalité.

INTRODUCTION

Le présent rapport constitue l'aboutissement du cadre méthodologique qui guidera la phase de développement et de mise en œuvre du programme de mentorat ou de marrainage/parrainage dans le secteur des services automobiles. Pour réaliser ce cadre méthodologique, la collecte de données statistiques s'est conjuguée à l'analyse qualitative de groupes de discussion, d'entrevues individuelles, d'une consultation en ligne d'employeurs et d'associations et à l'examen de programmes de mentorat déjà existants ou ayant existé au Québec. La revue de littérature a permis également de dégager des éléments communs à tout programme de mentorat s'adressant à des clientèles féminines. L'étude de contexte a été divisée en quatre chapitres.

Le **premier chapitre** présente en détail la cueillette de données effectuée auprès des différentes associations du CSMO-Auto et par la consultation des différents diagnostics sectoriels réalisés au cours des dernières années afin de dresser un portrait sommaire du secteur des services automobiles en matière d'entreprise, de main-d'œuvre et d'enjeux pour l'avenir.

Le **deuxième chapitre** présente les résultats de la collecte d'information auprès des associations, d'employeurs et d'employeuses, de travailleurs et travailleuses du secteur sur leur perception à l'égard de la main-d'œuvre féminine dans les métiers traditionnellement masculins, sur leur vécu en matière d'accueil, d'intégration, de maintien en emploi et de progression professionnelle et, finalement, sur leur intérêt à participer à un programme de mentorat.

Le **troisième chapitre** présente les conclusions de la revue de littérature en lien avec la notion de mentorat.

Finalement, le **quatrième chapitre** présente les pistes de recommandations pouvant faire partie d'une éventuelle réflexion pour l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines dans un contexte de mixité et la mise en place d'un programme de mentorat à l'intention des travailleuses œuvrant au sein des services automobiles.

PRÉSENTATION SOMMAIRE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CONTEXTE AVEC ACS+

Voici la présentation sommaire des résultats de l'étude de contexte avec ACS+ réalisée par le CSMO-Auto dans le cadre du projet « Promouvoir l'avancement des femmes dans divers secteurs de l'industrie des services automobiles par le biais de l'implantation d'un modèle de mentorat ».

- Six groupes de discussion et des entrevues individuelles ont été animés auprès de 21 femmes et 9 hommes occupant un poste de mécanicienne/mécanicien d'automobiles, de carrossière/carrossier, de commis aux pièces et de conseillère/conseiller technique;
- 184 employeurs et 16 associations ont été consultés par l'entremise d'un sondage en ligne.

PORTRAIT SECTORIEL DES SERVICES AUTOMOBILES

- Plus des trois quarts des entreprises du secteur des services automobiles sont des petites et moyennes entreprises (PME) de moins de dix employés;
- Plus de la moitié de la main-d'œuvre (57 %) travaille dans le secteur de la réparation de véhicules automobiles;
- Seulement 38 % des entreprises du secteur embauchent des femmes dans les postes traditionnellement masculins et celles-ci ne représentent que 17 % des effectifs de l'ensemble du secteur, soit 31 % de moins que l'ensemble des secteurs d'activité;
- Les femmes occupent majoritairement un poste de conseillère technique (61 %) ou de commis aux pièces (15 %);
- La main-d'œuvre est vieillissante malgré un bassin de 42 % âgé de moins de 45 ans. Ce vieillissement entraîne des besoins en main-d'œuvre qualifiée et une problématique au niveau de la gestion de la relève;
- Le niveau de scolarité est majoritairement un diplôme d'études professionnelles (41 %);
- Une grande proportion des entreprises n'a pas des processus formels de gestion des ressources humaines.

Placement en emploi

- Le taux de placement en emploi des femmes et des hommes se situe à 78 %. De ce nombre, plus des trois quarts trouvent un métier en lien avec leur formation professionnelle, et ce, dans un délai d'environ trois semaines;
- Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à obtenir un emploi à temps plein (87 % contre 96 %) et elles reçoivent une rémunération hebdomadaire brute moyenne inférieure à celle de leurs collègues avec un écart de 106.00 \$.

PERCEPTION À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE FÉMININE DANS UN CONTEXTE DE TRAVAIL NON TRADITIONNEL

- Les travailleuses, travailleurs et employeurs semblent mitigés sur la place de la main-d'œuvre féminine dans les métiers non traditionnels dans les services automobiles tandis que les associations croient plutôt que l'ensemble des employeurs de leur réseau est ouvert à cette main-d'œuvre;
- La perception à l'égard de la main-d'œuvre féminine varie d'une personne à l'autre et d'un milieu à l'autre. Cependant, nous notons la présence de certains préjugés persistants concernant la force physique, la compétence technique et les enjeux de la conciliation travail-famille.

PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- La grande majorité des employeurs et des associations affirme que les personnes travaillant dans les services automobiles se sentent préoccupées par les conditions salariales ainsi que les conditions de travail;
- Selon les associations, les hommes se sentent plus concernés par le salaire et les femmes se préoccupent davantage des conditions de travail;
- Selon les employeurs et les associations, après les conditions salariales et de travail, ce sont les enjeux en matière de conciliation travail-famille qui prédominent chez les femmes (58 %) et le climat de travail chez les hommes (42 %);
- La grande majorité des femmes et des hommes participants à cette consultation a mentionné une préoccupation à l'égard des faibles salaires et du manque de conditions de travail.

ACCUEIL ET INTÉGRATION EN EMPLOI

Mesures d'accueil et d'intégration

- Chez la grande majorité des employeurs et des associations consultés, il n'existe aucun protocole formel d'accueil et d'intégration et aucune mesure spécifique aux femmes. Les employeurs disent utiliser plus de mesures d'accueil pour les hommes (74%) que pour les femmes (58%);
- Peu d'entreprises semblent mettre à la disposition de leur personnel un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes en lien avec l'entreprise. Cette mesure est d'ailleurs sous-utilisée lors de l'accueil d'une femme (37 % contre 43 %);
- Pour les employeurs et les associations, l'intégration d'une nouvelle travailleuse dans un emploi non traditionnel ne requiert aucune mesure particulière. Cependant, 69% des employeurs disent prévoir les commodités pour les femmes (ex. : vestiaires, vêtements);
- Seulement la moitié des employeurs consultés utilise des mesures d'accueil et d'intégration pour les deux sexes et celles-ci sont plutôt informelles. Les mesures les plus utilisées pour intégrer une nouvelle personne sont la tournée de l'entreprise, la présentation aux collègues de travail et le compagnonnage;
- Les associations pensent plutôt que la mesure la plus répandue est la préparation de l'équipe à l'arrivée d'un homme ou d'une femme. Cette mesure se fait plus dans le cadre de l'accueil d'un homme que d'une femme;

- Selon les travailleurs et travailleuses, la grande majorité des milieux de travail utilisent encore la méthode de la gestion du cas par cas et l'intégration dite « sur le tas » et la qualité de l'accueil et de l'intégration varie également selon la période de l'embauche. Dans les moments forts, il n'est pas rare de devoir poser son coffre à outils et commencer à travailler dans la minute qui suit. Ce n'est pas une question de sexe. C'est la même chose pour tout le monde;
- La plupart des femmes participantes a nommé la chance qu'elles ont eue, à un moment ou à un autre de leur parcours professionnel, d'être jumelées à un compagnon d'expérience et ouvert d'esprit qui les a soutenues dans leur intégration à l'équipe de travail et dans leur apprentissage;
- Le jumelage avec un autre employé est un vecteur de succès d'intégration et de développement, mais n'est que peu ou n'est pas du tout utilisé par les employeurs.

Difficultés vécues lors de l'accueil et l'intégration

- Près des trois quarts des employeurs consultés mentionnent qu'ils ne vivent aucune difficulté lors de l'accueil et l'intégration d'une nouvelle personne. Cependant, lorsqu'il y a des difficultés elles sont majoritairement de l'ordre de la conciliation travail-famille chez les femmes et de l'attitude et du comportement chez les hommes. Les associations ajoutent à cela la culture masculine et la force physique pour les femmes et la motivation pour les hommes;
- Les employeurs mentionnent manquer de temps pour bien accueillir et intégrer les employés hommes ou femmes. Le peu de disponibilité de l'employeur et le manque de structure d'accueil nuisent à l'intégration rapide de la main-d'œuvre. Les associations ajoutent le manque de pratique en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et le manque d'argent;
- Les femmes mentionnent le manque d'ouverture à l'égard de la main-d'œuvre féminine de la part de la direction ou des pairs ainsi qu'une certaine réticence de la clientèle comme principaux obstacles à une intégration réussie. Elles mentionnent également que ce manque d'ouverture favorise l'isolement des travailleuses dans un contexte non traditionnel;
- Les femmes doivent faire davantage leurs preuves que les hommes afin d'être acceptées par leurs collègues masculins, obtenir une diversité de tâches, accéder à d'autres fonctions, etc. Elles se voient souvent octroyer les tâches les moins désirables dans leur métier et ont peu l'opportunité de montrer leurs compétences;
- Les travailleuses mentionnent que les commodités ne sont pas toujours adéquates pour elles (ex. : vestiaire, toilette, vêtements de travail). L'absence d'un vestiaire pour les femmes les oblige à utiliser la toilette des clients, celle de l'administration ou tout simplement à devoir se changer seulement de retour à la maison;
- La majorité des travailleurs et travailleuses consultées mentionne l'importance de faire sa place, de ne pas se laisser faire. Ils s'entendent pour dire qu'il faut du caractère et faire preuve d'humour pour travailler dans un métier traditionnellement masculin.

MAINTIEN EN EMPLOI

Rétention en emploi

- Une grande proportion des travailleuses et travailleurs consultés mentionne avoir déjà envisagé de quitter le secteur des services automobiles principalement à cause des faibles conditions salariales;
- Les femmes quittent davantage leur poste pour des raisons de culture organisationnelle empreinte d'une faible ouverture à l'égard de la main-d'œuvre féminine et de la quasi-absence d'un programme de formation et de développement des compétences;
- Le coût de l'outillage est également un motif potentiel de départ compte tenu des conditions salariales offertes dans le secteur des services automobiles.

Mesures de maintien en emploi

- Un peu moins de la moitié (47 %) des entreprises participantes dit utiliser des mesures facilitant le maintien en emploi de leur main-d'œuvre féminine comparativement à 57 % en soutien à la main-d'œuvre masculine. Cet écart peut peut-être s'expliquer par le faible nombre d'entreprises ayant des femmes occupant l'un ou l'autre des quatre métiers ciblés;
- Les associations participantes perçoivent également une plus grande utilisation de mesures particulières pour maintenir la main-d'œuvre masculine (57 %) que la main-d'œuvre féminine (47%) en emploi;
- Selon les employeurs, aucune mesure ne semble être plus spécifique à l'accueil et l'intégration d'une femme;
- Selon les employeurs, les mesures les plus populaires dans le processus de maintien en emploi sont la valorisation des idées et des bons coups dans 71 % des cas de la main-d'œuvre féminine et dans 77 % de la main-d'œuvre masculine, l'identification des besoins de formation (71 %, 72 %) et la gestion du climat de travail (71 %, 67 %);
- Selon les employeurs, le développement des compétences semble davantage favoriser chez les hommes que chez les femmes (80 % contre 63 %);
- Moins de la moitié (45 %) des employeurs disent faire un suivi régulier auprès de leur personnel;
- Selon les partenaires, les employeurs offrent davantage de mesures de conciliation famille-travail aux femmes qu'aux hommes (57 % contre 50 %);
- Selon les partenaires, les besoins de formation sont plus souvent identifiés pour la main-d'œuvre masculine que pour ceux des femmes augmentant ainsi leurs opportunités de recevoir de la formation (63 % contre 57 %);
- Tout comme pour le processus d'accueil et d'intégration, les travailleuses et les travailleurs mentionnent la gestion informelle des aspects reliés au maintien en emploi;
- Selon les travailleuses, certains milieux de travail attribuent encore aux femmes les tâches les plus simples et les moins convoitées par les collègues masculins telles que le ménage, la pose de pneus, les changements d'huile, etc. Certains autres milieux semblent plutôt opter pour la méthode de la mise à l'épreuve. La travailleuse se voit confier tous les gros travaux. L'avantage est que cela stimule l'apprentissage, mais peut entraîner un découragement et une discréditation de ses capacités. Ce problème ne découle que rarement de la direction, mais bien plus de la personne responsable de l'atelier ou du département;

- La plupart des travailleuses et des travailleurs ayant quelques années d'expérience et plus, a déjà envisagé de quitter le secteur des services automobiles. Différents facteurs motivent cette réflexion soit les conditions salariales, les conditions de travail, la difficulté d'obtenir de la formation. Mais la majorité y renonce faute d'un nouveau projet professionnel et à cause de leurs responsabilités familiales;
- Les femmes quittent souvent leur emploi pour travailler dans un milieu plus ouvert à la main-d'œuvre féminine;
- Selon les travailleurs et travailleuses, chez les apprentis, le coût de l'outillage peut entraîner le départ.

Difficultés vécues lors du maintien en emploi

- Tout comme lors de l'accueil et l'intégration, plus de 68 % des employeurs consultés mentionnent qu'ils ne rencontrent aucune difficulté lors du maintien en emploi de leur main-d'œuvre;
- Les difficultés vécues par les femmes relèvent encore de la présence de préjugés à l'égard de la main-d'œuvre féminine et donc de politique interne et d'un milieu peu adapté à leurs besoins;
- Les enjeux de conciliation travail-famille sont encore un obstacle au maintien des femmes et ils exigent des employeurs une gestion plus complexe de leurs ressources humaines;
- Les difficultés rencontrées à l'égard de la main-d'œuvre masculine relèvent davantage de l'attitude, du manque d'expérience et des conditions salariales peu concurrentielles;
- Les associations consultées associent les obstacles au maintien des femmes à l'absence de processus de gestion des ressources humaines formel, au manque de temps ainsi qu'à la culture masculine du milieu;
- Les associations mentionnent que les difficultés rencontrées par l'employeur à l'égard de la main-d'œuvre féminine sont dues à la culture masculine du secteur, aux enjeux de conciliation travail-famille et au manque de force physique et celles à l'égard de la main-d'œuvre masculine au manque de motivation et à la présence de conflits interpersonnels;
- Selon les travailleuses, le manque d'ouverture du milieu à l'égard de la main-d'œuvre féminine rend leur maintien en emploi plus difficile. Elles subissent constamment des blagues de mauvais goût. Leur capacité physique, leurs connaissances, leurs méthodes de travail sont régulièrement sous-estimées.

AVANCEMENT PROFESSIONNEL

Notion d'avancement professionnel

- La notion d'avancement professionnel est relative d'une personne à l'autre et d'une structure à l'autre. Pour les travailleuses et les travailleurs consultés, l'avancement professionnel fait davantage référence à l'amélioration de leurs conditions de travail et à l'accès à la formation continue qu'à l'accessibilité à un poste supérieur. Pour quelques personnes, l'avancement professionnel peut également se traduire par le démarrage de sa propre entreprise;
- Du côté des employeurs et des associations du secteur, l'avancement professionnel réfère à l'accès à des postes supérieurs et même, parfois, à d'autres postes de même niveau, mais dans un autre département;
- Selon les employeurs et les associations, parmi les types d'avancement, c'est la progression salariale qui est la plus soutenue par les employeurs. Toutefois, à l'exception de la progression entrepreneuriale, toute autre forme de progression semble être soutenue par des mesures concrètes.

Égalité des chances d'obtenir une promotion

- La majorité des employeurs participants mentionne l'application de la notion d'égalité des chances, et ce, peu importe le sexe de la personne. Selon eux, c'est moins une question de sexe que de compétences et d'attitude. 13% d'entre eux mentionnent des inégalités en lien avec la culture qui valorise la force physique et exige des femmes des preuves de leurs compétences;
- Le tiers des associations perçoit des inégalités dans l'accessibilité aux promotions dues à la culture traditionnellement masculine qui valorise les habiletés physiques et les attentes plus exigeantes à l'égard des femmes;
- Les femmes semblent moins nombreuses que les hommes à faire part de leur désir d'avancement à leur employeur (49 % contre 71 %).

Obstacles à l'avancement professionnel

- La faible connaissance de la main-d'œuvre en général concernant les opportunités professionnelles dans les services automobiles empêche les travailleuses et les travailleurs de se projeter dans l'avenir. Selon les employeurs, 49 % des femmes et 40 % des hommes perçoivent peu de possibilités d'avancement au sein de leur entreprise. La plupart des travailleuses et travailleurs rencontrés nous ont mentionné le manque d'information à ce sujet dans le cadre de leur formation et le manque d'affichage de postes dans le réseau;
- Selon les employeurs, le principal obstacle à l'avancement professionnel chez les femmes et chez les hommes est dû au manque de disponibilité des postes convoités au sein de l'entreprise et au faible roulement de leurs occupants, du manque de postes diversifiés et hiérarchiques;
- Les associations nomment que les obstacles à l'avancement des femmes et des hommes sont multiples, mais que le manque de formation et le manque d'investissement de l'entreprise dans le développement des compétences de sa main-d'œuvre y sont pour beaucoup. S'ajoute à cela, le manque de temps, d'argent et l'absence d'offre de promotion;
- Les travailleurs et travailleuses mentionnent le fait que le perfectionnement est souvent aux frais de l'employé autant pour les hommes que pour les femmes et leurs conditions salariales ne leur permettent que rarement de défrayer ces coûts;
- Dans le cas des entreprises assujetties, les personnes présentes lors des groupes de discussion mentionnent la réticence de certains employeurs à l'égard de l'obtention des cartes de compétence compte tenu de la hausse salariale associée. De plus, il a été mentionné que la difficulté d'accéder aux formations offertes par les CPA avant l'atteinte d'un niveau de compétence définit, et ce, malgré la cotisation des travailleuses et des travailleurs. C'est un élément qui freine leur avancement professionnel;
- Les femmes semblent avoir moins de possibilités d'avancement du fait qu'elles sont des femmes dans un milieu d'hommes. Plus du tiers des employeurs mentionne cette réalité et l'importance d'agir sur la culture du milieu;
- Le fait de ne pas être jumelé à un autre employé dès l'entrée dans l'entreprise ralentit le développement professionnel et nuit aux possibilités de promotion;
- Le développement des compétences, selon les employeurs, est davantage favorisé chez les hommes que chez les femmes (80% contre 63%);
- Les travailleurs et travailleuses sont peu au fait des possibilités d'avancement dans l'industrie, ils manquent d'information sur les postes disponibles et les possibilités d'emploi.

Mesures permettant le développement professionnel

- Les employeurs (51 %) tout comme les partenaires (88 %) sont conscients de l'importance d'offrir de la formation continue à leur main-d'œuvre;
- Selon les employeurs, les mesures de soutien au développement professionnel les plus utilisées sont l'entraînement à la tâche (74 %), la formation interne (71 %) et le compagnonnage (67 %);
- Plus de 88 % des employeurs consultés mentionnent qu'ils peuvent offrir davantage de formation à leur personnel et permettre la libération pendant les heures d'ouverture (75 %). Selon eux, si les femmes avaient la possibilité d'être libérées pour assister à de la formation cela favoriserait leur avancement professionnel;
- Les associations jugent également que de libérer le personnel pendant le temps de travail afin de participer à de la formation et qu'effectuer un suivi régulier favoriserait davantage la progression professionnelle des femmes (75 %) que des hommes (63 %);
- Les associations pensent que le remboursement des frais de formation contribuerait efficacement, dans une plus grande proportion, à la progression professionnelle des hommes que des femmes. (63 % contre 50 %).

RÉSEAUTAGE ET PROGRAMME DE MENTORAT

Compréhension du mentorat

- 49% des employeurs et 67% des associations comprennent ce qu'est un programme de mentorat;
- La majorité des travailleuses et des travailleurs confond le mentorat avec d'autres types d'accompagnement comme le compagnonnage.

Intérêt envers des activités de réseautage et de la mise en place d'un programme de mentorat

- Plus de la moitié des employeurs (51 %) pense qu'offrir des activités de réseautage à leur main-d'œuvre féminine peut aider à briser leur isolement et favoriser leur intégration et leur maintien en emploi notamment grâce à la mise en commun des idées, trucs et pratiques plus inclusives en plus de permettre une meilleure promotion des opportunités d'emploi au sein des différentes entreprises de l'industrie;
- 49 % des employeurs sont en désaccord avec la mise en place d'activités de réseautage à cause du manque de temps, d'argent et de ressources nécessaires à l'organisation de telles activités en plus du faible bassin de main-d'œuvre féminine et de leur éloignement les unes des autres;
- Seulement 29 % des employeurs souhaitent participer au pilote d'implantation du programme bien que 50 % sont en accord avec la mise en place d'un programme de mentorat;
- Les associations témoignent à 94 % de leur ouverture à la mise en œuvre d'un programme de mentorat pour la main-d'œuvre féminine, mais également pour la main-d'œuvre masculine;
- Les travailleuses sont souvent sceptiques face à la mise en place de mesures particulières. Elles ne souhaitent pas être mises sous un statut particulier et ainsi encourager leur mise à l'écart. Toutefois, 50 % des travailleuses consultées se disent en faveur de l'implantation d'un tel programme et certaines mentionnent même leur désir de devenir mentore.

Thèmes souhaités

- Les thèmes les plus fréquemment nommés par les travailleuses sont les conseils techniques, les trucs pour réagir dans certaines situations plus difficiles, la reconnaissance de leurs compétences et le soutien en tout genre;
- 52 % des employeurs souhaiteraient participer à des activités de mentorat en lien avec les thèmes suivants :
 - 37,5 % sur le thème de l'accueil et l'intégration;
 - 35 % sur l'intégration de la main-d'œuvre féminine;
 - 80 % sur le thème du maintien en emploi.

Modalités de fonctionnement proposées

- La plupart des travailleuses et des travailleurs consultés sont conscients des enjeux de libération et suggèrent un modèle multiforme proposant du mentorat téléphonique, par courriel et par le web (Facebook, blogue, etc.). Une formule en personne, en groupe, de soir et de fin de semaine pourrait être envisagée, mais demanderait plus d'organisation pour les femmes.

Mesures de soutien aux activités de réseautage et à l'implantation d'un programme de mentorat

- En moyenne, environ le tiers des employeurs se dit prêt à mettre en place une variété de moyens afin de soutenir l'accès et l'utilisation d'un éventuel programme de mentorat à l'intention de leur main-d'œuvre (ex. : un ordinateur);
- L'ensemble des partenaires ayant été consulté souhaite soutenir l'employeur dans l'implantation d'un programme de mentorat notamment au niveau de la promotion des activités et du programme, le soutien par la formation aux mentors et l'accès à des outils et de la documentation sur le mentorat.

Obstacles à la mise en place d'activités de réseautage et d'un programme de mentorat

- Les employeurs mentionnent à 56 % leur refus de libérer leur main-d'œuvre pour leur faciliter l'accès au programme de mentorat entre autres à cause du manque de main-d'œuvre. Cela peut s'avérer différent dans les périodes moins achalandées;
- 33 % des associations pensent que ce type d'activité est difficile à mettre en place compte tenu du faible nombre de femmes dans l'industrie et de l'éloignement de celles-ci.

MISE EN CONTEXTE DE L'ÉTUDE

RAPPEL DU PROJET « PROMOUVOIR L'AVANCEMENT DES FEMMES DANS DIVERS MÉTIERS DE L'INDUSTRIE DES SERVICES AUTOMOBILES PAR LE BIAIS DE L'IMPLANTATION D'UN MODÈLE DE MENTORAT »

L'objectif principal de ce projet de 30 mois est de mettre en place un programme de mentorat ou de marrainage/parrainage afin d'offrir aux femmes œuvrant dans le secteur des services automobiles un soutien dans leur développement professionnel soit au sein de leur environnement de travail immédiat ou dans le réseau plus élargi. Ce programme pourrait avoir un impact direct sur le maintien des femmes dans l'industrie et sur leur motivation à se développer pour occuper d'autres fonctions si elles le souhaitent.

Le CSMO-Auto croit qu'en favorisant des actions de soutien et une approche concrète, structurée et connue de tous, cela incitera l'industrie à collaborer à des actions visant la responsabilisation de chacun des intervenants (employeurs, associations, etc.) en ce qui a trait au développement et à l'avancement des femmes. Ainsi, ces démarches permettront de poursuivre un objectif du réseau qui est de faire face à la concurrence et permettra une visibilité permanente et un soutien à toutes les femmes dans l'industrie, diminuant ainsi leur isolement. Plus spécifiquement, le CSMO-Auto souhaite :

- Permettre aux femmes de sortir de l'isolement vécu dans leur milieu de travail, de faire du réseautage et de s'identifier à des modèles féminins bien intégrés. Pour ce faire, le CSMO-Auto souhaite :
 - Offrir aux femmes des occasions pour échanger entre elles au sein de l'industrie des services automobiles puisqu'actuellement les possibilités de se réunir sont généralement très limitées vu qu'elles se retrouvent souvent seules au sein de petites entreprises;
 - Structurer un système de réseautage permettant aux femmes d'être en lien avec d'autres personnes qui exercent le même métier qu'elles et qui pourraient les soutenir dans divers aspects de leur cheminement de carrière.
- Offrir aux femmes de l'industrie des services automobiles une visibilité qui valorise leur présence par une action qui se démarque de façon permanente;
- Soutenir la motivation des femmes à demeurer dans les services automobiles et ainsi diminuer les départs vers d'autres secteurs d'activité et, par conséquent, le taux de roulement;
- Soutenir, par des mesures concrètes, l'avancement professionnel des femmes au sein de l'industrie.

MÉTIER CIBLÉ

La collectivité ciblée dans ce projet est constituée de femmes exerçant les quatre métiers suivants : mécaniciennes d'automobiles (CNP 7321), carrossières (CNP 7322), commis aux pièces (CNP 1522) et conseillères techniques (CNP 6552). Géographiquement, les régions du Grand Montréal, de la Mauricie et de la Capitale-Nationale sont les régions sollicitées, car elles regroupent un grand nombre de femmes exerçant ces métiers. Les associations membres du CSMO-Auto de ces régions constituent des collaborateurs très réceptifs à ce projet visant l'avancement des femmes dans ces milieux de travail à prédominance masculine.

PARTENARIAT ENTRE LE CSMO-AUTO ET LE CIME

Le CIME est fier d'avoir réalisé cette étude de contexte et l'ACS+, première étape du projet « Promouvoir l'avancement des femmes dans l'industrie de l'automobile grâce au mentorat » mené par le CSMO-Auto. Cette étude est destinée à mieux cerner les besoins de la main-d'œuvre féminine qui œuvre dans ce secteur qui se caractérise par une culture organisationnelle et une main-d'œuvre à prédominance masculine dans un but d'avancement professionnel.

L'ensemble de l'étude de contexte et de l'ACS+ a été fait en collaboration avec l'équipe du CSMO-Auto et les données fournies par les associations du CSMO-Auto ont permis de constituer un portrait statistique suffisamment étoffé, assurant ainsi une assise concrète à notre analyse et nos recommandations. Dans le même sens, l'examen de certaines pratiques de mentorat ayant cours au Québec a été mis en parallèle avec une recherche qualitative, sous forme de groupes de discussion, d'entrevues individuelles et de consultations en ligne, réalisés auprès de travailleuses et travailleurs, d'employeurs et d'associations du secteur des services automobiles.

