

RAPPORT DE RECHERCHE
JANVIER 2025

**DIAGNOSTIC
DE LA PRÉSENCE DES
FEMMES**
DANS
L'INDUSTRIE
MÉTALLURGIQUE
AU QUÉBEC :
CONTRIBUTION AU DIALOGUE SOCIAL SUR
L'ÉQUITÉ, LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

Diagnostic de la présence des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec : Contribution au dialogue social sur l'équité, la diversité et l'inclusion

RECHERCHE ET RÉDACTION :

Renée Michaud, Ph. D., CRHA

Professeure, Département de relations industrielles, Université du Québec en Outaouais

Québec, Canada

renee.michaud@uqo.ca

Amélie Bernier, Ph. D., CRIA

Professeure, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ

Québec, Canada

amelie.bernier@teluq.ca

EN COLLABORATION AVEC

Marie-Pier Bernard Pelletier, Ph. D., CRIA

Professeure, École des sciences de l'administration, Université TÉLUQ

DESIGN ET MISE EN PAGE :

Mélissa Nougier, Designer graphique spécialisée en numérique

melissanougier@gmail.com

linkedin.com/in/melissanougier/

Copyright © Michaud et Bernier, 2025

ISBN : 978-2-89251-655-5 (pdf)

Table des matières

Liste des tableaux	5
Liste des graphiques et figures	5
Sommaire exécutif	6
Remerciements	8
1. Introduction	9
2. Définition des concepts	11
2.1 Équité, diversité et inclusion (EDI)	11
2.2 Sous-représentation	12
3. Méthodologie	15
3.1 Fichiers de microdonnées, Statistique Canada	15
3.2 Sondages en ligne	16
3.2.1 Volet employeurs	16
3.2.2 Volet syndical	17
3.3 Volet qualitatif	18
3.4 Recension des clauses de conventions collectives	18
4. Portrait de la présence des femmes dans l'industrie	19
4.1 Portrait statistique	19
4.2 La présence des femmes dans l'industrie métallurgique selon les acteurs	21
4.3 Discussion de la sous-représentation des femmes	24
5. Les obstacles et les causes de la sous-représentation des femmes	25
5.1 Les obstacles et les causes de la sous-représentation des femmes dans la littérature	25
5.1.1 L'environnement externe	25
5.1.2 Les réalités des femmes	26
5.1.3 Les pratiques organisationnelles	26
5.1.4 La culture organisationnelle	27
5.1.5 La nature et l'environnement de travail	28
5.1.6 La réalité syndicale	28
5.2 Les obstacles et les causes de la sous-représentation des femmes selon les acteurs du secteur métallurgique	28
5.3 Discussion au sujet des obstacles et des causes de la sous-représentation des femmes	35

6. Les pratiques d'inclusion pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des femmes	36
6.1 Les pratiques tirées de la littérature	36
6.1.1 Les pratiques émanant de la littérature sur la gestion de la diversité	36
6.1.2 Les pratiques émanant de la littérature sur la mixité	38
6.2 Les pratiques identifiées par les acteurs de la métallurgie	40
6.3 Discussion au sujet des pratiques d'inclusion	44
7. Les clauses de convention collective liées à l'EDI	47
7.1 Les pratiques émanant de la littérature sur les conventions collectives	47
7.2 Les clauses des conventions collectives en vigueur liées à l'EDI	49
7.3 Discussion au sujet des conventions collectives	57
8. Les conditions facilitantes pour la présence des femmes	59
8.1 Les conditions facilitantes dans la littérature	59
8.1.1 Les conditions sociétales	59
8.1.2 Les conditions sectorielles	60
8.1.3 Les conditions organisationnelles	60
8.1.4 Les conditions interpersonnelles	61
8.1.5 Les conditions individuelles	61
8.2 Les conditions facilitantes identifiées par les acteurs de la métallurgie	61
8.3 Discussion au sujet des conditions facilitantes	64
9. Les principaux acteurs engagés et leurs rôles en matière d'EDI	66
9.1 Les acteurs engagés dans le dialogue social selon la littérature	66
9.2 Les acteurs impliqués dans le dialogue social et l'EDI selon les répondants de l'industrie métallurgique	67
9.2.1 Les employeurs et leurs représentants	68
9.2.2 Les employés, les syndicats locaux et les centrales syndicales	69
9.2.3 Les instances gouvernementales et organismes publics	71
9.2.4 Les institutions paritaires	72
9.2.5 Les autres acteurs socio-économiques	73
9.3 Discussion sur le dialogue social au sujet de l'EDI dans le secteur de la métallurgie	74
10. Conclusion et recommandations	76
Références	79
Annexe 1 – Liste des conventions collectives analysées	88
Annexe 2 – Tableau synthèse des obstacles et des causes de la sous-représentation des femmes dans l'industrie métallurgique	91
Annexe 3 – Tableau synthèse des pratiques d'inclusion pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des femmes dans le secteur métallurgique	100
Annexe 4 – Tableau synthèse des conditions facilitantes pour la présence des femmes dans l'industrie métallurgique	111
Annexe 5 – Cartographie des principaux acteurs engagés et de leurs rôles en matière d'EDI dans l'écosystème de l'industrie métallurgique	115

Liste des tableaux

Tableau 2.1 – Résumé des définitions et des indicateurs de la sous-représentation	14
Tableau 3.1 – Grille d'analyse des clauses de conventions collectives	18
Tableau 4.1 – Nombre de personnes en emploi selon les sous-secteur d'activité	19
Tableau 4.2 – Proportion de femmes de 15 ans et plus dans le secteur de la fabrication au Québec et dans les sous-secteur de la première transformation des métaux	20
Tableau 4.3 – Proportion de femmes dans les 20 principales professions de l'industrie métallurgique	21
Tableau 4.4 – Présence des femmes selon la catégorie d'emploi en nombre et pourcentage	22
Tableau 4.5 – Proportion de femmes selon la catégorie d'emploi	23
Tableau 5.1 – Obstacles à la présence des femmes dans le secteur de la métallurgie selon les répondants	29
Tableau 5.2 – Proportion d'accord avec les avantages et inconvénients perçus de la diversité	34
Tableau 6.1 – Pratiques mises en œuvre dans les entreprises : nombre et proportion les ayant implantées	40
Tableau 9.1 – Interactions entre les employeurs et les autres acteurs	68
Tableau 9.2 – Interactions entre les employés, les syndicats locaux et les centrales syndicales et les autres acteurs	70
Tableau 9.3 – Interactions entre les instances gouvernementales et les autres acteurs	71
Tableau 9.4 – Interactions entre les organismes paritaires et les autres acteurs	72

Liste des graphiques et figures

Graphique 4.1 – Répartition des personnes en emploi et des femmes par sous-secteur d'activité	20
Figure 6.1 – Représentation du modèle de Brière (2019)	38



Sommaire exécutif

Comme plusieurs autres secteurs d'activité économique au Québec et au Canada, l'industrie de la première transformation métallurgique au Québec (SCIAN 331), ci-après l'industrie métallurgique, fait face à un important défi de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. Une des stratégies pour faire face à cette rareté est de se tourner davantage vers des bassins de main-d'œuvre non traditionnels, notamment les femmes, lesquelles sont actuellement sous-représentées dans cette industrie. L'intégration et le maintien des femmes dans les emplois traditionnellement masculins dans ce secteur passent par une action collective et concertée des acteurs.

La recherche que nous avons menée en collaboration avec le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (CSMO-M) en 2022-2023, visait à brosser un portrait de la situation des femmes dans l'industrie métallurgique sous l'angle de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (EDI). Cette recherche s'est appuyée sur une revue de la littérature scientifique et professionnelle, l'analyse de données statistiques, un sondage en ligne auprès des employeurs et des représentants syndicaux de cette industrie, ainsi que des entretiens et des groupes de discussion avec différents acteurs du secteur. Une recension des conventions collectives a également été effectuée pour identifier et répertorier les clauses relatives à l'EDI ou les mesures principalement destinées aux femmes.

Représentation des femmes

Le premier objectif était de brosser un portrait de la représentation de la main-d'œuvre féminine dans l'industrie. Selon les données du Recensement de la population de 2021, les femmes représentaient 12,72 % de la main-d'œuvre de l'industrie métallurgique, un peu plus de ce qui a été indiqué par le CSMO-M dans son dernier diagnostic sectoriel de 2022 (8,52 % de femmes). Cette faible présence place les femmes dans une position de *token* au regard des travaux de Kanter (1977), en particulier dans les emplois de production. Les perceptions des répondants à l'égard de cette sous-représentation divergent : près de 60 % des représentants d'employeurs la considèrent problématique, tandis qu'elle l'est pour seulement le tiers des répondants syndicaux.

Facteurs pouvant expliquer la sous-représentation

Le deuxième objectif visait à identifier et à comprendre les facteurs explicatifs de la sous-représentation des femmes. Les acteurs de l'industrie métallurgique ont identifié des obstacles qui sont cohérents avec ceux recensés dans la littérature pour l'industrie manufacturière en général et pour d'autres secteurs majoritairement masculins. Ce sont principalement la disponibilité limitée des femmes, leur manque de connaissances ou d'intérêt pour le secteur de la métallurgie et ses métiers, la pénibilité du travail, les horaires contraignants ainsi qu'une culture organisationnelle homogène et parfois sexiste. D'autres obstacles identifiés dans le diagnostic sectoriel du CSMO-M en 2022, à savoir les perceptions selon lesquelles l'industrie ne serait pas adaptée aux femmes et le faible nombre de candidatures féminines, l'ont aussi été dans notre recherche. Bien que la littérature identifie plusieurs pratiques organisationnelles comme étant des obstacles potentiels à la sous-représentation des femmes, peu de ces pratiques sont reconnues comme telles par les employeurs du secteur, à l'exception des biais inconscients et des préjugés des gestionnaires et recruteurs.

Pistes de solution et d'action

Le troisième objectif visait à identifier des pistes de solution et d'action pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des femmes dans le secteur. Plusieurs pratiques d'inclusion sont mises en œuvre dans les entreprises pour aplanir les obstacles mentionnés précédemment et favoriser l'inclusion des femmes. Pour démontrer leur engagement organisationnel formel, plusieurs entreprises procèdent à une forme quelconque de diagnostic de la situation des femmes dans leur organisation et certaines se fixent des objectifs en matière d'EDI. En ce qui a trait aux pratiques de dotation, plusieurs entreprises fournissent des efforts pour mieux faire connaître l'industrie et leur entreprise, affichent plus clairement leur ouverture aux femmes lors du recrutement, allant même jusqu'à participer à des projets pilotes visant à former et embaucher uniquement des femmes. De plus, une majorité des entreprises mettent en place un processus d'accueil et d'intégration formalisé, auquel participe parfois le syndicat. En matière de processus et de conditions de travail,

plusieurs entreprises mènent des analyses ergonomiques du travail, fournissent des outils et des équipements pour réduire les tâches nécessitant une force excessive, poursuivent leurs efforts pour installer ou améliorer les installations sanitaires pour les femmes et leur fournir des équipements de protection individuelle (EPI) adaptés à leur morphologie. Seulement un tiers des entreprises a instauré des mesures de conciliation travail-vie personnelle accessibles à tout le personnel. En ce qui a trait au climat de travail et à la culture organisationnelle de diversité, toutes les entreprises participantes ont élaboré et implanté une politique de prévention du harcèlement, la majorité des entreprises a mis sur pied un comité de femmes et le tiers des entreprises organise des ateliers de sensibilisation à l'inclusion. Les pratiques d'accompagnement individuel des femmes telles le jumelage et le mentorat sont peu présentes, tout comme les pratiques de progression de carrière.

L'implantation des pratiques par les entreprises du secteur est hétérogène, certaines les utilisant depuis longtemps tandis que d'autres les initient. Dans tous les cas, il semble que peu d'entreprises aient mesuré l'impact de ces pratiques sur la représentation et l'inclusion des femmes.

Une autre manière d'implanter des pratiques d'inclusion est d'introduire dans les conventions collectives négociées certaines dispositions pouvant contribuer à l'EDI. Or, il appert que ces dispositions ne sont que très rarement formulées pour répondre aux besoins particuliers des femmes. Les clauses liées à l'EDI les plus fréquentes portent sur l'interdiction de discrimination et du harcèlement au travail, ainsi que sur la disponibilité de congés variés pour faciliter la conciliation travail-vie personnelle. Aucune des conventions collectives que nous avons analysées n'a mentionné la présence d'un comité de femmes ou d'un comité d'EDI.

Conditions facilitant l'inclusion

Le quatrième objectif de ce projet était de répertorier les conditions facilitant l'implantation de pratiques d'inclusion et contribuant à surmonter les obstacles à la présence des femmes. L'évolution des valeurs sociétales et l'intolérance accrue face au sexisme et à la discrimination, de même que les initiatives sectorielles pour faire connaître le secteur et favoriser les partenariats avec les organismes d'employabilité des femmes sont toutes des conditions qui ont été identifiées comme facilitant l'inclu-

sion des femmes en emploi. Au niveau organisationnel, l'appui et l'engagement de la direction, des services RH et de tous les gestionnaires, ainsi qu'une communication efficace, semblent être des conditions essentielles pour assurer l'intégration réussie des femmes.

