

Guide pour des milieux de travail inclusifs

**Une stratégie pour le maintien
des femmes dans les métiers
et professions à prédominance
masculine**



RGF - CN



L'autre jour, j'ai demandé à mon fils de 5 ans
s'il aimerait faire le même métier que moi et être
électricien plus tard.

Mon fils : « Ben non maman voyons! ».

Moi : Et pourquoi donc?

Mon fils : « Ben voyons maman, électricienne
c'est un métier de fille et moi je suis un gars.
Un gars ça ne fait pas un métier de fille! ».



- Marie-Andrée, électricienne

Le Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale [Portneuf-Québec-Charlevoix] est composé d'une quarantaine de groupes qui travaillent solidairement à la défense des droits et des intérêts des femmes ainsi qu'à l'amélioration de leurs conditions de vie. Depuis 1990, l'organisme porte les dossiers entourant la lutte contre la pauvreté pour l'autonomie économique des femmes, la santé des femmes, la lutte contre toutes les formes de violence faites aux femmes pour assurer leur sécurité et la place des femmes dans le développement local et régional.

Le projet *Le maintien des femmes dans les métiers traditionnellement masculins : Relevons le défi!* s'intéresse aux obstacles que rencontrent les femmes dans les métiers traditionnellement masculins, aux bonnes pratiques organisationnelles et au soutien à offrir aux organisations pour favoriser le maintien en poste des femmes.

Le projet vise à initier une prise en compte des obstacles spécifiques vécus par les femmes en milieux de travail à prédominance masculine, provoquer un changement organisationnel et favoriser le maintien des femmes en emplois dans ces milieux.

Recherche et rédaction : Annie-Pierre Bélanger et Judy Coulombe

Photographie : Christyna Mérette

Graphisme : Viva Design

Ce projet est financé dans le cadre du Programme de promotion de la femme de Condition féminine Canada.



Canada

Tous droits réservés

Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale [Portneuf-Québec-Charlevoix]

978-2-9816455-0-0

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec. 2018

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada. 2018

TABLE DES MATIÈRES

Introduction

2

Pourquoi un guide
favorisant le maintien
des femmes?

3

Les avantages
d'entreprendre une
démarche de mixité

10

Comment aller
dans la bonne
direction?

12

Et maintenant?

35

UNE DÉMARCHE EN 4 ÉTAPES

* Il est fortement suggéré de suivre l'ensemble
de la démarche telle que proposée.

DIAGNOSTIC

pour examiner vos politiques et
procédures existantes pour créer
un milieu de travail inclusif

15

PLANIFICATION

pour entreprendre ou poursuivre
une démarche cohérente, alignée
sur les défis et les orientations
de votre organisation

23

MISE EN ŒUVRE

pour implanter des nouvelles
manières de faire et viser
l'amélioration continue de
vos actions

29

SUIVI

pour se remettre en question,
évaluer vos progrès, apporter
des correctifs et pérenniser
les résultats atteints

31



INTRODUCTION

Le présent guide est un outil de référence pour le maintien des femmes en milieux de travail à prédominance masculine. Il s'adresse à toute organisation, peu importe sa taille ou son domaine d'activités qui souhaite améliorer ses pratiques de gestion de la mixité. Ce processus peut être la responsabilité à la fois d'un comité mixte, des ressources humaines, du ou de la gestionnaire, ou du syndicat, s'il y en a un en place.

CE GUIDE PERMET :

- **d'évaluer** vos pratiques actuelles et leur potentiel pour créer un milieu de travail inclusif
- **d'entreprendre** ou de **poursuivre** une démarche **cohérente**, alignée sur les défis et les orientations de votre organisation
- **d'intégrer** et de **personnaliser** les exemples de bonnes pratiques pour vous démarquer en tant qu'employeur-e de choix, particulièrement auprès des femmes.

LE GUIDE PRÉSENTE :

- les obstacles au maintien des femmes dans les milieux à prédominance masculine
- une démarche pour faire votre autodiagnostic, planifier, mettre en œuvre et évaluer des actions favorisant le maintien des femmes dans votre milieu de travail
- des fiches thématiques qui vous aideront dans la planification et la mise en œuvre de vos actions.

Nous n'avons pas élaboré ce guide comme une recette, mais plutôt comme un outil d'apprentissage et de réflexion. En vous souhaitant des discussions profondes et fructueuses, et de belles réussites dans vos démarches de mixité!



L'intégration des femmes touche aux politiques de travail, à l'organisation du travail, aux procédures, à la composition des équipes, etc. Mais au lieu de voir ces changements comme dérangeants, il faut les concevoir comme une source de dynamisme et d'innovation.



Diane
Opératrice

[Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail, 2011, p.89].



POURQUOI UN GUIDE FAVORISANT LE MAINTIEN DES FEMMES?

LES FEMMES ET L'EMPLOI

Malgré une présence toujours grandissante des femmes sur le marché du travail dans les dernières décennies, il subsiste des inégalités de revenu importantes et une ségrégation professionnelle dans la mesure où les femmes continuent de se concentrer dans quelques secteurs d'emploi. « En 2010, la majorité des femmes, 57 %, se retrouvaient dans des emplois à prédominance féminine [comptant au moins 60 % de femmes] [...] seulement 19 % des femmes travaillaient dans des emplois à prédominance masculine » [Comité consultatif femmes en développement de la main-d'œuvre, 2016, p.14]. De plus, parmi les 10 catégories professionnelles les mieux rémunérées au Québec, seulement 2 sont considérées mixtes, ce qui n'empêche pas les femmes d'y avoir des salaires inférieurs aux hommes.

- pour le même emploi, les femmes sont moins payées en moyenne
- les femmes ont toujours de la difficulté à accéder aux emplois à prédominance masculine les mieux rémunérés, surtout dans les métiers de cols bleus, les postes de cadres supérieurs et les professions en génie et en informatique [Comité consultatif femmes en développement de la main-d'œuvre, 2016, p.9].

DES OBSTACLES BIEN RÉELS [RGF-CN, 2016]

Pour les femmes, les embûches sont nombreuses tout au long du cheminement de carrière dans un domaine à prédominance masculine. C'est pourquoi il faut voir au-delà de l'embauche, se pencher sur le maintien et l'avancement professionnels des femmes et avoir une approche globale. « Le maintien en emploi des femmes ayant intégré des domaines majoritairement masculins est un enjeu fondamental compte tenu des études qui rapportent qu'une proportion importante de ces femmes quitte leur domaine de formation moins de cinq à dix ans après leur embauche » [Conseil d'intervention pour l'accès au travail des femmes, 2011, p. 79].