Le présent rapport constitue la première étape d'un projet de 30 mois visant la mise en place d'un programme de mentorat à l'intention des femmes occupant principalement l'un des quatre métiers ciblés par le projet.

MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

La méthodologie préconisée pour la réalisation de l'étude de contexte et de l'ACS+ repose sur deux volets de recherche distincts :

1. Une **revue de littérature** sur les différents modèles de mentorat et de parrainage/marrainage afin de tirer les meilleures pratiques pour la mise en place d'un programme dans le secteur des services automobiles.
 - La période de recherche littéraire s'est faite du mois de janvier au mois d'août 2015 par le biais de contacts dans les universités telles que l'UQTR, l'UQO et l'UQAM. Des rencontres ont aussi eu lieu avec des professionnels et enseignants en mentorat ainsi qu'une recension des recherches et des programmes de mentorat et de parrainage/marrainage disponibles sur Internet.
2. Une **analyse comparative selon les sexes (ACS+)** qui permet par ses différentes étapes d'effectuer un portrait des besoins et des enjeux de la main-d'œuvre du secteur et d'émettre des recommandations facilitant la création et la mise en place d'un programme de mentorat ou de parrainage/marrainage. Cette analyse s'est faite à partir des activités suivantes :
 - Une **recherche de données sectorielles** afin de recueillir des statistiques de même que de l'information spécifique sur l'industrie des services automobiles et la main-d'œuvre féminine;
 - La recherche de données sectorielles s'est faite avec la collaboration de la CCAQ et des trois CPA suivants : Mauricie, Québec et Montréal;
 - Dans un premier temps, les associations ont fourni des données statistiques, propres à leur territoire respectif et selon certains autres critères (apprenti, compagnon), sur les femmes et les hommes qui occupent les quatre métiers ciblés par le projet. Les données recueillies ont été consolidées dans des tableaux qui ont nourri l'analyse résumée dans le présent document;

- Dans un second temps, le diagnostic sectoriel de l'industrie des services automobiles de juin 2014 et le diagnostic sous-sectoriel de la carrosserie d'avril 2012 ont servi à dresser le portrait du milieu, de ses enjeux et de ses besoins. Il est à noter que ces documents ne sont pas sexués il est donc plus difficile d'obtenir de l'information pertinente sur la situation des femmes dans le secteur. Par contre, plusieurs informations retirées permettent d'appliquer certaines réalités autant à la main-d'œuvre masculine que féminine;
 - La situation des femmes dans le secteur des services automobiles est très peu documentée et témoigne l'importance de s'intéresser à leur situation afin d'identifier les leviers nécessaires à leur intégration, leur maintien et leur progression professionnelle et les freins auxquels elles sont confrontées;
 - En dernier lieu, une recherche auprès du MEESR a été faite à partir des enquêtes sur la Relance au secondaire en formation professionnelle et la situation d'emploi de personnes diplômées concernant les quatre métiers ciblés. Les tableaux qui ont retenu l'attention ont fait l'objet d'une analyse afin de permettre de comparer les femmes et les hommes en fonction des métiers.
- Des **groupes de discussion** et des **entrevues individuelles** auprès d'employés masculins et féminins occupant les quatre métiers ciblés par l'étude afin de recueillir leur perception concernant les principaux enjeux et obstacles quant à leur accueil, leur intégration, leur maintien et leur avancement professionnel dans l'industrie des services automobiles;
 - La constitution des groupes de discussion s'est faite en avril et mai 2015 avec la participation du comité de partenariat. Six groupes de discussions étaient prévus, deux groupes par région. Trois régions avaient été ciblées soit la Mauricie, Montréal et la Capitale-Nationale. En cours de projet s'est ajoutée la région de St-Hyacinthe, car c'est la seule région ciblée qui n'était pas couverte par les comités paritaires(CPA). Donc huit groupes de 10 personnes devaient être rencontrés soit quatre groupes de travailleurs et quatre groupes de travailleuses;
 - La période de recrutement s'est déroulée du 5 mai au 25 mai 2015 (20 jours). À la suite de cette période, six rencontres ont été faites sur une possibilité de huit rejoignant 12 femmes et 9 hommes répartis de la façon suivante :

TABLEAU 1. Sommaire des groupes de discussion par région et par sexe, 2015

RÉGIONS	NB DE GROUPES DE DISCUSSION	NB DE FEMMES	NB D'HOMMES
Mauricie	2	2	4
Capitale nationale	2	4	3
Montréal et St-Hyacinthe	2	6	2
Total	6	12	9

- Comme l'objectif de 80 participants n'a pas été atteint, des contacts téléphoniques ont eu lieu durant le mois de juin pour effectuer des entrevues individuelles auprès des travailleurs et travailleuses des différentes régions. Douze personnes ont accepté d'être interrogées et de ce nombre neuf femmes ont donné suite à notre demande.

TABLEAU 2. Nombre d'entrevues individuelles réalisées auprès des femmes par région, 2015

RÉGIONS	NB DE FEMMES
Mauricie	1
Capitale nationale	2
Montréal	6
Total	9

Le guide d'entrevue utilisé pour l'animation des groupes de discussion et des entrevues individuelles est disponible à l'[ANNEXE I](#).

- Un **sondage en ligne** auprès d'employeurs et d'associations visant à valider les principaux enjeux et défis du secteur face à l'accueil, l'intégration et le maintien de leurs employés et face l'avancement professionnel des femmes.
 - Le premier sondage a été acheminé aux employeurs de l'industrie de tout le Québec par le biais des associations faisant partie du comité de partenariat du projet. La période initiale pour répondre aux 49 questions portant sur l'accueil, l'intégration, le maintien, l'avancement professionnel et le mentorat était du 8 au 22 juin 2015. Cette période a été prolongée jusqu'au 10 juillet afin de favoriser le plus grand nombre de réponses. Sur les 214 employeurs interpellés, 82 ont répondu à l'ensemble des questions portant le taux de réponse à 38 %. Toutefois, les informations recueillies des autres répondants ont tout de même été considérées malgré le fait qu'ils n'avaient pas participé à l'ensemble de la consultation. Les propos de 74 femmes et 110 hommes totalisant 184 employeurs ont été analysés;

TABLEAU 3. Nombre d'employeurs ayant participé à la consultation par sexe et par région, 2015

RÉGIONS	NB D'EMPLOYEURS FÉMININS	NB D'EMPLOYEURS MASCULINS	TOTAL PAR RÉGION
Bas-Saint-Laurent	0	1	1
Capitale-Nationale	24	37	61
Centre-du-Québec	2	7	9
Chaudière-Appalaches	12	11	23
Côte-Nord	1	1	2
Estrie	1	2	3
Lanaudière	0	3	3
Laurentides	3	2	5
Laval	4	7	11
Mauricie	1	0	1
Montréal	10	17	27
Montréal	15	18	33
Outaouais	0	1	1
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1	3	4
Total	74	110	184

- o La seconde consultation en ligne a été envoyée aux associations de l'industrie. La période pour répondre aux 47 questions était du 29 juin au 10 juillet 2015. Les 16 personnes consultées ont toutes répondu au questionnaire.

Les questionnaires utilisés pour la consultation en ligne auprès des employeurs et associations sont disponibles aux [ANNEXES II et III](#).

La présente étude s'inscrit dans une orientation qualitative. Elle aborde la réalité dans une perspective différente de la recherche quantitative. Ces différences s'expriment dans les outils de collecte de données, dans l'analyse, mais aussi dans la relation qui s'établit avec les personnes qui sont davantage considérées comme des participants que comme des sujets de recherche. De plus, l'objectif d'une telle recherche n'est pas de confirmer ou d'infirmer une hypothèse, mais bien plus de dégager le sens que des personnes accordent à leur expérience. Par conséquent, les résultats de la recherche ne contiennent aucune donnée chiffrée et ne prétendent pas représenter toutes les personnes vivant la situation analysée. La taille et les caractéristiques de l'échantillon de recherche ne sont pas des critères de scientificité comme on les retrouve en recherche quantitative. Il n'est pas question d'établir des statistiques, mais plutôt d'envisager l'action à la lumière des informations privilégiées provenant des participantes et des participants. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure de parler de généralité, mais les propos recueillis nourrissent notre réflexion.

LIMITE DE L'ÉTUDE

Recrutement des participants et participantes

- Le CSMO-Auto n'avait pas de lien direct avec les employeurs, le recrutement s'est donc avéré plus difficile que prévu;
- La période de l'année était peu propice à faire déplacer des gens (hiver qui se prolonge, formation, maladie, etc.);
- Il a été difficile pour les employeurs de libérer le personnel sur les heures de travail;
- Il a été plus difficile, pour les associations qui ne sont pas des CPA, de cibler les femmes dans le réseau;
- Il a été impossible d'avoir accès directement à l'ensemble des femmes dans le réseau.

Déroulement des groupes de discussion et des entrevues individuelles

- Certaines personnes avaient donné leur accord pour se joindre aux groupes de discussion ou répondre à un appel téléphonique, mais ne se sont pas présentées;
- Les personnes participantes ont été peu nombreuses et pas représentatives de tous les milieux.

Thèmes abordés lors des groupes de discussion et des entrevues individuelles

- La notion d'avancement professionnel n'a pas été perçue dans les sens de progression de poste, mais plutôt en termes d'amélioration des conditions de travail contrairement à notre définition. Les participants et participantes ont donc très peu échangé sur ce sujet.

Consultation en ligne auprès des employeurs et des associations

- Plusieurs employeurs et associations n'ont pas rempli le questionnaire jusqu'au bout.

CHAPITRE 1. SECTEUR DES SERVICES AUTOMOBILES

PORTRAIT DU SECTEUR¹

Au Québec, l'industrie des services automobiles compte environ 100 000 personnes qui travaillent dans près de 10 000 établissements dont plus des trois quarts sont des PME employant moins de 10 employés et se divisent comme suit :

- 57 % dans le secteur de la réparation et de l'entretien de véhicules automobiles (SCIAN 8111);
- 33 % dans le secteur des concessionnaires de véhicules automobiles et de pièces automobiles (SCIAN 441);
- 10 % dans le secteur des grossistes-marchands de véhicules automobiles, de pièces et d'accessoires (SCIAN 415).

Dispersés de façon inégale au Québec, les emplois sont davantage concentrés dans les régions métropolitaines de recensement principalement dans celle de la Montérégie (22 %) suivie de celle de Montréal qui emploie 12 % de la main-d'œuvre.

La majorité de ces PME n'a pas de service de ressources humaines pour guider les employeurs dans leur processus de mise en valeur de la main-d'œuvre féminine. De plus, aucun ordre professionnel ne représente ces travailleurs et travailleuses et l'on compte une présence très faible de syndicats qui peuvent les soutenir.

Cependant, notons la présence de six comités paritaires dans six régions de la province, soit à Montréal, en Estrie, dans Lanaudière-Laurentides, en Mauricie, à Québec et au Saguenay-Lac-Saint-Jean qui encadre l'exercice d'un métier dans les services automobiles. La main-d'œuvre doit suivre un cheminement professionnel déterminé et répondre à un certain nombre de critères qui peuvent varier d'une région à l'autre, mais demeurent sensiblement les mêmes.

PORTRAIT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Emploi²

L'ensemble de la main-d'œuvre travaillant dans le secteur des services automobiles au Québec se répartit de la façon suivante :

- 42 % chez les concessionnaires et marchands de véhicules neufs et usagés;
- 58 % dans l'après-marché (ex. : ateliers de réparation et magasins de pièces).

La grande majorité des emplois offerts est à temps plein principalement au niveau des concessionnaires et marchands de véhicules (95 %) comparativement au secteur de l'après-marché (83 %).

¹ Diagnostic sectoriel de l'industrie des services automobiles, CSMO-Auto, Juin 2014.

² Idem.

Prédominance masculine³

Le secteur des services automobiles est constitué d'une forte prédominance masculine. En effet, on ne retrouve que 17 % de femmes. Cette proportion de femmes est nettement inférieure à celle de l'ensemble des secteurs d'activité du Québec qui atteint 48 % de représentativité féminine.

TABLEAU 4. Répartition de la main-d'œuvre par métier et selon le sexe, au Québec, 2012

MÉTIERS	% TOTAL DE LA MAIN-D'ŒUVRE	% D'HOMMES	% DE FEMMES
Mécanique automobile	22	99	1
Carrosserie	11	97	3
Conseil technique	9	39	61
Vente de pièces	9	85	15

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- Les services automobiles sont majoritairement composés de main-d'œuvre masculine;
- Les femmes se dirigent encore davantage vers les emplois plus administratifs et au service à la clientèle tels que conseillère technique (69 %) et conseillers en vente de pièces (15 %).

Cette prédominance historique participe grandement au développement d'une culture organisationnelle masculine et empreint les processus, formels ou informels, de gestion des ressources humaines d'une forme de discrimination systémique à l'égard de la main-d'œuvre féminine.

Une main-d'œuvre intergénérationnelle : une double réalité

L'industrie des services automobiles fait face à bien des défis intergénérationnels. Jeunes et main-d'œuvre âgée se côtoient, mais le vieillissement et la rareté de la main-d'œuvre qualifiée entraînent un manque criant de relève. Le nombre de compagnons disponibles ne suffit plus à répondre aux besoins des apprentis.

Cette réalité doit être considérée dans l'implantation d'un programme de mentorat puisque l'intégration d'une jeune travailleuse récemment diplômée comporte des exigences différentes de celles requises pour accéder à une promotion au mitan de la carrière.

³ <http://imt.emploiuebec.gouv.qc.ca>.

TABLEAU 5. Répartition de la main-d'œuvre selon l'âge de la main-d'œuvre par métier au Québec⁴, en %, 2012

CATÉGORIES D'ÂGE	MÉCANIQUE AUTOMOBILE	CARROSSERIE	CONSEIL TECHNIQUE	VENTE DE PIÈCES	MOYENNE	ENSEMBLE DES PROFESSIONS
15 à 24 ans	14	10	17	11	13	13
25 à 44 ans	47	37	47	39	42	43
45 à 54 ans	26	35	23	30	28	26
55 ans et plus	14	19	13	21	17	18

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- La grande proportion de la main-d'œuvre occupant l'un des quatre métiers ciblés est âgée entre 25 et 44 ans (42 %) suivie de celle âgée entre 45 et 54 ans (28 %). Aucune donnée sexuée n'est disponible;
- La proportion de la main-d'œuvre par groupe d'âge est très similaire à celle de l'ensemble des professions du Québec.

Diplomation et insertion socioprofessionnelle des femmes⁵

La majorité des personnes travaillant dans le secteur des services automobiles a acquis une formation de niveau secondaire (22 %) ou de niveau professionnelle (41 %). Parmi les 27 % restants, 19 % ne détiennent aucune certification ou diplôme principalement du côté des grossistes-marchands de pièces et d'accessoires d'occasion (35 %).

L'offre de formation initiale couvrant le secteur des services automobiles est diversifiée. Elle se répartit en neuf programmes menant à sept DEP et deux ASP. De façon générale, le niveau de fréquentation varie d'un programme à l'autre.

Il faut dire que 50 % des personnes inscrites à l'une ou l'autre de ces formations terminent réellement leurs études et obtiennent leur DEP. De plus, environ 45 % des diplômés s'orientent vers d'autres secteurs industriels dont 20 % sont non liés aux services automobiles.

⁴ Idem.

⁵ Diagnostic sectoriel de l'industrie des services automobiles, CSMO-Auto, Juin 2014.

TABLEAU 6. Situation des filles titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP), par programme de formation pour l'ensemble du Québec, de 2005 à 2011⁶

PROGRAMMES DE FORMATION ►	VENTE DE PIÈCES MÉCANIQUES ET D'ACCESSOIRES (DEP 5194)		CARROSSERIE (DEP 5217)		MÉCANIQUE AUTOMOBILE (DEP 5298)		SERVICE-CONSEIL À LA CLIENTÈLE EN ÉQUIPEMENT MOTORISÉ (DEP 5258)	
An	Nb ♀	% ♀	Nb ♀	% ♀	Nb ♀	% ♀	Nb ♀	% ♀
2011	37/117	31	36/322	11	36/950	4	13/38	34
2010	30/105	29	38/323	12	27/923	3	18/45	40
2009	38/127	30	28/340	8	53/1004	5	16/57	28
2008	43/1370	31	31/363	9	44/1001	4	24/58	41
2007	51/151	34	24/389	6	51/1057	5	15/53	28
2006	29/109	27	16/285	6	45/994	5	22/63	35
2005	37/108	34	16/303	5	28/818	3	17/70	24

TABLEAU 7. Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou d'une attestation de spécialisation professionnelle (ASP), par secteur de formation et selon le sexe, pour l'ensemble du Québec, au 31 mars 2012⁷

SECTEUR DE FORMATION	SEXE	PERSONNES DIPLOMÉES VISÉES PAR L'ENQUÊTE	TAUX DE RÉPONSE (%)	EN EMPLOI (%)	TEMPS PLEIN (%)	DURÉE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI	SALAIRE HEBDOMADAIRE BRUT MOYEN	EN LIEN AVEC LA FORMATION (%)
Mécanique d'entretien (ASP)	Ensemble	44	44	74	100	2	716	88
Entretien d'équipement motorisé (DEP)	Masculin	2472	56	78	96	3	673	78
	Féminin	173	56	78	87	3	567	77
	Ensemble	2645	56	78	95	3	666	78

⁶ La Relance au secondaire en formation professionnelle, 2012, www.education.gouv.qc.ca.

⁷ Idem.

TABLEAU 8. Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP), par secteur de formation et selon le sexe, par région administrative, au 31 mars 2012⁸

SECTEUR DE FORMATION	RÉGION ADMINISTRATIVE	SEXE	PERSONNES DIPLOMÉES VISÉES PAR L'ENQUÊTE	TAUX DE RÉPONSE (%)	EN EMPLOI (%)	TEMPS PLEIN (%)	DURÉE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI	SALAIRE HEBDOMADAIRE BRUT MOYEN	EN LIEN AVEC LA FORMATION (%)
Entretien d'équipement motorisé (DEP)	Capitale-Nationale	Ensemble	203	59	78	98	2	700	86
	Mauricie	Ensemble	153	57	84	94	3	650	67
	Montréal	Ensemble	730	53	78	94	4	654	77
	Centre-du-Québec	Ensemble	59	68	68	96	2	548	92

⁸ Idem.

TABLEAU 9. Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou d'une attestation de spécialisation professionnelle (ASP), par programme de formation et selon le sexe, au 31 mars 2012⁹

PROGRAMME D'ÉTUDES	SEXE	PERSONNES DIPLOMÉES VISÉES PAR L'ENQUÊTE	TAUX DE RÉPONSE (%)	EN EMPLOI (%)	TEMPS PLEIN (%)	DURÉE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI	SALAIRE HEBDOMADAIRE BRUT MOYEN	EN LIEN AVEC LA FORMATION (%)
Mécanique de véhicules légers (DEP 5154)	Masculin	105	48	78	95	2	566	68
	Féminin	14	79	73	88	2	461	57
	Ensemble	119	51	77	94	2	548	66
Vente de pièces mécaniques et d'accessoires (DEP 5194)	Masculin	101	67	75	94	2	633	65
	Féminin	31	52	94	87	5	499	85
	Ensemble	132	64	79	92	3	599	69
Carrosserie (DEP 5217)	Masculin	292	50	79	96	3	595	74
	Féminin	33	49	100	81	6	602	77
	Ensemble	325	50	81	94	4	595	74
Mécanique de motocyclettes (ASP 5232)	Ensemble	10	80	100	88	1	711	100
Service-conseil à la clientèle en équipement motorisé (DEP 5258)	Masculin	38	61	83	95	2	716	78
	Féminin	23	61	64	78	1	596	100
	Ensemble	61	61	76	89	2	676	84

⁹ Idem.

TABLEAU 9. Situation des personnes titulaires d'un diplôme d'études professionnelles (DEP) ou d'une attestation de spécialisation professionnelle (ASP), par programme de formation et selon le sexe, au 31 mars 2012 (suite)

PROGRAMME D'ÉTUDES	SEXE	PERSONNES DIPLOMÉES VISÉES PAR L'ENQUÊTE	TAUX DE RÉPONSE (%)	EN EMPLOI (%)	TEMPS PLEIN (%)	DURÉE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI	SALAIRE HEBDOMADAIRE BRUT MOYEN	EN LIEN AVEC LA FORMATION (%)
Mécanique de moteurs diesels et de contrôles électroniques (ASP 5259)	Masculin	54	69	95	100	1	833	97
Mécanique automobile (DEP 5298)	Masculin	967	57	77	96	3	590	76
	Féminin	55	55	67	95	3	522	74
	Ensemble	1022	57	77	96	3	587	76
Mécanique de véhicules lourds routiers (DEP 5330)	Masculin	379	58	82	97	2	783	88
	Féminin	7	71	100	80	2	936	75
	Ensemble	386	58	83	96	2	787	88

Ces tableaux mettent en évidence les éléments suivants :

- Les femmes qui choisissent un programme de formation menant à un métier dans les services automobiles sont encore très minoritaires notamment en mécanique automobile avec une moyenne de 4 % d'inscription de 2005 à 2011 et en carrosserie avec une moyenne de 8 % d'inscription pour la même période. Cependant, elles sont plus nombreuses à s'inscrire en vente de pièces mécaniques et d'accessoires et en service-conseil à la clientèle en équipement motorisé avec une moyenne respective de 31 % et 33 % de 2005 à 2011;
- À l'exception du programme en carrosserie qui connaît une légère hausse d'inscription féminine d'année en année, le taux d'inscription aux trois autres programmes de formation demeurent relativement assez stable d'une année à l'autre;
- Dans les programmes d'entretien d'équipement motorisé :
 - Le taux de placement en emploi est identique chez les femmes et les hommes avec 78 %. C'est la région de Montréal qui enregistre le plus bas taux de placement avec 74 %;
 - La durée moyenne de recherche d'emploi est de trois semaines seulement autant chez les femmes que chez les hommes. C'est dans la région de la Capitale-Nationale que les finissants trouvent un emploi le plus rapidement avec une moyenne d'une semaine et demie;
 - Cependant, les femmes sont moins nombreuses à obtenir un emploi à temps plein avec seulement 87 % comparativement aux hommes (96 %);
 - Il y a un écart de 106.00 \$ entre le salaire hebdomadaire brut moyen des femmes et celui des hommes (567.00 \$ contre 673.00 \$). Les salaires varient très peu selon la région avec un écart de ± 50.00 \$;
 - Le taux de placement dans un métier en lien avec la formation et similaire chez les femmes et les hommes avec 77 % et 78 %. Les diplômés ont plus de difficulté à trouver un emploi en lien avec leur formation dans la région de la Mauricie (67 %).

Besoin de main-d'œuvre et gestion de la relève¹⁰

Bien que le vieillissement de la main-d'œuvre ne soit pas exclusif à l'industrie des services automobiles, les entreprises du secteur doivent s'adapter à cette réalité en s'assurant de préparer la relève.

Au moins 11 365 embauches sont à prévoir au cours des trois prochaines années pour pourvoir les postes sondés dans le cadre du diagnostic sectoriel de 2014. De ce nombre, 4 949 (44 %) viseraient à combler la création de nouveaux postes, 4 325 (38 %) à pallier le roulement du personnel et les départs temporaires et 2 091 (18 %) à compenser les départs à la retraite. Les bassins de recrutement habituellement utilisés ne suffisent plus à répondre aux nombreuses demandes de main-d'œuvre. Il s'avère évident que le bassin de main-d'œuvre féminine constitue un bassin non négligeable de candidates qualifiées pour occuper ces emplois.

Les métiers pour lesquels il devrait y avoir le plus grand nombre d'embauches jusqu'en 2017 sont ceux de mécanicien/mécanicienne (2 805 embauches) et de conseiller/conseillère en vente d'automobiles (2 666 embauches). Il devrait y avoir également un nombre non négligeable d'embauches pour les carrossiers/carrossières (1 528 embauches), les commis aux pièces (998 embauches), les préposés/préposées au service (980 embauches) et les installateurs/installatrices de pneus (897 embauches).

¹⁰ Diagnostic sectoriel de l'industrie des services automobiles, CSMO-Auto, Juin 2014.

Le nombre de compagnons est en baisse tandis que les nouveaux et nouvelles apprenties ne semblent pas parvenir à prendre la relève. Ces derniers et dernières tardent à satisfaire aux exigences qui leur permettraient d'obtenir un meilleur niveau de qualification. L'accès à de la formation qualifiante offerte par l'employeur et l'absence de plan de développement contribuent grandement à cette problématique. Le mentorat peut répondre à cette problématique puisqu'il comporte, entre autres, l'intégration et la fidélisation du personnel de la relève, l'utilisation des liens intergénérationnels pour la transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, etc.¹¹.

Conditions salariales

Comme l'industrie de l'automobile regroupe des entreprises de tailles et de types d'activités différentes, les conditions salariales varient également et peuvent difficilement être comparées à l'échelle de l'industrie. Dans le cadre de la cueillette de données, les CPA ont transmis de l'information aux fins d'analyse. Dans les régions desservies par les comités paritaires, les salaires minimums sont fixés par décrets. Le salaire varie d'abord selon la qualification, la classe (apprenti ou compagnon) et selon l'entente avec l'employeur.

TABLEAU 10. Salaire horaire estimé au Québec selon le métier, 2012-2014¹²

SALAIRE HORAIRE ESTIMÉ	MÉCANIQUE AUTOMOBILE	CARROSSERIE	CONSEIL TECHNIQUE	VENTE DE PIÈCES
Minimum	13.56 \$	13.50 \$	11.00 \$	11.00 \$
Médian	21.00 \$	19.00 \$	17.25 \$	19.00 \$
Maximum	29.81 \$	28.00 \$	26.00 \$	28.00 \$
Salaire moyen selon le CPA de Montréal ¹³	24.14 \$	25.98 \$	n.d.	22.20 \$

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- Le salaire offert à l'entrée dans le métier est très près du salaire minimum pour les métiers de conseiller/conseillère technique et commis aux pièces;
- Le salaire offert à l'entrée pour les postes en mécanique et en carrosserie est légèrement plus intéressant avec 13.50 \$ l'heure;
- Si une personne travaille à temps plein à 40 heures par semaine elle peut gagner un salaire annuel variant entre 54 000.00 \$ et 62 000.00 \$ selon le métier. On peut cependant se questionner sur les modalités d'accès à ce salaire maximum.

¹¹ Cuerrier, C., Le mentorat appliqué au monde du travail : Analyse québécoise et canadienne.

¹² <http://imt.emploi.quebec.gouv.qc.ca>

¹³ Diagnostic sectoriel de l'industrie des services automobiles, CSMO-Auto, Juin 2014.

ENJEUX DE RECRUTEMENT ET DU MAINTIEN DES EFFECTIFS

Dans le contexte actuel, la réflexion concernant les enjeux et les besoins porte donc sur la présence d'une culture organisationnelle masculine empreinte de préjugés et de stéréotypes à l'égard de la main-d'œuvre féminine, sur l'absence de processus ou de modèle favorisant l'avancement des femmes dans ces secteurs, et sur la complexité de favoriser leur avancement dans des petites entreprises en concurrence. La nécessité de poser des actions concrètes et formelles pour les femmes se fait de plus en plus sentir, car la concurrence pour maintenir les effectifs est de plus en plus grande.