Rôles et responsabilités des acteurs dans le dialogue social en matière d'EDI

Le dernier objectif consistait à documenter les rôles, les responsabilités et l'engagement des principaux acteurs impliqués dans le dialogue social. Les acteurs de l'écosystème de la métallurgie impliqués dans les questions d'EDI peuvent être divisés en cinq catégories : 1) les employeurs; 2) les employés et les syndicats; 3) les instances gouvernementales dont Services Québec, les différents ministères et les institutions d'enseignement; 4) les organismes sectoriels dans lesquels les employeurs et les syndicats sont paritaires comme le CSMO-M et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT); et 5) les autres acteurs socio-économiques dont les organismes d'employabilité. Dans l'industrie métallurgique, l'EDI n'est pas l'objet d'une discussion formelle, et plusieurs acteurs intervenant pour favoriser l'EDI ne sont pas invités au dialogue social en cours. Pourtant, l'EDI peut être un catalyseur qui renforce la collaboration entre les acteurs pour faciliter l'adaptation du secteur aux transformations en cours. Toutefois, ce dialogue ne sera efficace que si tous les acteurs concernés participent activement à l'élaboration de solutions concrètes et adaptées au secteur. Une mobilisation collective et élargie est indispensable afin de transformer les initiatives isolées en actions concertées, visibles et efficaces.

Conclusion et recommandations

En conclusion de ce rapport, nous avons formulé dix recommandations à l'attention des acteurs de l'écosystème de l'industrie métallurgique au Québec impliqués dans le dialogue social, en particulier le CSMO-M dans son rôle de facilitateur. Ces propositions visent à les guider dans le choix et l'implantation de solutions efficaces et pérennes, non seulement pour renforcer la présence des femmes dans ce secteur, mais aussi pour enrichir l'industrie d'autres formes de diversité. Les limites du projet que nous avons exposées ne viennent néanmoins pas remettre en question le portrait présenté et les recommandations qui en découlent.

Remerciements

Nous souhaitons remercier pour leur appui financier le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, la Commission des partenaires du marché du travail et le Gouvernement du Canada (Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, programme Évolution-Compétences 2021-2024, programme Compétences futures).

Nous remercions aussi toute l'équipe du Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (CSMO-M) pour son appui dans la réalisation du projet, en particulier pour joindre les acteurs de l'industrie. Nous souhaitons aussi reconnaître la contribution de notre collègue Marie-Pier Bernard Pelletier, professeure à l'Université TÉLUQ, pour sa participation à différentes étapes du projet de recherche.

Finalement, nous tenons à remercier très chaleureusement toutes les personnes qui ont participé à la collecte de données. Représentants d'employeurs, représentants syndicaux, membres du Conseil d'administration du CSMO-M, représentantes d'organismes d'employabilité pour les femmes, sans votre contribution, nous ne pourrions pas publier ce rapport qui, nous l'espérons, permettra à davantage de femmes de joindre les entreprises du secteur de la métallurgie, d'y être bien, de s'y épanouir et de gravir les échelons si elles le souhaitent, dans un climat d'inclusion où toutes les personnes sont reconnues et valorisées.

Renée Michaud, Ph. D., CRHA et Amélie Bernier, Ph. D., CRIA

Note : Dans le présent texte, le masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

1. Introduction

L'industrie de la première transformation des métaux au Québec (SCIAN 331), aussi connue sous le vocable industrie métallurgique¹, regroupe les établissements dont l'activité principale est de fondre et d'affiner des métaux ferreux et non ferreux. En 2023, elle comptait 165 établissements au Québec et employait 18 325 personnes (Statistique Canada, 2023).

Comme plusieurs autres secteurs d'activité économique au Québec et au Canada, ce secteur fait face à un important défi de disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. Au début de 2021, le secteur de la fabrication (SCIAN 33) affichait 20 350 postes vacants, le plaçant en deuxième position des industries ayant le plus grand nombre de postes vacants (Institut du Québec, 2021).

Or, l'une des manières de faire face à cette rareté, reconnue dans la littérature (Avery et al., 2013; Beeman, 2011) et souhaitée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (CSMO-M), est de se tourner davantage vers des bassins non traditionnels et, plus spécifiquement, d'accroître le nombre de femmes dans les métiers à prédominance masculine, puisqu'elles ne représentent en moyenne que 9 % de la main-d'œuvre du secteur (6 % des employés de production²) (CSMO-M, 2022), alors qu'elles représentaient 28,6 % de la main-d'œuvre dans l'industrie manufacturière en 2021 (Statistique Canada, 2021). L'inclusion et le maintien des femmes dans les emplois traditionnellement masculins passent toutefois par une action collective et concertée (Brière, 2019), d'où l'intérêt de paver la voie à un dialogue social en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) des femmes.

Une première étape nécessaire pour favoriser la concertation des acteurs du secteur (entreprises, syndicats et CSMO-M) à ce sujet est de réaliser un diagnostic approfondi de la situation actuelle des femmes dans l'industrie. Cette démarche s'appuie sur une méthodologie éprouvée dans les travaux antérieurs portant sur les pratiques à mettre en œuvre pour intégrer et maintenir les femmes et les groupes historiquement marginalisés en emploi (SCF, 2023). Dès lors, l'objectif principal du projet de recherche que nous avons réalisé, en collaboration avec le CSMO-M et avec l'appui financier de la CPMT, était de dresser un diagnostic récent de la présence des femmes dans le secteur, comme étape préliminaire essentielle au choix et à l'implantation de solutions efficaces et pérennes en matière d'EDI pour les femmes par les acteurs du secteur.

Cet objectif général se déclinait en cinq sous-objectifs :

- ▶ Brosser un portrait de la représentation de la main-d'œuvre féminine dans le secteur métallurgique;
- ▶ Comprendre les causes de la sous-représentation des femmes dans le secteur et les obstacles à leur présence;
- ▶ Identifier des pistes de solutions et d'action pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des femmes dans le secteur;
- ▶ Répertorier les pratiques organisationnelles en matière d'EDI à l'égard des femmes dans les organisations du secteur et leurs conditions de succès; et

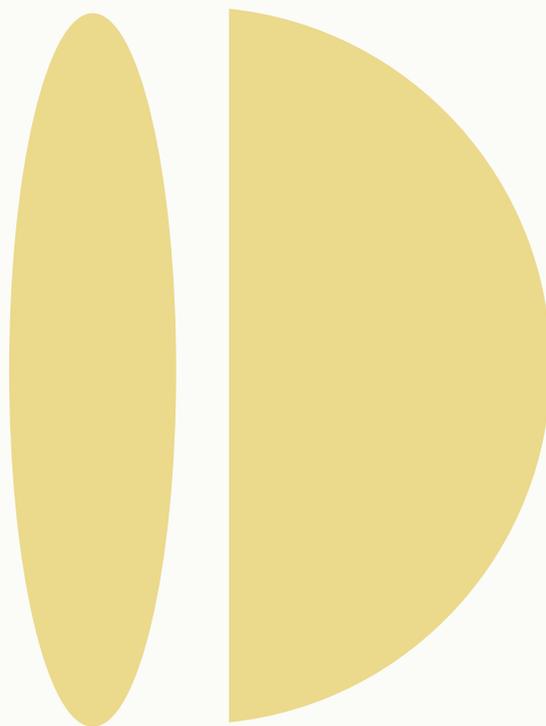
¹ Nous utilisons de manière interchangeable les termes « industrie de la première transformation des métaux au Québec », « industrie métallurgique » et « secteur de la métallurgie » dans ce document.

² Les groupes occupationnels qui seront à l'étude sont ceux de la production (dont les groupes de la CNP 941, 961) et professionnels-techniques (dont les groupes de la CNP 213, 214, 223, 723 et 73).

- ▶ Documenter les rôles, les responsabilités et l'engagement face aux enjeux d'EDI des principaux acteurs impliqués dans le dialogue social.

La structure de ce rapport est alignée aux sous-objetsifs du projet de recherche. Après avoir clarifié certains concepts et la méthodologie de recherche, nous présentons un chapitre sur le portrait de la sous-représentation des femmes dans le secteur, un autre sur les

obstacles à leur présence dans le secteur, un troisième sur les pratiques mises en œuvre pour favoriser leur attraction, leur rétention, le développement de leurs compétences et leur progression de carrière, un autre sur les clauses de conventions collectives portant sur l'EDI, un autre sur les conditions facilitant la présence des femmes et finalement un chapitre présentant une cartographie des acteurs du secteur. Nous concluons ce rapport en présentant une liste de recommandations.



2. Définition des concepts

Ce chapitre vise à définir les concepts qui sont au cœur de la présente recherche, à savoir l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que la sous-représentation.

2.1 Équité, diversité et inclusion (EDI)

En débutant, il convient de noter que, même si l'acronyme EDI est couramment utilisé, la diversité constitue une étape préliminaire indispensable à l'étude et l'application des principes d'équité et d'inclusion.

Le concept de **diversité** fait référence « à un groupe d'individus qui possèdent des caractéristiques différentes par leur identité, leur origine géographique, culturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur genre, leur orientation sexuelle, les limitations physiques ou intellectuelles, leur discipline, etc. » (RQEDI, 2020). Dès lors, la diversité peut prendre différentes formes (Kirton et Greene, 2022; Laufer, 2009; OIT, 2024), les différences peuvent être visibles ou non et elles peuvent s'additionner et interagir les unes avec les autres, donnant lieu au concept d'intersectionnalité (Gotsis et Kortezi, 2015; Lee et Tapia, 2021). Hays-Thomas (2022) ajoute à cette définition l'idée que les différences entre les personnes sont susceptibles d'influencer leur acceptation, leur rendement, leur satisfaction et leur progression dans une organisation.

Le second concept, celui de l'**équité**, peut être défini comme un « sentiment ou une perception de justice par rapport à une situation donnée » (RQEDI, 2020). Dans le contexte de la gestion des ressources humaines, l'équité « consiste à éliminer les obstacles et les préjugés d'ordre systémique » (CRSH, 2024) pour garantir, dans la mesure du possible, l'égalité des chances. Elle vise même à corriger les écarts historiques pour certaines catégories de

travailleurs comme les femmes, les personnes autochtones, les personnes membres des groupes désignés comme minorités visibles ou ethniques et les personnes handicapées, en leur offrant « un traitement différencié visant à rétablir l'équilibre [...] afin de compenser le déséquilibre historique et social qui les empêche de participer activement et de façon égale au développement de leur société » (RQEDI, 2020).

Le concept de l'**inclusion** est, quant à lui, l'« action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser le bien-être et leur accomplissement » (RQEDI, 2020). L'Organisation internationale du travail (OIT) ajoute que « l'inclusion est relationnelle [et] se rapporte à l'expérience vécue par les personnes sur le lieu de travail et la mesure dans laquelle elles se sentent appréciées pour qui elles sont, pour les compétences et l'expérience qu'elles apportent, et le degré auquel elles éprouvent un fort sentiment d'appartenance aux autres au travail » (OIT, 2024 : 45).

Les organisations aspirent généralement à atteindre la diversité et l'inclusion en raison des nombreux bénéfices qu'elles procurent. Parmi ceux-ci figurent l'amélioration des performances financières, le développement de nouveaux marchés, une meilleure réputation organisationnelle et une meilleure attractivité et fidélisation des talents. En outre, la diversité et l'inclusion favorisent la créativité, l'innovation et la flexibilité, tout en améliorant la résolution des problèmes, le climat de travail et l'engagement des employés (Chang, 2022; Garner-Moyer, 2006; Kuptsch et Charest, 2022; OIT, 2019; Saba et Dolan, 2021; SCT, 2017). Par ailleurs, une récente étude du groupe Mercer (2024) indique que 70 % des employés canadiens sondés consi-

dèrent que leur employeur « doit appuyer clairement et fermement [l'EDI], par des déclarations internes ou externes et des mesures concrètes » (p.27).

Les défis et les interventions pour promouvoir et favoriser l'EDI au sein des organisations, notamment en ce qui concerne les femmes, peuvent être examinés sous différents angles. Certains auteurs abordent le sujet à travers la gestion de la diversité, tandis que d'autres se concentrent sur la mixité.

La **gestion de la diversité** réfère à un ensemble de « mesures de sensibilisation visant à soutenir les groupes minoritaires et à adopter des stratégies de communication et des directives générales concernant les principales caractéristiques de ces différents groupes afin de faciliter l'acceptation et l'inclusion de leurs membres » (Kuptsch et Charest, 2022 : 3). En revanche, la **mixité** est définie comme le « processus d'intégration des femmes à des métiers majoritairement masculins ainsi que l'intégration des hommes dans des métiers majoritairement féminins, dépendamment du milieu de travail » (Beeman, 2011 : 15), dans lequel « les frontières se brouillent et la ségrégation sexuée des emplois disparaît » (Eckert et Monchatre, 2007 : 229).

Même si les notions de diversité, d'équité, d'inclusion, de gestion de la diversité et de mixité sont distinctes, elles se complètent et s'enrichissent mutuellement, créant ainsi un environnement favorable à l'attraction, à la rétention et au développement des compétences de la main-d'œuvre féminine en emploi.

À ce sujet, voici comment nous distinguons ces trois derniers concepts.

L'**attraction** de la main-d'œuvre fait référence à toutes les pratiques mises en œuvre pour recruter le personnel, de même que toutes celles liées à la sélection et l'accueil dans le milieu de travail. La **rétention** est associée aux pratiques mises en œuvre pour retenir le personnel au sein d'une organisation ou dans un poste donné (par exemple la rémunération, le climat de travail, l'organisation du travail). Le **développement** de la main-d'œuvre regroupe les pratiques permettant l'acquisition de nouvelles connaissances et le rehaussement des compétences

du personnel, par le biais de la formation tant formelle qu'informelle, l'accompagnement (mentorat, coaching et autres), les affectations temporaires, de manière qu'une personne en emploi soit plus productive au travail ou accroisse ses possibilités de mobilité verticale (promotion) ou horizontale (changement de poste).