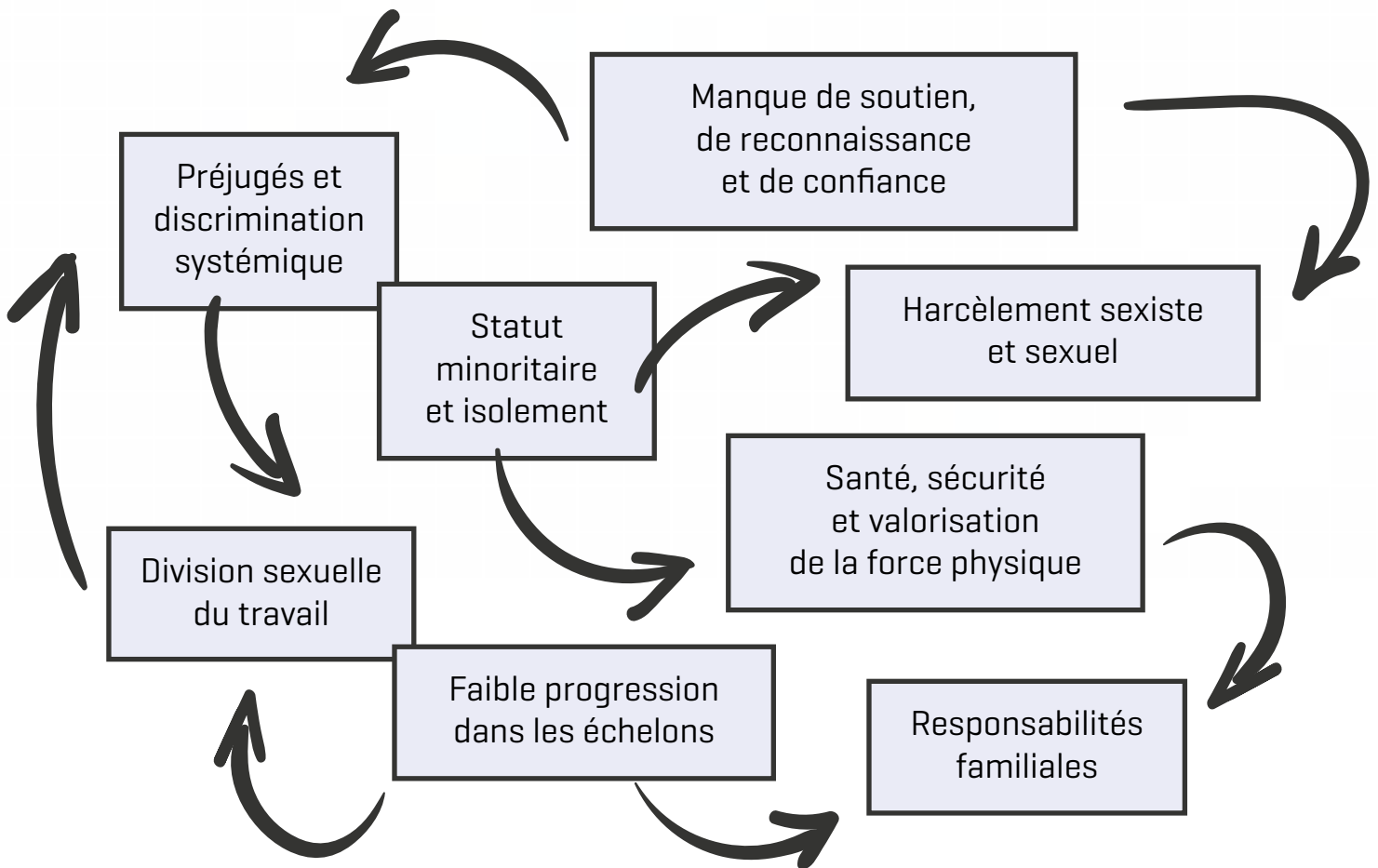
Pourquoi dit-on d'une femme qui choisit d'aller vers un domaine à prédominance masculine doit être bien décidée? Ou pourquoi les milieux à prédominance masculine ne « retiennent » pas les femmes? Parce qu'il s'agit véritablement d'un parcours de la combattante. Pour s'intégrer, les travailleuses changent leurs attitudes, gestes et comportements. Certaines tentent de se fondre dans le groupe avec une bonne dose d'humour voire de déni. Ces stratégies individuelles fonctionnent peu si elles ne sont pas accompagnées d'une approche collective dans les milieux de travail.

La notion d'emplois à prédominance masculine englobe tous les corps d'emploi où les femmes représentent moins de 33 % de la main-d'œuvre.

LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FEMMES DANS LES MILIEUX À PRÉDOMINANCE MASCULINE SONT :

• **méconnus** : Les personnes en position de minorité, ici les femmes, doivent surmonter des obstacles qui ne s'imposent pas aux personnes majoritaires, les hommes. Ces dernières ont tendance à ignorer ces obstacles ou à les sous-estimer.

• **multiples et interreliés** : Tous contribuent à la stigmatisation de cette minorité femme.



L'effet de contraste : tout ce qui contraste ressort plus. Ainsi, la présence d'une personne différente se fait remarquer davantage que celle d'une personne plus typique. On aura tendance à observer davantage ses comportements et à généraliser à outrance leur portée.

« J'ai travaillé avec une femme, une fois, et elle ne pouvait pas faire la job. Ce n'est pas un milieu pour les femmes. »

Combien d'hommes n'ont pu faire cette job? L'histoire ne le dit pas. Il ne nous viendrait pourtant pas à l'esprit d'en déduire que ce n'est pas un milieu pour les hommes.



Marie-Andrée
Électricienne

50 %

c'est le taux de maintien
des femmes dans des milieux
à prédominance masculine où
il n'y a pas eu d'ajustements lors
de leur arrivée et où les femmes
portent seules le fardeau
de l'intégration.



**Les hommes font rarement
face aux mêmes problèmes
quand ils intègrent des
emplois majoritairement
féminins**



[Conseil d'intervention pour l'accès
des femmes au travail, 2011]

PRÉJUGÉS ET DISCRIMINATION SYSTÉMIQUE

Le premier facteur d'abandon des femmes occupant un métier ou une profession à prédominance masculine est la discrimination parce qu'elles doivent composer avec les préjugés, souvent inconscients, de leurs collègues et de leurs employeur·e·s. Les femmes doivent valider leur crédibilité et leur réputation davantage que les hommes. C'est d'autant plus difficile pour les nouvelles diplômées. Les jeunes femmes témoignent de leur difficulté à se faire accepter par leurs collègues. Elles vivent une double discrimination basée sur leur sexe et leur âge. Un paradoxe est apparent : elles doivent faire leurs preuves, mais risquent les critiques si elles travaillent plus fort.

Les travailleuses font souvent elles-mêmes une analyse très personnelle de leur réussite – ou de leur échec – à s'intégrer dans leur milieu, alors que les structures fonctionnent de façon à les exclure.

Les comportements sexistes sont parfois associés à une génération et le discours défend l'idée que le temps changera la situation. Or, sans volonté de changement, les modèles se perpétuent et les femmes continuent de subir des comportements sexistes [Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail, 2012, p. 33]. Malgré l'interdiction, en vertu de la Charte des droits et libertés de la personne, de discriminer une personne en raison d'une grossesse, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail a enregistré une hausse de 41 % des plaintes pour représailles ou congédiements liés à la maternité de 2006 à 2016 [Duval, 2016].

« **La discrimination systémique** est une forme de discrimination qui relève d'un système plutôt que d'actions individuelles. Dans le domaine de l'emploi, cette discrimination trouve son origine dans un système de gestion des ressources humaines qui semble, en apparence, accorder un traitement égal, mais qui, en pratique, exclut ou désavantage un ou plusieurs groupes d'individus » [Action Travail des Femmes, 2013, p.13].

MANQUE DE SOUTIEN, DE RECONNAISSANCE ET DE CONFIANCE

Le soutien social [des proches, mais aussi des collègues et des supérieurs] serait le facteur influençant le plus l'adaptation chez les femmes dans les secteurs à prédominance masculine [GINGRAS, SAVARD et ROBIDOUX, 2006, p. 6].

« **Souvent même les femmes dans les milieux non traditionnels quand elles finissent par bien passer ne veulent pas [...] faire de vague. Ça va bien, elles ne veulent pas se faire achaler.** »

« **La compétition est trop féroce envers les femmes. Si une femme a plus d'atouts professionnels que les hommes, ceux-ci se ligueraient contre elle.** »

STATUT MINORITAIRE ET ISOLEMENT

Le statut minoritaire des femmes se reflète par un isolement souvent lourd à porter au quotidien puisque certaines relatent que leur travail est constamment observé par leurs collègues. Qu'il s'agisse de simple curiosité ou de méfiance, ces comportements ont un impact sur la santé physique et psychologique des travailleuses. Le sentiment d'avoir à gagner sa place et à se démarquer existe dans plusieurs milieux, tant pour les nouvelles arrivées que pour celles qui veulent gravir les échelons.

HARCÈLEMENT SEXISTE ET SEXUEL

Les milieux de travail à prédominance masculine ne sont pas des milieux neutres, il s'agit de terrains marqués par une culture éminemment masculine qui a pour effet de rendre difficile l'adaptation des travailleuses. À leur arrivée dans une formation ou un emploi dans un secteur à prédominance masculine, les femmes usent de différentes stratégies relationnelles pour s'adapter et y rester : miser sur leur motivation, travailler sur leur confiance et leur estime d'elles-mêmes, adopter une attitude conciliante avec leurs collègues, miser sur le sens de l'humour, se forger une carapace, etc. Mais trouver la bonne attitude demeure souvent un casse-tête.

Les « jokes plates », les propos déplacés, les affiches pornographiques, etc. font parfois partie de cultures d'organisations à prédominance masculine.

De plus, lorsqu'il s'agit de harcèlement sexuel, le processus de plainte s'avère souvent complexe et long. Les cas de harcèlement demeurent souvent sans intervention [Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail, 2011].