Il faut mentionner que cette volonté de poser des actions auprès de la main-d'œuvre féminine est également motivée par la perte d'effectifs féminins et le taux de roulement. Il est difficile de chiffrer ces pertes bien qu'elles soient très réelles dans le secteur. Par le biais de ce projet, il est donc important de poser un premier geste concret pour les femmes exerçant les quatre métiers ciblés. Il est essentiel d'obtenir des données plus spécifiques concernant les obstacles à l'avancement des femmes et de trouver des solutions permanentes et adaptées aux réalités des structures d'entreprises. Le projet de mentorat répond très bien aux besoins de l'industrie des services automobiles, car il offre une structure flexible permettant d'identifier des femmes au début de leur carrière et de les jumeler à des femmes ou des hommes qui pourront partager leur expérience et leurs compétences professionnelles. De plus, ce projet met l'accent sur la valorisation de la main-d'œuvre féminine dans le réseau. Il permet aussi d'établir une collaboration avec les diverses associations dans la poursuite de l'objectif de sensibilisation à l'avancement des femmes et à leur implication dans ce processus de façon récurrente et permanente.

Les membres du CSMO-Auto ont mentionné que les employeurs aimeraient bénéficier d'un outil simple et facile à appliquer qui les guiderait dans les étapes à suivre pour favoriser l'avancement et le mentorat de leurs jeunes employées. Plus spécifiquement, ils aimeraient être mieux outillés pour nuancer leurs interventions lorsqu'ils doivent soutenir les femmes dans leur cheminement de carrière et leur développement. Le besoin de l'industrie est de mettre en valeur les femmes pour souligner l'importance de leur présence dans le secteur des services automobiles.

Depuis 2010, le CSMO-Auto a réalisé des études et des diagnostics sectoriels au travers desquels les associations, les employeurs et la main-d'œuvre consultée ont pu nommer leurs principaux enjeux. Parmi ceux-ci, quatre sont considérés comme majeurs pour l'ensemble des acteurs de l'industrie soit l'attraction et la fidélisation de la main-d'œuvre, ainsi que l'accroissement du développement et le transfert des connaissances.

Préoccupations des employeurs¹⁴

- Faire face à la rareté de main-d'œuvre qualifiée notamment en mécanique et en carrosserie et soutenir la croissance de leur entreprise :
 - Un peu plus de la moitié (56 %) des entreprises de l'industrie connaît des difficultés à pourvoir les postes disponibles. Cette réalité frappe plus durement les entreprises du grand secteur des concessionnaires et marchands de véhicules (65 %) que celles du grand secteur de l'après-marché (53 %);
 - Les problèmes de recrutement et d'attraction du personnel sont principalement manifestes pour les métiers en carrosserie (53 %), en mécanique (49 %), en vente automobile (44 %), aux pièces (41 %) et au service à la clientèle (39 %).

¹⁴ Idem.

- Offrir des conditions de travail plus attrayantes;
- Mettre en place un plan de gestion de la relève et combler les besoins de main-d'œuvre occasionnés par les nombreux départs à la retraite prévus au cours des prochaines années :
 - Les trois quarts (75 %) des entreprises du secteur sont préoccupés par la relève du personnel et 64 % n'ont pas développé de stratégie pour assurer une relève de leur personnel;
 - Questionnées quant à leur capacité à répondre aux départs à la retraite dans un avenir de cinq ans, le tiers des entreprises (32 %) mentionne en être incapables;
 - Parmi les entreprises qui n'ont pas les capacités à combler les départs à la retraite au cours des cinq prochaines années, le tiers (33 %) prévoit que cela aura pour conséquence principale la diminution de leurs activités. Le deuxième impact le plus fréquemment évoqué est la vente de l'entreprise (28 %). Qui plus est, 11 % des entreprises estiment que cette situation pourrait les amener à fermer leurs portes.
- Contrer l'exode des travailleurs et des travailleuses vers d'autres secteurs d'emploi;
- Réduire l'impact de la saisonnalité des emplois de certains secteurs sur la main-d'œuvre;
- Formaliser les processus de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Principales préoccupations des employés¹⁵

- Accéder à la formation de pointe :
 - Au cours des dernières années, les automobiles se sont beaucoup complexifiées et cette tendance est appelée à se poursuivre. Les travailleurs et travailleuses de l'industrie doivent donc posséder de plus en plus de compétences poussées afin de suivre les récentes évolutions technologiques. Ainsi, on observe une tendance vers une plus grande spécialisation des postes et une plus grande division des tâches. Alors qu'auparavant le même employé pouvait porter plusieurs chapeaux, on assiste de plus en plus à une répartition du travail où chaque personne a des tâches spécialisées qui lui sont propres.
- Améliorer leurs conditions salariales et leurs avantages sociaux;
- Réduire les coûts pour l'achat de l'outillage.

Intérêt pour une main-d'œuvre diversifiée¹⁶

Les opinions sont très partagées au sein des entreprises quant à l'intérêt d'embaucher une main-d'œuvre diversifiée (femmes, immigrants, autochtones, etc.) comme solution à la pénurie de main-d'œuvre. De fait, 44 % des entreprises estiment qu'il s'agit d'une solution, 24 % sont d'avis contraire et près du tiers (32 %) n'est pas en mesure de se positionner sur ce sujet.

En amont à l'intégration et au maintien de la main-d'œuvre féminine dans l'industrie des services automobiles, l'ensemble des acteurs concernés doit mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines formelles et exemptes de biais discriminatoire afin d'influer un changement réel de la culture organisationnelle présente et encadrer les pratiques internes.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

CHAPITRE 2. RÉSULTATS DES CONSULTATIONS ET CONSTATS PRÉLIMINAIRES

ANALYSE DES DONNÉES

En appui à la revue de littérature réalisée en lien avec le mentorat, nous avons documenté les perceptions et les besoins des travailleuses, des travailleurs, des employeurs et des associations des services automobiles. Ce chapitre nous permet d'arrimer les différents éléments potentiels d'un programme de mentorat avec les réalités vécues sur le terrain.

L'ensemble des données recueillies depuis la fin janvier, c'est-à-dire, les documents, les notes de terrain de la chercheuse, le verbatim des groupes de discussion et des entrevues individuelles, a été analysé selon les premières étapes de l'analyse par théorisation ou théorisation ancrée¹⁷. Cette méthode d'analyse qualitative des données permet de dégager le sens que les personnes attribuent à une réalité ou une expérience. Ce type d'analyse consiste à reformuler, expliciter et théoriser les témoignages obtenus dans le cadre des groupes de discussion et à les mettre en perspective avec l'ensemble des données provenant d'autres sources. Comme le précisent Paillé¹⁸, théoriser signifie notamment amener des phénomènes à une compréhension nouvelle et insérer des événements dans des contextes explicatifs tout en liant les acteurs et les interactions dans un schéma explicatif.

La codification et la catégorisation des données permettent d'explorer et d'approfondir les phénomènes s'étant manifesté au cours de l'entretien ou en l'occurrence lors du groupe de discussion, de manière à en préciser les conditions d'existence, les propriétés, les dimensions et les conséquences.

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Comme mentionné précédemment, les résultats d'une recherche qualitative sont, par définition, composés de mots et n'ont pas recours à des opérations numériques. Ils ne prétendent pas proposer des généralisations, mais plutôt des indications de transférabilité dans des conditions similaires. Ils sont communiqués de manière à ce que le lecteur puisse lui aussi identifier ses propres conclusions en fonction de sa position relativement à la situation analysée.

Les principaux résultats de l'analyse permettent de cerner les différentes composantes à considérer dans la perspective de l'élaboration d'un programme de mentorat pour les femmes exerçant un emploi dans un secteur non traditionnel. Dans un premier temps, les principales conditions pour qu'une femme désire faire la recherche d'un mentor sont abordées. Par la suite, le point de vue des participantes relativement à leur conception du mentorat est mis en évidence de manière à ne pas présumer de leurs besoins réels. Ce dernier point permet aux participantes d'exprimer leurs attentes face à un mentor, notamment en ce qui concerne le fait que ce soit un homme ou une femme. Le besoin d'avoir un mentor se manifeste en emploi aussi bien qu'en formation. Toutefois, certaines conditions font en sorte que les besoins sont encore plus présents en emploi. Finalement, l'ensemble de ces données nous amène à préciser les besoins et les attentes des participantes vis-à-vis d'un programme de mentorat.

¹⁷ Paillé, P. (1994,a). L'analyse par théorisation ancrée. Cahiers de recherches sociologiques, 23, 147-181 et Strauss, A., Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research. Newbury Park, C.A. : Sage.

¹⁸ Paillé, P. (1996). In Muchielli, A. (1996). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Collin, p. 184.

TABLEAU 11. Présentation de l'échantillon des personnes ayant participé aux groupes de discussion
(n=21), 2015

ÉLÉMENTS DE PROFIL	FEMMES		HOMMES		TOTAL	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Nombre de personnes	12	57	9	43	21	100
GROUPE D'ÂGE						
20 à 35 ans	7	58	5	56	12	57
36 à 44 ans	2	17	0	0	2	10
45 à 54 ans	3	25	4	44	7	33
LIEU DE RÉSIDENCE						
Capitale-Nationale	4	33	3	33	7	33
Mauricie	2	17	4	44	6	29
Montréal	2	17	2	22	4	19
Saint-Jean-sur-Richelieu	0	0	0	0	2	10
Autre (Sherbrooke et Montérégie)	2	17	0	0	2	9
PLUS HAUT NIVEAU DE SCOLARITÉ						
Secondaire 5 ou équivalent	1	8	4	44	5	25
Diplôme reconnu de niveau professionnel (ex. : AEP, DEP)	7	58	3	33	10	50
Diplôme reconnu de niveau collégial (ex. : AEC, DEC)	4	33	1	11	5	25
REVENU FAMILIAL ANNUEL BRUT						
Entre 15,000.00\$ et 19,999.00\$	0	0	1	11	1	5
Entre 20,000.00\$ et 29,999.00\$	3	25	0	0	3	14
Entre 30,000.00\$ et 39,999.00\$	2	17	1	11	3	14
Entre 40,000.00\$ et 59,999.00\$	2	17	4	44	6	29
Entre 60,000.00\$ et 79,999.00\$	1	8	1	11	2	10
Plus de 80,000.00\$	4	33	2	22	6	29
SITUATION FAMILIALE						
Personne seule sans enfants	3	25	1	11	4	19
Personne seule avec enfants	2	17	2	22	4	19
En couple sans enfants	3	25	3	33	6	29
En couple avec enfants	4	33	3	33	7	33
GARDE (SUR 11 PARENTS)						
Garde partagée (59% et moins de temps de garde)	2	33	2	100	4	25
Monoparentale (60% et plus de temps de garde)	2	100	0	0	2	50
NOMBRE D'ENFANTS À CHARGE (SUR 11 PARENTS)						
1	3	17	0	0	3	27
2	3	50	3	60	6	55
3	0	0	2	40	2	18
MÉTIER						
Mécanicien/Mécanicienne d'automobiles	4	33	4	44	8	38
Carrossier/Carrossière	2	17	3	33	5	24
Commis aux pièces	2	17	1	11	3	14
Conseiller/Conseillère technique	4	33	1	11	5	24
PRÉOCCUPATIONS MAJEURES EN MATIÈRE D'EMPLOI						
Conditions salariales	8	67	8	89	16	76
Mesures de conciliation travail-famille	6	50	2	22	8	38
Avantages sociaux (assurance collective, congé maladie, etc.)	4	33	6	67	10	48
Environnement de travail (emplacement physique, intérieur, etc.)	2	17	4	44	6	29
Conditions de travail (équipe, régime, sécurité d'emploi, etc.)	8	67	5	56	13	62
Transport (services / proximité du lieu de travail par rapport au domicile, etc.)	3	25	0	0	3	14
Lien avec les compétences professionnelles et les champs d'intérêt	4	33	1	11	5	24

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- L'échantillon est composé de 57 % de femmes et de 43 % d'hommes;
- C'est un échantillon assez jeune avec une majorité de personnes âgées de 20 à 35 ans;
- La représentativité des régions participantes est plus ou moins équilibrée puisque la majorité des personnes est de la région de la Capitale-Nationale (33 %) et de la Mauricie (29 %);
- Les trois quarts (75 %) de l'échantillon détiennent un diplôme professionnel ou collégial. Les femmes de l'échantillon sont plus nombreuses dans cette situation que les hommes (91 % contre seulement 4 %);
- Plus du tiers de l'échantillon (33 %) déclare un revenu familial annuel inférieur à 40 000.00 \$. Ce groupe est composé à 42 % de femmes contre seulement 22 % des hommes;
- Les hommes comme les femmes vivent majoritairement en couple avec ou sans enfants. Toutefois, les femmes sont plus nombreuses à vivre seules sans enfants (25 % contre 11 %) tandis que les hommes sont plus nombreux à vivre seuls avec des enfants (22 % contre 17 %);
- Notre échantillon féminin occupe majoritairement un emploi de mécanicienne (33 %) ou de conseillère technique (33 %);
- Notre échantillon masculin occupe principalement un emploi de mécanicien (44 %) ou de carrossier (33 %);
- Tout comme leurs collègues masculins, les femmes se disent très préoccupées par les conditions salariales (67 % et 89 % chez les hommes).

TABLEAU 12. Nombre d'employeurs ayant participé à la consultation par sexe et par région (n=184), 2015

RÉGIONS	NB D'EMPLOYEURS FÉMININS	% D'EMPLOYEURS FÉMININS	NB D'EMPLOYEURS MASCULINS	% D'EMPLOYEURS MASCULINS	NB PAR RÉGION	% PAR RÉGION
Bas-Saint-Laurent	0	0	1	0.5	1	0.5
Capitale-Nationale	24	13	37	20	61	33
Centre-du-Québec	2	1	7	4	9	5
Chaudière-Appalaches	12	6	11	6	23	12
Côte-Nord	1	0.5	1	0.5	2	1
Estrie	1	0.5	2	1	3	2
Lanaudière	0	0	3	2	3	2
Laurentides	3	2	2	1	5	3
Laval	4	2	7	4	11	6
Mauricie	1	0.5	0	0	1	0.5
Montréal	15	8	18	10	33	18
Monterégie	10	5	17	9	27	15
Outaouais	0	0	1	0.5	1	0.5
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1	0.5	3	2	4	2
Total	74	39	110	61	184	100

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- L'échantillon des employeurs est composé de 39 % de femmes et de 61 % d'hommes;
- Au sein de l'échantillon, c'est la région de la Capitale-Nationale (33 %) qui est la plus représentée suivie de celles de Montréal (18 %) et de la Monterégie (15 %).

TABLEAU 13. Répartition des employeurs participants par type d'entreprise et présence de femmes (n=184), 2012

TYPES D'ENTREPRISE	EMPLOYEURS		ASSUJETTI À UN CPA		PRÉSENCE DE FEMMES DANS L'UN DES QUATRE MÉTIERS VISÉS	
	NB	%	NB	%	NB	%
Concessionnaire	33	18	28	85	23	70
Bannière/Franchise	69	38	59	85	29	42
Atelier indépendant	67	36	64	95	11	16
Magasin de vente de pièces automobiles	15	8	15	100	7	47
TOTAL	184	100	166	90	70	38

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- L'échantillon ayant participé à la consultation en ligne est assez représentatif du portrait général du secteur des services automobiles;
- C'est au sein des bannières et des franchises que nous avons obtenu le plus haut taux de réponse (38 %) suivi de très près des ateliers indépendants avec 36 %;
- Presque tous les employeurs (90 %) participants sont issus d'une entreprise assujettie à un comité paritaire;
- C'est chez les concessionnaires que l'on retrouve la majorité de la main-d'œuvre féminine (70 %);
- 38 % des employeurs ayant participé à la consultation en ligne embauchent des femmes dans l'un ou l'autre des quatre métiers visés par cette étude.

Tableau 14. Répartition des employeurs participants par taille de l'entreprise et présence de femmes (n=184), 2015

TAILLE DE L'ENTREPRISE (NB D'EMPLOYÉS)	NB D'EMPLOYEURS	% D'EMPLOYEURS	PRÉSENCE DE FEMMES DANS L'UN DES QUATRE MÉTIERS VISÉS (NB)	PRÉSENCE DE FEMMES DANS L'UN DES QUATRE MÉTIERS VISÉS(%)
Moins de 5	59	32	10	17
5 à 19	73	40	26	36
20 à 49	22	12	15	68
50 à 99	17	9	10	59
100 à 199	13	7	9	69
TOTAL	184	100	70	38

Ce tableau met en évidence les résultats suivants :

- L'échantillon est majoritairement (72 %) constitué d'entreprises de moins de 20 employés;
- Les entreprises de moins de 5 employés ont un taux de représentation inférieur à leur présence sur le marché provincial. Actuellement, elles composent 52 % du bassin d'entreprises au Québec et l'échantillon se situe à 32 % soit 19 % de moins que le pourcentage provincial¹⁹;
- À l'inverse, les entreprises composées de 5 à 19 employés sont surreprésentées dans l'échantillon avec 40 % comparativement à 25 % de représentativité totale, ce qui occasionne un écart de 15 %²⁰;
- Les autres tailles d'entreprises de l'échantillon sont assez représentatives du portrait général du secteur des services automobiles;
- La proportion des entreprises composées de 20 à 49 et de 100 à 199 employés qui ont des femmes qui occupent l'un ou l'autre des métiers visés par l'étude, est plus grande que celle des autres tailles d'entreprises avec respectivement 68 % et 69 %.

¹⁹ Diagnostic sectoriel de l'industrie des services automobiles, CSMO-Auto, Juin 2014.

²⁰ Idem.

RÉSULTATS DES CONSULTATIONS

Cette section présente les résultats de l'étude de contexte selon cinq axes :

1. La perception à l'égard de la main-d'œuvre féminine;
2. L'accueil et l'intégration de la main-d'œuvre en entreprise;
3. Le maintien de la main-d'œuvre en emploi;
4. L'avancement professionnel et le développement des compétences;
5. L'intérêt au mentorat.

Perception à l'égard de la main-d'œuvre féminine

La perception à l'égard de la main-d'œuvre féminine semble varier d'une personne à l'autre et d'un milieu à l'autre. Les employeurs et les travailleuses et travailleurs semblent mitigés sur la question tandis que les associations croient plutôt que l'ensemble des employeurs de leur réseau est ouvert à la main-d'œuvre féminine.

Dans le cadre de cette étude, nous relevons la présence de préjugés persistants en lien avec la force et la résistance physique des femmes, leurs compétences et leurs connaissances ainsi qu'à l'égard des enjeux de conciliation travail-famille. Les femmes doivent faire davantage leurs preuves que les hommes afin d'être acceptées par leurs collègues masculins, obtenir une diversité de tâches, accéder à d'autres fonctions, etc.

Le secteur des services automobiles, comme bien d'autres milieux traditionnellement masculins, demeure un environnement dans lequel les femmes subissent régulièrement les commentaires taquins et parfois même déplacés de leurs collègues. Certaines vivent du harcèlement par milieu hostile ce qui les pousse à quitter leur emploi. La majorité des travailleurs et travailleuses consultés mentionne l'importance de faire sa place, de ne pas se laisser faire. Ils s'entendent pour dire qu'il faut du caractère et faire preuve d'un brin d'humour pour travailler dans un métier traditionnellement masculin.

La grande majorité des participantes à ce projet nomme une certaine méfiance de la clientèle à leur égard allant même jusqu'à demander à faire affaire avec un homme. Cette réalité est également relevée par les employeurs consultés. Cette situation est difficile à gérer, car l'entreprise n'a pas de prise sur cet aspect. Elle ne peut que soutenir sa travailleuse en lui témoignant toute sa confiance en ses compétences et le faire savoir à sa clientèle en cas de besoin.

Les employeurs et les associations partagent les mêmes préoccupations en matière d'enjeux d'accueil et d'intégration de la main-d'œuvre. Pour tout groupe de main-d'œuvre confondu, c'est le manque d'expérience à l'embauche et la saisonnalité du secteur qui posent le plus problème. Ensuite, plus spécifiquement à la main-d'œuvre féminine, les employeurs et les associations relèvent les obstacles dus au milieu difficile et aux besoins de concilier le travail et la famille. Lorsque questionnés sur les enjeux vécus en lien avec la main-d'œuvre masculine, les employeurs et les associations mentionnent principalement les problèmes d'attitude, de comportement et de motivation.

Malgré une réelle volonté des différents acteurs du secteur des services automobiles, le faible pourcentage d'employeurs qui emploient une femme dans un emploi traditionnellement masculin (38 %) et l'absence de masse critique au sein d'une même entreprise, freinent le changement significatif des mentalités et des processus structurants en faveur d'une main-d'œuvre plus diversifiée.

Accueil et intégration de la main-d'œuvre

TABLEAU 15. Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors de **l'accueil et l'intégration d'une femme** (n=99 employeurs et n=7 associations), 2015

SELON LES EMPLOYEURS	%	SELON LES ASSOCIATIONS	%
Aucune difficulté	70	Manque de temps	43
Autres	10	Culture masculine du milieu	29
Manque d'ouverture de la part de l'entreprise et de la clientèle	5	Commodités inexistantes	14
Manque d'ouverture des collègues masculins	4	Plan d'accueil et d'intégration	14
Enjeux de conciliation travail-famille	4		
Manque de reconnaissance de leurs compétences	3		
Manque de force physique	2		
Manque de travail	2		

TABLEAU 16. Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors de l'accueil et l'intégration d'un homme (n=115 employeurs et n=7 associations), 2015

SELON LES EMPLOYEURS	%	SELON LES ASSOCIATIONS	%
Aucune difficulté	74	Absence de pratiques de gestion RH	85
Autres	14	Manque de temps et d'argent	57
Problèmes d'attitude et de motivation	7		
Manque d'expérience et de formation	5		

Ces tableaux et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues téléphoniques mettent en évidence les éléments suivants :

- La majorité des employeurs ne constate aucune difficulté particulière à l'accueil et l'intégration d'une femme (70 %). Pour eux, intégrer un homme ou une femme c'est la même chose. Cela témoigne de l'absence d'analyse comparative dans le processus de gestion des ressources humaines. Si difficultés il y a, elles relèvent plus du manque de connaissance et d'ouverture à l'égard de la main-d'œuvre féminine tant au niveau de la direction, des collègues de travail que de la clientèle;
- Selon les employeurs et les travailleuses de l'industrie, les enjeux de conciliation travail-famille sont encore un obstacle à l'intégration de celles-ci;
- Les difficultés rencontrées à l'égard de la main-d'œuvre masculine relèvent davantage de l'attitude et du manque d'expérience;
- Les associations et le personnel consultés associent, en grande partie, les difficultés rencontrées par l'employeur au manque de temps, d'argent et à l'absence de ressources et de pratiques en gestion des ressources humaines.

TABLEAU 17. Utilisation de mesures pour faciliter l'accueil et l'intégration en milieu de travail, en %, 2015

UTILISATION	FEMMES		HOMMES	
	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
Oui	53	50	52	43
Non	47	50	48	57

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- Un peu plus de la moitié des entreprises participantes dit utiliser des mesures facilitant l'accueil et l'intégration en emploi de leur main-d'œuvre et ce, autant pour les femmes que les hommes;
- La perception des différentes associations participantes semble donc très ajustée en ce qui a trait à l'utilisation de mesures particulières pour accueillir et intégrer la main-d'œuvre féminine. Cependant, elles sont plus nombreuses à mentionner l'absence de mesures pour les hommes (57 % contre 47 %);
- Les groupes de discussion et les entrevues individuelles révèlent que la grande majorité des travailleuses et des travailleurs consultés ne perçoit pas la présence de protocole formel d'accueil et d'intégration.

TABLEAU 18. Principales mesures utilisées pour faciliter l'accueil et l'intégration de la main-d'œuvre, selon le sexe, en %, 2015

MESURES UTILISÉES	SELON LES EMPLOYEURS	SELON LES ASSOCIATIONS	SELON LES EMPLOYEURS	SELON LES ASSOCIATIONS	TOTAL
	FEMMES		HOMMES		
Je présente la personne à l'équipe	84	67	87	67	83
Je présente l'entreprise et les lieux de travail à la personne salariée	77	50	84	50	78
J'offre à la personne salariée les outils nécessaires et adaptés à l'exécution de son travail	71	50	75	50	71
Je m'assure d'avoir les commodités en fonction des besoins de la personne salariée (toilette, vestiaire, vêtements, outils)	69	50	67	50	66
Je jumelle la personne salariée	59	67	64	67	60
Je prépare mon équipe à l'arrivée d'une nouvelle personne	58	83	74	100	64
Je reste ouvert aux façons différentes d'exécuter les tâches	57	17	59	17	56
J'offre un soutien proactif à la personne salariée	49	0	57	0	52
J'effectue un suivi afin de cibler les difficultés d'intégration et trouver des solutions	45	0	56	0	49
Je discute avec l'équipe des comportements acceptables	43	0	61	0	50
J'utilise un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes qui concernent son statut, ses conditions et les règlements de l'entreprise	37	0	43	0	39

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues téléphoniques mettent en évidence les éléments suivants :

■ **Du point de vue des employeurs**

- Aucune mesure ne semble être plus spécifique à l'accueil et l'intégration d'une femme. Au contraire, les mesures identifiées semblent plus fréquemment utilisées dans l'accueil et l'intégration d'un homme;
- Ils sont plus nombreux à préparer l'équipe de travail à accueillir un collègue masculin qu'une collègue féminine (74 % contre 58 %);
- Les deux mesures les plus utilisées sont la présentation du nouveau travailleur (87 %) ou de la nouvelle travailleuse (84 %) à l'équipe de travail, et la tournée de l'entreprise dans 84 % des cas des nouveaux travailleurs et dans 77 % des cas des nouvelles travailleuses;
- Une grande proportion d'employeurs (69 %) dit prévoir les commodités nécessaires à la main-d'œuvre féminine;
- Peu d'entreprises semblent mettre à la disposition de leur personnel un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes en lien avec l'entreprise. Cette mesure est d'ailleurs sous-utilisée lors de l'accueil d'une femme (37 % contre 43 %).

■ **Du point de vue des associations**

- Selon elles, aucune mesure ne semble être plus spécifique à l'accueil et l'intégration d'une femme;
- La mesure la plus répandue, selon elles, est la préparation de l'équipe de travail à l'arrivée d'un nouveau collègue de travail (100 %) ou d'une nouvelle collègue (83 %);
- Les deux autres mesures les plus fréquentes sont, à leur avis, la présentation à l'équipe de travail et le jumelage à un autre collègue (67 % dans les deux cas, peu importe le sexe).

■ **Du point de vue des travailleuses et des travailleurs**

- Selon eux, la grande majorité des milieux de travail utilise encore la méthode de la gestion du cas, par cas et l'intégration dite «sur le tas», la qualité de l'accueil et de l'intégration varie également selon la période de l'embauche. Dans les moments forts, il n'est pas rare de devoir poser son coffre à outils et commencer à travailler dans la minute qui suit. Ce n'est pas une question de sexe. C'est la même chose pour tout le monde;
- La plupart des femmes participantes nomment la chance qu'elles ont, à un moment ou à un autre de leur parcours professionnel, d'être jumelées à un compagnon d'expérience et ouvert d'esprit qui les peut les soutenir dans leur intégration à l'équipe de travail et dans leur apprentissage;
- L'un des irritants les plus nommés lors des échanges avec la main-d'œuvre féminine, est l'absence d'un vestiaire pour les femmes les obligeant à utiliser la toilette des clients, celle de l'administration ou tout simplement à devoir se changer seulement de retour à la maison.