2.2 Sous-représentation

Dans la majorité des études consultées, la sous-représentation évoque une situation où un groupe spécifique (souvent défini par le genre, l'ethnicité ou d'autres caractéristiques) est présent en nombre significativement inférieur à sa proportion dans la population générale. Or, il n'y a pas de définition claire et standardisée du concept, les définitions, le calcul et le seuil de la sous-représentation variant selon les auteurs ainsi que les organismes statistiques ou gouvernementaux. Par exemple, les différentes législations canadiennes sur l'équité en matière d'emploi identifient certains groupes comme étant sous-représentés sur le marché du travail canadien, comme les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles, mais, sauf exception³, elles ne précisent pas un seuil spécifique de sous-représentation. Nous exposons dans cette section, différentes conceptions de la sous-représentation, lesquelles ne sont pas mutuellement exclusives, qui nous permettront de poser, à un chapitre ultérieur, un regard sur la représentation des femmes dans l'industrie métallurgique.

Dès 1977, Kanter a défini la sous-représentation des femmes dans une organisation à partir du ratio hommes/femmes. Pour elle, la sous-représentation est la situation où la proportion de femmes (ou d'autres groupes minoritaires) dans le groupe total est significativement inférieure à celle du groupe majoritaire, ce qui engendre des dynamiques de pouvoir déséquilibrées et des obstacles à l'avancement des membres du groupe minoritaire. Kanter (1977) propose quatre niveaux d'interprétation du ratio entre le nombre d'hommes et de femmes, pour expliquer les dynamiques entre les deux groupes. Le premier niveau correspond à un groupe homogène où un seul groupe existe dans un milieu donné, composé à 100 % d'hommes ou de femmes. Le deuxième niveau est celui présentant un groupe fortement majoritaire à 85 %

³ Seule la Saskatchewan définit qu'il y a sous-représentation des femmes si elles occupent moins de 45% des postes dans des professions « non traditionnelles ».

et un petit pourcentage d'un autre groupe à 15% : c'est le groupe déséquilibré (*skewed*). Le troisième niveau est celui où il y a un groupe dominant représentant environ 65% de l'ensemble et un groupe minoritaire comptant pour environ 35% : c'est le groupe *tilted*. Le dernier niveau représente un groupe balancé composé de 40 à 60% de chacun des groupes.

Kanter (1977) a aussi présenté la notion de *token*⁴ pour mieux comprendre la sous-représentation des femmes. Un *token* est une personne faisant partie d'un groupe minoritaire représentant moins de 15% du groupe qui, vu la petite taille de son groupe, est encore plus visible, susceptible d'être victime des stéréotypes, soumise à des attentes et à une pression de performance accrues, ce qui, sur une longue période, peut influencer négativement sa persévérance (Kanter, 1997; Whittock, 2002). Cette situation peut être vécue par les femmes qui travaillent dans des secteurs ou des emplois à prédominance masculine.

Une autre conception de la sous-représentation est proposée par Xiang et al. (2017) qui adoptent une perspective générale et globale. Ces auteurs comparent le pourcentage d'un groupe minoritaire dans une position donnée avec sa proportion dans la population globale pertinente.

Mishra et Saini (2018) proposent quant à eux une approche plus spécifique. Ils analysent l'écart de genre dans les industries manufacturières en utilisant une échelle de notation pour comprendre les disparités et en leur attribuant un score global à partir de descripteurs et de critères.

Pour leur part, Hideg et Shen (2019) mettent l'accent sur la sous-représentation des femmes dans les postes de direction, en comparant leur présence dans des rôles de leadership avec leur proportion dans la population active ou à des niveaux de qualification (ou niveaux d'études) semblables.

De son côté, Beeman (2011) aborde la notion de sous-représentation et de prédominance d'un groupe dans ses travaux sur les métiers non traditionnels et la mixité de la main-d'œuvre. Selon elle, les métiers non traditionnels sont ceux où les personnes d'un même sexe représentent moins de 33% des effectifs. Pour leur part, les métiers

majoritairement masculins ou féminins se caractérisent par la présence d'au moins 60% de personnes du même sexe parmi les effectifs. Cette définition correspond à l'un des facteurs utilisés dans la *Loi sur l'équité salariale au Québec* (Chap. IV, art. 55, alinéa 2) pour établir la prédominance d'un sexe, à l'effet qu'« au moins 60% des salariés qui occupent les emplois en cause sont du même sexe »⁵. Par ailleurs, on distingue aussi les métiers à très forte prédominance masculine ou féminine, lorsque les personnes d'un même sexe représentent plus de 80% des effectifs (Druelle, 2013, citant Beeman, 2011).

Selon les travaux du Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT; 2023), six approches permettent d'identifier les groupes sous-représentés et de mesurer la sous-représentation sur le marché du travail. Nous les présentons brièvement.

- ▶ Part de la population active : Un groupe est sous-représenté si sa part dans la population active est inférieure à sa part dans la population en âge de travailler. Par exemple, si les femmes représentent 50% de la population en âge de travailler mais seulement 30% de la population active dans l'industrie métallurgique, elles y sont sous-représentées.
- ▶ Taux de participation au marché du travail : Un groupe est sous-représenté si son taux de participation est inférieur à la moyenne canadienne. Par exemple, si le taux de participation des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec est de 20% contre une moyenne canadienne de 40%, elles sont sous-représentées dans l'industrie métallurgique.
- ▶ Comparaison avec le groupe dominant : Un groupe est sous-représenté si son taux de participation est inférieur à celui du groupe dominant. Par exemple, si le taux de participation des hommes dans l'industrie métallurgique est de 80% et celui des femmes de 20%, les femmes y sont sous-représentées.
- ▶ Comparaison avec un groupe comparable : Un groupe est sous-représenté si son taux de participation est inférieur à celui d'un groupe comparable. Par exemple, si le taux de participation des femmes dans l'industrie

⁴ Le mot anglais *token* pourrait être traduit par jeton, mais le terme anglais est utilisé même dans la littérature en français.

⁵ <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/acces-linformation/documents-servant-prise-decision/equite-salariale/loi-sur-le-quite-salariale/chapitre-iv-programme-dequite-salariale-articles/section-ii-identification-categories-demplois/article-55-predominance>

métallurgique est de 40 % contre 70 % pour les hommes du même âge, elles sont sous-représentées dans l'industrie.

- ▶ Sous-représentation dans les professions bien rémunérées : Un groupe est sous-représenté si sa part dans les professions bien rémunérées est inférieure à sa part dans l'emploi total. Par exemple, si les femmes occupent 30 % des emplois dans l'industrie métallurgique, mais seulement 10 % des postes bien rémunérés, elles sont sous-représentées.
- ▶ Sous-représentation dans les données : Un groupe est sous-représenté s'il manque des données spécifiques et granulaires sur sa présence. Par exemple, si les données sur les femmes dans l'industrie métallurgique sont insuffisantes ou inexistantes, on considère que les femmes sont sous-représentées.

Finalement, pour la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ), responsable du déploiement dans les organisations des programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAEE), il y a sous-représentation lorsque, dans l'effectif d'une organisation dans un type d'emploi donné, la proportion de membres des groupes visés par la Loi est inférieure à sa représentation « au sein des personnes compétentes ou aptes à acquérir cette compétence dans un délai raisonnable pour ce type d'emploi à l'intérieur de la zone appropriée de recrutement »⁶. Ainsi, pour la CDPDJ, « la sous-représentation est aussi un indice de la présence de discrimination systémique (directe ou indirecte) présente ou passée »⁷.

Le tableau 2.1 synthétise l'information présentée dans cette section concernant les définitions et les indicateurs de la sous-représentation.

Tableau 2.1 – Résumé des définitions et des indicateurs de la sous-représentation

Sources	Définitions de la sous-représentation	Indicateurs de la sous-représentation
Beeman (2011)	Présence de moins de 33 % de personnes d'un même sexe dans un emploi non traditionnel	Métiers non traditionnels : moins de 33 % de personnes d'un même sexe ; métiers à prédominance masculine ou féminine : plus de 60 % de personne d'un même sexe
CDPDJ (2024)	Absence de représentation équitable des groupes victimes de discrimination dans le personnel	Comparaison de la présence dans l'organisation avec la disponibilité sur le marché du travail (profession, ville, région ou province donnée)
Cimt (2023)	Proportion d'une catégorie donnée inférieure à sa proportion dans la population pertinente	1. Part de la population active 2. Taux de participation au marché du travail 3. Comparaison avec le groupe dominant 4. Comparaison avec un groupe comparable 5. Sous-représentation dans les professions bien rémunérées 6. Sous-représentation dans les données
Hideg et shen (2019)	Proportion faible des femmes dans des rôles de leadership par rapport à leur proportion dans la population active ou dans des niveaux d'études semblables	Comparaison du pourcentage de femmes dans des rôles de leadership avec leur pourcentage dans la population active ou dans des niveaux d'études similaires
Kanter (1977)	Situation où la proportion d'un groupe minoritaire est significativement inférieure à celle du groupe majoritaire	Ratio hommes/femmes : déséquilibré (<15%), <i>tilted</i> (35 % de femmes)
Mishra et saini (2018)	Analyse des écarts de genre dans la participation des hommes et des femmes dans différentes situations	Score global mesuré sur une échelle qualitative à partir de critères et descripteurs où chaque critère est noté sur 4 points (0-3) tel que non-existant = 0, en dessous des attentes = 1, conforme aux attentes = 2, au-dessus des attentes = 3
Xiang et al. (2017)	Comparaison entre la proportion d'un groupe minoritaire dans une position donnée et sa proportion dans la population globale pertinente	Écart de proportion entre la population globale pertinente et un groupe minoritaire dans une profession spécifique

⁶ Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, chapitre A-2.01, article 7. Repéré à <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/A-2.01>

⁷ Extrait du contenu de la formation de la CDPDJ présentée par B. Samaty et H. Bédard en juin 2024 intitulée Mettre en œuvre un programme d'accès à l'égalité en emploi PAEE.

3. Méthodologie

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée dans cette recherche, nommément la population à l'étude et les quatre méthodes de collecte de données utilisées.

La population étudiée est composée de l'ensemble des établissements de l'industrie de la première transformation métallurgique du Québec (SCIAN 331). Cette industrie inclut « les établissements dont l'activité principale consiste à fondre et affiner des métaux ferreux et non ferreux provenant d'un minerai, de fonte brute ou de ferraille dans des hauts fourneaux ou des fours électriques. Ils peuvent y ajouter des substances chimiques pour fabriquer des alliages de métaux. Le produit de la fonte et du raffinage est utilisé, habituellement sous forme de lingots, pour fabriquer, par laminage et étirage, feuilles, rubans, barres, tiges et fils métalliques, ou sous forme liquide pour produire moules et autres produits métalliques de base. » (Statistique Canada, 2024a). Cette industrie est composée de quatre sous-secteurs :

- ▶ la sidérurgie (SCIAN 3311 et 3312) où a lieu la production de fer ou d'acier sous formes simples ou en tuyaux et tubes;
- ▶ la production et la transformation d'alumine et d'aluminium (SCIAN 3313) où s'effectue la production d'aluminium sous formes simples;
- ▶ la production et la transformation de métaux non ferreux sauf l'aluminium (SCIAN 3314) où est effectuée la production de métaux non ferreux autres que l'aluminium; et
- ▶ les fonderies (SCIAN 3315) où sont fabriquées des pièces à partir de métaux fondus dans des moules ou des matrices.

Tel qu'indiqué en introduction, le secteur de la métallurgie comptait 165 établissements au Québec en 2023, dont 74,5% comptaient 99 employés et moins, 20,6% de 100 à 499 employés et 4,8% plus de 500 employés (Statistique Canada, 2023). Au Québec, cette industrie employait 18 325 personnes salariées au 3^e trimestre de 2023 et offrait un salaire horaire moyen de 34,10\$, la classant comme l'industrie la plus attractive en matière de conditions salariales dans le grand secteur de la fabrication au Québec où le salaire horaire moyen offert est de 26,15\$ (Statistique Canada, 2023).

L'étude a été réalisée avec la collaboration du CSMO-M, organisation paritaire québécoise « relevant de la Commission des partenaires du marché du travail et dont le mandat est d'accroître le développement des compétences de la main-d'œuvre dans ce secteur d'activité. Les travaux du CSMO-M incluent la sensibilisation du public aux besoins de main-d'œuvre et la mise en œuvre de programmes de formation continue » (CSMO-M, 2022 : 8).

3.1 Fichiers de microdonnées, Statistique Canada

Nous avons utilisé trois fichiers de microdonnées provenant de Statistique Canada, obtenus à la suite d'une demande de compilation particulière afin de croiser des données du Recensement de la population de 2021, du Recensement de la population de 2016 et de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011. Les données utilisées comprennent le nombre d'employés (total, par sexe et par catégorie d'âge) dans le secteur de la première transformation des métaux (SCIAN 331), dans les 20 professions (associées à un code CNP 2016) utilisées dans le diagnostic sectoriel du CSMO-M en 2022. À partir de ces fichiers, nous avons produit des tableaux pour analyser la repré-

sentation des femmes dans le secteur de la métallurgie pour les années 2011, 2016 et 2021.

3.2 Sondages en ligne

Deux sondages en ligne ont eu lieu concurremment entre novembre 2022 et mai 2023 auprès des entreprises du secteur et des représentants syndicaux. Les deux questionnaires comportaient des questions sur les croyances et les perceptions au sujet de l'EDI en milieu de travail (20 items), les obstacles à la présence des femmes (31 items), les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) mises en œuvre et leur utilité (36 pratiques) et les caractéristiques de l'entreprise. Le questionnaire destiné aux représentants des employeurs comptait aussi une question sur l'ampleur de la présence des femmes dans leur entreprise, alors que celui destiné aux représentants syndicaux comportait aussi des questions sur la composition et les pratiques syndicales. L'administration des questionnaires en ligne et la collecte ont été réalisées avec le logiciel LimeSurvey et l'analyse des données a été réalisée avec le logiciel SPSS.