« J'ai eu des gros cas de harcèlement dans mon ancien travail à cause de ma grandeur. Personne n'a osé rien faire, jusqu'à temps que le monsieur parte à la retraite. On m'avait mis en congé de maladie pour six mois, jusqu'à ce que le monsieur parte à la retraite. Le monsieur était dangereux, il m'attaquait physiquement. »

DIVISION SEXUELLE DU TRAVAIL

EXCLUSION

Les employeur-e-s, par leur action ou leur inaction, se situent sur un spectre allant de l'exclusion à la surprotection des travailleuses. Lorsque les tâches sont réparties selon les qualités présumées de chaque sexe, on parle d'**exclusion**.

Les tâches lourdes sont attribuées prioritairement aux hommes, alors que celles qui exigent une grande minutie sont spontanément confiées aux femmes [Legault, 2001].

« J'ai une amie qui travaille pour un bureau d'architecture et c'est fou pareil, mais leur patron ne veut pas envoyer les filles sur les chantiers pour éviter l'intimidation. Alors, seuls les hommes y vont! »

SURPROTECTION

On parle de **surprotection** si par exemple un-e employeur-e anticipe les comportements misogynes et sépare les femmes, leur donne des tâches particulières ou évite de leur donner certaines tâches.

Même avec de bonnes intentions une telle surprotection ne rend pas service aux femmes puisqu'elle crée des sentiments d'injustice chez les collègues masculins, alimente les préjugés et contribue à isoler la femme ou les femmes dans l'équipe. Dans certains milieux, on assiste à des « ghettos d'emplois féminins à l'intérieur des métiers » [Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail, 2012].

MAIS QU'EST-CE QU'UN STÉRÉOTYPE DE GENRE?

« Les stéréotypes de genre sont des généralisations de ce que l'on attend des hommes et des femmes dans un contexte social spécifique. Il s'agit d'idées très simplifiées sur les différences entre les hommes et les femmes, leurs compétences, leurs attitudes psychologiques, leurs ambitions et leurs comportements » [Centre international de formation de l'Organisation internationale du Travail, 2008].

FAIBLE PROGRESSION DANS LES ÉCHELONS

Les femmes sont peu nombreuses dans les postes décisionnels des organisations à prédominance masculine. Cet accès inférieur aux promotions est lié au manque de reconnaissance de leurs compétences et au faible soutien de leurs pairs. Encore beaucoup d'employeur-e-s considèrent les femmes comme moins capables de gérer le stress ou les conflits que les hommes, alors qu'il s'agit d'un stéréotype, et tendent à leur octroyer peu de responsabilités. De plus, dans les secteurs les plus compétitifs où l'engagement envers l'organisation se mesure en temps investi, les congés de maternité disqualifient les femmes dans l'accès aux primes et promotions [Action travail des femmes, 2015, p. 67].

RESPONSABILITÉS FAMILIALES

Certain-e-s employeur-e-s sont plus frileux à engager des femmes en raison de leur potentiel rôle parental : embaucher une femme « c'est compliqué » puisqu'elle risque de s'absenter plus souvent si elle a des enfants. Difficulté réelle ou perçue? Encore aujourd'hui, la conciliation entre le travail salarié et le travail domestique incombe plus souvent aux femmes. Chez les couples ayant des enfants de quatre ans ou moins, les femmes consacrent quotidiennement 1,2 heure de plus que les hommes aux tâches ménagères et aux soins donnés aux enfants [Conseil du Statut de la Femme, 2017, p.28]. Pourtant, la parentalité n'est pas exclusive aux femmes. De plus en plus d'hommes bénéficient du Régime québécois d'assurance parentale.

Une mauvaise gestion des « absences » peut décourager les personnes qui ont ou veulent des enfants en plus de générer des tensions au sein des équipes de travail si les charges de travail retombent toujours sur les mêmes personnes.

SANTÉ, SÉCURITÉ ET VALORISATION DE LA FORCE PHYSIQUE

Les femmes doivent souvent composer avec le préjugé voulant que leur moins grande capacité physique les empêche de performer adéquatement dans la plupart des emplois traditionnellement masculins. Un mythe s'est construit autour de la nécessité de la force physique même pour les professions qui n'en exigent pas. Au quotidien, cela peut être un véritable dilemme : risquer de se blesser ou obtenir de l'aide d'un collègue et être perçues comme incompetentes. De plus, dans les emplois où la force physique est nécessaire, on observe que certaines démonstrations de force des travailleurs et travailleuses sont incompatibles avec les normes de santé et sécurité au travail.

« Plusieurs femmes pour qui ça allait bien quittent après avoir fondé leur famille, car la conciliation travail-famille est impossible. Beaucoup d'heures par semaine; heures non flexibles; pas de congé de maladie; chantiers éloignés de la maison, etc. »

« Si tu rentres à 7 h 10, peu importe pourquoi t'es en retard, on va couper ta paye. Tout était vraiment désagréable. [...] Y'a même un collègue de travail, un gars séparé, il travaillait à l'usine, il n'avait pas été capable d'avoir la garde partagée en raison de son horaire, il essayait d'avoir un compromis par exemple pour rentrer à 7 h 30, la semaine où il avait ses enfants. L'usine a refusé. Il n'a pas été capable d'avoir la garde partagée de son enfant à cause de l'horaire trop strict. »



*Catherine
D. Foster*
Brasseuse

Crédit photo : La Korrégane



À la lumière de tous ces obstacles qui sont structurels et non individuels, il n'est pas étonnant que les stratégies individuelles des femmes et les démarches au compte-goutte ou au cas par cas aient des limites. Lorsqu'il est question de pratiques de gestion ou de climat de travail : un privilège accordé à une femme, suffira à la stigmatiser encore davantage. Les milieux de travail doivent et gagnent à devenir plus inclusifs et adopter des changements organisationnels.



Véronique
Opératrice

« Les études rapportent que les effets bénéfiques de la mixité en emploi se font sentir entre 15 % et 35 % de présence de femmes »

[Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail, 2011, p.50]