Maintien de la main-d'œuvre

TABLEAU 19. Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors du **maintien en emploi d'une femme** (n=99 employeurs et n=7 associations), 2015

SELON LES EMPLOYEURS	%	SELON LES ASSOCIATIONS	%
Aucune difficulté	68	Manque de temps	43
Autres	12	Conditions salariales	29
Enjeux de conciliation travail-famille	6	Culture masculine du milieu	29
Manque de force physique	6	Absence de pratiques de gestion des RH	29
Manque d'estime et de force de caractère	6	Enjeux de conciliation	29
Manque d'ouverture de la clientèle	2	Exigence physique	14

TABLEAU 20. Principales difficultés rencontrées par les employeurs lors du **maintien en emploi d'un homme** (n=115 employeurs et n=7 associations), 2015

SELON LES EMPLOYEURS	%	SELON LES ASSOCIATIONS	%
Aucune difficulté	47	Absence de pratiques de gestion RH	43
Autres	15	Conflits et absence de motivation	29
Problèmes d'attitude	14	Manque de temps et d'argent	29
Manque d'expérience et de compétences	9		
Qualité et quantité de travail	6		
Conditions salariales	5		
Manque de travail	4		

Ces tableaux et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- La majorité des employeurs ne constate aucune difficulté particulière pouvant mettre à risque le maintien en emploi d'une femme (68 %);
- Les difficultés vécues par les femmes relèvent encore de la présence de préjugés à l'égard de la main-d'œuvre féminine et donc de politique interne et d'un milieu peu adapté à leurs besoins notamment en lien avec la gestion de la mixité et la conciliation travail-famille;

- Les difficultés rencontrées à l'égard de la main-d'œuvre masculine relèvent davantage de l'attitude, du manque d'expérience et des conditions salariales peu concurrentielles;
- Les associations expliquent les difficultés rencontrées par les employeurs à l'égard de la main-d'œuvre masculine au manque de motivation et la présence de conflits;
- Que ce soit pour le maintien des femmes ou des hommes, deux enjeux majeurs sont relevés par les associations, les travailleuses et les travailleurs soit l'absence de ressources et de pratiques en gestion des ressources humaines et le manque de temps et d'argent.

TABLEAU 21. Utilisation de mesures pour faciliter le maintien en emploi, en %, 2015

UTILISATION	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
	FEMMES		HOMMES	
Oui	48	50	57	57
Non	52	50	43	43

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- Un peu moins de la moitié (47 %) des entreprises participantes dit utiliser des mesures facilitant le maintien en emploi de leur main-d'œuvre féminine comparativement à 57 % en soutien à la main-d'œuvre masculine. Cet écart peut s'expliquer par le faible nombre d'entreprises ayant des femmes occupant l'un ou l'autre des quatre métiers ciblés;
- Les associations sont en accord avec les employeurs sur la présence ou l'absence de mesures de maintien en emploi pour les femmes et les hommes.

TABLEAU 22. Principales mesures utilisées pour faciliter le maintien en emploi de la main-d'œuvre, selon le sexe, en %, 2015

MESURES UTILISÉES	SELON LES EMPLOYEURS	SELON LES ASSOCIATIONS	SELON LES EMPLOYEURS	SELON LES ASSOCIATIONS	UTILISATION TOTALE
	FEMMES		HOMMES		
Je cible les besoins de formation de mes personnes salariées	71	57	72	63	66
Je gère le climat de travail pour qu'il soit exempt de comportements inadéquats (harcèlement, discrimination, etc.)	71	43	67	25	64
Je valorise les bons coups, les bonnes idées	71	14	77	13	68
Je favorise leur développement de leurs compétences	63	43	80	50	67
J'intègre mes personnes salariées dans des comités de travail (formation, santé et sécurité, etc.)	51	57	57	50	50
Je fais des rencontres lorsqu'une personne quitte l'entreprise pour identifier les causes du départ	44	57	45	50	41
J'effectue un suivi des personnes salariées à une période fixe	44	29	45	38	41
J'offre des mesures de conciliation travail-famille	40	57	43	50	38

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues téléphoniques mettent en évidence les éléments suivants :

- **Du point de vue des employeurs**

- Selon eux, aucune mesure ne semble être plus spécifique au maintien d'une femme;
- Les mesures les plus populaires dans le processus de maintien en emploi sont la valorisation des idées et des bons coups dans 71 % des cas de la main-d'œuvre féminine et dans 77 % de la main-d'œuvre masculine, l'identification des besoins de formation (71 %, 72 %) et la gestion du climat de travail (71 %, 67 %);
- Le développement des compétences semble plus favorisé chez les hommes que chez les femmes (80 % contre 63 %);
- Moins de la moitié (45 %) des employeurs dit faire un suivi régulier auprès de leur personnel.

- **Du point de vue des associations**

- Selon elles, les employeurs offrent davantage de mesures de conciliation travail-famille aux femmes qu'aux hommes (57 % contre 50 %);
- Les besoins de formation sont plus souvent identifiés pour la main-d'œuvre masculine que féminine, augmentant ainsi leurs opportunités de recevoir de la formation (63 % contre 57 %).

- **Du point de vue des travailleuses et des travailleurs**

- Tout comme pour le processus d'accueil et d'intégration, les travailleuses et les travailleurs mentionnent la gestion informelle des aspects reliés au maintien en emploi;
- Certains milieux de travail attribuent encore aux femmes les tâches les plus simples et les moins convoitées par les collègues masculins telles que le ménage, la pose de pneus, les changements d'huile, etc. Selon nos participantes, ce phénomène dépend principalement du chef d'atelier ou du responsable de département et très peu de la direction;
- À l'autre extrême, certains milieux semblent plutôt opter pour la méthode de la mise à l'épreuve. La travailleuse se voit confier tous les gros travaux. L'avantage c'est que cela stimule l'apprentissage, mais cela peut entraîner un découragement et le discrédit de ses capacités;
- La plupart des travailleuses et des travailleurs ayant quelques années d'expérience et plus, a déjà envisagé de quitter le secteur des services automobiles. Différents facteurs motivent cette réflexion soit les conditions salariales, les conditions de travail, la difficulté d'obtenir de la formation. Mais la majorité y renonce faute d'un nouveau projet professionnel et des responsabilités familiales;
- Les femmes ayant mentionné avoir quitté un emploi dans l'industrie à un moment ou à un autre l'expliquent par le manque d'ouverture de l'entreprise ou de leurs collègues à leur égard et parfois même à cause de la présence de harcèlement par milieu hostile. Elles ont donc quitté leur emploi pour travailler dans un milieu plus ouvert à la main-d'œuvre féminine;
- Chez les apprentis, le coût de l'outillage peut entraîner leur départ.

Avancement professionnel de la main-d'œuvre et développement des compétences

La notion d'avancement professionnel est relative d'une personne à l'autre et d'une structure à l'autre. Chez les travailleuses et les travailleurs rencontrés, elle fait davantage référence à l'amélioration des conditions salariales et des conditions de travail que d'accéder à un poste plus élevé. Même l'accès à la formation continue est une forme d'avancement professionnel. Pour quelques personnes, l'avancement professionnel peut également se traduire par le démarrage de sa propre entreprise. Du côté des employeurs et des associations du secteur, cette notion réfère à l'accès à des postes supérieurs et même, parfois, à d'autres postes de même niveau, mais dans un autre département ou établissement.

TABLEAU 23. Perception de l'égalité des chances d'obtenir une promotion, en %, 2015

PERCEPTION	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
Oui	87	67
Non	13	33

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- Il y a un écart de perception entre les employeurs et les associations. Le tiers des associations perçoit des inégalités dans l'accessibilité aux promotions;
- Pour les employeurs et les participants aux groupes de discussion et entrevues individuelles, à compétences égales, possibilité égale d'obtenir une promotion. Selon eux, c'est moins une question de sexe que de compétences et d'attitude. Tout dépend de l'individu;
- Parmi les 13 % d'employeurs mentionnant les inégalités, ils mentionnent principalement la culture traditionnellement masculine qui valorise les habiletés physiques et exige constamment des femmes de prouver leurs compétences.

TABLEAU 24. Communication du désir d'avancement et moyens de communication à l'employeur, en %, 2015

ÉLÉMENTS	FEMMES	HOMMES
COMMUNIQUE SON DÉSIR D'AVANCEMENT		
Oui	49	71
Non	51	29
MOYENS DE COMMUNICATION		
En tout temps	72	69
Lors de l'évaluation annuelle	36	35
Lors d'un affichage de poste	29	26
Autre (ex. : à l'embauche, lors d'une nouvelle affectation)	0	3

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- Les femmes sont moins nombreuses que les hommes à communiquer leur désir d'avancement (49 % contre 71 %). Nous n'avons pas interrogé les raisons pour lesquelles les femmes et les hommes ne mentionnent pas leur désir d'avancement. Nous ne sommes donc pas en mesure de procéder à l'analyse complète de cette réalité;
- Près des trois quarts des femmes (72 %) et des hommes (69 %) communiquent leur désir d'avancement à n'importe quel moment de l'année.

TABLEAU 25. Obstacles à l'avancement professionnel, selon le sexe, en %, 2015

OBSTACLES	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
	FEMMES		HOMMES	
Peu de disponibilité de poste dans la même entreprise	49	78	40	78
Poste convoité occupé longtemps par la même personne	41	44	52	44
Être une femme dans un milieu d'hommes / être un homme dans un milieu d'hommes	34	44	4	0
Les difficultés à recruter des personnes pour les remplacer	21	22	33	22
Le manque de compétences	19	33	29	33
Les collègues	13	22	14	0
La clientèle est rébarbative à la présence d'une femme / d'un homme	13	0	3	0
La crainte de perdre la personne pour la concurrence	12	0	23	11
Le manque de formation	11	33	21	44
Le budget pour rémunérer les compétences supplémentaires	10	22	12	22
Aucune offre de promotion ne leur est proposée	7	33	12	44

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- Du point de vue des employeurs

- Selon les employeurs, près de la moitié (49 %) des femmes perçoivent peu de possibilités d'avancement au sein de leur entreprise. C'est également le cas des hommes avec 40 %;
- En général, les postes convoités sont longtemps occupés par la même personne;
- Plus du tiers des employeurs mentionne que l'une des difficultés majeures entravant l'avancement de la femme est le fait d'être une femme dans un milieu d'hommes. Cela témoigne de l'importance d'agir sur la culture du milieu.

- Du point de vue des associations

- Les associations sont beaucoup plus nombreuses à faire part de l'absence d'offres de promotion faites à leur personnel, qu'il soit féminin ou non;
- Selon elles, les obstacles à l'avancement des femmes et des hommes sont multiples comme par exemple, le manque de formation et le manque de temps et d'argent, mais similaires d'un sexe à l'autre.

- Du point de vue des travailleuses et des travailleurs

- De manière générale, nous constatons lors de l'animation des groupes de discussion et des entrevues individuelles que les travailleuses et les travailleurs sont peu au fait des possibilités d'avancement au sein de leur entreprise et de l'industrie. La plupart nous mentionnent le manque d'informations à ce sujet dans le cadre de leur formation et le manque d'affichages de postes dans le réseau;
- L'absence de formation continue payée par l'employeur est un élément mentionné à plusieurs reprises dans le cadre de nos échanges. Cet enjeu affecte autant les femmes que les hommes et peut freiner, dans plusieurs cas, leur avancement professionnel;
- Dans le cas des entreprises assujetties, les personnes présentes lors des groupes de discussion mentionnent la réticence de certains employeurs à l'égard de l'obtention des cartes de compétence compte tenu de la hausse salariale associée. De plus, elles font mention de la difficulté d'accéder aux formations offertes par les CPA avant l'atteinte d'un niveau de compétence précise, et ce, malgré leur cotisation. C'est un élément qui freine leur avancement professionnel;
- Dans plusieurs milieux, notamment chez les concessionnaires, il y a les formations obligatoires du fabricant. Ce qui n'est pas le cas dans les garages indépendants. L'employeur n'en propose pas nécessairement d'autres. Cependant, certains employeurs démontrent plus d'ouverture à la formation continue et vont même jusqu'à en offrir à l'interne sur des sujets variés tels que la CSST;
- Le perfectionnement se fait majoritairement aux frais des travailleurs et compte tenu des conditions salariales à l'entrée et au coût de l'outillage, il devient difficile pour eux de financer leur perfectionnement.

TABLEAU 26. Types de progression professionnelle soutenus par des mesures concrètes, en %, 2015

TYPES DE PROGRESSION	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
Progression salariale en lien avec le niveau de compétence ou les responsabilités	63	67
Progression hiérarchique par l'obtention d'un poste de niveau supérieur	57	67
Progression de spécialisation par la formation	54	67
Progression latérale par une plus grande diversification des tâches	49	67
Progression de classement d'emploi (ex. : classes, cartes de compétence)	42	67
Progression entrepreneuriale par le démarrage de sa propre entreprise	25	44
Aucune progression	7	0

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- C'est la progression salariale qui est la plus soutenue par les employeurs;
- Nous n'avons pas documenté directement les moyens utilisés pour soutenir la progression professionnelle de la main-d'œuvre. Cependant, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il s'agit probablement des mêmes moyens utilisés pour le développement des compétences.

TABLEAU 27. Moyens utilisés par les employeurs pour soutenir le développement des compétences de la main-d'œuvre, en %, 2015

MOYENS UTILISÉS	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
Entraînement à la tâche (ex. : supervision des étapes du travail accompli par la personne salariée)	74	89
Formation interne (ex. : formation donnée par un employé plus expérimenté)	71	56
Compagnonnage (ex. : accompagnement des personnes salariées pour d'autres)	67	78
Formation externe (ex. : cours avec attestation, autoformation en ligne)	63	56
Rétroaction sur le travail effectué	33	33
Formation sur mesure	32	33
Rencontre de supervision	32	0
Plan de développement des compétences (ex. : cibler avec la personne salariée ses besoins de formation)	28	11
Plan d'action individualisé (ex. : monter un plan de carrière selon des aspirations de la personne salariée)	15	0
Autre (ex. : formation informelle)	4	0

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- Les employeurs utilisent majoritairement les moyens traditionnels pour soutenir le développement professionnel de leur main-d'œuvre soit l'entraînement à la tâche (74 %), la formation interne (71 %) et externe (63 %) ainsi que le compagnonnage (67 %);
- Les groupes de discussion et les entrevues individuelles révèlent que la perception des gens par rapport aux mesures concrètes pouvant soutenir le développement de leurs compétences n'est pas aussi exhaustive. Ils réfèrent davantage aux quatre moyens traditionnels soit l'entraînement à la tâche, la formation interne ou externe et le compagnonnage et ils ne semblent pas avoir accès aux autres moyens.

Lors de la consultation en ligne auprès des employeurs et des associations du secteur, nous les avons questionnés sur les moyens qui, selon eux, pourraient être mis en place afin de soutenir la progression de carrière de leur main-d'œuvre.

TABLEAU 28. Principaux moyens pouvant être mis en place pour soutenir la progression de carrière, employeurs, 2015

MOYENS	%
Offrir de la formation continue	51
Aucun	10
Offrir de meilleurs salaires et avantages sociaux	9
Offrir un suivi régulier	3

TABLEAU 29. Principaux moyens pouvant être mis en place pour soutenir la progression de carrière, selon le sexe, associations, en %, 2015

MOYENS	FEMMES	HOMMES
Offrir plus de formation à son personnel	88	88
Libérer le personnel pendant le temps de travail pour de la formation	75	63
Superviser le développement de son personnel par un suivi	75	63
Connaitre les désirs d'avancement professionnel de son personnel	63	63
Rembourser les frais de formation à son personnel	50	63
Afficher les postes vacants à l'interne avant de les promouvoir à l'externe	50	50
Favoriser le jumelage	38	38
Diversifier les tâches de son personnel	38	38

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- Les employeurs (51 %) tout comme les associations (88 %) sont conscients de l'importance d'offrir de la formation continue à leur main-d'œuvre;
- Les associations, les travailleuses et les travailleurs jugent que de libérer le personnel pendant le temps de travail afin de participer à de la formation et superviser le développement par un suivi, favoriserait davantage la progression professionnelle des femmes (75 %) que des hommes (63 %);
- Les associations pensent que le remboursement des frais de formation contribuerait efficacement, dans une plus grande proportion, à la progression professionnelle des hommes que des femmes. (63 % contre 50 %);

- Les travailleuses et travailleurs aimeraient avoir accès à plus de formation, et ce, aux frais de l'employeur.
- Principales préoccupations de la main-d'œuvre

TABLEAU 30. Principales préoccupations de la main-d'œuvre, selon le sexe, en %, 2015

PRÉOCCUPATIONS	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS	EMPLOYEURS	ASSOCIATIONS
	FEMMES		HOMMES	
Conditions de travail	81	83	81	67
Conditions salariales	74	50	89	83
Conciliation famille-études-travail	66	50	16	0
Climat de travail	26	33	34	50
Développement des compétences et avancement professionnel	21	33	23	17
Accueil et intégration	16	33	10	50
Maintien en emploi	15	0	26	17
Santé et sécurité au travail	14	0	16	0
Recrutement	8	17	6	17

Ce tableau et la synthèse des groupes de discussion et des entrevues individuelles mettent en évidence les éléments suivants :

- La majorité des employeurs et des associations affirme que les personnes travaillant dans les services automobiles se sentent préoccupées par les conditions salariales (82 % et 67 %) ainsi que les conditions de travail (81 % et 75 %), mais que cette préoccupation est moins grande chez les femmes;
- Les associations croient que les hommes sont moins préoccupés que les femmes en ce qui a trait aux conditions de travail (67 % contre 83 %);
- La grande majorité des femmes et des hommes participants à cette consultation mentionne leur préoccupation à l'égard des faibles salaires et du manque de conditions de travail;
- Après les conditions salariales et de travail, ce sont les enjeux en matière de conciliation travail-famille qui prédominent chez les femmes (58 %) et le climat de travail chez les hommes (42 %).

■ Activités de réseautage pour les femmes et les hommes

- Plus de la moitié des employeurs (51 %) pensent que d'offrir des activités de réseautage à leur main-d'œuvre féminine pourrait aider à briser leur isolement et favoriser leur intégration et leur maintien en emploi notamment grâce à la mise en commun des idées, trucs et pratiques plus inclusives, en plus de permettre une meilleure promotion des opportunités d'emploi au sein des différentes entreprises de l'industrie;
- Du côté des 49 % d'employeurs en désaccord, ils expliquent leur position en mettant de l'avant le manque de temps, d'argent et de ressources nécessaires à l'organisation de telles activités;
- 33 % des associations pensent que ce type d'activité est difficile à mettre en place compte tenu du faible nombre de femmes dans l'industrie et de l'éloignement de celles-ci;
- Les employeurs sont légèrement plus nombreux (55 %) à croire aux effets positifs que des activités de réseautage pourraient avoir sur l'intégration et le maintien en emploi de la main-d'œuvre masculine, et ce pour les mêmes avantages perçus chez les femmes;
- La plupart des travailleuses et des travailleurs participants ne souhaitent pas participer à des activités de réseautage ou de mentorat puisqu'ils sont très occupés et qu'il est difficile de se libérer.

■ Programme de mentorat et de parrainage/marrainage pour les femmes et les hommes

Comme il existe moins de documentation sur le parrainage et marrainage, la consultation s'est concentrée uniquement sur les activités de réseautage et sur l'ouverture à la mise en place d'un programme de mentorat. Cependant, l'idée d'implanter un programme d'accompagnement incluant différentes formes d'accompagnement telle que le parrainage/marrainage sera toutefois analysée lors de la deuxième phase du projet.

- Pour les employeurs et les associations, un programme de mentorat c'est principalement :
 - Deux personnes jumelées dans le but que la plus expérimentée puisse venir en aide à l'autre sur son développement de compétences et ses objectifs professionnels à atteindre (52 % et 67 %).
- Pour la majorité des travailleuses et des travailleurs consultés, un programme de mentorat s'apparente principalement à :
 - Deux personnes jumelées dans le but de faciliter l'intégration au travail de l'une des deux et de l'aider à bien faire son travail et développer ses compétences.
- Les associations témoignent à 94 % de leur ouverture à la mise en œuvre d'un programme de mentorat à l'intention de la main-d'œuvre féminine, mais également pour la main-d'œuvre masculine;
- Plus de 50 % des employeurs nomment leur appui à la mise en place d'un programme de mentorat. Les 49 % qui ne sont pas en accord mentionnent majoritairement que c'est dû au faible bassin de main-d'œuvre féminine et de leur éloignement les unes des autres;

- Les travailleuses sont souvent sceptiques face à la mise en place de mesures particulières. Elles ne souhaitent pas être mises sous un statut particulier. Elles ne veulent pas faire de vague et attirer davantage le regard de leurs collègues masculins sur leur situation particulière et ainsi empirer le climat de travail ou les blagues. Malgré cela, 50 % de notre échantillon de femmes se disent en faveur de l'implantation d'un tel programme et certaines mentionnent même leur désir de devenir mentore. La plupart d'entre elles n'avaient personne au début à qui se confier ou pour les appuyer. Elles ont trouvé cela difficile et souhaitent que ça change dans un futur proche.

- **Thèmes proposés**

- Les thèmes les plus récurrents sont les conseils techniques, les trucs pour réagir dans certaines situations plus difficiles, la reconnaissance de leurs compétences et le soutien en tout genre.

- **Modalités de fonctionnement proposées**

- Modèle multiforme proposant du mentorat téléphonique, par courriel et par le web (Facebook, blogue, etc.);
- La plupart des travailleuses et des travailleurs consultés sont conscients des enjeux de libération et proposent une formule de soir et de fin de semaine;
- Les employeurs mentionnent à 56 % leur refus de libérer leur main-d'œuvre pour faciliter l'accès au programme de mentorat entre autres à cause du manque de main-d'œuvre. Cela peut s'avérer différent dans les périodes moins achalandées.

- Moyens pouvant être mis en place par les employeurs et les associations de l'industrie

TABLEAU 31. Moyens pouvant être mis en place par les employeurs en soutien au programme de mentorat, 2015

MOYENS	%
Ordinateur	45
Soutien encadré par l'employeur	36
Soutien des coûts de formation	35
Flexibilité d'horaire	31
Téléphone	26
Local	26
Libération de temps	26
Plages horaires	23
Rien	18
Plan de développement personnalisé	18

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- En moyenne, environ le tiers des employeurs se dit prêt à mettre en place une variété de moyens afin de soutenir l'accès et l'utilisation d'un éventuel programme de mentorat à l'intention de leur main-d'œuvre;
- Les trois moyens les plus populaires sont offrir l'accès à un ordinateur, offrir un soutien encadré par l'employeur, et offrir un soutien pour les coûts de formation;
- Toutefois, seulement 29 % des employeurs témoignent un intérêt à participer à un projet pilote d'implantation d'un programme de mentorat.

TABLEAU 32. Moyens pouvant être mis en place par les associations pour soutenir la mise en œuvre d'un programme de mentorat, 2015

MOYENS	%
Offre de formation	67
Offre de matériel, de documentation, etc.	50
Publicité	50
Local	33
Espace web pour échanger	33
Création d'activités de réseautage	17
Ressource de soutien aux activités ou au suivi	17
Sélection de mentors et de mentorés	17
Appui financier	0
Rien	0

Ce tableau met en évidence les éléments suivants :

- L'ensemble des associations consultées souhaite soutenir les employeurs dans l'implantation d'un programme de mentorat;
- Les trois moyens les plus populaires sont la promotion, le soutien par la formation et l'accès à des outils et de la documentation.

- Programme de mentorat pour les employeurs

- 52 % des employeurs souhaitent participer à des activités de mentorat en lien avec les thèmes suivants :
 - 37,5 % sur le thème de l'accueil et l'intégration;
 - 35 % sur l'intégration de la main-d'œuvre féminine;
 - 80 % sur le thème du maintien en emploi.

Malgré le fait que la mise en place d'un programme de mentorat n'est pas considérée comme une action prioritaire par les différents participants à l'étude, il n'en demeure pas moins que l'implantation d'un programme formel de mentorat peut représenter un moyen de développement, d'apprentissage et de gestion des ressources humaines efficace.

CHAPITRE 3. MENTORAT

RECENSEMENT DE PRATIQUES DE MENTORAT AYANT COURS AU QUÉBEC OU AILLEURS

Bien que le mentorat existe depuis longtemps comme moyen de transmettre des connaissances, des compétences et des valeurs, ce n'est que depuis le début des années 1990 que des écrits sur le sujet sont publiés au Québec. Ce sont en général des professeurs-chercheurs qui s'y intéressent, chacun dans leur domaine d'activité : développement organisationnel (Lépine, Benabou, Guay), développement psychosocial de l'adulte (Houde) et liens intergénérationnels (Lefebvre)²¹.

Depuis à peine 20 ans, des programmes formels de mentorat existent au Québec. C'est à partir d'une recherche réalisée par Christine Cuerrier en 2001, qu'il a été possible d'établir les caractéristiques de ces programmes en vigueur au Québec. Mentorat Québec, créé en 2002, est le premier regroupement formel au Canada à favoriser la mise en réseau et les échanges d'expertise en matière de mentorat. Il a répertorié à ce jour au Québec plus de quarante-cinq programmes formels. Le mentorat est de plus en plus reconnu comme un moyen efficace d'apprentissage et de développement professionnel et Mentorat Québec constate d'ailleurs un intérêt croissant des organisations pour cette approche.

Depuis quelques années, des variations sur le thème du mentorat sont nées de façon à mieux répondre aux besoins des personnes mentorées ou pour s'adapter aux réalités de différents contextes. Parmi les plus populaires, mentionnons²² :

- **Mentorat d'équipe** : On fait référence au mentorat d'équipe lorsqu'un mentor accompagne une équipe dans son cycle de développement. Les interventions du mentor se passent au niveau du système constitué par les personnes en relation et par leurs interactions avec d'autres systèmes de l'organisation afin de renforcer notamment la cohésion d'équipe;
- **Mentorat de groupe** : On parle de mentorat de groupe lorsqu'une personne expérimentée guide plusieurs personnes moins expérimentées en même temps;
- **Mentorat des pairs** : Ce type de mentorat permet à une jeune personne d'en soutenir une autre du même groupe d'âge;
- **Cybermentorat** ou E-mentorat: Il fait référence à une forme de mentorat dont le moyen de communication repose principalement sur l'utilisation d'outils informatiques;
- **Trimentorat** : Il s'agit d'un mentorat où l'on ajoute un niveau dans la relation : le mentor est jumelé à un mentoré, qui lui-même est le mentor d'un plus jeune et moins expérimenté.

²¹ Cuerrier, op. cit.

²² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat>

Le recensement des pratiques de mentorat au Québec permet d'identifier les différentes formes d'accompagnement et les composantes, potentiellement transférables, des programmes existants aux fins de la mise en œuvre d'un programme qui, tout en répondant aux besoins des femmes occupant un métier de carrossière, commis aux pièces, conseillère technique ou mécanicienne d'automobiles dans le secteur des services automobiles, soit orchestré de manière à faciliter l'implantation et le développement de ce type de pratique au Québec et pour d'autres clientèles.