3.2.1 Volet employeurs

Le recrutement des participants pour le sondage auprès des entreprises a été réalisé par plusieurs moyens : une présentation lors des États généraux de la métallurgie en novembre 2022, l'envoi de quatre courriels par le CSMO-M, des appels téléphoniques auprès des entreprises du secteur à partir de la liste fournie par le CSMO-M, ainsi qu'une courte présentation du projet lors des rencontres de trois comités régionaux de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (Saguenay, Montérégie et Mauricie). Au total, 34 personnes ont répondu au questionnaire, et 19 l'ont complété. Bien que les données statistiques recensent 167 entreprises dans le secteur, le CSMO-M n'en dénombre que 98 et seules celles-ci ont reçu le sondage, ce qui donne un taux de réponse de 19,4%. Ce taux est plus bas que celui attendu, probablement en raison de la longueur de notre sondage ainsi que du court délai entre notre projet et l'enquête réalisée par le CSMO-M pour son diagnostic sectoriel.

Profil des personnes répondantes et de leur entreprise

La plupart des répondants (63%) sont des personnes intervenant en gestion des ressources humaines, à titre de cadres ou de conseillers RH. D'autres répondants

sont des dirigeants d'établissement ou des directeurs de la production. Il y a pratiquement autant d'hommes que de femmes qui ont répondu au sondage (47,4% versus 52,6%) et l'ancienneté moyenne au sein de l'établissement est de 8,32 ans, variant entre 0 et 28 années.

Plus de 40% des répondants travaillent dans une petite entreprise de moins de 100 employés, et près du quart (23,5%) travaillent dans une grande entreprise de 500 employés et plus. Cette proportion de grandes entreprises dans le groupe des personnes répondantes est supérieure à leur représentation réelle dans le secteur, estimée à 5% selon le plus récent diagnostic sectoriel publié en 2022 par le CSMO-M.

Dans 21,9% des cas, la présidence ou la direction générale de l'établissement où travaille la personne répondante est occupée par une femme.

En ce qui concerne la répartition géographique des répondants, deux régions administratives sont davantage représentées : le Saguenay, avec 32,4% des répondants, et la Montérégie, avec 26,5%. Ces chiffres reflètent la réalité de l'industrie métallurgique au Québec. Cela dit, bien que la région de Montréal représente également un pôle important pour cette industrie, elle ne compte que pour 5,9% des répondants au sondage.

Parmi les répondants, 82,4% ont indiqué que leur établissement est régi par une ou des accréditations syndicales, alors que seulement 60% des entreprises du secteur sont syndiquées, selon le plus récent diagnostic sectoriel précité. Les syndicats représentant la majorité des employés du groupe de production (c'est-à-dire ceux qui ne font pas partie du personnel administratif) sont le Syndicat des Métallos affilié à la FTQ (42,3%) et la Fédération de l'industrie manufacturière (FIM) affiliée à la CSN (34,6%).

Presque toutes les personnes répondantes (97%) ont indiqué que leur établissement dispose d'un département, service ou d'une personne responsable de la GRH, ainsi que de politiques et de pratiques de GRH développées à l'interne au niveau de l'établissement. Or, les structures à l'égard de l'EDI sont moins développées : seulement 18,2% des établissements sont dotés d'un poste de direction ou d'un poste de cadre dédié à l'EDI, 24,2% ont un comité dédié aux discussions au sujet de l'EDI regroupant des gestionnaires et/ou des employés, 30,3% ont développé

un plan d'action en matière d'EDI et 33,3 % ont un portrait détaillé de la situation des femmes en emploi et des différents groupes d'employés (ex. statistiques sur l'EDI).

L'horaire de travail des employés de production (par opposition au personnel administratif) est principalement composé de quarts de jour et de soir (81,8 %), et dans une moindre mesure, de quarts de nuit (69,7 %) et de quarts de travail de fin de semaine (60,6 %). Par ailleurs, plus de la moitié (51,5 %) des répondants font état que l'horaire de travail de leurs employés de production inclut une rotation des quarts de travail sur une période donnée. Ces résultats ne sont pas surprenants compte tenu de la nature des activités de cette industrie, où la production en continu est l'apanage de la majorité.

3.2.2 Volet syndical

Le recrutement des représentants syndicaux du secteur a aussi été fait lors des États généraux de la métallurgie en novembre 2022 : des courriels ont été envoyés aux dirigeants des centrales syndicales rencontrés à cette occasion. D'autres courriels ont également été envoyés aux représentants syndicaux identifiés par les représentants des entreprises à la fin du sondage leur étant destiné. Neuf (9) personnes ont répondu au sondage et 7 l'ont complété, ce qui donne un taux de réponse de 11,5 % (compte tenu que 61 établissements du secteur sont syndiqués).

Profil des personnes répondantes et de leur entreprise

La plupart des personnes répondantes (88,9 %) sont présidents d'un syndicat local et ce sont surtout des hommes (86 %). Les répondants agissent à titre de représentants syndicaux local depuis 7,29 ans en moyenne. Toutes les personnes répondantes font état de la présence d'un exécutif syndical local composé en moyenne de 5,1 membres syndiqués habituellement élus par leurs pairs lors d'une assemblée générale. Plus de la moitié des exécutifs syndicaux (55,5 %) ne comptent aucune femme.

Tous les syndicats locaux des personnes répondantes représentent des employés de production, et une majorité d'entre eux représente aussi des employés techniques (77,7 %) et/ou des employés d'entretien (66,7 %). Le nombre moyen de membres des syndicats des personnes répondantes est 277,7 personnes. La proportion moyenne de femmes atteint

10,5 %, alors qu'un syndicat ne compte aucun membre féminin dans ses rangs et qu'un autre en compte 40 %.

Les syndicats sont présents dans des entreprises de différentes tailles. Le tiers des répondants œuvre dans une petite entreprise de moins de 100 employés, un autre tiers dans des entreprises de 100 et 249 employés et près du quart (22,2 %) travaille dans une grande entreprise de 500 employés et plus.

Les établissements des personnes répondantes sont situés principalement en Montérégie et dans la région administrative du Centre-du-Québec, chacune représentant 22,2 % des répondants.

Les personnes répondantes sont affiliées principalement au Syndicat des Métallos affilié à la FTQ (33,3 %) et la Fédération de l'industrie manufacturière (FIM) affiliée à la CSN (33,3 %). Les syndicats locaux des autres répondants sont affiliés à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et à Unifor-Québec.

Toutes les personnes répondantes ont indiqué que leur établissement comptait un département, un service ou une personne responsable de la GRH, ainsi que des politiques et des pratiques de GRH développées à l'interne au niveau de l'établissement. Les répondants ont indiqué que les structures à l'égard de l'EDI sont peu développées : aucun établissement n'a développé de plan d'action en matière d'EDI, ni n'effectue un suivi ou ne prépare un rapport sur les progrès en matière d'EDI, ni n'a de budget dédié à l'EDI, ni n'offre une formation en gestion de la diversité/mixité à toutes personnes occupant un poste supérieur ou de direction. La présence d'autres initiatives liées à l'EDI est aussi moins souvent rapportée proportionnellement par les répondants des syndicats, en comparaison avec les répondants des employeurs.

Tout comme les représentants des employeurs, les répondants syndicaux ont mentionné que l'horaire de travail des employés de production (par opposition au personnel administratif) inclut des quarts de jour et de soir dans les entreprises de toutes les personnes répondantes. Il comprend aussi des quarts de nuit (55,5 %) et des quarts de travail de fin de semaine (66,6 %). Par ailleurs, 62,5 % des répondants font état que l'horaire de travail des employés de production comprend une rotation des quarts de travail sur une période donnée.

3.3 Volet qualitatif

À la suite de l'enquête quantitative, deux groupes de discussion et des entrevues individuelles ont été organisés au début de l'année 2023. Le premier groupe de discussion s'est tenu en vidéoconférence sur Zoom, rassemblant cinq participants de quatre entreprises, tandis que le second a eu lieu en présentiel au Saguenay avec huit participants de six entreprises. Aussi, quatre entrevues individuelles ont été réalisées à distance avec des représentants d'entreprises, et quatre entrevues individuelles avec des représentants syndicaux. D'autres entrevues ont aussi eu lieu avec des représentants du CSMO-M et avec des représentantes d'organismes d'employabilité œuvrant auprès des femmes.

Les guides d'animation comportaient des questions sur les défis de la sous-représentation des femmes dans l'industrie en matière d'attraction, de rétention et de développement des compétences, les pratiques mises en œuvre pour favoriser la présence des femmes et l'inclusion. Toutes les rencontres ont été transcrites et codées par au moins deux chercheuses à l'aide d'une grille élaborée par les chercheuses.

3.4 Recension des clauses de conventions collectives

Nous avons réalisé une recension des clauses de conventions collectives des établissements syndiqués dans

l'industrie métallurgique au Québec portant sur l'EDI. Le point de départ était une liste fournie par le CSMO-M de 61 établissements syndiqués, laquelle comprenait le nom de l'établissement, le code SCIAN à 4 chiffres, le nombre d'employés, la région administrative, la ville où est situé l'établissement principal et l'identification du syndicat en place. Des demandes d'informations ont été envoyées au Ministère du travail du Québec afin d'obtenir les plus récentes ententes et conventions collectives signées pour ces établissements. Nous avons conservé 55 conventions collectives de la liste initiale (voir annexe 1) pour les fins de notre analyse, les autres ayant été mises de côté en raison d'accréditations terminées ou de l'absence d'informations concernant l'identification du numéro d'accréditation et de certificat. Les conventions collectives ont été ensuite extraites à l'aide du moteur de recherche Corail en utilisant l'identification du numéro d'accréditation.

La grille d'analyse, élaborée en amont, repose sur six thèmes principaux tirés de la littérature au sujet de l'EDI dans les conventions collectives. Pour chaque thème, des mots-clés ont été identifiés afin de repérer dans chaque convention collective les clauses favorisant l'inclusion des femmes (voir tableau 3.1). Les clauses sélectionnées et certaines dispositions ont été extraites, codées puis regroupées dans un tableau. Cette organisation de l'information a permis à la fois d'analyser leur contenu et de calculer leur fréquence.

Tableau 3.1 – Grille d'analyse des clauses de conventions collectives

Thèmes issus de la littérature	Mots-clés
Interdiction de la discrimination	discrimination, charte, formation, interdiction
Promotion de l'égalité des sexes et réduction des écarts de rémunération	équité salariale, salarial, accès, égalité
Équilibre travail-vie personnelle	sans solde, raisons personnelles, congé mobile, relâche, congés sociaux, congé personnel, absence, deuil, suicide, compassion, obligations familiales, garderie, service de garde, enfant, parent, conjoint, maternité, enceinte, parental, naissance, adoption, menstruel, banque d'heures, flexibilité, partage, temps accumulé, cumulé
Prévention de la violence et du harcèlement	violence conjugale, harcèlement psychologique, sexuel
Soutien à la diversité et inclusion (incluant écriture épiciène)	comité, réseau, inclusion, mixité, diversité, EDI, femme, féminin, masculin, salariée, conjointe, employée, étudiante, biais, inconscient, formation, culture, climat
Santé et sécurité au travail	équipement, protection individuelle, EPI, adapté, équipement de sécurité, vêtement, uniforme, linge, habit, douche, lavage, laver, vestiaire, installation sanitaire, casier, case, endroit personnel, grossesse, allaitement, retrait préventif, affectation, réaffectation, assignation temporaire, hygiène

4. Portrait de la présence des femmes dans l'industrie

Dans ce chapitre, nous traitons de la présence des femmes dans l'industrie métallurgique et présentons les données afin de déterminer s'il y a ou non sous-représentation. Notre présentation est en trois temps : les données statistiques issues des organismes gouvernementaux, les données quantitatives et qualitatives obtenues des acteurs du secteur et une courte discussion.

4.1 Portrait statistique

Dans cette section, nous présentons un portrait de la main-d'œuvre en général et de la main-d'œuvre féminine, sur une période allant de 2011 à 2022, en utilisant, d'une part, des tableaux personnalisés préparés par Statistique Canada à partir de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011 et des Recensements de la population de 2016 et 2021 et, d'autre part, les portraits présentés du secteur dans les

diagnostics sectoriels de main-d'œuvre de 2017-2021 et de 2022-2025 (CSMO-M, 2017, 2022). Les tableaux statistiques que nous avons produits présentent la répartition de la main-d'œuvre en 2011, 2016 et 2021-2022, dans les quatre sous-secteurs de l'industrie de la première transformation, selon le sexe et la profession occupée.

Tout d'abord, le tableau 4.1 présente le nombre de personnes en emploi dans les établissements du secteur métallurgique au Québec dans les quatre sous-secteurs d'activité qui le composent de 2011 à 2021.

Nous constatons que les emplois se trouvent principalement dans la production et la transformation d'alumine et d'aluminium avec une proportion variant de 43,9% à 46,2% de travailleurs et travailleuses, ce qui correspond au portrait présenté du secteur dans les deux diagnostics sectoriels de main-d'œuvre du CSMO-M.