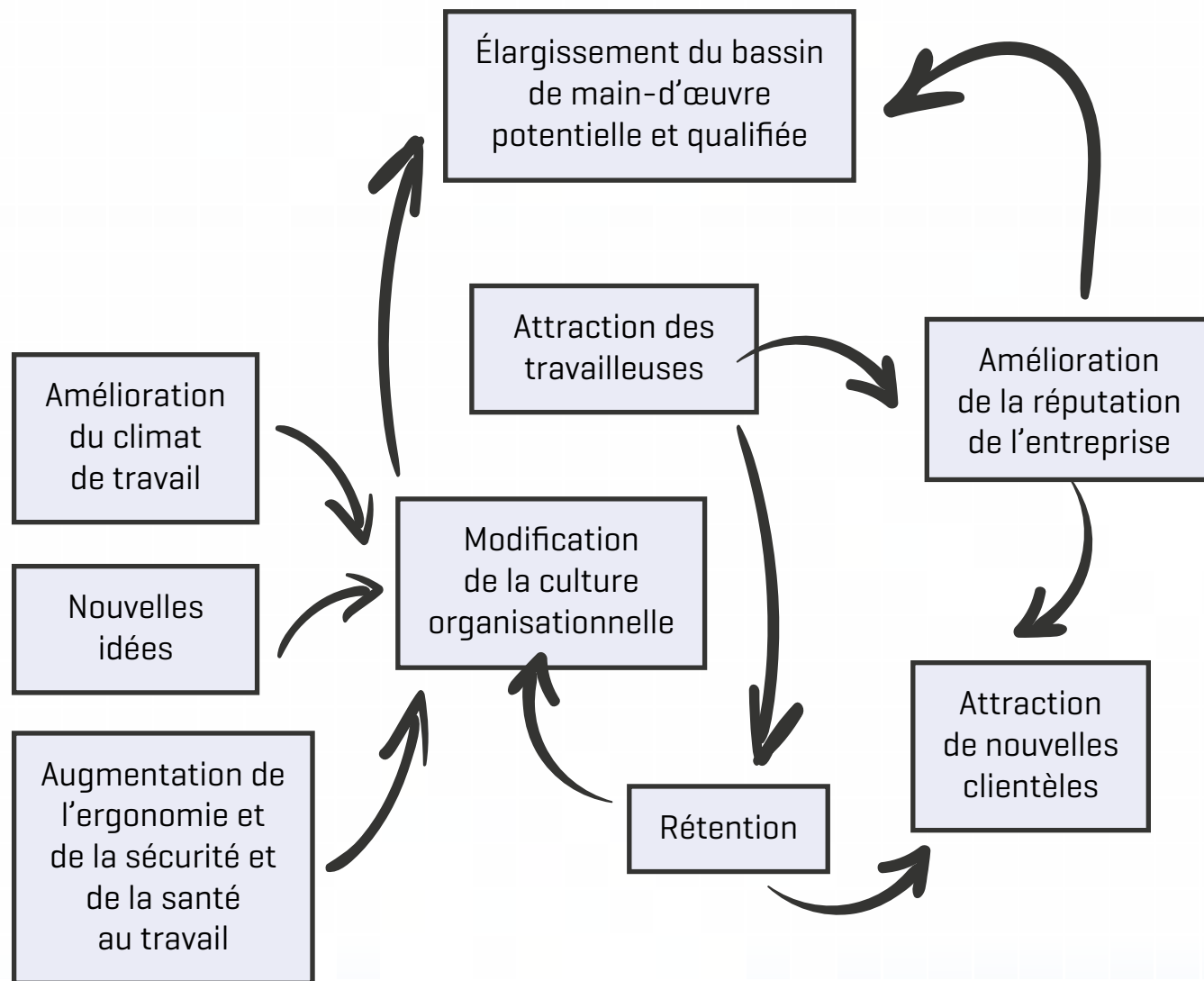
LES AVANTAGES D'ENTREPRENDRE UNE DÉMARCHE DE MIXITÉ

En plus d'être un modèle d'organisation soucieuse de justice sociale, inspirante pour la communauté, vous positionner comme une organisation à l'avant-garde des meilleures pratiques en gestion et comme un-e employeur-e de choix pour la main-d'œuvre féminine, vous permettra :

- d'accroître l'attraction de personnel qualifié et motivé
- de favoriser l'engagement à long terme du personnel
- d'améliorer le climat de travail
- de diminuer les taux de roulement et d'absentéisme
- d'améliorer la gestion du stress et la santé psychologique

Les coûts de la cessation d'emploi, de remplacement et de formation associés à un départ volontaire représente entre 93 % et 200 % du salaire annuel d'un-e employé-e.

LES AVANTAGES DE MODIFIER SES PRATIQUES ET D'AGIR SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTREPRISE SE MESURENT TANT À L'INTERNE QU'À L'EXTERNE ET SE RÉPERCUTENT POSITIVEMENT LES UNS SUR LES AUTRES :





COMMENT ALLER DANS LA BONNE DIRECTION?

1. MISEZ SUR UN LEADERSHIP FORT.

Chaque organisation est différente et doit trouver sa propre approche. Cependant, il y a un ingrédient de base essentiel : la volonté claire, forte et manifeste de la direction d'investir dans le processus en y accordant temps et ressources.

Une faible participation des membres du personnel peut être une manifestation de résistance au changement. Les femmes pourraient elles-mêmes dire ne pas vivre de problème pour ne pas être stigmatisées. Un premier pas pourrait donc être d'informer et sensibiliser votre personnel. Il faut garantir que le point de vue et les besoins des femmes ne seront pas marginalisés lors du processus en mettant en place un cadre sécuritaire et respectueux.

2. DONNEZ-VOUS DU TEMPS!

Prenez le temps de réfléchir à ce que vous voulez faire et d'impliquer les gens au sein de l'organisation. Les différentes étapes nécessitent du temps de la part du personnel. Il faut que cela soit bien compris et accepté. Les avantages à long terme de la participation accrue sont indéniables: le personnel s'appropriera le processus de changement et celui-ci sera mis en application plus rapidement.

Le maintien des femmes en milieux à prédominance masculine est une problématique complexe et relativement invisible. Il est important de bien saisir la pertinence du changement proposé et qu'un dialogue soit initié avant de mettre en œuvre de nouvelles pratiques. Modifier la culture organisationnelle

peut paraître compliqué. Il faut prendre le changement par étapes et par petites avancées. En modifiant vos pratiques une à une en collaboration avec les membres du personnel, la culture organisationnelle de l'entreprise va s'en trouver modifiée.

3. COMMUNIQUEZ PENDANT TOUT LE PROCESSUS.

L'ensemble du personnel doit être tenu au courant et avoir l'occasion d'être entendu. Un climat de confiance mutuelle est donc essentiel. Le changement amène les gens hors de leur zone de confort. Comprendre et anticiper les réactions des hommes face aux changements dans l'organisation vous permettra de mettre de l'avant les avantages potentiels du changement ainsi que les inconvénients à ne pas changer. Soyez aux aguets relativement au climat de travail qui règne au sein de votre organisation. Prévoyez plusieurs types de rétroaction et impliquez le syndicat, s'il y a lieu.

4. CONCENTREZ VOS EFFORTS.

Vous serez amené·e·s à réfléchir à des actions pour améliorer le maintien des femmes dans votre milieu de travail. Vous ne pourrez pas tout faire d'un coup. Concentrez vos efforts sur des actions qui ressortent comme des besoins du personnel.

Le MAINTIEN des femmes dans les MÉTIERS traditionnellement MASCULINS : *Relevons le défi!*

DIAGNOSTIC		PLANIFICATION				SUIVI	
FORCES Structures, manières de faire, valeurs, etc. <i>Par exemple, une organisation qui valorise l'équilibre travail-vie personnelle peut choisir de miser sur cette force et lui donner encore plus de place dans l'organisation du travail.</i>	ACTIONS À RÉALISER Vos actions doivent être spécifiques et liées aux forces et points à améliorer identifiés. <i>Par exemple : Donner une formation sur les avantages et les défis de la mixité Se doter d'un programme d'accès à l'égalité Revoir les pratiques de recrutement et d'accueil Se doter d'une politique de conciliation travail-famille Se doter d'une politique contre le harcèlement au travail Faire une analyse ergonomique des postes et des outils de travail Se doter d'un plan d'affectation en cas de grossesse et d'allaitement</i>	RÉSULTATS ATTENDUS Il peut y avoir plusieurs résultats à une action. Vos résultats doivent être spécifiques et mesurables. <i>Par exemple : Un atelier de discussion sur le harcèlement a été organisé par l'équipe Les affichages de postes sont exempts de biais sexistes Un manuel d'accueil pour le personnel est élaboré L'horaire flexible est adopté par le personnel Une structure de plainte est mise en place pour contrer le harcèlement Les postes et les outils de travail sont évalués et adaptés Un plan d'affectation est élaboré</i>	ÉCHÉANCE Un échéancier très éloigné peut indiquer que votre résultat n'est pas suffisamment spécifique.	BUDGET Donnez-vous les moyens de vos ambitions!	RESSOURCES Responsabilisez les gens au sein de l'organisation pour éviter l'inaction.	PROGRÈS Résultats constatés ou difficultés rencontrées.	CORRECTIFS Changements à apporter, actions préalables ou complémentaires.
POINTS À AMÉLIORER Structures, manières de faire, valeurs, etc. <i>Par exemple, la collaboration et la répartition des tâches dans les équipes.</i>							

NOTE SUR LES ÉTAPES ET EXERCICES

- L'ensemble des exercices de diagnostic et de planification prend environ 5 heures à réaliser.
- Il vous appartient de choisir comment répartir le temps et planifier le processus.
- Il est conseillé d'inclure dans les discussions la direction, mais aussi les cadres intermédiaires ou chef-fe-s d'équipes, ainsi que des travailleurs et travailleuses.
- L'animateur ou l'animatrice devrait avoir lu d'avance les consignes des exercices et assurer la gestion du temps.
- Chaque exercice vous amène à vous poser une liste de questions qui vous aideront à remplir votre tableau-plan d'action.
- Vous trouverez une version à remplir du tableau à la fin du guide.
- Dans le tableau, contentez-vous d'inscrire les éléments les plus significatifs et des mots-clés.
- Le but est de susciter la discussion et non de vous amener à répondre à chaque question une à une.
- Vous pouvez également vous inspirer des fiches thématiques, elles sont là pour ça!

Gardez en tête que le cheminement et la réflexion sont aussi importants que le résultat, puisqu'ils sont eux-mêmes vecteurs de changement.

Le **MAINTIEN** des femmes dans les
MÉTIERS traditionnellement **MASCULINS** :
Relevons le défi!