MÉTHODOLOGIE DE RECENSEMENT

Dans un premier temps, l'étude de contexte a été documentée à partir de la littérature existante, des recherches déjà effectuées sur le sujet, notamment celles de madame Cuerrier (op.cit,17) où sont analysés dix-sept programmes de mentorat au Québec concernant le développement professionnel, l'intégration à l'emploi et l'entrepreneuriat. Par la suite, nous avons rencontré plusieurs responsables ou formateurs de programmes de mentorat et assisté à une conférence de madame Renée Houde, une des pionnières dans l'étude du mentorat au Québec. Une rencontre a aussi eu lieu avec le réseau de femmes en option non traditionnelle mis sur pied par le CIME et discuté avec le personnel de celui-ci afin de mieux comprendre la problématique des femmes ayant choisi une option non traditionnelle. Ces démarches ont permis d'approfondir huit programmes de mentorat. Toutefois, en cours d'analyse, six ont été privilégiés, considérant que certaines de leurs caractéristiques correspondent davantage à la réalité des femmes en option non traditionnelle.

- Deux programmes ont été choisis parce qu'ils s'adressent uniquement aux femmes. Le premier, mis en place par FRONT, est un programme plutôt informel, qui s'adresse aux femmes ayant choisi une option non traditionnelle (formation ou travail). Le programme est provincial et comprend un volet cybermentorat. Le deuxième, « Mentorat au féminin », est piloté par le YWCA. Il s'agit d'un service en employabilité s'adressant aux femmes en recherche d'emploi;
- Deux autres programmes ont été ciblés parce qu'ils font appel à des groupes d'étudiants et étudiantes. Le premier, « Programme MBA », de l'Université de Sherbrooke, a été implanté en Estrie. Quant à « Mentorat 2000, vers la réussite », c'est un projet du Centre Option Avenir qui s'adresse aux jeunes adultes de l'École professionnelle de Saint-Hyacinthe, du Cégep de Saint-Hyacinthe, de l'Institut de technologie agroalimentaire de Saint-Hyacinthe et de la Faculté de médecine vétérinaire de l'Université de Montréal. Ce projet a été réalisé en collaboration avec plusieurs associations de la région telles que la Fédération des caisses populaires Desjardins et le Centre Local d'Emploi;
- Les deux derniers visent particulièrement de jeunes travailleurs/travailleuses débutant dans leur domaine de travail. Le premier, le projet d'immersion pour le nouveau personnel enseignant de la commission scolaire des Sommets a été implanté en septembre 2002 et est spécifique à la région de l'Estrie. Le deuxième, programme gouvernemental de mentorat du Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec, s'adresse à tous les nouveaux employés de la fonction publique québécoise.

Il va sans dire que la grande majorité des programmes de mentorat mis en place est à l'intention de gestionnaires, personnel administratif ou d'un niveau de compétence professionnel. Très peu sont utilisés dans le cadre de métiers professionnels.

Les informations retenues ont été mises sous forme de tableau dans le but de synthétiser l'information et de pouvoir comparer les programmes entre eux, et de dégager ensuite un cadre d'intervention spécifique à un programme de mentorat pour les femmes en option non traditionnelle.

- **TABLEAU 34** fournit une description sommaire des programmes de mentorat analysés. On y retrouve des informations sur le début des programmes, sur la clientèle visée, sur les objectifs poursuivis, sur les principales caractéristiques des mentors et des personnes mentorées ainsi que sur le nombre de dyades qui profitent des programmes;
- **TABLEAU 35** aborde le fonctionnement des programmes de mentorat analysés. Il est ici question du processus de recrutement des mentors et des mentorés, du processus de sélection de chacune des parties, du processus de jumelage et des outils utilisés pour ces opérations;
- **TABLEAU 36** présente ce qui concerne l'encadrement, le suivi et la formation. On y trouve des informations relativement à la personne qui assume cette responsabilité dans les programmes, au déroulement des rencontres et à la durée du jumelage, à l'encadrement et à la formation des dyades ainsi qu'aux outils pour ces activités;
- **TABLEAU 37** aborde la question de l'évaluation des programmes, de leurs forces et de leurs faiblesses.

Ces tableaux permettent de faire les constats généraux suivants :

- La majorité des programmes examinés possède une structure comportant quatre dimensions : des orientations, des modalités de fonctionnement, des mesures de soutien, des mesures d'évaluation du programme et de la relation mentorale;
- Les objectifs de chacun des programmes ainsi que la clientèle visée donnent une couleur spécifique à toutes les composantes du programme;
- Les programmes de mentorat sont plus ou moins formels ce qui a une incidence directe sur les modalités de fonctionnement, les mesures de soutien et sur le processus d'évaluation;
- Le temps consacré à la coordination du programme varie beaucoup d'un programme à l'autre.

Ces informations nous fournissent également plusieurs pistes pour développer le programme de mentorat au CSMO-Auto, entre autres, qu'il est essentiel d'élaborer un programme en fonction des orientations propres au secteur dans son intervention avec les femmes occupant un métier traditionnellement masculin ainsi qu'en fonction des ressources qui pourront y être affectées.

Les tableaux 34 à 37 sont disponibles aux [ANNEXES IV À VII](#).

DIFFÉRENTES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT²³

Le mentorat est une formule extrêmement flexible, adaptable aux particularités et aux besoins de tous les milieux, en fonction d'objectifs variés. Il se distingue du coaching, du tutorat et du compagnonnage du fait qu'il est orienté vers la quête de sens plutôt que l'acquisition de techniques²⁴. Au cours de la recension des pratiques, nous avons retenu sept formes d'accompagnement distinctes.

²³ Bégin et Couder, 2010.

²⁴ Paul, 2004.

TABLEAU 33. Formes d'accompagnement

FORMES D'ACCOMPAGNEMENT	OBJECTIFS POURSUIVIS	MODES OPERATOIRES	EXEMPLES COURANTS D'APPLICATION
Coaching	Augmenter les performances individuelles	Accompagnement individuel pour accroître la confiance en soi	Sportifs Commerces Cadres d'entreprise
Tutorat	Acquérir du savoir-faire et s'intégrer en entreprise	Accompagnement d'un jeune par une personne plus âgée et plus expérimentée issue de l'entreprise	Enseignement
Compagnonnage	Acquérir des savoir-faire	Forme de tutorat, mais exercée au sein d'une confrérie et axé sur l'exercice des tâches quotidiennes	Commerces de détail Manufacturiers Secteurs sous décrets
Parrainage/Marrainage	S'insérer dans la vie professionnelle en profitant du réseau d'un parrain ou d'une marraine	Accompagnement facilitant l'insertion professionnelle par une personne bien intégrée dans le milieu	Entrepreneuriat
Mentorat	Bénéficier de l'expérience d'un sénior pour bien gérer une carrière professionnelle	Aide intergénérationnelle entre une personne expérimentée et un individu souhaitant faire carrière.	Direction Reprise d'entreprise Gestion de la relève
Counseling	Aider un individu à résoudre des problèmes personnels ou à sortir d'une crise existentielle	Psychothérapie individuelle	Insertion socioprofessionnelle Psychologie
Conseil et consultation	Aider un individu à résoudre un problème spécifique	Appui d'un expert	Médecine Droit Sciences

EXEMPLES D'OBJECTIFS D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

- Faciliter le développement du potentiel et l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre;
- Offrir de la visibilité et la possibilité de réseautage;
- Aider les mentorés à explorer et planifier leur avancement professionnel;
- Permettre aux mentorés d'acquérir de nouvelles connaissances et habiletés par le partage des expériences pratiques du mentor;
- Enrichir la culture de collaboration et d'engagement au sein de l'entreprise, du secteur d'activité.

EFFETS POSITIFS D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

Le mentorat est très populaire depuis les dernières années et il a démontré de nombreux effets positifs sur les individus et les organisations notamment au niveau de l'amélioration des compétences transférables, une plus grande implication des individus aux processus de décision, une nette amélioration de l'estime personnelle, une hausse du taux de rétention du personnel, la participation active de la main-d'œuvre au développement et à la croissance de l'entreprise et finalement, la mise en place d'un réseau non négligeable au sein d'un secteur.

En effet, un programme de mentorat peut s'avérer très utile pour explorer des solutions et de nouvelles idées. Il peut permettre de gagner une plus grande confiance en soi, d'améliorer la gestion de temps, permettre de réfléchir à voix haute et obtenir une rétroaction immédiate, aider à comprendre une situation complexe et soutenir la mentorée dans les moments difficiles en plus d'expérimenter de nouvelles approches, techniques et nouveaux outils et équipements.

CONDITIONS NÉCESSAIRES À LA RECHERCHE D'UN MENTOR

Pour développer un programme de mentorat qui est ancré dans la réalité des femmes exerçant un emploi dans une option non traditionnelle, il est important de se pencher sur ce qu'elles vivent préalablement au recrutement et au jumelage de manière à mieux comprendre les facteurs qui contribuent au fait qu'elles souhaitent développer une relation avec un mentor. L'analyse a permis de dégager certaines conditions personnelles qui inciteraient les participantes à enclencher des démarches pour trouver un mentor.

Le besoin d'avoir recours à un mentor se manifeste particulièrement dans les conditions suivantes. Il est nécessaire de se retrouver en situation où il faut relever de nouveaux défis sur le plan professionnel, que ce soit dans le cadre d'une formation, d'une nouvelle tâche, d'un nouvel emploi ou d'un nouveau milieu de travail. En effet, les participantes qui ont plusieurs années d'expérience sont plus autonomes et ont acquis une certaine aisance dans leur emploi. Ces dernières, ne ressentent pas le besoin de s'engager dans une relation mentorale actuellement. À l'inverse, le désir de s'engager dans une relation mentorale ont présent chez celles qui occupent un emploi depuis peu. Les travailleuses expérimentées se sentent plus concernées par le rôle de mentore plutôt que par celui de mentorée.

Les femmes mentionnent également le besoin de mentorat afin de contrer l'isolement ressenti en formation ou dans leur emploi. Le besoin se manifeste d'autant plus lorsque le milieu n'offre pas ou très peu de soutien ou d'appui à la travailleuse pour l'aider à s'adapter à sa nouvelle réalité.

Le mentorat est pris en compte par la femme si elle accorde de la crédibilité aux apprentissages qu'il est possible de faire avec une autre personne à partir de son expérience et de sa pratique.

MENTORAT : CONCEPTION D'UNE RELATION

À travers nos lectures, la notion relationnelle du mentorat a attiré notre attention. Pour les femmes bénéficiant d'un programme de mentorat, l'une des caractéristiques fondamentales est d'entretenir une réelle relation entre deux personnes dans le but de faire profiter la moins expérimentée de l'expérience de l'autre. Ce qu'elles souhaitent c'est s'engager dans une relation avec une personne qui possède une bonne expérience terrain et qui est prête à la partager avec elles tout en leur offrant un soutien adapté à ce qu'elles vivent. Il s'agit là d'une relation libre avec une personne pour qui on ressent des affinités et un intérêt. Elles parlent de côtoyer un modèle et de développer une relation qui peut évoluer à travers différentes activités réalisées ensemble, semblables à celles qu'elles feraient avec un ou une amie. La dimension affective et l'expression d'émotions sont importantes dans la relation souhaitée. Cette dimension est nécessaire à l'établissement du lien de confiance essentiel à la relation d'aide. En effet, certaines thématiques abordées lors du mentorat sont interreliées à la dimension personnelle de l'individu et demandent un degré de confiance élevé pour s'ouvrir à l'autre en situation de vulnérabilité. Il n'est pas question ici de la même notion affective que l'on retrouve, par exemple, dans une relation amoureuse. Cette conception du mentorat rejoint plusieurs éléments que l'on retrouve dans plusieurs programmes de mentorat formel (Cuerrier, 2001)²⁵.

ATTENTES FACE AU MENTOR

À partir de cette conception, les mentorées ont défini plusieurs qualités et habiletés qu'elles s'attendent à retrouver chez un mentor. Comme elles souhaitent que cette relation soit une source d'inspiration et de motivation sur le plan professionnel, il est nécessaire, d'entrée de jeu, que leur mentor soit une personne qui aime son métier, qui démontre un vif intérêt à contribuer à la collectivité et à partager ses connaissances, son expérience et qu'elle soit en mesure de transmettre son plaisir à occuper ses fonctions. Elles s'attendent à ce que leur mentor place les besoins de leur mentorée comme une priorité absolue²⁶.

Le mentor doit être capable d'objectivité, c'est-à-dire être en mesure de présenter la réalité du travail sous toutes ses facettes sans pour autant privilégier les aspects plus difficiles.

Probablement à l'image des femmes exerçant des emplois dans des options non traditionnelles, les mentorées ne se perçoivent pas comme des victimes et ne se comportent pas comme telles. Par conséquent, elles ne veulent pas d'une relation qui ne leur apporte que du réconfort. Dans ce contexte, le soutien attendu du mentor sera multiforme et adapté à leurs besoins. Le besoin de ventiler et de communiquer les difficultés rencontrées au quotidien est très présent. Toutefois, même si elles s'attendent à être réconfortées par moments, elles reconnaissent l'importance de dépasser ce seul type de soutien. Elles souhaitent aussi que le mentor les stimule et qu'il fasse du renforcement. De plus, elles s'attendent à ce qu'il puisse aussi les confronter de façon constructive au besoin, par exemple en leur proposant des contacts pour poursuivre leur cheminement professionnel. La personne appelée à être mentor doit donc posséder des habiletés et des compétences aux niveaux : de l'écoute active, de la communication et de la relation d'aide. Par relation d'aide, on entend la capacité d'écouter l'autre au-delà des mots, d'adapter son discours aux besoins de la personne et de se centrer sur le besoin de l'autre dans certaines circonstances.

²⁵ Cuerrier, C. (2001). Le mentorat et le monde du travail, un modèle de référence. Charlesbourg : Les éditions de la fondation de l'Entrepreneurship.

²⁶ Gibson, 2005.

Comme on peut le constater, on s'attend à trouver beaucoup de compétences relationnelles chez le mentor. Il ne faut peut-être pas s'en étonner vu qu'elles voient le mentor comme une source d'inspiration, un modèle et une personne à qui elles peuvent s'identifier.

Pour les mentorées, il est possible d'établir une relation avec un mentor sans pour autant qu'il exerce exactement le même métier qu'elles. Elles pourront s'identifier à cette personne dans la mesure où son métier est semblable au leur. Néanmoins, la perspective d'avoir un mentor ayant le même emploi est perçue comme une plus-value.

Les mentorées sont toutefois conscientes qu'elles sont encore peu nombreuses à avoir choisi une option non traditionnelle. Par conséquent, elles considèrent qu'il sera probablement difficile de trouver une autre femme, dans leur région de surcroît, exerçant le même métier d'autant plus que certaines occupent un emploi très spécialisé.

Même si elles veulent s'identifier à leur mentor et le considérer comme un modèle, elles privilégient cependant des relations égalitaires entre les personnes. Un mentor qui utiliserait la relation comme faire-valoir ne serait pas apprécié et ne répondrait pas aux besoins des participantes. On désire plutôt que cette personne ait suffisamment de maturité relationnelle pour reconnaître la singularité de leur expérience et agir comme guide et accompagnatrice plutôt que comme spécialiste ou experte. Il semble important que le mentor soit en mesure de décoder les besoins manifestés par la mentorée et lui offrir le soutien le plus adapté possible à la situation. Il acceptera de proposer des pistes à explorer et des stratégies pour composer avec la situation sans toutefois offrir ses solutions et les présenter comme étant des absolus. En d'autres termes, les femmes s'attendent à ce que les interventions du mentor soient orientées vers l'empowerment ou centrées sur leur pouvoir d'agir²⁷.

Dans le cadre de la revue de littérature, nous avons déterminé les douze fonctions régulièrement associées au mentor²⁸.

- Accueillir la travailleuse dans le milieu de travail;
- Guider la travailleuse dans le milieu en lui faisant part des normes, des valeurs et des tabous de la culture organisationnelle;
- Enseigner à la mentorée;
- Entraîner la travailleuse à acquérir des habiletés précises reliées à la pratique d'un travail;
- Répondre de la travailleuse auprès des autres membres du milieu;
- Favoriser l'avancement de la travailleuse dans son milieu ou dans son métier;
- Être un modèle pour la mentorée;
- Présenter des défis à la travailleuse et lui fournir l'occasion de faire ses preuves;
- Conseiller la travailleuse sur une question ou l'autre;
- Donner une rétroaction directe, utile et constructive;
- Soutenir moralement la travailleuse, particulièrement en période de stress;
- Sécuriser la travailleuse.

²⁷ Le Bossé, Y., Lavallée, M. (1993). Empowerment et psychologie communautaire. Les cahiers internationaux de Psychologie sociale. 18. p. 7-20.

²⁸ Houde, Renée. Des mentors pour la relève. Méridien. 1995. p. 105-106.

UNE MENTORE OU UN MENTOR SELON LA NATURE DES BESOINS

Alors qu'on pourrait tenir pour acquis que les femmes qui exercent un travail dans une option non traditionnelle veulent nécessairement une femme comme mentor, les propos des femmes présentent différentes perspectives permettant d'aborder cet aspect avec plus de nuances. En effet, il ne va pas de soi pour toutes que le mentor doit être une femme. Pour plusieurs, le sexe du mentor n'est pas un critère prépondérant. Autrement dit, il peut s'agir d'un homme ou d'une femme dans la mesure où il possède les qualités requises pour être mentor. Cependant, pour d'autres, il s'agit là d'une condition incontournable pour s'engager dans une relation mentorale. L'analyse permet de dégager des besoins de nature différente pour expliquer cette situation.

Le premier type de besoin concerne le développement des compétences professionnelles et le besoin d'échanger avec une personne ayant de l'expérience dans le même métier ou dans un métier semblable. Il est ici plus question d'établir une relation de type novice à expert. Cette relation, bien que centrée sur la tâche, n'exclut pas une dimension relationnelle et la présence de divers types de soutien. Lorsque les femmes ressentent davantage ce type de besoin, le sexe du mentor importe peu. Il peut être aussi bien un homme qu'une femme.

À la lumière de ces informations, on peut croire que le besoin de ces femmes pourrait être répondu par une autre formule que le mentorat, en l'occurrence le coaching²⁹.

Le deuxième type de besoins est caractérisé par les particularités reliées à leur expérience de femme exerçant un travail dans une option non traditionnelle. Il s'agit là de besoins relatifs aux relations formelles aussi bien qu'informelles dans le milieu de travail, à une pratique spécifique aux femmes dans une option non traditionnelle, à la nécessité de briser l'isolement ressenti dans certains milieux. Pour celles ayant ce type de besoins, il est évident que le mentor doit être une femme. Partager son quotidien avec des collègues masculins pose des difficultés à plusieurs participantes sur le plan émotif. C'est pourquoi elles désirent pouvoir partager cette dimension de leur vie avec une personne qui a vécu une expérience semblable.

EXERCICE D'UNE PRATIQUE FÉMINISÉE DANS UNE OPTION NON TRADITIONNELLE

Il s'agit là d'un aspect intéressant qui conduit à reconnaître l'existence d'une pratique qui pourrait être qualifiée de pratique féminisée dans une option non traditionnelle. Cette expression désigne la façon spécifique dont les femmes exercent des métiers non traditionnels. Elles parlent d'une pratique qui n'est pas calquée sur celles des hommes. Malgré des ressemblances inévitables, il n'en demeure pas moins que leur pratique intègre des particularités que ce soit concernant l'utilisation d'outils ou de matériaux de toute sorte aussi bien dans les aspects relationnels avec des collègues, des supérieurs ou subalternes que dans l'élaboration de stratégies spécifiques pour planifier ou réaliser le travail.

Exercer un métier non traditionnel pour une femme n'implique pas de renoncer à ses caractéristiques féminines et à sa façon d'envisager la réalité. Les femmes aspirent à ce que leur façon d'être et leur façon de faire soient considérées comme une valeur ajoutée dans un environnement à prédominance masculine. Les femmes manifestent leur besoin de rencontrer d'autres femmes pour partager et apprendre de leurs expériences respectives.

²⁹ Lefebvre, Paul. (2002). Les questions que les gens se posent à propos du coaching. Site Internet Réseau leadership. Lenhardt, V. (1993). L'accompagnement.

Le troisième type de besoin concerne le désir de briser l'isolement ressenti dans certains milieux. Dans ce cas, le mentorat est perçu comme une mesure leur permettant de partager avec une personne étant passée par là³⁰ susceptible de les comprendre, de les guider et de les stimuler à découvrir des moyens pour composer avec la situation et avec les collègues ou les patrons. Pour plusieurs femmes, il est souhaitable que la mentore ait rencontré des difficultés de diverses natures en lien avec l'intégration, l'accueil, le développement, le climat de travail, la conciliation travail-famille, etc.

MENTORAT : UN BESOIN EN DÉBUT DE PARCOURS

Comme mentionné au début, une des premières conditions pour que le besoin de rencontrer un mentor se manifeste est de se retrouver face à un nouveau défi professionnel en formation ou en emploi. C'est dans ce genre de contexte que les besoins d'apprentissage sont les plus présents et les plus variés : apprendre à faire de nouvelles tâches, apprendre à faire avec les autres, habituellement des hommes, apprendre à être bien avec soi et avec les autres dans un milieu nouveau dans lequel on retrouve peu ou pas d'autres femmes.

Mentorat en formation

Dans leur parcours dans une option non traditionnelle, la formation occupe une place importante. Elle leur offre de multiples occasions de relever des défis, et ce aussi bien, au niveau du savoir, du savoir-faire que du savoir-être. Bien que ce soit vrai pour tous les étudiants dans n'importe quel programme, les femmes inscrites à des formations regroupant une majorité d'hommes semblent devoir faire face à des défis supplémentaires pour lesquels elles ne sont pas plus préparées que le milieu qui les accueille. Elles se souviennent avoir ressenti le besoin d'être aidée et soutenue pour mieux s'adapter et relever les nombreux défis qui les attendaient. Le mentorat se présente alors comme une mesure pouvant contribuer à faciliter leur adaptation dans un milieu qui les confronte aux différents plans : personnel, social, et professionnel. Cette confrontation ne semble pas principalement attribuable à l'apprentissage du métier comme tel, mais bien plus à la culture masculine qui se manifeste dans les relations formelles et informelles avec les enseignants aussi bien qu'avec les élèves du sexe opposé. Par conséquent, autant pour celles qui sont encore aux études que pour celles qui les ont terminées récemment ou depuis longtemps, le mentorat en formation est perçu comme une mesure de soutien pouvant contribuer à la persistance aux études.

C'est grâce au soutien de mentors informels que certaines sont parvenues à terminer leur formation. En effet, certaines femmes ont eu l'opportunité d'établir une relation spontanée et informelle soit avec des enseignants ou des enseignantes ou avec une parente. Ces personnes ont joué, souvent sans l'avoir formalisé, un rôle de mentor auprès d'elles. D'autres, sans soutien ni mentor, ont abandonné leurs études. Rétrospectivement, elles considèrent qu'une telle relation aurait été appréciée dans leur cheminement.

Pour les femmes réalisant un retour aux études, l'adaptation est d'autant plus laborieuse. Leur réalité d'étudiante adulte ayant des responsabilités familiales, des expériences personnelles et professionnelles en rajoute aux difficultés d'adaptation vécues par les étudiantes plus jeunes ou en cheminement continu. Selon certaines, une finissante pourrait jouer le rôle de mentor et répondre à leurs besoins en ce sens.

³⁰ Lefebvre, op.cit, p.2.

Certaines femmes ont toutefois vécu en formation des expériences diamétralement opposées à ce qui vient d'être présenté, certaines considèrent même avoir été protégées lors de leurs études. Pour ces dernières, le choc a été ressenti en arrivant en emploi. On peut donc conclure que tous les milieux de formation ne s'adaptent pas de la même façon à leur clientèle d'étudiantes dans un métier non traditionnel.

Mentorat en emploi

Comme mentionné précédemment, lorsqu'une femme est en emploi, le besoin d'établir une relation mentorale se manifeste principalement dans une période d'intégration et d'adaptation à un nouvel emploi ou à de nouvelles fonctions. Les participantes ayant moins d'un an d'expérience, ainsi que celles ayant occupé des emplois dans différentes entreprises au cours des dernières années, aimeraient pouvoir profiter d'une telle relation alors que celles ayant plusieurs années d'expérience n'en ressentent pas vraiment le besoin.

En plus du défi que présente un nouvel emploi, la nature des relations entre les hommes et les femmes dans l'entreprise joue un rôle important relativement à l'émergence d'un besoin de partager son expérience et d'apprendre d'une personne plus expérimentée. En effet, lorsque des rapports sexistes et discriminatoires sont fréquents au travail et que le milieu offre peu ou pas de soutien et de supervision, le mentorat est perçu comme une perspective pouvant contribuer au maintien en emploi. Ce contexte fait ressortir leur besoin de briser leur isolement, d'échanger et d'apprendre de celles qui ont vécu des expériences de ce type.

PROGRAMME DE MENTORAT : DES MESURES D'APPUI SOUPLES

Concernant le programme de mentorat comme tel, les femmes le souhaitent convivial, c'est-à-dire simple et accessible. Toutefois, il doit suivre quatre principes de base soit :

- La relation repose sur un accord commun avec les objectifs qui répondent aux besoins de la personne mentorée;
- Les rencontres se font sur une base régulière et sont suivies d'un bilan;
- Les rencontres reposent sur un code de déontologie et de confidentialité;
- Le mentor s'intéresse au bien-être de la personne mentorée.

Le jumelage

Le jumelage est une pratique de mentorat plus informelle cependant, en fonction des modalités du jumelage, il laisse à la mentorée potentielle la liberté de choisir la personne avec qui elle sera jumelée. Il va de soi pour les femmes, incluant celles qui se projettent davantage dans un rôle de mentor, qu'il est nécessaire d'avoir des atomes crochus avec l'autre personne pour que la relation puisse se développer.

Le rôle du programme est donc de fournir un contexte, un cadre permettant l'établissement de contacts entre les mentorées et les mentors potentiels. Une façon de faire fréquente est de réunir des femmes expérimentées exerçant un travail dans une option non traditionnelle avec des femmes en début d'emploi et même des étudiantes. Ces rencontres, du style 5 à 7, peuvent avoir pour thème de briser l'isolement tout en leur fournissant l'occasion de trouver quelqu'un avec qui elles seraient intéressées à être jumelées.

La mentorée vient rencontrer une éventuelle mentore en terrain neutre pour voir si elle a des affinités avec cette personne. Si oui, un rendez-vous serait fixé entre les deux pour amorcer les échanges et faire connaissance. Si par contre, la future mentorée ne désire pas amorcer une relation avec la personne, elle peut l'informer sur-le-champ de sa décision de ne pas aller plus de l'avant ou elle en informe la coordonnatrice qui lui communiquera sa décision. La formule de rencontre et les lieux devraient faciliter les échanges.

Les mesures à développer pour le jumelage des deux parties doivent laisser place à la spontanéité aussi bien dans l'établissement que dans le déroulement des relations. Au cours de la relation, il peut être apprécié que l'accompagnement soit souple et adapté aux besoins des mentorées, des mentors et des dyades avec ou sans une entente écrite formelles avec leur mentor. Pour certaines, la perspective d'avoir recours à des écrits pour officialiser une entente entre elles et une mentore peut parfois être perçue comme une responsabilité supplémentaire et une pression dont elles se passeraient bien. Toutefois, d'autres voient des avantages à l'idée d'avoir une entente écrite avec leur mentor.