Tableau 4.1 – Nombre de personnes en emploi selon les sous-secteur d'activité

	Données provenant d'enquêtes nationales de Statistique Canada			Données provenant du CSMO-M	
	Enquête nationale auprès des ménages	Recensement		Diagnostic sectoriel 2017-2020	Diagnostic sectoriel 2022-2025
	2011	2016	2021	2016	2021
Secteurs (SCIAN, 2017)	Nombre de personnes en emploi				
331 Premières transformations des métaux au Québec	24 335	21 745	20 875	20 336	17 840
3311-3312 Sidérurgie	5 580	5 110	4 265	3 770	3 211
3313 Production et transformation d'alumine et d'aluminium	11 245	9 550	9 540	8 588	7 493
3314 Production et transformation de métaux non ferreux sauf l'aluminium	2 920	2 485	3 390	4 288	3 746
3315 Fonderies	4 605	4 600	3 685	3 690	3 211

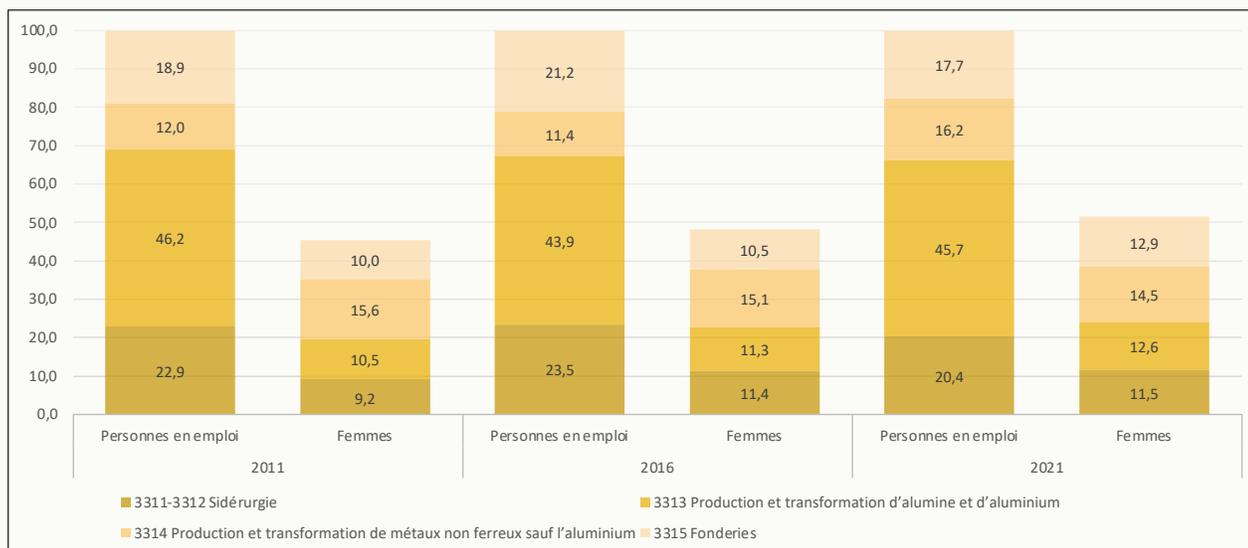
Le tableau 4.2 présente la proportion (en pourcentage) de femmes de 15 ans et plus dans l'industrie manufacturière en général (secteur de la fabrication) au Québec et dans les sous-secteurs de la première transformation des métaux selon différentes sources de données,

alors que le graphique 4.1 reprend la répartition des personnes en emploi par sous-secteur et y ajoute celle des femmes en emploi, en 2011, 2016 et 2021, selon les données recueillies par Statistique Canada.

Tableau 4.2 - Proportion de femmes de 15 ans et plus dans le secteur de la fabrication au Québec et dans les sous-secteur de la première transformation des métaux

	Données provenant d'enquêtes nationales de Statistique Canada			Données provenant du CSMO-M	
	Enquête nationale auprès des ménages	Recensement		Diagnostic sectoriel 2017-2020	Diagnostic sectoriel 2022-2025
	2011	2016	2021	2016	2021
Secteurs (SCIAN, 2017)	Proportion de femmes en emploi en pourcentage				
31-33 Fabrication	27,93	27,54	28,59	-	-
331 Première transformation des métaux	10,72	11,57	12,72	9,00	8,52
3311-3312 Sidérurgie	9,23	11,35	11,49	8,00	-
3313 Production et transformation d'alumine et d'aluminium	10,49	11,26	12,58	9,00	-
3314 Production et transformation de métaux non ferreux sauf l'aluminium	15,58	15,09	14,45	11,00	-
3315 Fonderies	9,99	10,54	12,89	9,00	-

Graphique 4.1 - Répartition des personnes en emploi et des femmes par sous-secteur d'activité



Dans le secteur de la première transformation des métaux au Québec, les femmes représentaient 12,72% de la main-d'œuvre du secteur en 2021 se-

lon le Recensement de la population de 2021, comparativement à un taux de 8,52% dans le diagnostic sectoriel du CSMO-M en 2022. Cet écart s'explique

vraisemblablement par des méthodes de collecte de données différentes. C'est dans le secteur de la production et transformation d'alumine et d'aluminium que la proportion de femmes est la plus importante. De plus, la proportion de femmes dans les différents sous-secteurs de l'industrie métallurgique semble croître au fil du temps, sauf pour le secteur de la production et transformation d'alumine et d'aluminium.

À partir des données de l'Enquête nationale auprès des ménages de 2011, du Recensement de la population de 2016 et 2021 et de la CNP 2016 et 2011, il est possible d'explorer la proportion de femmes dans les 20 catégories professionnelles regroupant le plus grand nombre d'employés dans le secteur de la première transformation des métaux (CSMO-M, 2022). Le tableau 4.3 présente la proportion (en %) de femmes de 15 ans et plus dans l'industrie métallurgique au Québec dans ces professions.

Tableau 4.3 – Proportion de femmes dans les 20 principales professions de l'industrie métallurgique

	Données provenant d'enquêtes nationales de Statistique Canada		
	Enquête nationale auprès des ménages	Recensement	
	2011	2016	2021
Professions, selon les codes de la CNP 2016, 2011	Femmes en emploi (%)		
16 Cadres supérieurs - construction, transport, production et services d'utilité publique	18,18	10,00	0,00
601 Directeurs des ventes corporatives	0,00	8,33	0,00
911 Directeurs de la fabrication	12,21	9,82	8,47
1521 Expéditeurs et réceptionnaires	25,00	11,11	16,67
1523 Coordonnateurs de la logistique de la production	0,00	12,82	0,00
2132 Ingénieurs mécaniciens	15,15	11,36	0,00
2142 Ingénieurs métallurgistes et des matériaux	9,09	17,24	0,00
2233 Technologues et techniciens en génie industriel et en génie de fabrication	16,67	0,00	16,67
7231 Machinistes et vérificateurs d'usinage et d'outillage	0,00	6,06	0,00
7311 Mécaniciens de chantier et mécaniciens industriels	0,00	0,00	0,00
7333 Électromécaniciens	4,55	3,23	6,29
7452 Manutentionnaires	5,88	5,45	5,29
9411 Opérateurs de machines dans le traitement des métaux et des minerais	2,96	5,17	4,62
9412 Ouvriers de fonderies	13,95	12,50	11,43
9415 Contrôleurs et essayeurs dans la transformation des métaux et des minerais	4,17	7,69	4,63
9416 Opérateurs de machines à forger et à travailler les métaux	0,00	5,56	0,00
9418 Opérateurs de machines d'autres produits métalliques	10,53	10,00	0,00
9536 Peintres, enduiseurs et opérateurs de procédés dans le finissage du métal	9,36	5,50	4,90
9611 Manœuvres dans le traitement des métaux et des minerais	11,38	5,32	0,00
9612 Manœuvres en métallurgie	18,18	10,00	0,00

4.2 La présence des femmes dans l'industrie métallurgique selon les acteurs

Nous avons recueilli, par le biais du sondage en ligne destiné aux représentants d'entreprise, de l'information au sujet de la présence des femmes au sein de leur établissement dans six catégories professionnelles distinctes : production, entretien, superviseurs, techniques, professionnels et administratifs. Deux questions permettaient d'obtenir des données à ce sujet. La première demandait aux répondants d'évaluer la présence des femmes à l'aide d'une échelle qualitative à cinq niveaux (voir le tableau 4.4). L'autre question visait à obtenir le nombre de

femmes et le nombre total d'employés pour chaque catégorie d'emploi, permettant ainsi le calcul de la proportion de femmes (voir tableau 4.5⁸).

Comme l'illustre le tableau 4.4, à l'exception des emplois administratifs, toutes les catégories professionnelles comptent moins de femmes que d'hommes. De plus, dans la majorité des établissements (75,8%), aucune femme n'occupe un poste d'entretien, et dans près de la moitié des établissements (47,1%), aucune femme n'occupe un poste de superviseuse de premier niveau, de contremaître ou de professionnelles.

Tableau 4.4 – Présence des femmes selon la catégorie d'emploi en nombre et pourcentage

Catégories d'emploi	Aucune femme dans cette catégorie professionnelle	Moins de femmes que d'hommes dans cette catégorie professionnelle	Autant de femmes que d'hommes dans cette catégorie professionnelle	Plus de femmes que d'hommes dans cette catégorie professionnelle	Toutes les employées de cette catégorie professionnelle sont des femmes
Employés de production (opérateur d'équipement de production, journalier, aide-opérateur, etc.) sans diplôme, diplôme secondaire ou professionnel	5 14,7 %	26 76,5 %	2 5,9 %	1 2,9 %	0 0 %
Employés d'entretien (ex. mécanicien industriel, électricien industriel, électromécanicien, plombier-tuyauteur) possédant un diplôme professionnel	25 75,8 %	8 24,2 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Superviseurs de premier niveau et contremaîtres	16 47,1 %	17 50 %	0 0 %	1 2,9 %	0 0 %
Employés techniques (ex. électrotechnicien, technologue en génie métallurgiste) possédant un diplôme collégial	14 41,2 %	17 50 %	1 2,9 %	2 5,9 %	0 0 %
Employés professionnels (ex. ingénieur électrique, chimique ou mécanique) possédant un diplôme universitaire	16 47,1 %	18 52,9 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %
Employés administratifs (ex. gestionnaire, directeur, comptable, adjoint administratif)	0 0 %	13 39,4 %	10 30,3 %	10 30,3 %	0 0 %

⁸ Dix-sept répondants ont complété la question portant sur le nombre exact de personnes dans leur effectif. Les réponses d'une personne ont été exclues parce qu'elles contredisaient les réponses à une autre question portant sur le même sujet et que les réponses étaient aberrantes (ex. 100 % des emplois de production, des superviseurs et du personnel technique sont occupés par des femmes).

Tableau 4.5 – Proportion de femmes selon la catégorie d'emploi

Catégories d'emploi	Proportion moyenne de femmes dans la catégorie en %	Écart-type	Proportion minimale en %	Proportion maximale en %	Proportion dans le diagnostic sectoriel en %
Employés de production (opérateur d'équipement de production, journalier, aide-opérateur, etc.) sans diplôme, diplôme secondaire ou professionnel	10,9	13,2	0	46,5	6,0
Employés d'entretien (ex. mécanicien industriel, électricien industriel, électromécanicien, plombier-tuyauteur) possédant un diplôme professionnel	0,8	2,3	0	8,3	1,0
Superviseurs de premier niveau et contremaîtres	6,6	10,6	0	33,3	5,0
Employés techniques (ex. électrotechnicien, technologue en génie métallurgiste) possédant un diplôme collégial	19,0	29,5	0	100	14,0
Employés professionnels (ex. ingénieur électrique, chimique ou mécanique) possédant un diplôme universitaire	11,2	16,3	0	42,9	28,0
Employés administratifs (ex. gestionnaire, directeur, comptable, adjoint administratif)	45,8	19,2	12,5	80,0	35,0

Les tableaux 4.4 et 4.5 montrent tous les deux une importante sous-représentation des femmes dans tous les groupes professionnels, hormis le personnel administratif. Or, cette sous-représentation est-elle un problème aux yeux des personnes sondées et rencontrées? Du point de vue des employeurs sondés, 41,3 % d'entre eux considèrent que la sous-représentation des femmes dans leur établissement n'est pas un problème, alors que près des deux tiers des répondants (58,6 %) considèrent que c'en est un. Du point de vue des représentants syndicaux sondés, près du tiers d'entre eux (28,6 %) considèrent que la sous-représentation des femmes dans leur établissement est un problème, alors que 74,4 % considèrent que ce n'est pas le cas.

Les entrevues et les groupes de discussion ont aussi abordé la question de la sous-représentation des femmes dans l'industrie métallurgique, dans certains emplois ou dans le secteur en général. Les extraits suivants montrent que la sous-représentation des femmes est une réalité et un défi dans plusieurs établissements du secteur, en particulier dans les postes d'opération et techniques.

Au niveau des opérations, donc au niveau des opérateurs, les femmes sont sous-représentées. [...] Dans tous les métiers, les femmes sont sous-représentées, même on a des emplois d'opérateurs, on a moins de 10 % de femmes dans ces emplois-là. (Représentant de l'employeur P6.3)

9 Dans la présentation des résultats, les personnes sondées sont celles qui ont répondu au sondage en ligne et les personnes rencontrées sont celles ayant participé à un groupe de discussion ou un entretien.

Donc nous, pour ce qui est de l'opération, effectivement il a une sous-représentation. En fait, pour environ 20 à 30 opérateurs, il y a une femme pis en ce moment elle est superviseuse, donc on ne la rentre même pas dans les opérateurs. (Représentant de l'employeur P6.5)

S'il y a une sous-représentation de femmes? Donc moins de femmes que d'homme? Ben oui ! (Représentant syndical S1)

On engage six, sept, huit personnes, si pas plus par deux semaines et les deux derniers bassins que j'ai vus, c'était tous des hommes. Il n'y avait pas de femmes. (Représentant syndical S3)

4.3 Discussion de la sous-représentation des femmes

Depuis plusieurs décennies, le nombre de femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada a crû significativement (Morissette, 2015). En 2023 au Québec, le taux d'activité des femmes (61,5 %) et leur taux d'emploi (59 %) atteignaient des niveaux records depuis 1976, année où Statistique Canada a commencé à compiler des données à ce sujet (ISQ, 2024a). Pourtant, bien que les femmes soient actives dans l'ensemble des industries, elles ne représentaient que 28,2 % de l'effectif dans le secteur de la fabrication au Québec en 2023 (Statistique Canada, 2024b). Historiquement, les femmes ont toujours été présentes dans l'industrie manufacturière, mais en moindre nombre que les hommes, souvent dans des emplois moins qualifiés et moins rémunérés (Hale, 2013). De 2006 à 2023, elles sont restées largement sous-représentées dans les professions liées notamment au transport, à la machinerie et aux métiers, occupant moins de 7 % de ces emplois au Québec (ISQ, 2024b). La littérature récente, tant au Québec qu'à l'international, fait état d'avancées

encore timides alors que les femmes franchissent des barrières dans les métiers ou industries à prédominance masculine (Briard, 2020; OIT, 2023; Randstad, 2023).