1. DIAGNOSTIC

Pour examiner vos politiques et procédures existantes pour créer un milieu de travail inclusif

DIAGNOSTIC

OBJECTIFS :

- S'entendre sur les principales forces et points à améliorer de votre organisation en termes de maintien des femmes et de mixité
- Comprendre et anticiper les réactions des hommes face aux changements dans l'organisation

L'étape du diagnostic est au cœur de tout le processus. C'est probablement aussi la plus difficile, car elle vous demandera un certain travail d'introspection et soulèvera des points sensibles. Le but est de mettre en lumière les atouts d'une organisation ainsi que ses difficultés ou problèmes pour le maintien des femmes qui, jusque-là, n'ont pas été cernés ou bien compris et qui n'ont, par conséquent, pas été résolus ou abordés. On part du principe que les gens sont prêts à parler ouvertement et examiner les points forts et les lacunes de l'organisation en termes de mixité. Il sera important de s'assurer que les différentes voix soient entendues, pour gérer les désaccords et pour créer des occasions de progresser vers un consensus.

Le diagnostic permet l'adéquation entre la situation propre à l'organisation et les actions les mieux adaptées pour elle. Pour que votre diagnostic soit fidèle, impliquer le plus de gens possible. De plus, le fait d'aider les gens à voir plus clairement la situation dans laquelle ils se trouvent leur permet d'accepter le type de changement auquel ils feront face et ce qu'il faut faire à cet égard. Soyez à l'écoute! Cette étape permet également de sensibiliser les employé·e·s aux obstacles quotidiens vécus par les femmes et au fait que c'est la responsabilité de tou·te·s.

POUR VOUS AIDER À COMPLÉTER VOTRE DIAGNOSTIC, PLUSIEURS OPTIONS S'OFFRENT À VOUS :

- Vous doter de données sur la présence des femmes dans votre organisation dans le temps [taux de roulement] pour commencer la démarche.
- Sonder votre personnel sur leur satisfaction au travail.
- Sonder vos anciennes employées, afin d'obtenir leur point de vue et comprendre les raisons de leur départ.

DIAGNOSTIC

EXERCICE :

Un premier tour d'horizon

OBJECTIF :

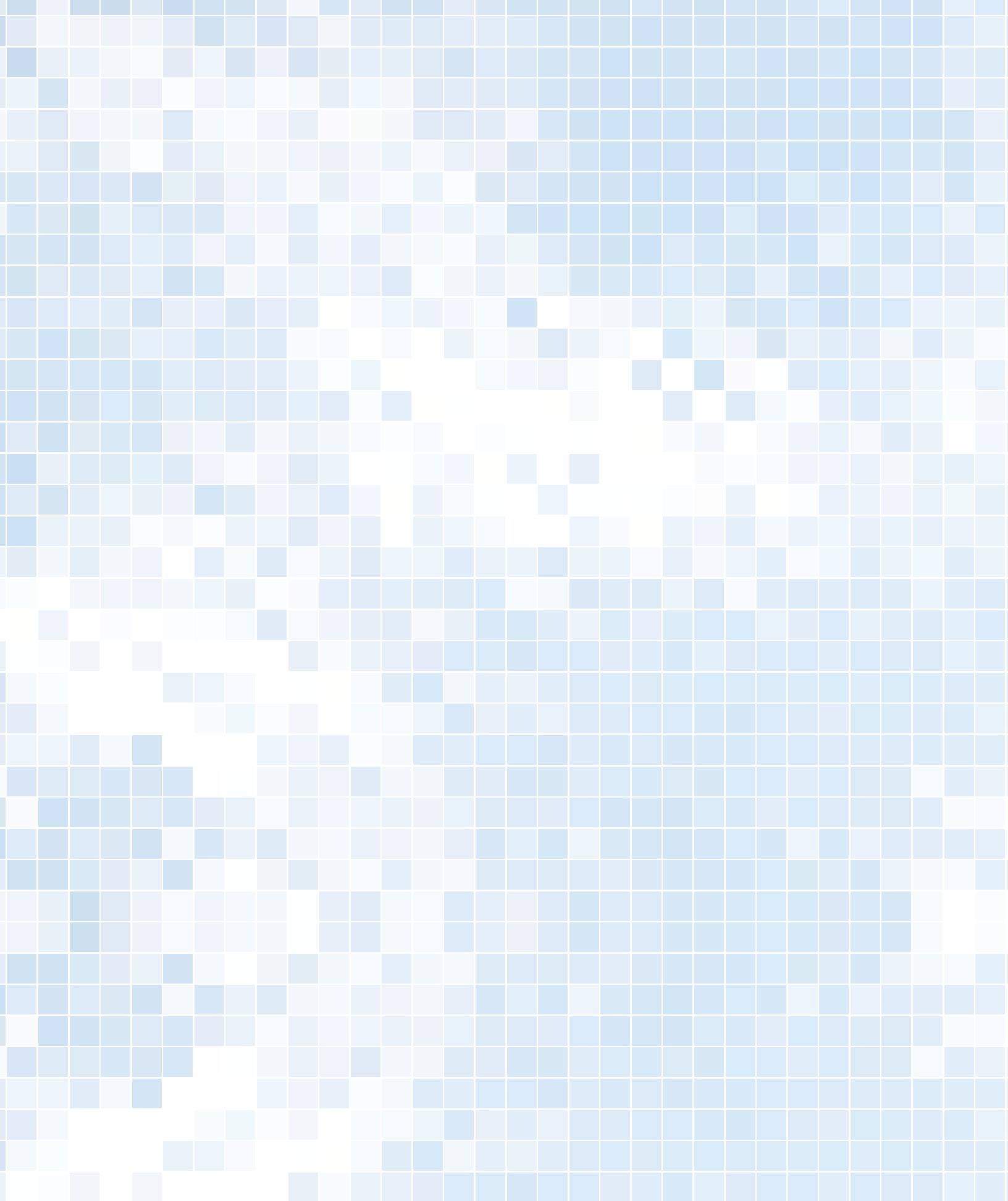
- Identifier l'information connue et celle que vous devriez aller récolter auprès de votre équipe pour réaliser le diagnostic

- Cet exercice s'adresse à la direction de l'entreprise
- Temps nécessaire : moins d'une heure

Des **acquis** sont **reconnus** par toutes les personnes gravitant autour d'une organisation : son personnel, sa clientèle, ses partenaires. Ils témoignent de la « culture organisationnelle [... soit] un consensus à travers toute l'organisation, consensus gravitant autour de valeurs partagées par les individus. Elle définit en partie qui postule dans l'entreprise et qui y reste » [Emploi-Québec Mauricie, 2012, p.17-18].

Cochez les énoncés ci-dessous qui correspondent à des acquis dans votre organisation.

- ☐ L'égalité est une valeur au sein de l'entreprise
- ☐ Le personnel s'identifie aux valeurs de l'organisation
- ☐ L'organisation cherche des moyens de renforcer l'esprit d'équipe et l'engagement chez les employé-e-s
- ☐ Des mécanismes de résolution de problèmes sont en place
- ☐ La reconnaissance des problèmes est considérée comme une occasion de s'améliorer
- ☐ Les salaires et les avantages sociaux sont équitables au sein de l'organisation
- ☐ Un exercice d'équité salariale a été réalisé dans l'entreprise
- ☐ Les personnes à des postes de responsabilités ont reçu une formation en gestion de la mixité
- ☐ Les femmes ont la possibilité de progresser dans l'entreprise
- ☐ Les processus d'embauche sont réguliers, formalisés et ouverts aux femmes
- ☐ Les offres d'emploi sont rédigées en incluant le féminin et le masculin
- ☐ L'organisation affiche clairement son ouverture à la main-d'œuvre féminine
- ☐ L'entreprise encourage le personnel à référer des femmes pour les postes à pourvoir
- ☐ Les femmes sont encouragées à postuler lorsqu'il y a un poste de responsabilités à pourvoir
- ☐ Il y a un manuel du personnel
- ☐ Il y a des formations en santé et sécurité
- ☐ Une personne est disponible pour orienter les nouveaux membres du personnel
- ☐ Le personnel en place est formé pour assurer les remplacements
- ☐ Il y a une flexibilité dans l'aménagement du temps de travail
- ☐ Des mesures d'équilibre travail-famille sont en place et accessibles à tout le personnel
- ☐ Les personnes qui se prévalent des mesures d'équilibre travail-famille ne sont pas pénalisées
- ☐ Les hommes sont encouragés à se prévaloir des mesures d'équilibre travail-famille
- ☐ Des outils et appareils sont utilisés pour réduire les tâches où une force excessive est exigée
- ☐ Une évaluation ergonomique des postes de travail/tâches a été réalisée et est révisée au besoin
- ☐ Les vêtements de travail et les équipements sont adaptés à la morphologie des femmes
- ☐ Une salle de bain et, si applicable des vestiaires, sont disponibles pour les femmes
- ☐ Il y a une tolérance zéro pour tout geste ou propos déplacé envers les femmes?
- ☐ Un mécanisme de plaintes est en place et une personne en est responsable
- ☐ Des mesures spécifiques sont prévues en cas de harcèlement psychologique et sexuel en milieu de travail
- ☐ Il y a un système d'évaluation du personnel
- ☐ Les membres des équipes sont consultés lors de l'évaluation de leurs collègues
- ☐ Des entrevues de départ sont réalisées auprès des personnes qui quittent l'entreprise