Le mentorat formel

Le mentorat formel propose un encadrement régi par des règles préalablement établies par l'entreprise, entre autres en matière de recrutement des mentors, de formation, de jumelage, etc., et les attentes des différentes parties sont clairement signifiées avant que le programme de mentorat ne débute.

L'accompagnement

Le programme propose des ateliers d'échanges et de discussions auxquels les dyades sont invitées à participer. Cette mesure d'appui fournit du soutien et de l'information aux mentors tout comme aux mentorées dans l'exercice de leur rôle. Le but de l'accompagnement est d'outiller la mentore à intervenir face à divers types de demandes et de situations de façon satisfaisante pour elle comme pour la mentorée.

Les outils qui seront proposés aux personnes concernées doivent, à l'image du programme, être conviviaux. Ils aident les dyades à clarifier certains éléments de leur relation; leur disponibilité, les modalités de rencontres, etc. Toutefois, il importe que ces outils tiennent compte du caractère évolutif des relations. Ils servent à initier la relation sur des bases claires et satisfaisantes sans pour autant devenir une contrainte au cours de l'engagement.

Une fois la relation engagée, les mentorées envisagent de pouvoir faire diverses activités avec leur mentor. En fait, elles souhaitent faire les mêmes activités que celles qu'elles feraient avec un(e) ami(e). Par conséquent, selon leurs préférences, ils devront ajuster leurs périodes de rencontre à leurs habitudes de vie.

Considérant leur désir de réaliser différents types d'activités avec leur mentor, elles privilégient des relations mentales en personne. Cependant, les formules de cybermentorat ou de mentorat téléphonique sont en hausse de popularité grâce aux appareils de communications dans la vie de tous les jours. Cependant, l'utilisation de telles technologies comme moyen de communication ne fait pas partie des habitudes de vie de toutes les femmes et peut donc parfois être un obstacle au cybermentorat.

CADRE D'INTERVENTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DU PROGRAMME DE MENTORAT DU CSMO-AUTO

L'élaboration d'un cadre d'intervention a pour but de proposer des orientations pour guider et faciliter l'implantation et le développement du programme de mentorat. Ce cadre d'intervention invite les personnes responsables de sa mise en application à adopter une vision globale des différentes composantes et des aspects spécifiques du programme de mentorat pour les femmes en option non traditionnelle. Toutefois, au fur et à mesure de l'évolution du programme, ce cadre d'intervention devra être enrichi par la pratique c'est-à-dire qu'il devra intégrer le fruit de l'expérience acquise, et ce, pour chacune des composantes du programme. Au terme du projet pilote, le programme pourra alors bénéficier d'un cadre d'intervention ancré dans le milieu ainsi qu'aux besoins spécifiques des femmes occupant un métier traditionnellement masculin dans le secteur des services automobiles.

PHASES ET COMPOSANTES DU PROGRAMME DE MENTORAT

Le mentorat se découpe en trois phases. Soit l'initiation au mentorat, l'évolution de la relation mentorale ainsi que la rupture de la relation qui se veut une sorte de conclusion et un bilan de l'atteinte des objectifs professionnels et personnels de la mentorée. Les trois phases se définissent comme suit :

- Phase 1 – L'initiation au mentorat
 - L'initiation peut s'étaler sur une période de six mois. C'est l'amorce de la relation et elle permet, entre autres, d'identifier les besoins de mentorats et les thèmes à aborder.
- Phase 2 – L'évolution de la relation mentorale
 - La phase 2 est l'étape la plus longue. Elle consiste en l'accompagnement et le soutien à la mentorée en lien avec ses besoins et les thèmes préalablement définis à la phase 1.
- Phase 3 – La rupture de la relation mentorale
 - La rupture de la relation se déroule sur une période approximative de six mois. Elle permet à la relation mentorale de se transformer et, bien sûr, lorsque les besoins initiaux sont comblés, de prendre fin.

La détermination des composantes du programme de mentorat s'inspire des recherches réalisées dans le cadre du recensement de pratiques mentoraes dans la littérature sur le sujet. Les composantes se regroupent selon trois phases :

- L'orientation du programme (objectifs, profil des personnes mentorées et des mentors, formule de mentorat);
- Les modalités de fonctionnement (promotion, jumelage, mode de communication);
- Les mesures de soutien : l'accompagnement au début, pendant et à la fin de l'engagement dans le programme formel;
- L'évaluation du programme et le bilan de la relation mentorale.

ORIENTATION D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

Tel que mentionné dans le projet du CSMO-Auto, le programme de mentorat vise, à moyen terme, la rétention de la main-d'œuvre féminine et l'amélioration de leur progression professionnelle. Les recherches nous permettent de croire que le mentorat est une mesure tout à fait pertinente pour l'atteinte de cet objectif. Au cours de cette étude, une orientation majeure s'est toutefois dégagée. Il s'agit de développer un programme qui, en plus des objectifs fixés au départ, permettra de soutenir et faciliter, grâce au mentorat, l'exercice d'une pratique féminisée des métiers non traditionnels. L'étude traduit le fait que les femmes en emploi dans une option non traditionnelle exercent et souhaitent exercer leur métier en tenant compte et en respectant leurs particularités et leurs caractéristiques de femmes. Peu importe le métier qu'elles exercent, les gestes du métier et leur pratique quotidienne seraient teintés de ce qu'elles sont au même titre que la pratique des hommes est teintée de ce qu'ils sont.

Cette orientation vient donner une couleur spécifique et originale au programme de mentorat destiné aux femmes en option non traditionnelle. Elle pourra contribuer à valoriser l'exercice d'une pratique professionnelle innovatrice tout en la documentant, ce qui pourra à moyen et long terme, influencer l'enseignement des pratiques professionnelles en y intégrant de nouvelles façons de faire.

Bien que les résultats de notre grande consultation ne placent pas la mise en place d'un programme de mentorat en priorité, nous jugeons toutefois qu'il peut être un moyen intéressant pour formaliser les processus d'accueil, d'intégration et de maintien en emploi tout en offrant des conditions favorables à l'avancement professionnel des femmes. En effet, un programme de mentorat jumelé à des pratiques de gestions des ressources humaines claires et structurantes pourrait permettre aux femmes de se sentir entendues dans leurs besoins et appuyer dans leur réalité. C'est également un moyen concret pour mettre de l'avant des pratiques plus inclusives et d'en documenter les retombées réelles sur le maintien et la progression professionnelle des femmes.

FORMULE DE MENTORAT À PRIVILÉGIER

En fonction des objectifs et des besoins des personnes mentorées, il est possible de développer différentes formules de mentorat : le cybermentorat, le mentorat téléphonique ou le mentorat en personne et de groupe. À partir de l'information recueillie dans notre étude, il semble important de varier les formules de mentorat et d'offrir la possibilité d'avoir du mentorat en personne tout comme du mentorat sous une forme plus virtuelle.

Étant donné que les femmes visées par cette étude sont plutôt éparpillées sur le territoire du Québec et qu'elles se retrouvent souvent la seule femme exerçant leur métier dans l'entreprise, nous porterons une attention particulière au mentorat de groupe afin de maximiser l'accompagnement offert.

CHAPITRE 4. PISTES DE RECOMMANDATIONS

PERCEPTION NÉGATIVE À L'ÉGARD DE LA MAIN-D'ŒUVRE FÉMININE

- Offrir une session ou un outil de sensibilisation aux différents acteurs de l'industrie sur la gestion de la mixité en emploi et la prévention du harcèlement;
- Communiquer clairement l'ouverture des employeurs de l'industrie à la main-d'œuvre féminine dans les affichages de poste, les salons d'emploi, les politiques internes de gestion des ressources humaines, auprès de la clientèle, etc.;
- Porter une attention particulière à l'ACS+ lors des diagnostics organisationnels et de la cueillette de données sexuées.

L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN ENTREPRISE

- Mettre en place un protocole d'accueil et d'intégration formel incluant un plan d'entraînement à la tâche et du compagnonnage utiles pour tout nouvel employé, homme ou femme;
- Mettre en place un manuel de l'employé(e);
- Mettre à contribution le personnel de gestion au protocole et aux activités d'accueil et d'intégration;
- Mettre à jour les exigences de force physique de certaines tâches en vue de se doter de nouvelles méthodes de travail ou de nouveaux équipements;
- Collaborer, au besoin, avec une ressource spécialisée en développement de la main-d'œuvre afin d'assurer un suivi en intégration rigoureux.

LE MAINTIEN DE LA MAIN-D'ŒUVRE EN EMPLOI

- Tel que prévu par la loi provinciale sur la prévention du harcèlement en milieu de travail, mettre en place une politique en prévention du harcèlement et en faire la promotion annuellement;
- Mettre en place un protocole de rencontres annuelles ou biannuelles afin de planifier un temps d'échange avec le personnel;
- Mettre en place une politique et des mesures de conciliation travail-famille.

LA PROGRESSION PROFESSIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

- Étudier les raisons pour lesquelles les femmes et les hommes communiquent seulement dans une faible proportion leur désir d'avancement;
- Mettre en place un comité de développement continu des compétences auquel siègent des hommes et des femmes;

- Mettre en place un programme de développement des compétences;
- Soutenir financièrement le développement des compétences du personnel;
- Favoriser la diversification des tâches dès l'entrée en poste d'une nouvelle personne.

MISE EN PLACE D'UN PROGRAMME DE MENTORAT

- Déterminer les buts et les objectifs du programme;
- Déterminer la philosophie et la mission du programme de mentorat;
- Attribuer les ressources financières et humaines nécessaires pour assurer la pérennité du programme;
- Mandater une personne responsable de la coordination du programme;
- Lancement d'une campagne promotionnelle autour du mentorat pour optimiser la compréhension et la participation des différents acteurs de l'industrie au programme de mentorat qui sera mis de l'avant par le CSMO-Auto;
- Organiser un événement rassembleur à l'intention des employeurs afin de mieux les sensibiliser lors de l'implantation du programme de mentorat;
- Les femmes ont demandé à ne pas être stigmatisées par le biais de ce projet, car selon elles, leur présence ne doit pas faire l'objet de favoritisme. Il faudra en tenir compte dans le logo et les communications qui devront être plus inclusives;
- Favoriser l'utilisation de divers médias de communication pour rejoindre un maximum de femmes (Facebook, courriel, blogue, autre) dans le cadre du recrutement des mentors et des mentorées;
- Offrir un programme de mentorat structuré par des ateliers préparatoires aux différents thèmes tels que l'intégration en milieu majoritairement masculin, la prévention du harcèlement, etc.;
- Prévoir un encadrement actif des mentors dans leurs actions auprès des mentorées afin de s'assurer de l'adéquation réelle entre les besoins des mentorées et les activités proposées par la mentore;
- Favoriser un jumelage hors entreprises et entre différents métiers;
- Prévoir des mentors femmes et hommes en réponse à différents besoins de mentorat et maximiser les chances de côtoyer des modèles féminins au sein de l'industrie;
- Limiter le projet pilote à dix dyades afin de mieux les encadrer et les suivre;
- Offrir une formation structurante sur le mentorat aux mentors retenus;
- Varier les types de mentorat (groupe et individuel);
- Documenter les facteurs favorisant la pérennité du programme et les améliorations à y apporter;
- Prévoir l'application du programme à différents types de milieux.

CONCLUSION

L'étude et la revue de littérature nous ont permis de mieux comprendre les besoins et les attentes de femmes exerçant un métier non traditionnel relativement à l'établissement d'une relation mentorale. Cependant, certains propos nous ont aussi donné accès au sens qu'elles accordent à diverses expériences reliées à leur réalité de femmes exerçant un emploi dans une option non traditionnelle. L'ensemble de ces données nous invite à proposer des recommandations allant dans le sens du programme de mentorat visé, à savoir l'amélioration des processus d'accueil et d'intégration, des conditions de travail, du maintien en emploi et de la progression professionnelle des femmes dans le secteur des services automobiles.

S'adapter à un milieu de travail composé majoritairement d'hommes semble présenter des difficultés pour lesquelles les femmes dans une option non traditionnelle ne sont pas toujours bien préparées. La dimension relationnelle joue un rôle important dans l'apprentissage et le maintien en emploi pour tous les individus. Cependant, pour les femmes qui travaillent dans une option non traditionnelle, cette dimension est d'autant plus importante parce qu'elles vivent beaucoup d'isolement. La majorité d'entre elles s'entend pour dire qu'elles auraient aimé avoir une forme de soutien pour les aider à s'adapter à une culture, en l'occurrence masculine, qui habituée d'être majoritaire se préoccupe peu des différences de besoins, d'expression ou d'exercice d'une tâche. Les femmes ne font que très rarement allusion à la nature de leur travail pour expliquer leurs difficultés. On peut donc présumer qu'elles savaient relativement bien à quoi s'attendre concernant la nature et les exigences du métier qu'elles voulaient occuper. Toutefois, plusieurs semblent peu préparées à faire face à leur réalité de travailleuses dans un métier traditionnellement masculin. Cette situation nous porte à croire qu'un travail de sensibilisation supplémentaire devrait être fait auprès des enseignants qui accueillent des étudiantes en formation, auprès des étudiants eux-mêmes ainsi qu'auprès des milieux de travail (direction, collègues, syndicats, associations) concernant la différence vue comme un apport pour l'organisation et l'apprentissage du respect de cette différence.

Selon Camilleri et al., 1989, l'approche interculturelle serait une façon de composer avec des gens de diverses cultures. Selon ces derniers, « rares sont les employeurs qui parviennent à composer spontanément avec les différences que présente leur main-d'œuvre, plusieurs se comportent comme si le groupe était homogène. Cependant, chaque individu vit des réalités et éprouve des malaises qui influencent leur motivation, voire leur maintien en emploi, lorsque cette réalité n'est pas prise en compte ». Il est fondamental toutefois d'apprendre à transcender les différences sans les évacuer. Cette orientation nous semble très appropriée pour les adultes qui se retrouvent dans des groupes composés majoritairement de jeunes. Elle pourrait l'être aussi pour les femmes travaillant dans un métier traditionnellement masculin tout autant que pour n'importe quelle minorité visible telle que des personnes handicapées ou des personnes immigrantes.

Dans tous ces cas, les besoins de reconnaissance, d'identification et d'expression de soi peuvent être comblés par un mentor qui, étant passé par là, est à même de partager son expérience et guider la personne moins expérimentée. On peut donc envisager que la formule du mentorat pourrait être appropriée pour différentes clientèles en situation de devoir s'adapter à une nouvelle réalité.

Lorsque des rapports sexistes et discriminatoires existent dans un milieu de travail et qu'en plus on trouve peu ou pas de mesures de supervision ou d'encadrement abordant l'aspect social et relationnel du travail, l'isolement ressenti par les femmes est encore plus grand. Dans ce contexte, le mentorat pourrait jouer un rôle au niveau du maintien en emploi favorisant notamment l'adaptation et l'intégration dans le milieu de travail. Le mentorat viendrait aussi contribuer

au perfectionnement et au développement de compétences donnant aux femmes l'opportunité d'apprendre d'une personne ayant de l'expérience. Les apprentissages réalisés seront d'autant plus signifiants qu'ils seront construits à partir des connaissances et des besoins spécifiques de chacune, et ce, dans une relation basée sur la confiance et qui accorde une place aux émotions.

Bien que les programmes de mentorat soient axés sur les besoins des mentorés, il demeure essentiel de mettre en évidence les avantages d'une telle relation pour la personne mentore. En plus des bénéfices de chaque membre de la dyade, l'engouement actuel pour le mentorat se présente comme une nouvelle réalité sociale avec laquelle de plus en plus de gens sont appelés à composer. Sans faire une analyse sociologique, nous pouvons tout de même y voir là un intérêt à apprendre d'une autre personne, d'un désir de créer une relation basée sur la confiance et l'authenticité, une reconnaissance de l'expérience, la volonté de transmettre son expérience à quelqu'un souhaitant la recevoir. On peut imaginer que les structures sociales et les organisations de travail ne facilitent pas l'établissement de ce type de relation spontanée. Sans être une panacée, le mentorat se présente comme avenue pour créer et tisser des liens sociaux, humains et profitables entre les personnes dans le contexte social actuel. Cette formule permet aussi d'envisager une plus grande reconnaissance sociale des travailleurs et travailleuses plus âgés en les invitant à léguer un peu de leur expertise, ce qui, dans de nombreux milieux, disparaît lorsque les personnes prennent leur retraite ou quittent leur emploi. La contribution des gens d'expérience au maintien et au perfectionnement des gens en formation ou en emploi est une avenue de plus en plus explorée dans le monde des affaires.

Finalement, les résultats de la présente recherche mettent en évidence l'importance de cerner les besoins et les attentes particulières de tout groupe de mentorées potentielles avant de développer un programme de mentorat. Plus il sera arrimé à la culture et aux habitudes de vie du groupe concerné, plus il est susceptible de s'implanter facilement.

RÉFÉRENCES

Abbey-Livingston, D. et Livingston, D. (1992). *Connaître ses clients et leurs besoins : guide pratique d'analyse de besoins*. Québec : Les Publications du Québec.

Abbott, I.O. (2000). *The Lawyer's guide to mentoring*. Washington: National Association for Law Placement.

Arbreton, A. J. A., et al. (1998). *Contemporary issues in mentoring*. Public/Private Ventures.

Bégin, L. et Conder, R. (2010, octobre). *L'accompagnement de porteurs de projets de création d'entreprises par des étudiants : intérêts et limites*. Communication présentée au 10e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Bordeaux, France. Résumé repéré à <http://airepme.org/images/File/2010/BEGIN-CIFEPME2010.pdf>

Bélisle, R. (1997). *Des services publics pour toute la population*. Montréal : Institut canadien d'éducation des adultes.

Benabou, C. (été 2000). Le mentorat structuré : un système efficace de développement des ressources humaines. *Effectif*, (3)3.

Bessette, S. (1999). *La cohabitation des jeunes et des adultes à l'enseignement collégial régulier*. Sherbrooke, Québec : Collège de Sherbrooke.

Bujold, C. et Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière* (2^e éd.). Boucherville : Gaëtan Morin.

Camilleri, C. (1989). La communication dans la perspective interculturelle. Dans Camilleri, C. et Cohen-Émerique, M., *Chocs de cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*. Paris : L'Harmattan.

Carr, R. A. (1999). *Bilan des activités de mentorat de 2000 sociétés canadiennes*. Peer Resources.

Carr, R. A. (1999, mai). *Le point sur le mentorat au Canada*. Dans rapport destiné au Groupe de travail sur l'emploi et la jeunesse. Forum des ministres sur le marché du travail. Peer Resources.

Carr, W. et Kemmis, S. (1996). Becoming critical - Education, knowledge and action research. Dans Rolfe, G., *Closing the theory-practice gap – A new paradigm for nursing*. U.-K. : Butterworth-Heinemann.

Cohen, N. H. (1995). *Mentoring Adult Learners*. Krieger Publishing Company.

Cuerrier, C. (1997). *Projeter une carrière au féminin*. Montréal Université du Québec à Montréal, Services à la vie étudiante.

Cuerrier, C. (2001). *Le mentorat et le monde du travail, un modèle de référence*. Charlesbourg : Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.

Cuerrier, C. (2002). *Lexique et répertoire sur le mentorat*.

RÉFÉRENCES (SUITE)

Cuerrier, C. (2010). *Mentorat, supervision, coaching, entraide comment, quand et pourquoi?*

Cybermentorat – Site du Cégep Bois-de-Boulogne www.academos.qc.ca

Cybermentorat de Front www.front.qc.ca

Devenir un bon mentor www.mentoring.org

Doyon, D. (2000). *Programme interministériel de mentorat pour les gestionnaires intermédiaires Module 2 : Initier une relation mentorale*, Région du Québec.

Ellison, E. et Scribner, T. (2005). *Woman to Woman: Preparing Yourself to Mentor*. Nashville, B&H Publishing Group.

Fondation de l'entrepreneuriat. Réseau de parrainage (2000). *Guide pour les mentors – Réseau de parrainage de la Fondation de l'entrepreneuriat*.

Fondation de l'entrepreneurship. <http://www.entrepreneurship.qc.ca/>

Goguelin, P. et Krau, E. (1992). *Projet professionnel, projet de vie*. Paris, ESF.

Gray, M. M. et Gray W. A. (1990). Planned mentoring: Aiding key transitions in career development. *Career Planning and Adult Development Journal*, 6 (3), p. 27-32.

Guay, M.-M. et al. (2002). *Mentorat et développement de carrière : réalités, enjeux et conditions de succès dans la fonction publique québécoise*. Repéré à : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/mentor_rapp_rech_02.pdf

Guay, M.-M. et Lirette, A. (2003), *Guide sur le mentorat pour la fonction publique québécoise*.

Guay, M.-M. (1998). Développement de carrière et mentorat : paradoxes et opportunités. Dans Lamoureux, C. et E. M. Morin, *Travail et carrière en quête de sens*. Collection Gestion des paradoxes dans les organisations, tome 5.

Houde, R. (1995) *Des mentors pour la relève*. Montréal : Méridien.

Hunt, D. M. et Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of management review*, 8(3), p. 475-485.

Hurley, A. E. et Fagenson-Eland, E. A. (1996). Challenges in cross-gender mentoring relationships: psychological intimacy, myths, rumours, innuendoes and sexual harassment. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(3), p. 42-49.

Jacobi, M. (1991). Mentoring and Undergraduate Academic success: a literature review. *Review of educational Research*, 51(4), p. 505-532.

RÉFÉRENCES (SUITE)

Johnson, A. W. et Sullivan, J. A. (1995). Mentoring program Practices and effectiveness. Dans Galbraith, M. W. et N. H. Cohen, *Mentoring: New strategies and challenges* (p. 43-56). San Francisco: Jossey-Bass.

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

Le Bossé, Y. et Lavallée, M. (1993). Empowerment et psychologie communautaire : aperçu historique et perspectives d'avenir. *Les cahiers internationaux de Psychologie Sociale*, 18, p. 7-20.

Lecomte, C. et Guillon, V. (2000). Counseling personnel, counseling de carrière et psychothérapie. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 29(1), p.117-140.

Lépine, I. (1989). La relève dans les entreprises publiques au Québec : les mentors sont-ils essentiels au succès ? *Avenir*, 3(4). p.19-20.

Linehan, M. et Walsh, J. S. (1999). Mentoring relationships and the female managerial career. *Career Development International*, 4(7).

McNamara, C. (1999). *A Basic Guide to Program Evaluation*. Used by The Management Assistance Program for Non-Profits, Minnesota.

Mentorat Québec www.mentoratquebec.org

Muchielli, A. et Paillé, P. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors who serve both. *Human resource Development Quarterly*, 9(4). p. 319-331.

Murray, M. (1991). *Beyond the myths and magic of mentoring*. Jossey-Bass.

Paillé, P. (1991, mai). *Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive : un modèle et une illustration*. Communication présentée au Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Sherbrooke, Québec.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherches sociologiques*, 23, p. 147-181.

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris : L'Harmattan.

Ragins, B.R. et Cotton, J.L. (1996). Jumping the hurdles: barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership & Organization Development journal*, vol. 17, no. 3, p 37-41.

Riverin-Simard, D. (1984). *Étapes de vie au travail*. Éditions Saint-Martin.

RÉFÉRENCES (SUITE)

- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4^e éd.). John Wiley & Sons.
- Shea, G. F. (1996). *Mentoring: A Practical Guide*. California: Crisp Publications Inc.
- Shea, G. F. (1997). *Mentoring: How to develop successful mentor behaviors*. Crisp Publications Inc.
- Shea, G. F. (1999). *Making the most of being mentored*. Crisp Publications Inc.
- Simard, P. et Fortin, J. (2008). Mentorat des entrepreneurs. *Gestion*, 33(1), p. 10-17.
- Stewart, D. W. et Shamdasani, P. N. (1990). Focus group, Theory and practice. *Applied social research methods series*, 20. Newbury Park: Sage Publications.
- St-Jean, E. et Audet, J. (2012). The Role of Monitoring in the Learning Development of the Novice Entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), p. 119-140
- St-Jean, É. et El Agy, M. (2013). La motivation à être bénévole des mentors influence-t-elle la relation de mentorat ? Une étude en dyade dans un contexte d'entrepreneurs novices. *Management International*, 17(3), p. 112-163.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. Newbury Park, C.A.: Sage. Université de Sherbrooke. Programme de mentorat. <http://www.usherbrooke.ca/mba-mentorat/>
- Wikipédia. Mentorat. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mentorat>
- Zappi, S. (7 février 2013). L'"empowerment", nouvel horizon de la politique de la ville. Le monde. Repéré à : http://www.lemonde.fr/societe/article/2013/02/07/l-empowerment-nouvel-horizon-de-la-politique-de-la-ville_1827820_3224.html
- Zey, M. G. (1989). Building a successful formal mentor program. *Mentoring International*, 3(1), p. 48-51.

ANNEXES

- ANNEXE I. Guide d'animation des groupes de discussion et des entrevues individuelles
- ANNEXE II. Questionnaire pour la consultation en ligne auprès des employeurs
- ANNEXE III. Questionnaire pour la consultation en ligne auprès des partenaires
- ANNEXE IV. Description des programmes de mentorat analysés
- ANNEXE V. Fonctionnement et déroulement des programmes de mentorat analysés
- ANNEXE VI. Encadrement, suivi et formation
- ANNEXE VII. Évaluation des programmes de mentorat analysés

OBJECTIFS DU GROUPE DE DISCUSSION

- Connaître la perception des hommes et des femmes occupant un des quatre métiers ciblés (mécanicien/mécanicienne d'automobiles, carrossier/carrossière, commis à la vente de pièces et d'accessoires mécaniques et conseiller/conseillère technique) dans les quatre territoires visés par le projet du CSMO-Auto, soit Drummondville, Mauricie, Montréal et Capitale-Nationale, en ce qui concerne les divers aspects qui favorisent ou nuisent à la progression d'une carrière dans le secteur des services automobiles;
- Identifier les freins à l'avancement et au maintien professionnel;
- Identifier les leviers et les moyens qui favorisent l'avancement et le maintien professionnel;

QUESTIONS

Thème 1 Perception sur la main-d'œuvre féminine dans le secteur des services automobiles

1. Selon toi, quelles sont les possibilités d'avancement professionnel dans le secteur des services automobiles?

2. As-tu l'impression que tes compétences professionnelles sont reconnues à leur juste valeur dans ton milieu de travail? Pourquoi?

3. Est-ce que tu crois que tes chances d'obtenir une promotion sont égales à celles de tes collègues? Pourquoi?

4. Quel soutien t'offre ton employeur pour faciliter ta progression de carrière?

Thème 2 Connaissance du secteur des services automobiles

1. Nomme-moi les types d'établissements dans lesquels tu peux travailler dans le secteur des services automobiles?

2. Est-ce que ta formation et ton expérience de travail te permettent d'occuper différents types de postes dans le secteur des services automobiles? Pourquoi?

3. Nomme-moi des postes que tu pourrais occuper dans ce secteur?

Thème 3 Besoins et obstacles

1. Est-ce que tu as le désir de progresser professionnellement dans le secteur des services automobiles?

2. Quels sont pour toi les obstacles à ta progression de carrière?

3. Qu'est-ce que ton employeur pourrait faire pour soutenir ta progression de carrière?

4. Qu'est-ce que le secteur des services automobiles pourrait mettre en place?

5. As-tu des préoccupations au travail que tu juges plus prioritaire que celles qui concernent ton avancement professionnel? Lesquels?