Les données recueillies dans notre recherche permettent de statuer sur la situation actuelle des femmes dans le secteur de la métallurgie. Selon le Recensement de la population de 2021, elles ne représentaient que 12,72 % de la main-d'œuvre dans le secteur de la première transformation des métaux au Québec, un pourcentage supérieur à celui de 8,52 % observé par le CSMO-M dans son dernier diagnostic sectoriel de 2022. Cette sous-représentation est également visible dans les 20 principales professions dans le secteur. En effet, 11 de ces professions n'emploient aucune femme, 7 en comptent moins de 9 % et 2 en comptent seulement 16,67 %. De plus, dans plusieurs établissements, aucune femme n'occupe de postes d'entretien, de supervision ou nécessitant un diplôme post-secondaire. Ces résultats permettent de conclure que les femmes sont nettement sous-représentées au sein de l'industrie métallurgique, particulièrement dans les postes techniques et de production.

Cette situation confère aux femmes un statut de *token* très visible, au sens de Kanter (1977), dans les professions qualifiées du secteur. Leur infériorité numérique dans les catégories professionnelles à prédominance masculine peut entraîner un sentiment d'isolement.

En ce qui concerne l'opinion et la perception des acteurs à l'égard de cette sous-représentation, les divergences relevées démontrent l'importance de documenter les obstacles vécus par les femmes, d'en informer tous les acteurs et de promouvoir les pratiques et les conditions facilitant leur intégration, leur rétention et le développement de leurs compétences. Ce sont les sujets des prochains chapitres.

5. Les obstacles et les causes de la sous-représentation des femmes

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer la sous-représentation des femmes dans les milieux de travail, plus particulièrement dans le domaine de la métallurgie, et de ce fait, constituent autant d'obstacles à leur attraction et leur rétention dans ces environnements. Les obstacles sont définis dans la littérature scientifique comme autant de facteurs (situations ou problèmes) internes ou externes empêchant, restreignant ou freinant l'atteinte, par les femmes, de leurs objectifs professionnels ou de progression de carrière (Adogbo et al., 2015; Cukier et al., 2024). Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les obstacles recensés dans la littérature scientifique et professionnelle, puis les obstacles identifiés par les participants à la recherche. L'annexe 2 présente, sous forme de tableau, une synthèse de ces deux sections. Nous terminons avec une discussion comparative.

5.1 Les obstacles et les causes de la sous-représentation des femmes dans la littérature

Nous avons passé en revue la littérature scientifique et professionnelle principalement nord-américaine concernant l'attraction, la rétention et la progression professionnelle des femmes ou leur sous-représentation dans des domaines majoritairement ou traditionnellement masculins. Cela inclut des domaines spécifiques tels que les métiers (*trades*), l'industrie minière, l'industrie des technologies de l'information et l'industrie manufacturière. Les facteurs identifiés dans la littérature sont présentés dans cette section en six catégories distinctes.

5.1.1 L'environnement externe

La première catégorie regroupe les facteurs liés à l'environnement externe des entreprises. La littérature souligne la faible disponibilité et le désintérêt des femmes pour les

métiers de production (Bridges et al., 2023; CME, 2017), lesquels pourraient être attribués à la faible notoriété, à la méconnaissance, au manque d'exposition, à la perception négative à l'égard des professions et des emplois dans l'industrie manufacturière (Deloitte, 2015; Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016), ainsi qu'à la mauvaise réputation de l'industrie manufacturière (sombre, sale et dangereux) (CME, 2017). De plus, l'absence de modèles féminins dans ces métiers est aussi identifiée comme un facteur contribuant à la sous-représentation des femmes (Ahuja, 2002; Allen et al., 2006; Annabi, 2023; Bridges et al., 2023; CME, 2017; Deloitte, 2017; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Verma, 2011).

Un autre facteur est d'ordre culturel et repose sur les croyances traditionnelles selon lesquelles l'homme est le principal pourvoyeur de la famille tandis que le salaire de la femme, le cas échéant, ne constitue qu'un revenu d'appoint, sa priorité étant le soin de la famille (Adogbo et al., 2015; Coleman, 2020; Potratz, 2022; RGF-CN 2016; Yates et Skinner, 2021). En outre, la ségrégation professionnelle persiste (Dawson et al., 2013; Hallée et al., 2021). Des préjugés demeurent à l'égard des emplois destinés aux hommes et aux femmes (Ahuja, 2002; Gyarmati et al., 2017; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstat, 2020) ainsi qu'au niveau des compétences perçues comme masculines (comme l'agressivité, la force, l'assurance) ou féminines (comme l'empathie, le soin, la capacité à prendre soin (*nurture and care*)) (Bridges et al., 2023; Coleman, 2020). Par ailleurs, plusieurs auteurs ont mentionné que les jeunes filles sont peu nombreuses à choisir des métiers de production et semblent moins intéressées par les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STIM) (CME, 2017; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; Randstat, 2020), préférant encore les domaines de l'éducation et de la santé (Randstat, 2020; RGF-CN, 2016). À

ce sujet, Schmader (2023) révèle que les femmes internalisent les stéréotypes culturels à l'égard de leur présence dans les STIM et dès lors, elles peinent à s'identifier et à se juger appariées ou compatibles avec ces professions.

Finalement, le milieu scolaire ne semble pas promouvoir ni présenter les possibilités de carrière dans l'industrie manufacturière (Deloitte, 2015) comme des emplois de choix et destinés aux filles. À titre d'exemple, Milot (2016) mentionne l'accès limité à des formations professionnelles en milieu scolaire menant aux métiers de production dans l'industrie manufacturière, en particulier dans le secteur minier.

5.1.2 Les réalités des femmes

La deuxième catégorie de facteurs concerne les réalités vécues par les femmes, leurs caractéristiques générales et leurs expériences communes, qui peuvent constituer une explication partielle à leur sous-représentation dans certains secteurs.

Plusieurs auteurs ont souligné la difficulté pour les femmes de faire reconnaître leurs compétences par les recruteurs (Correll, 2017; Gyarmati et al., 2017; Massimiani, 2019; Stamarski et Son Hing, 2015), ainsi que par leurs collègues et superviseurs une fois en poste (Bridges et al., 2023; Correll, 2017; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011; Yates et Skinner, 2021), à se faire accepter et à prendre leur place (Gyarmati et al., 2017). En effet, plusieurs écrits mentionnent que les femmes doivent travailler plus et mieux que leurs homologues masculins pour être acceptées et reconnues et qu'elles doivent avoir un parcours irréprochable (CME, 2017; Coleman, 2020; Colette et Ruest, 2015; Correll, 2017; Deloitte, 2015, 2017; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Milot, 2016; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011; Yates et Skinner, 2021). Correll (2017) évoque même l'obligation d'hypervigilance des femmes, constamment observées par les autres membres de l'organisation, ce que le RGF-CN (2016) appelle la « haute surveillance des femmes » (p.25).

Par ailleurs, certains auteurs notent un manque de confiance des femmes en leurs propres compétences pour les métiers traditionnellement masculins, comme ceux de production (Ahuja, 2002; Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Randstat, 2020; Rocha et al., 2023; Ryan, 2022). Annabi (2023) parle même d'un syn-

drome de l'imposteur. Paradoxalement, les occasions de réseautage sont souvent plus limitées pour les femmes que pour leurs collègues masculins, en raison de leur faible nombre dans certains milieux de travail et de leurs intérêts souvent différents (Ahuja, 2002; Annabi, 2023; Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; Rocha et al., 2023; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Varma, 2011; Yates et Skinner, 2021).

Un autre obstacle auquel les femmes sont confrontées, limitant leur participation et leur progression dans les milieux traditionnels masculins, est le double-rôle (travailleuse et femme responsable du foyer) qu'elles doivent assumer, particulièrement lorsqu'elles ont des enfants ou des personnes à charge. La conciliation travail-vie personnelle constitue donc un défi pour plusieurs d'entre elles, d'autant plus que les horaires de travail dans certains secteurs (voir section 5.1.5) la rendent encore plus difficile (Ahuja, 2002; Allen et al. 2006; Annabi, 2023; CME, 2017; Coleman, 2020; Deloitte, 2015, 2017; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Massimiani, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Rocha et al., 2023; Verma, 2011). Au sujet de la maternité, les femmes sont également plus souvent absentes pour assumer leurs responsabilités familiales (Ahuja, 2002; Allen et al. 2006; Randstat, 2020; Rocha et al., 2023).

5.1.3 Les pratiques organisationnelles

La troisième catégorie comprend diverses pratiques organisationnelles de GRH telles que la dotation, le développement de la main-d'œuvre et la rémunération qui peuvent devenir des obstacles lorsqu'elles sont discriminatoires, insuffisantes ou simplement absentes. La littérature évoque plusieurs formes de discrimination institutionnelle (Gyarmati et al., 2017; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015). Parmi celles-ci, on trouve notamment l'iniquité salariale entre les hommes et les femmes (CME, 2017; Deloitte, 2015, 2017; Randstat, 2020; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011), l'affichage des emplois au masculin seulement (Randstat, 2020), les biais (conscients ou non) et les préjugés des recruteurs (Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015). Ces préjugés sont aussi présents chez les gestionnaires qui peuvent estimer que le travail à faire est trop difficile pour les femmes, préférant encore embaucher des hommes, ou qui croient que les femmes partiront en congé de maternité (Bridges et al., 2023; Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Mi-

lot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Parikh et Leschied, 2022; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011).

Certaines pratiques en apparence plus neutres peuvent aussi expliquer la sous-représentation des femmes dans l'industrie. Par exemple, le recours à des programmes de référencement (ou de recommandations) par lesquels les employés recommandent des candidats à leur entreprise, ou au réseautage pour le recrutement du personnel tend à perpétuer la sous-représentation de certains bassins de main-d'œuvre puisque les employés vont avoir tendance à recommander des personnes qui leur ressemblent (Avery et al., 2013; Jones, 2019; Milot, 2016). De plus, la manière dont les emplois sont présentés au moment du recrutement, en minimisant par exemple la pénibilité du travail et les conditions physiques associées à la réalisation des tâches, peut créer un choc avec la réalité vécue (différence entre le travail réel et prescrit) et entraîner des départs volontaires de nouveaux candidats qui auraient pu être évités par une description plus réaliste de l'emploi (Gyarmati et al., 2017).

D'autres obstacles liés à la formation, au perfectionnement et à la gestion de carrière incluent le manque de programmes d'accompagnement et de mentorat, les occasions limitées d'accéder à des postes permettant le développement des compétences et l'absence d'égalité des chances pour les promotions, souvent décrite comme le plafond de verre (Ahuja, 2002; Allen et al. 2006; Annabi, 2023; Coleman, 2020; CME, 2017; Deloitte, 2015; Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Massimiani, 2019; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016; Shen et al., 2009; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011; Yates et Skinner, 2021). D'autres auteurs soulignent le manque de préparation des entreprises et des superviseurs pour intégrer les femmes (Annabi, 2023; Gyarmati et al., 2017; Nouveau-Brunswick, 2009), ce qui peut expliquer le manque de soutien, de reconnaissance et de confiance de la part des collègues et des supérieurs mentionné par Gagné (2019) et Rocha et al. (2023).

5.1.4 La culture organisationnelle

La quatrième catégorie regroupe les facteurs liés à la culture organisationnelle ou autrement dit, à la vie et aux interactions au sein des organisations, ainsi qu'à ce qui est accepté ou encouragé dans ces relations. Bien que les

pratiques organisationnelles puissent influencer la culture organisationnelle et que la culture influence les pratiques, les deux catégories restent distinctes.

Les milieux traditionnellement masculins, comme l'industrie métallurgique, sont caractérisés par une culture masculine à laquelle on attribue plusieurs vocables : une culture de taverne, de *old boys' club*, orientée ou centrée sur les hommes, masculine hégémonique (Bridges et al., 2023; CME, 2017; Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Milot, 2016; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Verma, 2011). Ce sont des milieux plutôt homogènes et hermétiques pour ceux qui ne partagent pas les intérêts de la majorité, dans lesquels les décisions sont prises par des hommes pour des hommes (Bridges et al., 2023; Stamarski et Son Hing, 2015) qui ne veulent pas changer ou trouver des solutions à un problème qu'ils ne veulent pas voir (Bridges, 2020; Gyarmati et al., 2017). L'attitude des hommes envers les femmes dans ces milieux ne favorise pas la cohésion dans les équipes de travail; Yates et Skinner (2021) parlent même du défi pour les hommes de collaborer avec des femmes, citant la peur et la méfiance de devoir compenser leurs faiblesses. Par ailleurs, ces milieux peuvent aussi faire en sorte qu'il est plus difficile, voire impossible, pour les hommes d'intervenir lorsqu'ils sont témoins de sexisme puisqu'ils risquent de subir des conséquences négatives de la part du groupe majoritaire (Sattari et al., 2020).