DIAGNOSTIC

EXERCICE :

Trouver vos forces

OBJECTIF :

- S'entendre sur les principaux atouts de votre organisation en termes de maintien des femmes

Vos forces sont les éléments qu'il faut garder, bonifier et valoriser. Pour chaque force soulevée, il faut se demander **lesquelles pourraient devenir des atouts pour le maintien des femmes dans votre milieu?**

1. Mise en situation :

Vous êtes directeur·trice général·e, on vous a parlé d'une perle rare pour pourvoir un poste vacant important. En quittant le bureau pour une réunion où des clients vous attendent, vous croisez LA candidate idéale. Vous avez deux minutes pour la convaincre de venir travailler dans votre organisation.

Que lui dites-vous?

2. En vous inspirant de la liste de domaines clés ci-dessous, répondez aux questions qui suivent :

- Leadership
- Mécanismes de planification
- Systèmes de mesures d'incitation et de récompenses
- Résolution de problèmes et prise de décisions
- Politique en matière de ressources humaines
- Réputation
- Gestion de carrière

Quels sont les domaines dans lesquels votre organisation est forte? Pourquoi?

Quels sont les facteurs d'attraction de votre organisation?

Quel(s) domaine(s) clé(s) pourrai(en)t être un/des atout(s) pour le maintien des femmes dans votre organisation?

3. Identifiez les principales valeurs de votre organisation et répondez aux questions suivantes :

Exemples de valeurs qui attirent les femmes en milieux de travail :

- | | | |
|-----------------------------|------------------|-----------------|
| · Respect | · Éthique | · Transparence |
| · Équilibre travail-famille | · Reconnaissance | · Entraide |
| · Équité | · Engagement | · Collaboration |
| · Ouverture | · Confiance | · Autonomie |

Quels comportements reflètent vos valeurs? Comment les exploiter dans le contexte d'un changement organisationnel vers plus de mixité?

Est-ce que les valeurs de l'entreprise correspondent au profil de la main-d'œuvre féminine?

Les valeurs sont-elles mises de l'avant dans les processus d'embauche et d'intégration?

Quelles(s) valeur(s) pourrai(en)t être un/des atout(s) pour le maintien des femmes?

4. Vérifiez dans votre tableau s'il manque une force qui n'a pas été mentionnée.

DIAGNOSTIC

EXERCICE : Cibler les points à améliorer

OBJECTIF :

- S'entendre sur les points à améliorer de votre organisation en termes de maintien des femmes

L'analyse de problèmes offre une image de synthèse des points à améliorer. L'identification des causes et les effets permet de formuler des actions à réaliser qui s'attaquent aux causes et non seulement aux symptômes des problèmes identifiés. Il n'y a pas de schéma parfait – le but est d'avoir une bonne compréhension des points à améliorer et de leurs relations afin d'identifier les actions à réaliser.

1. Réfléchissez à environ 10 problèmes ou enjeux soulevés par les femmes en emploi dans votre milieu ou qui ont quitté. Écrivez chacun d'entre eux sur une fiche ou un post-it. Chaque personne peut aussi écrire un problème individuellement et on procède au partage.

Chaque énoncé ou post-it ne devrait comporter qu'une seule idée.

- Cet exercice vous aidera à remplir la colonne Diagnostique : Points à améliorer
- Temps nécessaire : environ 1 heure
- Matériel nécessaire : post-it, tableau blanc ou feuilles, feutres, papier collant, tableau à remplir
- Qui impliquer : des représentants de la direction, des cadres intermédiaires et des travailleurs et travailleuses

Vous pouvez vous référer aux OBSTACLES au maintien des femmes identifiés à la page 4.



2. Ensuite, en groupe, sélectionnez l'un des problèmes comme point de départ. Lequel vous semble le plus important pour le maintien des femmes dans votre milieu de travail?

Il se peut que ce ne soit pas le problème le plus important, mais cela vous permet d'avoir un point autour duquel vous pouvez développer votre compréhension des relations entre les problèmes.

3. Placez les autres problèmes sur un mur ou une table autour du problème de départ. Pour chaque problème, il faut vous demander : « est-ce que c'est lié au problème de départ? Pourquoi? » C'est ainsi que vous pourrez commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets.

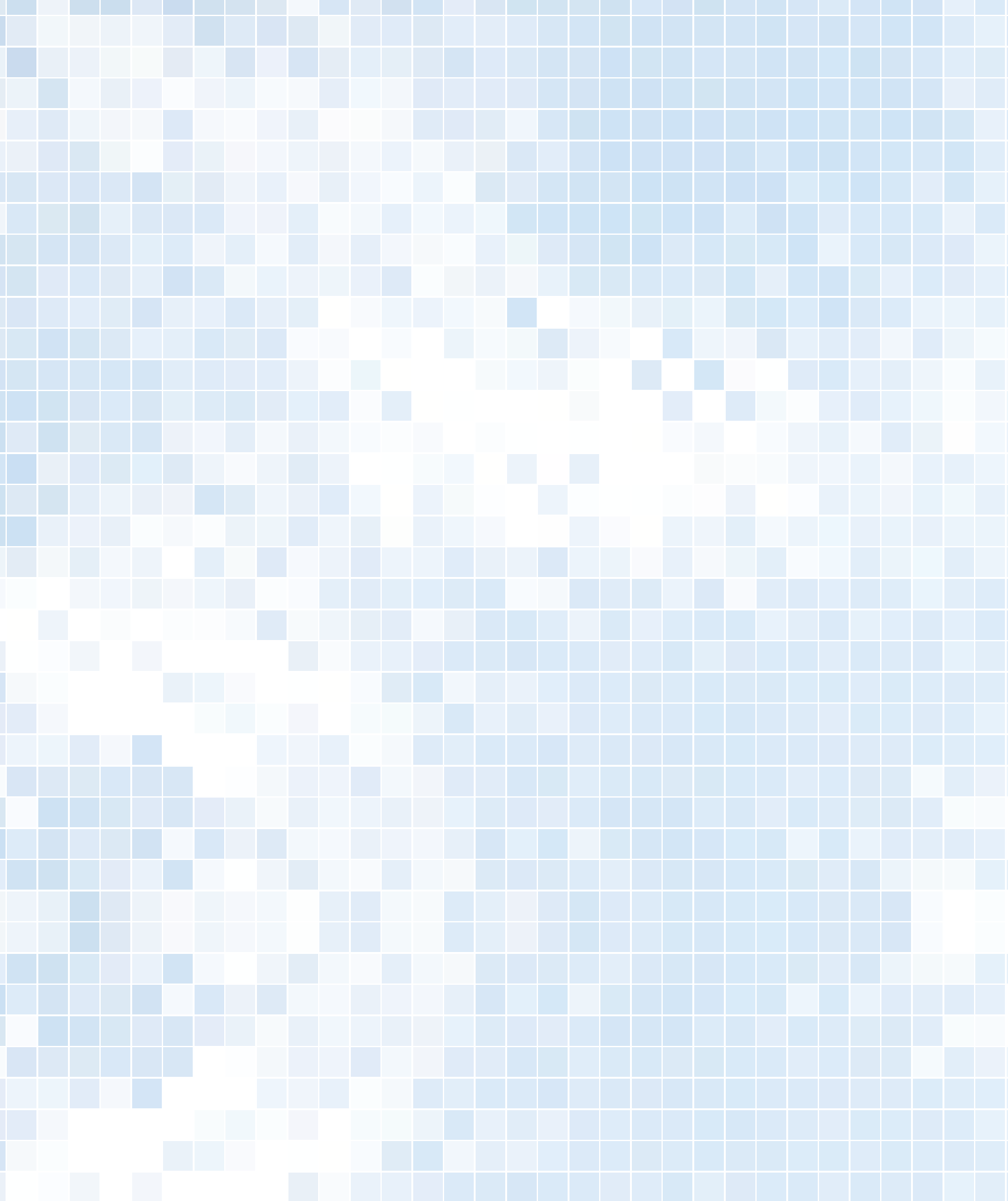
Pour lier deux problèmes, il se peut que vous ayez besoin d'ajouter un problème entre les deux. Vous pouvez donc ajouter des éléments à volonté, mais n'en éliminez tout de suite.