Thème 4 Intérêt au mentorat

1. Si des activités de réseautage t'étaient offertes dans ta région, y participerais-tu?

2. Quels sont les types d'activités auxquels tu aimerais participer?

3. Si un programme de mentorat t'était offert, est-ce que tu l'utiliserais et à quelle fréquence?

4. Sais-tu ce qu'est un programme de mentorat?

5. Quels sont les sujets que tu souhaiterais aborder si tu étais jumelé avec une personne-ressource?

Thème 5 Communication

1. Quel serait le meilleur moment, de la journée ou de la semaine, pour communiquer avec une personne-ressource?

2. Quelles disponibilités as-tu pour entrer en contact avec une personne-ressource?

3. Selon toi, quels sont les meilleurs moyens de communication pour te transmettre de l'information, réseauter et communiquer avec des personnes-ressources?

Notes

Renseignements généraux

L'objectif de ce questionnaire est de permettre au CSMO-Auto de dresser un portrait comparatif de la main-d'œuvre féminine et masculine exerçant les métiers de commis aux pièces, mécanicien(ne), conseiller(ère) technique et carrossier(ère) dans le secteur des services automobiles.

Ce portrait permettra d'émettre les recommandations requises pour la mise en place d'un programme de mentorat favorisant l'avancement professionnel des femmes et éventuellement celles des hommes.

Les informations récoltées resteront confidentielles. Seules les données de groupes seront analysées.

Merci de prendre 15 à 20 minutes de votre temps pour remplir ce questionnaire.

* 1. Quel est votre sexe?

- ☐ Je suis un homme
- ☐ Je suis une femme

* 2. Quel âge avez-vous?

ans

* 3. Votre entreprise est située dans quelle région?

Sélectionnez votre région

Région

* 4. Quel type d'entreprise possédez-vous?

- ☐ un concessionnaire
- ☐ une bannière/franchise
- ☐ un atelier indépendant
- ☐ un magasin de vente de pièces automobile

* 5. Combien d'employés (es) travaillent dans votre entreprise?

employé(s) et employée(s)

* 6. Êtes-vous assujetti à l'un des 6 comités paritaires du secteur des services automobiles?

- ☐ Oui
- ☐ Non

***7. Y-a-t-il des femmes qui occupent une des fonctions suivantes: carrossières, commis aux pièces, mécaniciennes ou conseillères techniques dans votre entreprise?**

☐ Oui

☐ Non

Accueil, intégration, maintien en emploi de la main-d'œuvre

*** 8. Appliquez-vous des mesures pour faciliter l'accueil et l'intégration des femmes dans votre milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 9. Si oui, Lesquels?**

- ☐ Je prépare mon équipe à l'arrivée d'une nouvelle personne
- ☐ Je m'assure d'avoir les commodités en fonction des besoins de l'employé(e) (boîte, vêtements, outils)
- ☐ Je présente la personne à l'équipe
- ☐ Je présente l'entreprise et les lieux de travail à l'employé(e)
- ☐ J'utilise un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes qui concernent son statut, ses conditions et les règlements de l'entreprise
- ☐ Je discute avec l'équipe des comportements acceptables
- ☐ J'offre un soutien proactif à l'employé(e)
- ☐ Je jumelle l'employé(e) à une personne ressource dans l'entreprise
- ☐ Je reste ouvert aux façons différentes d'exécuter les tâches
- ☐ J'effectue un suivi afin de cibler les difficultés d'intégration et trouver des solutions
- ☐ J'offre à l'employé(e) les outils nécessaires et adaptés à l'exécution de son travail

*** 10. Appliquez-vous des mesures pour faciliter le maintien en emploi des femmes dans votre milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 11. Si oui, lesquelles?**

- ☐ J'offre des mesures de conciliation travail-famille
- ☐ J'intègre mes employés(es) dans des comités de travail (formation, santé-sécurité, etc.)
- ☐ Je valorise les bons coups, les bonnes idées
- ☐ J'effectue un suivi des employés à une période fixe
- ☐ Je cible les besoins de formation de mes employés(es)
- ☐ Je favorise leur développement de leurs compétences
- ☐ Je gère le climat de travail pour qu'il soit exempt de comportements inadéquats (harcèlement, discrimination, etc.)
- ☐ Je fais des rencontres lorsqu'un(e) employé(e) quitte l'entreprise pour identifier les causes de départ.

*** 12. Appliquez-vous des mesures pour faciliter l'accueil et l'intégration des hommes dans votre milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 13. Si oui, lesquelles?**

- ☐ Je prépare mon équipe à l'arrivée d'une nouvelle personne
- ☐ Je m'assure d'avoir les commodités en fonction des besoins de l'employé(e) (toilette, vêtements, outils)
- ☐ Je présente la personne à l'équipe
- ☐ Je présente l'entreprise et les lieux de travail à l'employé(e)
- ☐ J'utilise un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes qui concernent son statut, ses conditions et les règlements de l'entreprise
- ☐ Je discute avec l'équipe et l'employé(e) des comportements acceptables dans l'entreprise
- ☐ J'offre un soutien proactif à l'employé(e)
- ☐ Je jumelle l'employé(e) à une personne ressource dans l'entreprise
- ☐ Je reste ouvert aux façons différentes d'exécuter les tâches
- ☐ J'effectue un suivi afin de cibler les difficultés d'intégration et trouver des solutions
- ☐ J'offre à l'employé(e) les outils nécessaires et adaptés à l'exécution de son travail

*** 14. Appliquez-vous des mesures pour faciliter le maintien en emploi des hommes dans votre milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 15. Si oui, Lesquelles?**

- ☐ J'offre des mesures de conciliation travail-famille
- ☐ J'intègre mes employés(es) dans des comités de travail (formation, santé-sécurité, etc.)
- ☐ Je valorise les bons coups, les bonnes idées
- ☐ J'effectue un suivi des employés à une période fixe
- ☐ Je cible les besoins de formation de mes employés(es)
- ☐ Je favorise leur développement de leurs compétences
- ☐ Je gère le climat de travail pour qu'il soit exempt de comportements inadéquats (harcèlement, discrimination, etc.)
- ☐ Je fais des rencontres lorsqu'un(e) employé(e) quitte l'entreprise pour identifier les causes de départ.

*** 16. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'accueil et de l'intégration des femmes dans votre milieu de travail?**

*** 17. Quelles sont les difficultés rencontrées lors du maintien en emploi des femmes dans votre milieu de travail?**

*** 18. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'accueil et de l'intégration des hommes dans votre milieu de travail?**

*** 19. Quelles sont les difficultés rencontrées lors du maintien en emploi des hommes dans votre milieu de travail?**

Progression de carrière de la main-d'œuvre dans le secteur des services aut...

*** 20. Pensez-vous que les femmes et les hommes ont les mêmes chances d'obtenir une promotion au sein du secteur des services automobiles?**

☐ Oui

☐ Non

svp, précisez pourquoi:

*** 21. Quels moyens, utilisez-vous pour développer les compétences professionnelles de votre main-d'œuvre? Vous pouvez cocher plusieurs choix.**

- ☐ Entraînement à la tâche (ex : supervision des étapes du travail accompli par le travailleur ou la travailleuse)
- ☐ Compagnonnage (ex : accompagnement d'un employé(e) par un(e) autre)
- ☐ Formation interne (ex : formation donnée par un employé(e) plus expérimenté)
- ☐ Formation externe (ex : cours avec attestation, autoformation en ligne)
- ☐ Formation sur mesure (ex : formation bâtie sur mesure pour l'entreprise selon ses besoins)
- ☐ Rétroaction sur le travail effectué
- ☐ Rencontre de supervision annuelle
- ☐ Plan d'action individualisé (ex : monter un plan de développement de sa carrière selon des aspirations de l'employé(é))
- ☐ Plan de développement des compétences (ex : cibler avec l'employé(e) ses besoins de formation)
- ☐ Autre

si autre, merci de préciser

*** 22. Est-ce que votre main-d'œuvre féminine vous fait part de son désir d'avancement professionnel?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 23. Si oui, sous quelle forme se désir d'avancement est-il manifesté?**

- ☐ Lors de leur évaluation annuelle
☐ Lors d'un affichage de poste
☐ En tout temps
☐ Autre, précisez

Si autre, merci de préciser

*** 24. Est-ce que votre main-d'œuvre masculine vous fait part de son désir d'avancement professionnel?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 25. Si oui, sous quelle forme se désir d'avancement est-il manifesté?**

- ☐ Lors de leur évaluation annuelle
☐ Lors d'un affichage de poste
☐ En tout temps
☐ Autre, précisez

Si autre, merci de préciser

*** 26. Quels sont, selon vous, les obstacles à l'avancement professionnel des femmes dans le secteur des services automobiles? (Vous pouvez cocher plusieurs choix)**

- ☐ Peu de disponibilité de poste dans la même entreprise
- ☐ Poste convoité occupé longtemps par la même personne
- ☐ Aucune offre de promotion qui leur ait proposée
- ☐ Être une femme dans un milieu d'hommes
- ☐ Les clients(es) sont rébarbatifs à la présence d'une femme
- ☐ Les collègues
- ☐ Le manque de compétences
- ☐ Le manque de formation
- ☐ Les difficultés à recruter des employés(es) pour les remplacer
- ☐ Le budget pour rémunérer les compétences supplémentaires
- ☐ La crainte de perdre l'employé(e) pour la concurrence
- ☐ Autre

Si autre, merci de préciser

***27. Quels sont, selon vous, les obstacles à l'avancement professionnel des hommes dans le secteur des services automobiles? (Vous pouvez cocher plusieurs choix)**

- ☐ Peu de disponibilité de poste dans la même entreprise
- ☐ Poste convoité occupé longtemps par la même personne
- ☐ Aucune offre de promotion qui leur ait proposée
- ☐ Être un homme dans un milieu d'hommes
- ☐ Les clients sont rébarbatifs à la présence d'un homme
- ☐ Les collègues
- ☐ Le manque de compétences
- ☐ Le manque de formation
- ☐ Les difficultés à recruter des employés pour les remplacer
- ☐ Le budget pour rémunérer les compétences supplémentaires
- ☐ La crainte de perdre l'employé(e) pour la concurrence
- ☐ Autre

Si Autre, merci de préciser

***28. Selon vous, qui peut contribuer à augmenter le nombre de femmes qui travaillent comme mécaniciennes, carrossières, commis aux pièces et conseillères techniques dans le secteur des services automobiles? Vous pouvez cocher plusieurs choix.**

- ☐ Les femmes travaillant déjà dans le réseau
- ☐ Les hommes travaillant déjà dans le réseau
- ☐ Les employeurs
- ☐ Les employeuses
- ☐ Les associations syndicales
- ☐ Les comités paritaires
- ☐ Le CSMO-Auto
- ☐ Autres

Si autre, merci de préciser

***29. Parmi les énoncés suivants, quelles sont les façons de progresser dans une carrière, au sein du secteur des services automobiles, que vous encouragez et soutenez le plus par des actions concrètes?**

- ☐ Progression latérale (ex : un(e) mécanicien(ne) qui exécutait peu de tâches diversifiées et qui exécute des tâches plus diversifiées maintenant)
- ☐ Progression hiérarchique (ex : un(e) commis aux pièces qui devient gérant/gérante aux pièces)
- ☐ Progression de spécialisation par la formation (ex : un(e) mécanicien(ne) qui va chercher une spécialisation en moteur diesel et contrôle électronique)
- ☐ Progression entrepreneuriale (ex : une personne salariée qui devient propriétaire)
- ☐ Progression salariale (ex : salaire augmente avec le niveau de responsabilité ou de compétences)
- ☐ Progression classement d'emploi (ex : classes et/ou années apprentis)
- ☐ Aucune
- ☐ Autres

Si autre, merci de préciser

***30. Qu'est-ce que vous pourriez mettre en place pour soutenir la progression de carrière de votre main-d'œuvre?**

***31. Selon-vous y-a-t-il de nombreuses possibilités d'avancement professionnel dans les secteurs des services automobiles?**

- ☐ Oui
- ☐ Non

Merci de précisez pourquoi

Connaissance du secteur des services automobiles

*** 32. Selon vous, quelles sont les principales préoccupations de votre main-d'œuvre féminine?**

Mettre en ordre de priorité:

1 étant la plus importante préoccupation

9 étant la moins importante préoccupation

	Conditions salariales
	Conditions de travail
	Développement des compétences et avancement professionnel
	Conciliation famille-études-travail
	Santé et sécurité au travail
	Climat de travail
	Recrutement
	Accueil et intégration
	Maintien en emploi

33. Selon vous, ont-elles d'autres préoccupations qui ne sont pas mentionnées dans la question précédente? Si oui, inscrivez-les ici:

*** 34. Selon vous, quelles sont les principales préoccupations de votre main-d'œuvre masculine?**

Mettre en ordre de priorité:

1 étant la plus importante préoccupation

9 étant la moins importante préoccupation

	Conditions salariales
	Conditions de travail
	Développement des compétences et avancement professionnel
	Conciliation famille-études-travail
	Santé et sécurité au travail
	Climat de travail
	Recrutement
	Accueil et intégration
	Maintien en emploi

35. Selon vous, ont-ils d'autres préoccupations qui ne sont pas mentionnées dans la question précédente? Si oui, inscrivez-les ici:

*** 36. Quelles sont vos principales préoccupations en tant qu'employeur ou employeuse ?**

Mettre en ordre de priorité:

1 étant la plus importante préoccupation

9 étant la moins importante préoccupation

	Conditions salariales
	Conditions de travail
	Développement des compétences et avancement professionnel
	Conciliation famille-études-travail
	Santé et sécurité au travail
	Climat de travail
	Recrutement
	Accueil et intégration
	Maintien en emploi

37. Avez-vous d'autres préoccupations qui ne sont pas mentionnées dans la question précédente? Si oui, inscrivez-les ici:

Mentorat

38. Choisissez la définition qui correspond le plus à un programme de mentorat sur l'avancement professionnel

- ☐ Deux employés(es) jumelés ensemble dans le but de faciliter l'intégration au travail de l'un deux.
- ☐ Deux employés(es) jumelés ensemble dans le but que le plus expérimenté aide l'autre à bien faire son travail et développer ses compétences.
- ☐ Deux employés(es) jumelés ensemble dans le but que le plus expérimenté puisse venir en aide à l'autre sur son développement de compétences et ses objectifs professionnels à atteindre.

*** 39. Est-ce que vous croyez que la mise en place d'activités de réseautage (rencontre de groupe, cocktail, atelier d'échanges sur un thème, etc.) pourrait favoriser la progression professionnelle des femmes?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

***40. Est-ce que vous croyez que la mise en place d'activités de réseautage (rencontre de groupe, cocktail, atelier d'échanges sur un thème, etc.) pourrait favoriser la progression professionnelle des hommes?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

***41. Si un programme de mentorat sur l'avancement professionnel était offert, est-ce que cela vous aiderait à soutenir le développement des compétences des femmes de votre entreprise?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

***42. Si un programme de mentorat sur l'avancement professionnel était offert, est-ce que cela vous aiderait à soutenir le développement des compétences des hommes de votre entreprise?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

***43. Accepteriez-vous que des activités de mentorat soient offertes sur les heures de travail?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

***44. Que pourriez-vous mettre à la disposition de votre main-d'œuvre (femmes et hommes) pour soutenir les activités de mentorat? (vous pouvez cocher plusieurs choix)**

- ☐ Rien
- ☐ Ordinateur
- ☐ Téléphone
- ☐ Local
- ☐ Plages horaires
- ☐ Libération de temps
- ☐ Flexibilité d'horaire
- ☐ Soutien encadré par l'employeur
- ☐ Plan de développement personnalisé
- ☐ Soutien des coûts de formation
- ☐ Autre

Si autre, merci de préciser

***45. En tant qu'employeur aimeriez-vous être mentoré afin de développer des compétences qui favoriserait la gestion de vos employés?**

- ☐ Oui
☐ Non

***46. Si oui, sélectionnez les thèmes pour lesquels vous aimeriez être mentoré:**

- ☐ Accueil et intégration des employés(es)
☐ Maintien et développement professionnel
☐ Intégration de main-d'œuvre féminine

47. Si vous avez d'autres commentaires ou suggestions à nous faire part, inscrivez-les ici

***48. Seriez-vous intéressé à participer au projet pilote lors de mise en place du modèle de mentorat sur l'avancement professionnel de vos employés(es) dans le courant de l'année 2016?**

- ☐ Oui
☐ Non

***49. Merci de votre intérêt pour le projet pilote!**

Inscrivez ici vos coordonnées afin que nous puissions vous contacter

Nom, Prénom

téléphone

courriel

Nom de l'entreprise

Région

Merci de votre participation!

Les informations et commentaires que vous nous avez donnés nous seront très utiles pour notre étude

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, n'hésitez pas à nous contacter:

Nathalie Ruest, chargée de projet

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles

514-712-3056

nathalie.ruest@csmo-auto.com

Renseignements généraux

L'objectif de ce questionnaire est de permettre au CSMO-Auto de dresser un portrait comparatif de la main-d'œuvre féminine et masculine exerçant les métiers de commis aux pièces, mécanicien(ne), conseiller(ère) technique et carrossier(ère) dans le secteur des services automobiles.

Ce portrait permettra d'émettre les recommandations requises pour la mise en place d'un programme de mentorat favorisant l'avancement professionnel des femmes et éventuellement celles des hommes.

Les informations récoltées resteront confidentielles. Seules les données de groupes seront analysées.
Merci de prendre 15 à 20 minutes de votre temps pour remplir ce questionnaire.

* 1. Quel est votre sexe?

- ☐ Je suis un homme
- ☐ Je suis une femme

* 2. Quel âge avez-vous?

ans

Accueil, intégration, maintien en emploi de la main-d'œuvre

* 3. Selon vous, est-ce que les employeurs (ses) appliquent des mesures particulières pour faciliter l'accueil et l'intégration des femmes dans leur milieu de travail?

- ☐ Oui
- ☐ Non

* 4. Si oui, Lesquels?

- ☐ Ils préparent leur équipe à l'arrivée d'une nouvelle personne
- ☐ Ils s'assurent d'avoir les commodités en fonction des besoins de l'employée (toilette, vêtements, outils)
- ☐ Ils présentent la personne à l'équipe
- ☐ Ils présentent l'entreprise et les lieux de travail à l'employée
- ☐ Ils utilisent un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes qui concernent son statut, ses conditions et les règlements de l'entreprise
- ☐ Ils discutent avec l'équipe des comportements acceptables
- ☐ Ils offrent un soutien proactif à l'employée
- ☐ Ils jumellent l'employée à une personne ressource dans l'entreprise
- ☐ Ils restent ouverts aux façons différentes d'exécuter les tâches
- ☐ Ils effectuent un suivi afin de cibler les difficultés d'intégration et trouver des solutions
- ☐ Ils offrent à l'employée les outils nécessaires et adaptés à l'exécution de son travail

***5. Selon vous, est-ce que les employeurs (ses) appliquent des mesures particulières pour faciliter le maintien en emploi des femmes dans leur milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

***6. Si oui, lesquelles?**

- ☐ Ils offrent des mesures de conciliation travail-famille
- ☐ Ils intègrent leurs employées dans des comités de travail (formation, santé-sécurité, etc.)
- ☐ Ils valorisent les bons coups, les bonnes idées
- ☐ Ils effectuent un suivi des employées à une période fixe
- ☐ Ils ciblent les besoins de formation de leurs employées
- ☐ Ils favorisent le développement de leurs compétences
- ☐ Ils gèrent le climat de travail pour qu'il soit exempt de comportements inadéquats (harcèlement, discrimination, etc.)
- ☐ Ils font des rencontres lorsqu'une employée quitte l'entreprise pour identifier les causes de départ.

***7. Selon vous, est-ce que les employeurs (ses) appliquent des mesures particulières pour faciliter l'accueil et l'intégration des hommes dans leur milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

***8. Si oui, lesquelles?**

- ☐ Ils préparent leur équipe à l'arrivée d'une nouvelle personne
- ☐ Ils s'assurent d'avoir les commodités en fonction des besoins de l'employé (toilette, vêtements, outils)
- ☐ Ils présentent la personne à l'équipe
- ☐ Ils présentent l'entreprise et les lieux de travail à l'employé
- ☐ Ils utilisent un manuel de l'employé pour présenter les informations importantes qui concernent son statut, ses conditions et les règlements de l'entreprise
- ☐ Ils discutent avec l'équipe des comportements acceptables
- ☐ Ils offrent un soutien proactif à l'employé
- ☐ Ils jumellent l'employé à une personne ressource dans l'entreprise
- ☐ Ils restent ouverts aux façons différentes d'exécuter les tâches
- ☐ Ils effectuent un suivi afin de cibler les difficultés d'intégration et trouver des solutions
- ☐ Ils offrent à l'employé les outils nécessaires et adaptés à l'exécution de son travail

*** 9. Selon vous, est-ce que les employeurs (ses) appliquent des mesures particulières pour faciliter le maintien en emploi des hommes dans leur milieu de travail?**

- ☐ Oui
☐ Non

*** 10. Si oui, Lesquelles?**

- ☐ Ils offrent des mesures de conciliation travail-famille
- ☐ Ils intègrent leurs employés dans des comités de travail (formation, santé-sécurité, etc.)
- ☐ Ils valorisent les bons coups, les bonnes idées
- ☐ Ils effectuent un suivi des employés à une période fixe
- ☐ Ils ciblent les besoins de formation de mes employés
- ☐ Ils favorisent le développement de leurs compétences
- ☐ Ils gèrent le climat de travail pour qu'il soit exempt de comportements inadéquats (harcèlement, discrimination, etc.)
- ☐ Ils font des rencontres lorsqu'un employé quitte l'entreprise pour identifier les causes de départ.

*** 11. Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées par les employeurs (ses) lors de l'accueil et de l'intégration des femmes dans leur milieu de travail?**

*** 12. Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées par les employeurs(ses) lors du maintien en emploi des femmes dans leur milieu de travail?**

*** 13. Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées par les employeurs (ses) lors de l'accueil et de l'intégration des hommes dans leur milieu de travail?**

*** 14. Selon vous, quelles sont les difficultés rencontrées par les employeurs (ses) lors du maintien en emploi des hommes dans leur milieu de travail?**

Progression de carrière de la main-d'œuvre dans le secteur des services aut...

*** 15. Selon vous, est-ce que les employeurs (ses) ont de l'ouverture à embaucher des femmes dans leur entreprise?**

☐ OUI

☐ NON

svp, précisez pourquoi

*** 16. Pensez-vous que les femmes et les hommes ont les mêmes chances d'obtenir une promotion au sein du secteur des services automobiles?**

☐ OUI

☐ NON

svp, précisez pourquoi

*** 17. Selon vous, est-ce que les femmes rencontrent plus de difficultés que les hommes à se maintenir en emploi dans le secteur des services automobiles?**

☐ OUI

☐ NON

svp, précisez pourquoi

*** 18. Quels moyens, les employeurs (ses) utilisent le plus fréquemment pour développer les compétences professionnelles de leur main-d'œuvre? Vous pouvez cocher plusieurs choix.**

- ☐ Entraînement à la tâche (ex : supervision des étapes du travail accompli par le travailleur ou la travailleuse)
- ☐ Compagnonnage (ex : accompagnement d'un employé(e) par un(e) autre)
- ☐ Formation interne (ex : formation donnée par un employé(e) plus expérimenté)
- ☐ Formation externe (ex : cours avec attestation, autoformation en ligne)
- ☐ Formation sur mesure (ex : formation bâtie sur mesure pour l'entreprise selon ses besoins)
- ☐ Rétroaction sur le travail effectué
- ☐ Rencontre de supervision annuelle
- ☐ Plan d'action individualisé (ex : monter un plan de développement de sa carrière selon des aspirations de l'employé(é))
- ☐ Plan de développement des compétences (ex : cibler avec l'employé(e) ses besoins de formation)
- ☐ Autre

si autre, merci de préciser

*** 19. Quels sont, selon vous, les obstacles à l'avancement professionnel des femmes dans le secteur des services automobiles? (Vous pouvez cocher plusieurs choix)**

- ☐ Peu de disponibilité de poste dans la même entreprise
- ☐ Poste convoité occupé longtemps par la même personne
- ☐ Aucune offre de promotion qui leur ait proposée
- ☐ Être une femme dans un milieu d'hommes
- ☐ Les clients(es) sont rébarbatifs à la présence d'une femme
- ☐ Les collègues
- ☐ Le manque de compétences
- ☐ Le manque de formation
- ☐ Les difficultés à recruter des employées pour les remplacer
- ☐ Le budget pour rémunérer les compétences supplémentaires
- ☐ La crainte de perdre l'employée pour la concurrence
- ☐ Autre

Si autre, merci de préciser

***20. Quels sont, selon vous, les obstacles à l'avancement professionnel des hommes dans le secteur des services automobiles? (Vous pouvez cocher plusieurs choix)**

- ☐ Peu de disponibilité de poste dans la même entreprise
- ☐ Poste convoité occupé longtemps par la même personne
- ☐ Aucune offre de promotion qui leur ait proposée
- ☐ Être un homme dans un milieu d'hommes
- ☐ Les clients(es) sont rébarbatifs à la présence d'un homme
- ☐ Les collègues
- ☐ Le manque de compétences
- ☐ Le manque de formation
- ☐ Les difficultés à recruter des employés pour les remplacer
- ☐ Le budget pour rémunérer les compétences supplémentaires
- ☐ La crainte de perdre l'employé pour la concurrence
- ☐ Autre

Si Autre, merci de préciser

***21. Selon vous, qui peut contribuer à augmenter le nombre de femmes qui travaillent comme mécaniciennes, carrossières, commis aux pièces et conseillères techniques dans le secteur des services automobiles? Vous pouvez cocher plusieurs choix.**

- ☐ Les femmes travaillant déjà dans le réseau
- ☐ Les hommes travaillant déjà dans le réseau
- ☐ Les employeurs
- ☐ Les employeuses
- ☐ Les associations syndicales
- ☐ Les comités paritaires
- ☐ Le CSMO-Auto
- ☐ Autres

Si autre, merci de préciser

***22. Parmi les énoncés suivants, quelles sont les façons de progresser dans une carrière, au sein du secteur des services automobiles, que les employeurs encouragent et soutiennent le plus par des actions concrètes?**

- ☐ Progression latérale (ex : un(e) mécanicien(ne) qui exécutait peu de tâches diversifiées et qui exécute des tâches plus diversifiées maintenant)
- ☐ Progression hiérarchique (ex : un(e) commis aux pièces qui devient gérant/gérante aux pièces)
- ☐ Progression de spécialisation par la formation (ex : un(e) mécanicien(ne) qui va chercher une spécialisation en moteur diesel et contrôle électronique)
- ☐ Progression entrepreneuriale (ex : une personne salariée qui devient propriétaire)
- ☐ Progression salariale (ex : salaire augmente avec le niveau de responsabilité ou de compétences)
- ☐ Progression classement d'emploi (ex : classes et/ou années apprentis)
- ☐ Aucune
- ☐ Autres

Si autre, merci de préciser

*** 23. Qu'est-ce que les employeurs (es) pourraient mettre en place pour soutenir la progression de carrière de leur main-d'œuvre?**

*** 24. Selon-vous y-a-t-il de nombreuses possibilités d'avancement professionnel pour les femmes dans les secteurs des services automobiles?**