Ces milieux traditionnellement masculins se caractérisent également par la présence d'attitudes, de comportements et de propos sexistes qui affectent les femmes en emploi. Elles peuvent être victimes de microagressions telles que l'ignorance, l'exclusion des conversations, les plaisanteries de mauvais goût ou offensantes, ainsi que l'affichage de calendriers présentant des femmes légèrement vêtues (Allen et al., 2006; Bridges et al., 2023; CME, 2017; Coleman, 2020; Colette et Ruest, 2015; Dawson et al., 2013; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Parikh et Leschied, 2022; Massimiani, 2019; RGF-CN, 2016; Rocha et al., 2023; Stamarski et Son Hing, 2015; Yates et Skinner, 2021). De plus, ces environnements sont associés à un plus grand nombre de cas de harcèlement psychologique (Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Massimiani, 2019; Nouveau-Brunswick, 2009; Rocha et al., 2023) et sexuel (Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019;

Massimiani, 2019; RGF-CN, 2016). Certains auteurs ont aussi relevé l'absence d'intervention face aux incivilités ou aux comportements inacceptables (Gyarmati et al., 2017; RGF-CN, 2016). Finalement, l'isolement et l'exclusion ressentis en étant la seule femme dans le milieu de travail, ainsi que les difficultés à s'intégrer au groupe dominant sont aussi des facteurs contribuant à la sous-représentation des femmes (Allen et al., 2006; Bridges et al., 2023; Dawson et al., 2013; Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016).

5.1.5 La nature et l'environnement de travail

La cinquième catégorie est composée de la nature et de l'environnement de travail dans l'industrie manufacturière lourde, comme celle de la métallurgique. Le travail dans cette industrie est souvent perçu comme impliquant des tâches trop difficiles physiquement pour les femmes, nécessitant de soulever des charges lourdes à répétition, ce qui requiert beaucoup de force et d'endurance (Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Massimiani, 2019; Milot, 2016). En fait, la force physique est valorisée même si elle n'est pas indispensable dans ces milieux (RGF-CN, 2016). L'environnement de travail est aussi jugé désagréable et parfois dangereux, exposant les travailleurs à la poussière, à la saleté, au métal en fusion et à divers contaminants. Le travail est aussi effectué dans des environnements plus sombres, humides et soumis à de grandes variations de température, y compris des chaleurs extrêmes (CME, 2017; Gyarmati et al., 2017).

C'est aussi un milieu dans lequel les installations et les équipements ne sont pas ergonomiques pour les travailleuses, les machines pouvant être trop grandes et difficiles à manipuler sans adaptation (Massimiani, 2019; RGF-CN, 2016). De plus, les équipements de protection individuelle (EPI) ne sont pas toujours adaptés à la morphologie féminine (Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016) et les installations sanitaires telles que les toilettes, les douches et les vestiaires spécifiques aux femmes sont encore peu présentes (Colette et Ruest, 2015; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; RGF-CN, 2016).

En ce qui concerne les horaires de travail, Jones (2019) mentionne également l'imprévisibilité des horaires pour

les postes d'entrée, en raison du caractère souvent continu des activités de production nécessitant des quarts de travail rotatifs (horaires de jour, de nuit et de soir) sept jours par semaine.

5.1.6 La réalité syndicale

La dernière catégorie a trait aux facteurs liés à la réalité syndicale. En effet, certaines caractéristiques propres aux entreprises syndiquées semblent contribuer à expliquer la sous-représentation des femmes. Ledwith (2012) évoque la culture syndicale traditionnellement masculine alors que d'autres mentionnent l'absence de femmes dans les comités exécutifs syndicaux (Kirton et Healy, 2013; Kirton, 2021), ce qui fait en sorte que leurs besoins et leurs demandes ne sont pas exprimés ou pris en compte par la majorité des membres. En outre, les règles d'ancienneté, souvent valorisées par les syndicats, déterminent l'attribution des postes et des horaires de travail, ce qui a un effet sur la conciliation travail-vie personnelle, et peut aussi ralentir ou freiner la progression de carrière des femmes (Levine, 2009; Nouveau-Brunswick, 2009).

5.2 Les obstacles et les causes de la sous-représentation des femmes selon les acteurs du secteur métallurgique

Cette section présente les facteurs identifiés par les acteurs du secteur métallurgique pour expliquer la sous-représentation des femmes, en suivant les mêmes catégories que la section précédente. Le tableau 5.1 montre le nombre et la proportion de répondants sondés ayant jugé que l'obstacle présenté était important ou très important pour expliquer cette sous-représentation¹⁰. De manière générale, les personnes sondées et rencontrées¹¹ s'accordent sur les principaux facteurs expliquant la sous-représentation des femmes dans le secteur, même si la hiérarchie de ces obstacles varie légèrement selon qu'il s'agisse de représentants d'employeurs ou de syndicats. La suite de cette section se concentre donc principalement sur les propos des personnes rencontrées puisqu'ils illustrent bien comment ces obstacles sont vécus concrètement dans les entreprises de la métallurgie.

¹⁰ D'autres obstacles non-mentionnés dans le tableau 5.1 sont inclus dans le tableau synthèse de l'annexe 2.

¹¹ Dans la présentation des résultats, les personnes sondées sont celles qui ont répondu au sondage en ligne et les personnes rencontrées sont celles ayant participé à un groupe de discussion ou un entretien.

Tableau 5.1 – Obstacles à la présence des femmes dans le secteur de la métallurgie selon les répondants¹²

Obstacles considérés comme importants ou très importants pour expliquer la sous-représentation des femmes	Sondage	
	Employeurs Nombre (%)	Syndicats Nombre (%)
Environnement externe		
Le manque de femmes qualifiées dans les métiers de production	21 (87,5)	4 (57,2)
Le manque de notoriété de l'industrie métallurgique comme employeur	20 (83,4)	3 (50)
La perception négative des femmes à l'égard de l'industrie métallurgique	17 (70,8)	6 (100)
La socialisation des jeunes filles qui ne choisissent pas les métiers de production	22 (95,6)	4 (66,7)
Le manque de modèles féminins dans les métiers de production	19 (79,2)	4 (57,2)
Culture organisationnelle		
Le milieu de travail traditionnellement masculin (ex. mentalité de taverne ou de <i>boys' club</i>)	19 (76,0)	4 (57,2)
L'attitude, les comportements et les propos sexistes dont les femmes peuvent être victimes	14 (58,3)	5 (71,4)
Le harcèlement psychologique dont les femmes peuvent être victimes	14 (60,9)	5 (71,4)
Le harcèlement sexuel dont les femmes peuvent être victimes	12 (57,1)	5 (71,4)
La nature et l'environnement de travail		
L'environnement de travail « désagréable » (ex. poussiéreux, salissant, etc.)	21 (87,5)	6 (85,7)
Les exigences élevées en matière de force physique	16 (66,7)	6 (85,8)
L'horaire de travail difficile à concilier avec la vie familiale et personnelle	19 (76,0)	6 (85,7)
Les horaires variables (quarts rotatifs)	16 (66,7)	5 (83,3)
L'absence d'équipement adapté (ex. taille des équipements de protection individuelle)	15 (62,5)	4 (57,2)
L'absence d'installations sanitaires adéquates	14 (56,0)	4 (57,2)

En matière d'obstacles associés à **l'environnement externe**, le premier est la faible disponibilité de femmes qualifiées dans les bassins de recrutement (*recruitment pipeline*). C'est d'ailleurs souvent la première réponse spontanée qui est donnée par les représentants des entreprises rencontrés lorsqu'on leur demande pourquoi les femmes sont peu nombreuses dans les métiers de production.

Peu de femmes appliquent chez nous.
(Représentant de l'employeur P2)

Un moment donné on ne peut pas embaucher du monde qui ne sont pas disponibles. (Représentant de l'employeur P6.2)

Ben tu sais, on se bute à plein de réalités. Moi personnellement le principal, c'est que je n'en ai pas qui postulent.
(Représentant de l'employeur P5.4)

Il y a moins de demandes de la part des femmes pour venir travailler ici. [...] L'employeur voudrait bien en engager mais il n'y en a pas de disponibles. Il n'y a pas personne qui vient offrir ses services.
(Représentant syndical S3)

Deux autres obstacles importants, probablement liés au précédent, sont le manque de notoriété des entreprises et des métiers de l'industrie de la première transformation métallurgique, en particulier auprès des femmes et des filles, et la perception négative des femmes à l'égard de l'industrie.

En fait moi, il n'y a pas beaucoup de femmes qui appliquent. [...], j'ai comme l'impression que c'est un secteur où, qui est peut-être méconnu de la gente féminine ou qui n'est pas promu. (Représentant de l'employeur P6.1)

¹² Une même fréquence peut être associée à différents pourcentages puisque nous avons conservé tous les questionnaires, même ceux non complétés; dès lors, le nombre total de réponses utilisé pour calculer le pourcentage varie.

La problématique est dans la non capacité de se représenter qu'est-ce que ça fait quelqu'un dans une usine.

(Représentant de l'employeur P4)

Qu'est-ce qui peut faire que c'est difficile d'attirer? La non-connaissance des milieux. (Représentant de l'employeur P4)

Bien, vous savez l'image est grosse mais à part de ça, je pense que c'est une méconnaissance du milieu. C'est aussi simple que ça. On ne connaît pas ces milieux-là, on ne connaît pas les possibilités qu'il y a pour une femme dans ce milieu de travail. (Représentant syndical S4)

Faque je pense que c'est ça, je pense que c'est d'ouvrir plus nos portes, de se faire connaître davantage et de casser un peu cette réputation-là, c'est mon opinion personnelle que c'est une vieille vieille industrie, un boys' club, puis là c'est encore le cas. (Représentant de l'employeur P3)

Selon les répondants, le manque de modèles féminins semble aussi être un obstacle à l'attraction des femmes dans le secteur de la métallurgie.

Je rajouterai peut-être le manque de modèle, peut-être que les femmes n'ont pas eu de modèles auprès d'eux qui ont travaillé dans cette industrie-là. On voit beaucoup, en tout cas, moi de mon côté, dans les entrevues qu'on fait, au niveau des opérations, au niveau technique, on voit beaucoup « Ah oui moi mon oncle a toujours travaillé dans ce domaine-là, mon père... » donc c'est comme un modèle sur lequel ils peuvent se fier, qui n'existe pas là chez les femmes, en tout cas, pas mal moins, chez les femmes. (Représentant de l'employeur P6.3)

Donc ça c'est un des enjeux que je vois, le fait qu'il n'y ait pas de modèles nécessairement, un peu comme dans tous les programmes non traditionnellement occupés par des femmes. Bien c'est un peu ça l'enjeu aussi là : on ne peut pas s'identifier à quelqu'un si on ne connaît personne.

(Représentant de l'employeur P4)

Lorsqu'on parle de métallurgie, quel exemple qu'on a à donner? On n'en a pas beaucoup. Montrer, exemple, des femmes ou des corps de métiers dans lesquels les femmes se sont retrouvées et ont pu faire des carrières en métallurgie. Il y en a, mais il faut encore les publiciser plus.

(Représentant syndical S4)

Dans la catégorie des facteurs liés à la **culture organisationnelle**, la culture traditionnellement masculine est aussi un obstacle qui contribue possiblement à la perception négative des femmes à l'égard de l'industrie métallurgique.

L'industrie est un boys' club [...] Je veux dire c'est comme si l'industrie était prise en 1960. (Représentant de l'employeur P6.1)

Mais dans un milieu de fonderie comme ça, c'est encore un milieu très, très macho. (Représentant syndical S1)

Si on parle plus boys' club dans le sens de dire que, dans les contrôles, c'est rough, les gars, ça a des discours pas nécessairement très inclusifs. (Représentant de l'employeur P6.2)

Pis évidemment d'améliorer aussi ce qu'on fait ici parce qu'à 95 % hommes, on ne va pas se le cacher là, ce sont souvent des décisions prises par des hommes pour des hommes. (Représentant de l'employeur P2)

Cette culture masculine engendre des comportements tels les microagressions et le harcèlement ainsi que des propos sexistes dont les femmes sont victimes.

On a des milieux de travail qui ne sont pas nécessairement ... ça ne vole pas très haut dans la civilité.

(Représentant de l'employeur P4)

Pis c'est rarement à cause de dedans l'usine que le monde parte, c'est souvent les discussions de vestiaire, c'est une ambiance des fois de vestiaire. Tu sais, t'es six-sept gars, t'es sale, ils enlèvent leurs chemises, en camisole. Ça, ça se parle un peu tough, tu sais, ça fait que moi, ce que j'ai vu, des femmes qui partaient, ou même des fois des gars qui fittent moins dans cette culture-là aussi, ben, c'est que c'est dans le vestiaire que ça se passe moins bien.

(Représentant de l'employeur P5.5)

Puis tu sais, nous on a, encore là, on a enlevé tous les calendriers de femmes très peu habillées avant l'arrivée de nos étudiantes... On en avait encore pis c'était toléré, je pense, oui le mot c'est toléré, c'est bon, mais là quand même, on accueillait des femmes, faque on est allé enlever ces calendriers-là. Ça a fait parler : « C'étaient les beaux trésors du coin. Pourquoi on enlève ça? Ils sont beaux nos trésors du coin ». (Représentant de l'employeur P5.1)

Sauf quand, admettons, je ne sais pas moi, il y a des petites filles des bureaux qui ne sont pas loin. Là c'est sûr que les gars vont faire attention. Mais quand ils sont admettons de nuit pis qu'ils savent qu'il n'y a pas de femme,

ben là ça se lâche plus lousse un peu. Mais quand, la semaine, tout le monde est là ça fait un petit peu plus attention, mais pas autant que dans la société en général.

Ce n'est pas aussi marqué. (Représentant syndical S1)

Une étude organisationnelle qui a été menée à l'effet qu'il y a un nombre, un pourcentage effarant de femmes qui ont subi du harcèlement et même des agressions à la grandeur de l'entreprise au complet, des agressions, langage, harcèlement, etc., un portrait vraiment disgracieux de ce qui se passe dans notre entreprise.