S'il existe plusieurs causes combinées produisant un effet, il faut les placer au même niveau.

4. Vérifiez avec tous les participants s'il n'existe pas de problème important qui n'aurait pas encore été mentionné. Un élément reste séparé des autres? Pourquoi? Est-ce qu'il y a un lien à faire ou pas du tout?

Vérifiez dans votre tableau s'il manque un point à améliorer qui n'a pas été mentionné.

5. Vous avez maintenant une meilleure idée des problèmes que vivent les femmes au sein de votre organisation ou ce qui freine leur présence. Quels problèmes sont symptomatiques et seraient réglés par des actions sur d'autres problèmes plus profonds?





Katie
Ingénieure



2. PLANIFICATION

Pour entreprendre ou poursuivre une démarche cohérente, alignée sur les défis et les orientations de votre organisation

PLANIFICATION

OBJECTIFS :

- S'entendre sur des actions concrètes
- Fixer des objectifs spécifiques et mesurables

Ce sont les premiers changements les plus difficiles, d'où la nécessité de bien les préparer.

La planification consiste à prioriser les forces et points à améliorer pour déterminer les meilleurs moyens de rendre le milieu de travail inclusif.

Faites attention de ne pas trop en faire. Si tout le monde est prêt et enthousiaste tant mieux! Mais parfois trop de changement peut s'avérer stressant, c'est ce qu'on appelle la fatigue du changement.

Testez les éléments prioritaires d'abord et renforcez ce que vous avez déjà. Encouragez un esprit d'expérimentation.

Planifier ne signifie pas nécessairement que tout va fonctionner comme vous l'avez prévu. Mais si vous avez planifié correctement, votre capacité à vous adapter, sans compromettre votre objectif général, sera bien plus importante.

GARDEZ EN TÊTE QUE :

- Vos actions à poser doivent être cohérentes avec vos forces et vos points à améliorer.
- Il est recommandé de commencer par des mesures simples qui pourront évoluer avec le temps.
- Il vaut mieux concentrer vos efforts sur quelques mesures efficaces et cohérentes que sur un plan d'action trop ambitieux.
- Les gens s'attachent plus à suivre les plans lorsqu'ils ont participé à leur développement.
- Une bonne planification avec des échéances claires va influencer grandement le succès de vos démarches.

PLANIFICATION

EXERCICE : Déterminer les actions à réaliser

Les actions à réaliser dépendent du diagnostic de vos forces et points à améliorer. Chaque organisation a toutefois des priorités et ambitions propres.

1. Mise en situation :

Projetez-vous dans 10 ans. Il faut que vous choisissiez la période qui vous semble la plus appropriée – éloignée du présent mais sans pour autant être complètement perdue dans les brumes du futur. Vous revenez d'un congé sabbatique prolongé et vous observez des changements de tous côtés – tous des changements positifs. Cette organisation est maintenant un milieu inclusif par excellence.

Qu'est-ce qui a changé? Laissez aller votre imagination!

2. En vous inspirant des **FICHES THÉMATIQUES**, répondez aux questions qui suivent :

- Que pouvons-nous faire pour maximiser nos forces actuelles pour plus de mixité?

- Que devons-nous mettre en place ou développer pour surmonter nos points à améliorer?

- Qu'est-ce qui est trop sérieux pour que nous ne puissions l'ignorer pour favoriser le maintien des femmes?

OBJECTIF :

- S'entendre sur des actions concrètes à réaliser pour plus de mixité dans l'organisation

- Cet exercice vous aidera à remplir la colonne Planification : Actions à réaliser
- Temps nécessaire : environ 1 heure
- Matériel nécessaire : tableau blanc ou feuilles, feutres, papier collant, tableau à remplir
- Qui impliquer : des représentants de la direction, des cadres intermédiaires et des travailleurs et travailleuses

3. Il vous reste à décider de ce qui est le plus important. Vous pouvez réfléchir aux questions suivantes pour vous aider dans la priorisation des actions :

- Par où devons-nous commencer?
- Sur quoi devons-nous concentrer plus d'efforts? Sur quoi devons-nous concentrer moins d'efforts?
- Quels sont les pour et les contre d'une telle intervention?
- Peut-on s'y prendre autrement pour atteindre un impact semblable?
- Peut-on diviser cette action en deux ou plusieurs actions?



Attention, il sera peut-être difficile de trouver un consensus.

L'important est d'identifier les actions qui sont les plus pertinentes et forment un ensemble cohérent, et les distinguer d'actions pouvant être élaborées dans un second temps.

Un objectif devrait vous faire travailler, mais ne pas vous décourager avant même que vous ne commenciez. Si vos actions à réaliser sont ciblées, il sera plus facile de vous entendre sur leur portée, de bien les communiquer avec l'ensemble du personnel et de les mettre en œuvre.

PLANIFICATION

EXERCICE : Fixer les résultats attendus

OBJECTIF :

- Se fixer des objectifs spécifiques et mesurables

Pour constater vos progrès, vous aurez besoin de cibles.

Vos actions doivent être mesurables pour que vous sachiez si vous avez atteint vos buts. Dans votre tableau, la colonne Résultats attendus devrait donc contenir ce que vous comptez réaliser comme progrès sous forme d'indicateurs :

- **spécifiques** afin que n'importe quelle personne qui lit l'énoncé puisse comprendre exactement ce qui doit être fait et l'objectif visé
- **quantifiables** afin que vos progrès puissent être mesurés.

- Cet exercice vous aidera à remplir la colonne Planification : Résultats attendus
- Temps nécessaire : environ 1 heure
- Matériel nécessaire : post-it, tableau blanc ou feuilles, feutres, papier collant, tableau à remplir
- Qui impliquer : des représentants de la direction, des cadres intermédiaires et des travailleurs et travailleuses

1. Pour chaque action à poser, élaborer entre un et trois indicateurs de résultats qui devraient être utilisés.

Il peut être utile de demander aux gens d'élaborer individuellement des indicateurs et de partager leurs idées avec le reste de l'équipe.

2. Procédez au tri : n'oubliez pas d'être spécifique et quantifiable.

Être « meilleur » est trop ambigu. Comment savez-vous quand vous êtes « meilleur » ? Quand avez-vous fini de vous améliorer ?

Gardez en tête comment vous allez vérifier l'atteinte de vos résultats attendus. Votre organisation peut-elle se procurer les renseignements nécessaires pour mesurer l'atteinte cet indicateur ? Sinon, quelles mesures faudrait-il prendre pour pouvoir collecter cette information — et serait-ce possible ?