- ☐ Oui
☐ Non

Merci de précisez pourquoi

*** 25. Selon-vous y-a-t-il de nombreuses possibilités d'avancement professionnel pour les hommes dans les secteurs des services automobiles?**

- ☐ Oui
☐ Non

Merci de précisez pourquoi

*** 26. Quels seraient les moyens les plus efficaces pour favoriser l'avancement professionnel chez les femmes dans le réseau des services automobiles? vous pouvez cocher plusieurs réponses.**

- ☐ L'employeur offre plus de formation à ses employées
☐ L'employeur rembourse les coûts de formation aux employées
☐ L'employeur libère pendant le temps de travail ses employées pour de la formation
☐ L'employeur supervise le développement de ses employées par un suivi
☐ L'employeur connaît les désirs d'avancement professionnel de ses employées
☐ L'employeur favorise le jumelage
☐ L'employeur diversifie les tâches de ses employées
☐ L'employeur offre les postes vacants à l'interne avant de les promouvoir à l'externe
☐ L'employée manifeste ses désirs d'avancement
☐ L'employée fait de la formation
☐ L'employée fait partie d'un réseau
☐ Autre (veuillez préciser)

*** 27. Quels seraient les moyens les plus efficaces pour favoriser l'avancement professionnel chez les hommes dans le réseau des services automobiles? vous pouvez cocher plusieurs réponses.**

- ☐ L'employeur offre plus de formation à ses employés
- ☐ L'employeur rembourse les coûts de formation aux employés
- ☐ L'employeur libère pendant le temps de travail ses employés pour de la formation
- ☐ L'employeur supervise le développement de ses employés par un suivi
- ☐ L'employeur connaît les désirs d'avancement professionnel de ses employés
- ☐ L'employeur favorise le jumelage
- ☐ L'employeur diversifie les tâches de ses employés
- ☐ L'employeur offre les postes vacants à l'interne avant de les promouvoir à l'externe
- ☐ L'employé manifeste ses désirs d'avancement
- ☐ L'employé fait de la formation
- ☐ L'employé fait partie d'un réseau
- ☐ Autre (veuillez préciser)

Connaissance du secteur des services automobiles

*** 28. Selon vous, quelles sont les principales préoccupations de la main-d'œuvre féminine?**

Mettre en ordre de priorité:

1 étant la plus importante préoccupation

9 étant la moins importante préoccupation

	Conditions salariales
	Conditions de travail
	Développement des compétences et avancement professionnel
	Conciliation famille-études-travail
	Santé et sécurité au travail
	Climat de travail
	Recrutement
	Accueil et intégration
	Maintien en emploi

29. Selon vous, ont-elles d'autres préoccupations qui ne sont pas mentionnées dans la question précédente? Si oui, inscrivez-les ici:

*** 30. Selon vous, quelles sont les principales préoccupations de la main-d'œuvre masculine?**

Mettre en ordre de priorité:

1 étant la plus importante préoccupation

9 étant la moins importante préoccupation

	Conditions salariales
	Conditions de travail
	Développement des compétences et avancement professionnel
	Conciliation famille-études-travail
	Santé et sécurité au travail
	Climat de travail
	Recrutement
	Accueil et intégration
	Maintien en emploi

31. Selon vous, ont-ils d'autres préoccupations qui ne sont pas mentionnées dans la question précédente? Si oui, inscrivez-les ici:

***32. Quelles sont vos principales préoccupations chez les employeurs ou employeuses ?**

Mettre en ordre de priorité:

1 étant la plus importante préoccupation

9 étant la moins importante préoccupation

	Conditions salariales
	Conditions de travail
	Développement des compétences et avancement professionnel
	Conciliation famille-études-travail
	Santé et sécurité au travail
	Climat de travail
	Recrutement
	Accueil et intégration
	Maintien en emploi

33. Ont-ils d'autres préoccupations qui ne sont pas mentionnées dans la question précédente? Si oui, inscrivez-les ici:

Mentorat

34. Choisissez la définition qui correspond le plus à un programme de mentorat sur l'avancement professionnel

- ☐ Deux employés(es) jumelés ensemble dans le but de faciliter l'intégration au travail de l'un deux.
- ☐ Deux employés(es) jumelés ensemble dans le but que le plus expérimenté aide l'autre à bien faire son travail et développer ses compétences.
- ☐ Deux employés(es) jumelés ensemble dans le but que le plus expérimenté puisse venir en aide à l'autre sur son développement de compétences et ses objectifs professionnels à atteindre.

*** 35. Est-ce que vous croyez que la mise en place d'activités de réseautage (rencontre de groupe, cocktail, atelier d'échanges sur un thème, etc.) pourrait favoriser la progression professionnelle des femmes?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

*** 36. Est-ce que vous croyez que la mise en place d'activités de réseautage (rencontre de groupe, cocktail, atelier d'échanges sur un thème, etc.) pourrait favoriser la progression professionnelle des hommes?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

*** 37. Si un programme de mentorat sur l'avancement professionnel était offert, est-ce que cela aiderait les employeurs (ses) à soutenir le développement des compétences des femmes de leur entreprise?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

*** 38. Si un programme de mentorat sur l'avancement professionnel était offert, est-ce que cela aiderait les employeurs (ses) à soutenir le développement des compétences des hommes de leur entreprise?**

☐ Oui

☐ Non

Merci de préciser pourquoi

*** 39. Selon vous, est-ce-que les employeurs (ses) soutiennent l'avancement professionnel des femmes par des actions concrètes?**

☐ OUI

☐ NON

*** 40. si oui, par quelles actions les employeurs (ses) soutiennent l'avancement professionnel des femmes?**

***41. Svp précisez pourquoi, selon vous, les employeurs (ses) ne soutiennent PAS l'avancement professionnel des femmes**

***42. Selon vous, est-ce-que les employeurs (ses) soutiennent l'avancement professionnel des hommes par des actions concrètes?**

- ☐ OUI
☐ NON

***43. si oui, par quelles actions les employeurs (ses) soutiennent l'avancement professionnel des hommes?**

***44. svp, précisez pourquoi selon vous les employeurs (ses) ne soutiennent PAS l'avancement professionnel des hommes**

***45. Accepteriez-vous de soutenir les employeurs dans l'implantation de leur programme de mentorat dans leur entreprise?**

- ☐ OUI
☐ NON

svp, précisez pourquoi

***46. Que pourriez-vous mettre à la disposition des entreprises pour soutenir les activités de mentorat?**

Vous pouvez cocher plusieurs choix.

- ☐ Espace web pour échanger
- ☐ Publicité
- ☐ Local
- ☐ Une ressource de soutien aux activités ou au suivi
- ☐ Support financier
- ☐ Créer des activités de rencontre
- ☐ Offrir de la formation
- ☐ Sélection de mentor et mentoré(e)
- ☐ Offrir du matériel, de la documentation
- ☐ Rien
- ☐ Autre, précisez

si autre, svp précisez

47. Si vous avez-vous d'autre commentaires/suggestions, inscrivez-les ici:

Merci de votre participation!

Les informations et commentaires que vous nous avez donnés nous seront très utiles pour notre étude

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, n'hésitez pas à nous contacter:

Nathalie Ruest, chargée de projet

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles

514-712-3056

nathalie.ruest@csmo-auto.com

ANNEXE IV TABLEAU 34. DESCRIPTION DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Début du programme	• 1992 sous forme d'entraide • 2002 ajouts du cybermentorat	• Service de mentorat depuis 1997 offert dans le cadre d'un programme d'employabilité. Démarré au départ par un projet pilote de 7 mois	• Septembre 2002 par le biais d'un projet pilote	• Septembre 2000 par projet pilote	2001 – 2002 : • Formation d'un comité • Évaluation des besoins à partir d'un focus groupe Sept. 2002 : • Implantation du programme	• Automne 2001, par le biais d'un projet pilote (1 an) • Programme d'une durée de 3 ans (jusqu'en 2005) • Autonomie des ministères avec la participation du SCT
Clientèle	• Femmes travailleuses et/ou étudiantes dans secteurs d'emploi non traditionnels	• Femmes sans emploi	• Étudiants inscrits au MBA-Coopératif	• Étudiants de 4 maisons d'enseignement : École professionnelle de St-Hyacinthe, Institut de technologie agricole (ITA), Cégep de St-Hyacinthe, Faculté de médecine vétérinaire (U de M)	• Personnel enseignant ayant moins de deux ans d'expérience	• Destiné aux jeunes diplômés pour l'année 2001-2002, puis offert à tous les nouveaux techniciens et professionnels qui entreront en fonction, tous les nouveaux « réguliers »
Objectifs	• Briser l'isolement • Renforcement individuel • Soutien dans une démarche individuelle ou professionnelle	• Développer ou augmenter leur employabilité afin d'intégrer le marché du travail	• Permettre aux étudiants de bénéficier de l'expérience et des réseaux de contacts d'administrateurs chevronnés • Développer leur savoir-être (autonomie, éthique professionnelle, responsabilité sociale, etc.)	• Développer l'employabilité • Favoriser une meilleure intégration professionnelle et développer le savoir-être (attitudes, comportements, compétences génériques) en entreprise	• Développer l'autonomie personnelle, la responsabilisation collective et les compétences liées à l'exercice de la profession enseignante	• Intégrer les nouveaux employés à la fonction publique québécoise • Permettre l'échange de connaissances et d'expertise • Favoriser le développement professionnel, personnel et social du mentoré

ANNEXE IV TABLEAU 34. DESCRIPTION DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS (SUITE)

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Principales caractéristiques des mentors	• Bilan en cours	• Même profession que la mentorée • Femme • Moyenne d'âge de 40 ans • Gestionnaires, professionnelles seniors et main-d'œuvre spécialisée • Expérience de 7 à 10 ans dans leur domaine	• Cadres d'entreprises exerçant différentes fonctions, provenant de grandes entreprises, PME, secteur public, consultation et entrepreneuriat • Hommes ou femmes ayant une expérience pertinente	• Mentors provenant principalement de différentes entreprises où les étudiants font leur stage (de la Montérégie et du Centre du Québec)	• 5 ans d'expérience dans l'enseignement • Disponibilité et engagement pour une durée de 2 ans • Moyenne d'âge 35-45 ans majoritairement féminines et enseignantes au primaire (32), secondaire (8) • Certaines compétences personnelles, interpersonnelles et professionnelles	• Femmes et hommes plus ou moins dans l'ensemble (des gens qui ont du vécu dans l'organisation) 45 ans et plus ayant en général 15 ans et plus d'expérience dans la fonction publique • Généralement proviennent du même ministère que les mentorés, mais il y a des exceptions
Principales caractéristiques des mentorés	• Bilan en cours	• Femmes • Clientèle de « Coup de pouce jeunesse » • Moyenne d'âge de 25 ans • Formation universitaire, pas ou peu d'expérience de travail • Sans revenu • Autres programmes : OSE et Cheffes de famille, moyenne d'âge de 37 ans, prestataire assurance et assistance emploi, sans revenu, formation universitaire ou peu de formation	• Étudiants de maîtrise en administration des affaires (MBA-programme corporatif) de l'Université de Sherbrooke • Provenance de secteurs professionnels variés • Hommes ou femmes	• Étudiants des quatre maisons d'enseignement de la région de St-Hyacinthe, lors de leur dernière année de formation (collégiale ou universitaire) ou lors des derniers mois pour les étudiants de formation professionnelle • Dans le cadre de leur stage en entreprise, les étudiants sont jumelés à des mentors	• Moins de 2 ans d'expérience • Hommes ou femmes enseignants, autant que possible, dans la même école que les mentors	• Nouveaux employés, hommes et femmes provenant de différents ministères • Âge entre 22 et 30 ans • Majoritairement ayant une scolarité de bac. ou maîtrise

ANNEXE V TABLEAU 35. FONCTIONNEMENT ET DEROULEMENT DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Recrutement des mentors	• Question sur le sujet dans le formulaire d'adhésion de l'organisme • Possibilité de s'inscrire pour le cybermentorat sur le site Internet	• Banque de données de mentores • Bottin d'employeurs • Différents répertoires • Ordres professionnels • Associations • Universités • Magazines – articles • Salon de l'emploi et de la formation	• Bassin de diplômés de la faculté d'administration • Banque d'une cinquantaine de mentors	• Réseau d'entreprises dans la région. • Partenariat avec la Chambre de commerce, la Fédération des caisses populaires et le Centre local de développement de la région et plusieurs autres associations du milieu socioéconomique	• À partir de compétences personnelles et professionnelles, les directions d'école identifient des mentors et les proposent à la commission scolaire	• Personnes intéressées à travers tous les ministères • Publicité par le biais d'un répondant ministériel dans chaque ministère (dépliant, information sur le programme) • Recrutement formel à certains endroits et volontaire à d'autres • Certains ministères possèdent une banque de mentors à leur disposition
Recrutement des mentorés	• Question sur le sujet dans le formulaire d'adhésion de l'organisme lors d'activités de réseautage en non-trad.	• Session d'information • Conseillères en emploi ou d'orientation du Service OSE • Dépliant promotionnel • Annonce dans les journaux • Conférences • Centres de bénévolat	• Étudiants inscrits	• Étudiants inscrits • Information et sensibilisation en classe sur ce que peut leur apporter le mentorat	• Invitation à toute nouvelle personne enseignante • Session d'accueil en début d'année • Base volontaire	• Même façon que pour les mentors • Probablement obligatoire éventuellement

ANNEXE V TABLEAU 35. FONCTIONNEMENT ET DEROULEMENT DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS (SUITE)

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Sélection des mentors	•Aucune	•Information par téléphone, par télécopie ou courriel sur le service de mentorat, sur le rôle de la mentore etc. •Inscription : une fiche demandant certains renseignements est envoyée au moment de l'acceptation •Écart de 2 ans en termes d'expérience professionnelle •Disponibilité de 3 à 6 heures sur une période de 1 à 3 mois	•Rencontre individuelle et fiche d'inscription à remplir (intérêts, expérience, etc.) •C.V. abrégé	•Les mentors proviennent généralement des endroits de stage des étudiants. •Pour les personnes intéressées, elles reçoivent les outils d'accompagnement nécessaires pour l'amorce et le développement de la relation mentorale, sur les objectifs du programme ainsi que sur les rôles des personnes impliquées	•La commission scolaire procède au choix de mentors au sein de son équipe en considérant les propositions faites par les directions d'école	•Aucune sélection d'une façon systématique •Certains sont appointés par leur gestionnaire
Sélection des mentorés	•Aucune	•Session d'information •Rencontre d'information individuelle •Inscription	•Rencontre individuelle et fiche d'inscription à remplir (intérêts, expérience, etc.) •C.V. abrégé	•Pour les étudiants intéressés •Inscription et description de la vision qu'ils ont de leur choix professionnel •Motivation face à un jumelage	•Toute nouvelle personne dans l'enseignement qui est intéressée	•Aucune sélection faite d'une façon systématique •Les nouveaux employés nouvellement diplômés sont orientés vers le mentorat formel dès l'embauche

ANNEXE V TABLEAU 35. FONCTIONNEMENT ET DEROULEMENT DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS (SUITE)

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Jumelage	Auto-jumelage • Activités de FRONT, listes de discussion sur le site Internet, banque de cybermentors Jumelage téléphonique • Par FRONT, banque de données, la mentore appelle la mentorée	Ratio : une mentore-une mentorée • Mentorée : en fin de processus ou en recherche d'emploi • Reçoit les coordonnées de sa mentore par la coordonnatrice, en personne ou par téléphone • Entre en contact avec sa mentore Pour la mentore : • Reçoit C.V. de la mentorée et description de son rôle • Possibilité de changer de mentore s'il y a incompatibilité	• Le jumelage est fait à partir d'une banque d'une cinquantaine de mentors et en fonction des profils recherchés • Appel de l'étudiant pour prendre rendez-vous avec le mentor	• Présentation de la dyade se fait dans l'entreprise du mentor • Une fois que l'étudiant a commencé son stage, il a quelques jours pour choisir et faire connaître son choix de mentor auprès de la personne responsable de son établissement scolaire	Options possibles : • Une mentore et 2 mentorées ou un mentor et un mentoré • On favorise le jumelage dans la même école. Sinon, un critère géographique (proximité de 2 écoles) est considéré • La mentore initie le contact (à l'école ou ailleurs)	Processus de jumelage laissé à la discrétion de chaque ministère : • Mentoré peut cibler une personne qu'il aimerait avoir comme mentor, choix du mentor est assigné par des gestionnaires, choix parmi banque de mentors • Rencontre informelle des dyades avant la formation de base ou rencontre sur les lieux de la formation
Outils utilisés	• Promotion du programme lors d'activités, colloques, dans le bulletin, site Internet Recrutement, Jumelage : Formulaire d'adhésion de l'organisme, banque de données	Recrutement : • Fiche de contacts indiquant les coordonnées des entreprises où se trouve des mentores potentielles Sélection : • Document sur le rôle de la mentore – information sur le programme Fiche « Mentore » donnant certaines informations sur la mentore (expérience professionnelle, etc.)	Recrutement : • Banque de données d'anciens diplômés de la faculté d'administration Sélection et jumelage • Fiche d'inscription • C.V. abrégé • Questionnaire sur le savoir-être (mentoré)	• Dépliant promotionnel explicatif	Information N/D	• Promotion du programme lors d'activités, colloques, bulletin, site Internet Recrutement : • Dépliants publicitaires Jumelage • Formulaire d'adhésion de l'organisme Banque de données

ANNEXE VI TABLEAU 36. ENCADREMENT, SUIVI ET FORMATION

FRONT	Mentorat au féminin YWCA		Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
	Services d'employabilité		Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Personne responsable, rôle, temps consacré	• Par intermittence	• Coordonnatrice Temps plein Rôle : • 65% de son temps est consacré au recrutement de mentores • Rencontre individuelle avec les mentorées	• Coordonnateur à raison de 3 jours semaine Rôle : • Recrutement • Sélection • Encadrement • Suivi	Présentement : • Coordonnatrice du programme : 4 jour/semaine • Personne responsable dans chaque établissement scolaire : 3 jours/semaine • Secrétaire : 1 jour/semaine	• Formation d'un comité d'insertion : directeur des ressources humaines, directeur d'adaptation scolaire, trois directions d'école, conseillère pédagogique, formatrice de l'université, deux mentors, deux mentorés • Réunion du comité d'insertion une fois par mois pour assurer le suivi du programme	Conseiller en développement Coordonne le projet : • (promotion, approbation des demandes, formation, suivi, évaluation) Répondant ministériel • (promotion, information, liaison, soutien aux mentors/mentorés) • Gestionnaires doivent faciliter le développement du programme et l'arrimage des mentors-mentorés
Déroulement des rencontres	• Bilan en cours	• Rencontres laissées à la discrétion des dyades. • Les rencontres se font habituellement dans l'entreprise où travaille la mentore	• Rencontre 1 fois par mois • À la discrétion des dyades pour les sujets à discuter et de l'endroit où se rencontrer	• Rencontre sur les lieux de stages, à la discrétion des dyades pour la durée et la fréquence des rencontres. • Suggestion : 5-6 rencontres par trimestre • Il est demandé aux dyades d'aborder certains sujets de discussion sur des dimensions touchant le savoir-être	• Le moment des rencontres, le lieu et les objets d'échange sont la responsabilité des dyades • Les mentors peuvent être libérés entre 2 1/2 et 3 jours/année sur les heures de travail • Les mentorés peuvent être libérés 1 1/2 jour/année	• Rencontre selon les disponibilités de chaque personne sur les lieux de travail ou à l'extérieur • Le contenu sur le déroulement d'une rencontre est suggéré lors de la formation de groupe
Durée du jumelage Fréquence des rencontres	• Bilan en cours	• Entre 3 et 6 heures sur une durée d'un à trois mois	• Durée du programme MBA 16 mois ou plus selon le désir des dyades • Rencontre minimale 1 fois / mois	• 5 à 6 rencontres par trimestre	• Programme de 2 ans • Il est recommandé de planifier au moins une rencontre par mois (l'expérience révèle une fréquence réelle significativement plus élevée)	• Programme d'une durée d'un an • Peut se poursuivre par la suite

ANNEXE VI TABLEAU 36. ENCADREMENT, SUIVI ET FORMATION (SUITE)

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Encadrement :	• Non					
• Dyades						
• Mentors						
• Mentorés						
Formation :	• Formation donnée sur le mentorat aux mentors et mentorés potentielles lors des colloques 1999-2001	• Aucune formation donnée sauf d'une façon informelle et individuelle au besoin	Avant le jumelage : • Formation de 3 heures des mentors • Formation de 3 heures des mentorés • La formation est donnée par une personne extérieure (ex : entrepreneur de grandes entreprises ayant joué le rôle de mentor depuis 15 ans, retraité)	• La première année, lors du projet pilote, des formations étaient offertes en groupe auprès des mentors. • Présentement, la formation est offerte sur demande, seulement des documents de référence et des suggestions de thèmes à aborder sont remis aux dyades	• Ressourcement des mentors (cinq demi-journées sur diverses thématiques pertinentes; développement des compétences d'accompagnement) • Ressourcement des novices (deux demi-journées sur thématiques pertinentes)	• Formation au début du programme sur le contenu du programme et le processus de mentorat : aux répondants ministériels (1 jour), aux mentors et mentorés ensemble (1 jour) • Formation prévue pour les mentors sur les habiletés relationnelles • Formation donnée par le conseiller en développement avec les consultants d'une firme externe

ANNEXE VI TABLEAU 36. ENCADREMENT, SUIVI ET FORMATION (SUITE)

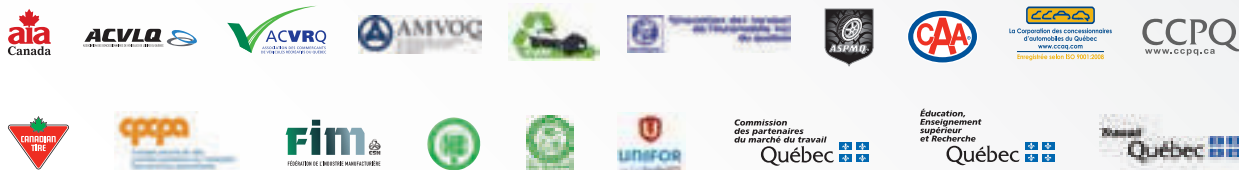
	Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
FRONT	Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Outils utilisés	• Vidéo « En marche vers l'emploi » témoignage de mentores et de mentorées		• Documents de référence (guide) et des suggestions de thèmes à aborder pour les dyades	• Information N/D	Formation : • Guide pour les répondants ministériels • Guide pour les mentors et les mentorés • Vidéos (3) abordant les différentes étapes du mentorat : rôle du mentor, dynamique de l'influence, bilan et fin de la relation • Publications présentement en révision

ANNEXE VII TABLEAU 37. ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS

FRONT		Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec
		Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor
Processus D'évaluation	- Recherche documentaire et cueillette d'information auprès de travailleuses membres de FRONT (anciennes et actuelles) - Questionnaire auprès des mentores et des mentorées présentement en circulation	- L'évaluation se fait lors des suivis à la fin du jumelage Mentore : - Suivi téléphonique et rapport d'activités à produire Mentorée : - Relance téléphonique - Réunion d'équipe des intervenantes du Y	Pendant la première année : - L'évaluation se fait d'une façon informelle en rencontrant et jasant avec les mentorées - Un appel de suivi est fait auprès des mentors - Le projet sera évalué de façon formelle en octobre 2003 afin de connaître les ajustements nécessaires	- Une évaluation globale par écrit est faite auprès des étudiants et des mentors à la fin du programme de mentorat par les personnes responsables de chaque établissement. - Évaluation informelle et spontanée auprès des étudiants dans les écoles	Bilan de l'expérience à la fin de la première année (une demi-journée en mai 2003 réunissant tous les participants du programme) : recommandations et données recueillies pour fin d'analyse par les membres du comité d'insertion	Évaluation finale du Secrétariat du Conseil du Trésor est faite à partir des informations colligées par les répondants ministériels auprès des mentors et des mentorés tout au long du processus
Forces Du Programme :	- Bénévolat des mentores - Souplesse - Avancement de l'égalité des femmes - Importance mise sur le développement de la personne aidée	- Satisfaction des participantes - Atteinte des objectifs en terme quantitatif : nombre de jumelages - Efficacité de la structure et du fonctionnement du service	- Satisfaction des étudiants - Clartification de leurs secteurs d'activités - Mentors d'expérience - Processus de sélection favorise un bon jumelage et connaissance des mentors et des mentorés - Bon encadrement du programme et disponibilité du coordonnateur	- Ajustements faits au fil des années afin de pouvoir mieux répondre aux besoins des personnes impliquées (simplification d'outils, temps consacré, rencontres, etc.) - Adaptation du programme en fonction des ressources disponibles - Satisfaction des étudiants et des mentors - Atteinte d'objectifs et augmentation de personnes impliquées (étudiants, professeurs, associations, mentors, etc.)	Premiers aperçus des résultats : - Très grande satisfaction des mentors et des mentorés - Très grande richesse des échanges professionnels entre mentors, et entre mentors et mentorés - Double retombée : pour les mentorées, mais aussi les mentors qui ont dû réfléchir sur leur propre pratique professionnelle	- Permet à un grand nombre de personnes de bénéficier du programme - Programme de formation bien structuré - Satisfaction de plusieurs mentorés

ANNEXE VII TABLEAU 37. ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE MENTORAT ANALYSÉS(SUITE)

FRONT	Mentorat au féminin YWCA	Programme MBA	Mentorat 2000	Commission scolaire des Sommets	Fonction publique du Québec	
	Services d'employabilité	Université de Sherbrooke	St-Hyacinthe	Projet d'insertion pour le nouveau personnel enseignant	Secrétariat au Conseil du Trésor	
Faiblesses - Écueils Du Programme :	• Bassin de mentores restreint • Suivi du programme intermittent	• Manque de formation aux mentorés et formation pas assez élaborée aux mentorées • Temps limité pour encadrer les dyades et faire les suivis • Programme de mentorat sur du court terme	• Évaluation à venir en octobre 2003 qui se fera auprès des mentors et des mentorés par le biais d'un questionnaire • Questionnaire auprès des mentors et auprès des mentorés	• Défi : assurer le meilleur accompagnement possible des dyades dans le contexte de précarité financière	Zones actuellement ciblées pour des ajustements futurs : • Mode de recrutement et de sélection des mentors • Mode de jumelage • Accessibilité de l'information aux nouveaux personnels à différents lieux et en différents temps de l'année	• Programme formel pouvant handicaper la notion de volontariat • Implication aléatoire de certains ministères (organisation, sélection, jumelage) • Possibilité de ratés lors du suivi personnalisé entre les formations • Possibilité de rencontrer de la résistance de la part de certains gestionnaires (culture) • Il n'est pas sûr que les mentorés vont porter le mentorat comme culture interne
• Fonctionnement • Satisfaction • Apprentissages • Bénéfices						



Le Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto) est un organisme à but non lucratif financé et soutenu par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

Il a pour mission de favoriser une concertation des partenaires privés et publics de l'industrie des services automobiles autour d'un objectif commun de développement de la main-d'œuvre et de l'emploi. Le CSMO-Auto intervient dans l'adaptation des compétences de la main-d'œuvre et dans la promotion de l'emploi en fonction des besoins spécifiques de l'industrie.

1 866 677-5999
info@csmo-auto.com

2751, boulevard Jacques-Cartier Est, bureau 204
Longueuil (Québec) J4N 1L7

Cette étude a été
réalisée grâce à une
aide financière de :