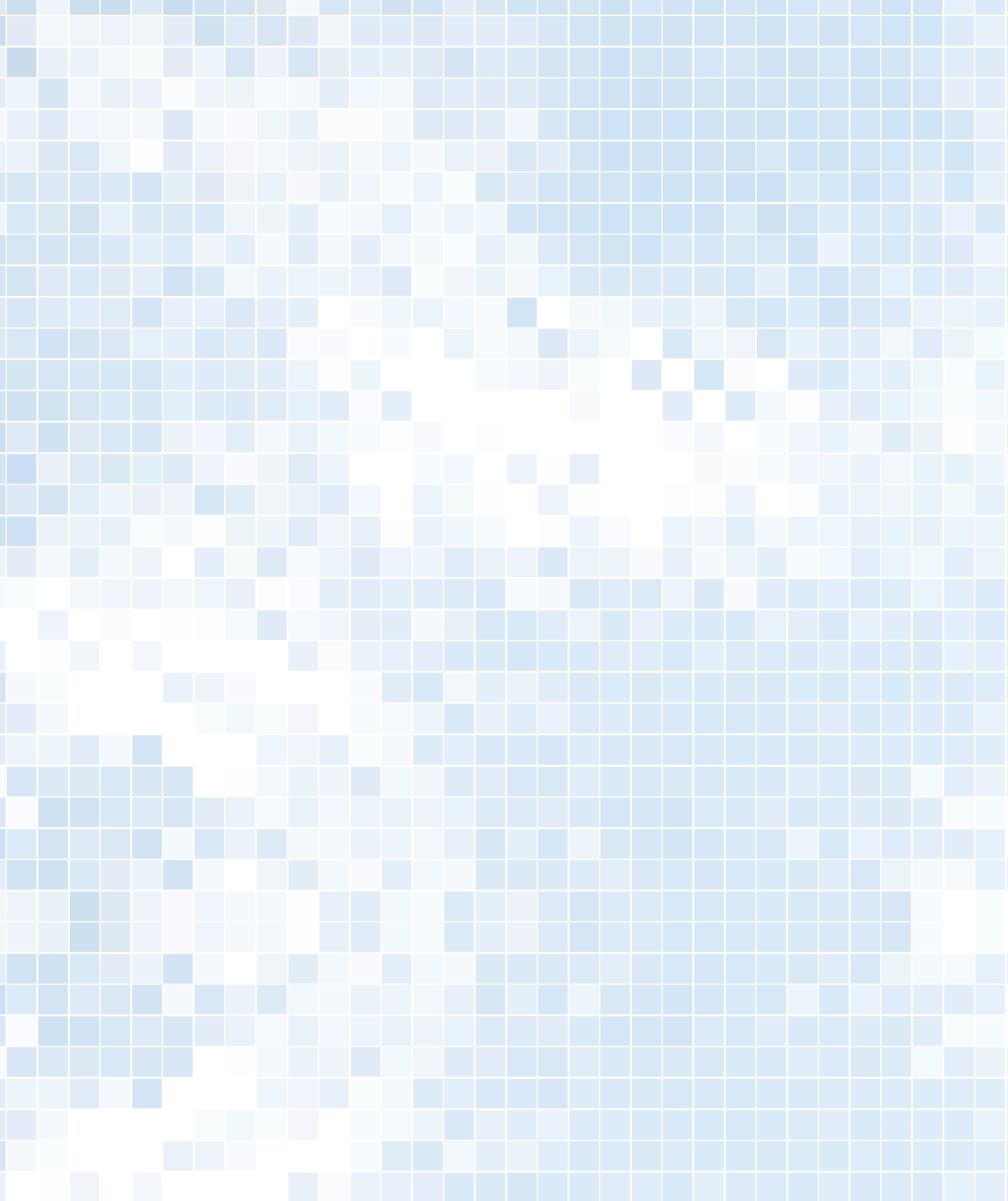
Par exemple, si une de vos actions à réaliser est de recruter davantage de femmes, les résultats attendus peuvent être :

- 1 - une évaluation ergonomique des postes est faite et
- 2 - les descriptions de postes sont revues pour éliminer les biais sexistes et féminiser le texte

Les **FICHES THÉMATIQUES** vous aideront grandement à fixer des résultats attendus réalistes.



3. Associez une échéance, un budget, des ressources (ex. : une personne responsable) pour chaque résultat attendu dans votre tableau.





Stéphanie
Peintre-contre-maitre



3. MISE EN ŒUVRE

Pour implanter des nouvelles manières de faire et viser l'amélioration continue de vos actions

MISE EN ŒUVRE

OBJECTIFS :

- Se mettre en action UNE priorité à la fois
- Prendre le pouls et effectuer des rétroactions

La mise en œuvre consiste à **partager** et réaliser votre plan d'action.

Aidez les membres de votre personnel à comprendre la nécessité du changement et soutenir les actions à réaliser. Obtenez l'engagement de tou-te-s pour y parvenir.

Restez motivé, stimulé et engagé tout au long du processus. La mise en œuvre n'est pas toujours rapide et facile.

GARDEZ EN TÊTE QUE :

- Votre plan d'action est votre guide. Affichez-le.
- La communication est gage de succès.
- Une certaine flexibilité peut être nécessaire en termes d'échéances pour susciter l'adhésion de tou-te-s, mais l'inaction peut démobiliser le personnel.

Selon les actions choisies comme prioritaires, c'est ici que les fiches thématiques vous seront utiles. Elles couvrent 11 thèmes qui correspondent à des actions que vous pouvez réaliser dans votre organisation dans une perspective de changement pour plus de mixité. Chaque fiche vous guide dans les étapes de mise en œuvre pour l'atteinte de vos résultats attendus.

- Sensibiliser et mobiliser l'équipe vers la mixité en emploi
- Dresser un portrait sexué du personnel
- Évaluer et prévoir les besoins en personnel qualifié
- Éviter les biais sexistes dans les processus : Recrutement
- Éviter les biais sexistes dans les processus : Embauche
- Mettre en place des mesures d'accueil et d'intégration
- Mettre en place un programme de mentorat
- Favoriser l'équilibre travail-famille
- Favoriser un climat de travail sain
- Organiser les postes de travail de manière ergonomique et sécuritaire
- Penser l'organisation du travail pour les mères



Vanessa

Technicienne en laboratoire



4. SUIVI

Pour se remettre en question, évaluer vos progrès, apporter des correctifs et pérenniser les résultats atteints

SUIVI

OBJECTIFS :

- Identifier les progrès réalisés
- Identifier les défis dans l'atteinte des résultats attendus
- Identifier des correctifs à apporter pour surmonter ces défis
- Revoir les résultats attendus et les actions au besoin

Cette étape devrait être réalisée une première fois au bout de **6 mois** de mise en œuvre, puis sur une base annuelle.

Aucun plan d'action ne vit de lui-même. Il doit demeurer dynamique. C'est pourquoi il doit faire l'objet d'un suivi, voire de révisions.

L'idée du suivi n'est pas de vous attribuer une mention réussite ou échec, mais plutôt de voir où vous en êtes et comment vous améliorer. Par ailleurs, attention de ne pas faire trop de suivis rapprochés! Laissez-vous le temps d'expérimenter les actions mises en place. Le changement prend du temps.

À la fin de cette étape, si tous vos résultats sont atteints, félicitations! L'avantage de ce processus est qu'il n'est pas linéaire et vous pouvez vous aventurer vers des actions plus ambitieuses pour rendre votre milieu de travail encore plus inclusif.

EXERCICE :

Constater les progrès et
apporter des correctifs

OBJECTIF :

- Identifier les progrès réalisés, les défis dans l'atteinte des résultats attendus et des correctifs pour surmonter ces défis

- Cet exercice vous aidera à remplir les colonnes Progrès et Correctifs
- Temps nécessaire : environ 1 heure
- Matériel nécessaire : tableau à remplir
- Qui impliquer : des représentants de la direction, des cadres intermédiaires et des travailleurs et travailleuses

1. Dans votre tableau, vous pouvez choisir un code pour l'atteinte de vos résultats.

Par exemple : terminé, en cours, etc.

2. Répondez aux questions ci-dessous pour identifier les correctifs à apporter.

- Comment pourriez-vous qualifier les résultats atteints à présent?

- Diriez-vous que les résultats atteints vont se prolonger dans le temps?

- Les actions posées répondent-elles de manière appropriée aux obstacles au maintien des femmes?

- Les actions ont-elles été bien accueillies par les hommes dans l'organisation? Par les femmes?

• Quels étaient les facteurs favorables à ce changement?

• Quels facteurs favorables pourraient être utiles pour la suite?

• Quels étaient les facteurs défavorables qui expliquent les résultats non atteints?

• Comment mobiliser davantage les gens autour de cette action?

• Quelles sont les prochaines étapes?



ET MAINTENANT?

Les changements organisationnels mis en œuvre et les résultats que vous avez atteints sont des acquis importants à **partager** et faire connaître.

Votre milieu de travail est **inclusif** et c'est un pas considérable pour plus de mixité en emploi.

Merci de contribuer à la transformation sociale avec nous pour l'égalité entre les femmes et les hommes.



Véronique
Opératrice

**Le maintien des femmes
dans les métiers
traditionnellement
masculins**

Relevons le défi!



**Le Regroupement des groupes
de femmes de la région
de la Capitale-Nationale
(Portneuf-Québec-Charlevoix)**

rgfcn.org



RGF - CN