(Représentant de l'employeur P4)

La culture contribue aussi à l'isolement des femmes qui peinent à se faire accepter dans les équipes majoritairement masculines. Elles sont aussi confrontées à l'obligation de prouver leurs capacités¹³. Parfois, certains employés masculins expriment même la crainte de devoir compenser pour les limites physiques des femmes.

C'est des petites affaires souvent. Pis c'est souvent du non-dit. Exclure quelqu'un dans une équipe, ça se fait sans être violent avec quelqu'un. C'est des petits gestes qui font que la personne va se sentir exclue. Sans être violent, dire « Toi ta gueule ». Tu sais, si quelqu'un parle pis tout le monde se vire, puis change de sujet. Ou des affaires comme ça. (Représentant de l'employeur P5.5)

Oui, je crois qu'il y a des défis plus grands pour les femmes, ne serait-ce que d'intégrer une équipe 100 % masculine c'est quand même un défi.

(Représentant de l'employeur P1)

Je pense qu'une femme déjà qui rentre dans un milieu de la métallurgie, qu'elle soit compétente ou pas, elle a déjà un enjeu de se faire accepter, d'arriver dans une lunch room, d'arriver dans une salle de contrôle, déjà là c'est un enjeu pour elle même s'il y en a de moins en moins des enjeux pour elle. Y reste qu'il en reste encore.

(Représentant syndical S2)

Ça c'est usant... Des petits commentaires, des commentaires sur mon physique, des commentaires sur mon travail. Pourtant je le savais que je faisais un excellent travail, mais une petite touche que tu es sur le spotlight, que tu sais que si tu fais une petite coche mal taillée de travers, on va te le reprocher, on va te le dire. Une hypervigilance en fait. (Représentant de l'employeur P4)

En fait, pour faire ta place chez nous, les filles qui font leur place ici, je vous dirais qu'il faut qu'elles fassent la job. Faut qu'elles fassent toute la job [...]. Pis, j'irais jusqu'à dire qu'il faut quasiment qu'elles le fassent mieux que les gars des fois. (Représentant de l'employeur P2)

Mais une chose peut être que j'ai remarquée, c'est qu'un gars qui va rentrer, qui a peut-être un peu plus de difficulté dans son travail à l'apprendre, mais les gars ils vont dire « Ah, il va l'apprendre, il va devenir bon, ça va rentrer, le métier va rentrer ». Mais la fille qui va être au même niveau, c'est plus rapide à dire « Ah elle ne sera pas capable. » [...] Quand je dis de l'inconscient, c'est un petit peu ça. Tu sais juger plus vite, évaluer peut-être plus sévèrement pour des affaires qu'un gars « Ah, c'est une gaffe, ce n'est pas grave », mais la femme va faire la même, la femme va faire la même erreur, hop, ils vont dire « Ah, c'est-tu parce qu'elle n'était pas assez forte pour lever l'outil? ». (Représentant de l'employeur P5.4)

« Ah on sait bien la fille a appliqué. C'est qui qui va charrier ses poches de ciment? C'est moé qui va être pogné pour charrier ça, c'est nous autres qui vont être pognés pour faire sa job. L'as-tu vue? Elle pèse 115 livres tabarouette » mais ça, je pense que ça a beaucoup beaucoup évolué, [mais] je ne dirais pas que ça a totalement disparu. (Représentant syndical S2)

Or, plusieurs personnes rencontrées ont indiqué que, selon elles, c'est davantage l'homogénéité du secteur, et non le sexisme, qui constitue un obstacle puisque le secteur est composé majoritairement d'hommes ayant une longue ancienneté créant une culture imperméable et fermée à toute personne différente du groupe, peu importe le sexe.

Parce que ma perception, parce que je suis encore une fois, je sais, c'est un secteur d'activité très traditionnel. Fait que c'est sûr que ça va, ça peut frictionner des fois.

¹³ Cette obligation aurait aussi pu être classée dans la catégorie portant sur la réalité des femmes.

Tu sais, il y a des gens que ça fait 30 ans qu'ils sont là, tout ça. Donc il y a une certaine mentalité aussi que je vois une différence. (Représentant de l'employeur P3)

Sans dire que c'est du harcèlement, puis c'est juste une façon de se parler des fois qui fait que c'est moins attrayant. Puis je ne pense même pas juste aux femmes non plus. Comme tu dis, il y a un gars qui était un peu plus intellectuel et qui ne va pas à la pêche, il n'a pas de Ski-Doo, il va avoir la misère. (Représentant de l'employeur P5.4)

Je ne pense pas que c'est une culture qui est contre les femmes, [...] c'est tout ce qui est différent. C'est une main-d'œuvre qui est homogène, c'est des groupes homogènes.

Je le vois dans toutes sortes de choses, n'importe où tu vas mettre un groupe de femmes d'un même âge, elles ne sont pas plus ouvertes qu'un gang de gars du même âge dans le métal. Moi ma perception, tu vas prendre six infirmières de 35 ans qui travaillent ensemble depuis huit ans, elles sont toutes des cousines ou presque. Puis là tu rentres un gars de 47 ans qui a d'autres intérêts. Je ne suis pas sûr qu'il va trouver ça facile non plus. Je pense que ça vient de l'homogénéité de la main-d'œuvre, [...] des opinions et les opinions, ça va jusqu'aux opinions politiques, ça va jusqu'à tout. (Représentant de l'employeur P5.5)

Mais si j'intègre une nouvelle femme dans le vestiaire, ça va peut-être leur faire un peu cet effet-là, de bon, faut qu'on parle, pas qu'on parle d'autre chose, mais faut qu'on fasse attention à ce qu'on dit. Tandis qu'en réalité, il fallait qu'ils fassent attention à ce qu'ils disent tout le temps. Mais c'est sûr que ça a cet impact-là. Puis [...] la culture qui se crée dans une petite usine chez nous où on est 65, puis bon, à chaque année j'en embauche deux ou trois, puis il y en a un ou deux qui sortent en retraite.

C'est des petites équipes de travail qui travaillent ensemble pendant des années. J'ai des gars, ça fait 20 ans, ils ont même un même partner sur le poste de travail, puis quand tu viens intégrer une nouvelle personne à ça, peu importe son origine, peu importe son sexe, ce n'est pas naturel. (Représentant de l'employeur P5.4)

Comment tu fais pour embarquer cette personne-là dans la gang? Puis ça adonne que les femmes, surtout les femmes plus jeunes, auront zéro champ d'intérêt commun avec ces gars-là. C'est les Ski-Doo, les pickup, les chalets. (Représentant de l'employeur P5.4)

Finalement, plusieurs facteurs de la catégorie **nature et environnement de travail** ont été nommés. D'abord, l'environnement de travail, jugé difficile en raison de la chaleur et de la poussière, constitue un obstacle majeur, tout comme la pénibilité du travail et les exigences physiques élevées, telles que la force et l'endurance. Cet obstacle semble plus important pour les représentants syndicaux rencontrés que pour les représentants des employeurs et il fait un peu moins consensus que d'autres obstacles.

Les environnements sont difficiles, froids, humides, poussiéreux, c'est sur des quarts de travail en rotation.

(Représentant de l'employeur P2)

Je pense qu'il y a un peu d'effort physique aussi, tu sais, ils doivent pelleter parfois certains produits, donc c'est plus au niveau... Ce n'est pas atrocement sale, je veux dire, c'est quand même une aluminerie. [...] C'est plus au niveau des variations de chaleur parce que, à l'électrolyse, [...] c'est quand même assez chaud. L'été, ça peut devenir assez intense. L'hiver, c'est bien, mais c'est plus au niveau physique. Je pense qu'ils ont certaines tâches qui peuvent être plus physiques, soulever des charges dans certains cas. Beaucoup de marche aussi. Tu as un équipement de protection individuelle à la grandeur avec des outils après ta ceinture. Tu sais, je veux dire, c'est un petit peu plus exigeant physiquement.

(Représentant de l'employeur P3)

En réalité il n'y en a pas tant que ça des tâches où qu'ils ont besoin de forcer, puis les gars aiment ça dire que c'est dur leur travail, mais pas tant que ça des fois.

(Représentant de l'employeur P5.4)

C'est un milieu qui n'est pas inclusif parce que ce n'est pas attirant pour une petite madame, une belle petite fille qui est cute, toute ça qui elle est plus attirée par quelque chose de propre. [...] Tu sais, tu viendrais faire une visite de notre entreprise, ce n'est pas beau. Ce n'est pas quelque chose qui est décoré, ce n'est pas quelque chose, comment je te dirais ça, qui a de l'art là-dedans, tu sais c'est normal là. Ce n'est pas inclusif dans ce sens-là. La nature du travail fait en sorte que c'est difficilement inclusif. (Représentant syndical S1)

Ensuite de ça c'est sûr que le travail est répétitif, qu'il faut lever et soulever des charges. Même si ce n'est pas

des grosses charges comme on a des petits lingots à la shop, ça pèse quoi 10-15 livres, peut-être une quinzaine de livres par lingot... Ce n'est pas lourd, mais au bout de 12 heures, quand t'en as levé 2000, c'est lourd.

(Représentant syndical S1)

La chaleur. On se rend compte que beaucoup des femmes, travailler un shift, ce n'est pas grave, deux shifts ce n'est pas grave. Deux mois, trois mois à la chaleur, c'est plus rough un petit peu en général. Quand on travaille en fonderie, dans un environnement où il peut faire jusqu'à 70 degrés Celsius, fait que on s'aperçoit que ça peut être un petit peu plus difficile. (Représentant syndical S1)

Les horaires de travail, souvent en quarts et rotatifs, sont aussi souvent nommés comme des obstacles pour les femmes, notamment pour celles qui sont mères, car ils compliquent la conciliation travail-vie personnelle¹⁴.

Il y a ce défi de l'horaire de travail, je pense que pour des jeunes mamans entre autres, c'est sûr ce n'est pas attirant. (Représentant de l'employeur P6.2)

Je dirais que les horaires de travail, souvent en opération, [...] rotation jour nuit. Ce ne sont pas nécessairement les horaires les plus typiques pour faire une conciliation travail-famille. (Représentant de l'employeur P6.2)

Puis aussi deuxième affaire qui limite, ce sont les quarts de travail de 12 heures. Moi pour l'avoir fait, 8 heures, ça aurait été bien en masse. Parce que c'est un entraînement olympique dans les salles de cuve à l'usine [...] Tu sais moi je pèse 115 livres et je mesure 5'3', ça fait que c'était extrêmement difficile, puis ce n'est pas à la portée de toutes les femmes de travailler fort et physiquement comme ça sur une longue période. (Représentant de l'employeur P4)

Ce travail est physique [...] il y a beaucoup de manutention : prendre une charge, déplacer la charge, faire du paquetage de pièces, puis aussi bien le fait que c'est sur des 12 heures en alternance jour-nuit [...], mais aussi la chaleur fait que dans certains secteurs il fait jusqu'à 70 degrés [...], ce n'est pas tout le monde peut supporter pendant un certain temps cette chaleur-là.

(Représentant de l'employeur P5.1)

Il y a aussi tout le fait des quarts de travail parce que souvent elles vont rester longtemps sur le quart de nuit avant d'avoir assez d'ancienneté pour appliquer sur des postes de jour, obtenir une permanence de jour. Ça fait que ça c'est deux entraves. (Représentant de l'employeur P3)

Ça fait que malheureusement, c'est très physique, c'est très dur, c'est dur physiquement, puis ça devient dur moralement aussi. On sait que ce sont des quarts de jours, des quarts de nuit, ce sont des quarts de 12 heures. Donc de 8 h à 20 h, puis de 20 h à 8h, ça fait que c'est ça aussi, le corps humain, quand le soleil se couche, c'est animal, la nuit, le corps humain, il devrait dormir. Mais malheureusement, dans notre système, ça prend des opérations 24 heures par jour. [...] C'est en alternance, un bloc jour, un bloc nuit tout le temps. (Représentant syndical S3)

Mais ce sont surtout les secteurs qui travaillent à sept jours à la métallurgie, majoritairement, avec donc des horaires rotatifs. Donc ça c'est un, pas que c'est un frein, mais c'est une réalité du milieu. Mais je vous dirais que le fait que ce sont des horaires rotatifs, puis du travail à sept jours, bien ça, c'est lourd dans le portrait.

(Représentant syndical S4)

L'absence d'installations sanitaires et d'EPI spécifiquement pour les femmes, demeure encore aujourd'hui un frein à l'accès aux emplois dans le secteur par les femmes dans certaines entreprises.

Une des choses qu'on a appris il y a quelques années pis ça prend du temps, mais on y arrive, pis on apprend. [...] Les vêtements de travail, les EPI qu'on utilise [...], bien si t'as moindrement des hanches, ça ne marche pas sur un jacket d'hommes, donc les filles ont toutes les deux boutons de la fin qui ne sont jamais attachés.

(Représentant de l'employeur P6.2)

Des fois il n'y a pas de toilette pour les femmes. [...] Les équipements de protection individuelle, les gants trop grands. (Représentant de l'employeur P4)

Cependant, nous on a une problématique au niveau de l'aménagement physique des locaux. L'usine n'avait pas été conçue initialement pour avoir des femmes. Comme ça ne s'est jamais présenté, qu'on n'a pas eu nécessairement

¹⁴ Encore une fois, cet obstacle pour les mères aurait aussi pu être classé dans la catégorie portant sur les réalités des femmes.

besoin, donc il y a uniquement les vestiaires masculins qui sont aménagés. Il n'y a pas de salle de bain pour les femmes, excepté du côté de l'administration.

(Représentant de l'employeur P5.6)

On a un vestiaire pour les femmes quand même, mais il n'est pas optimal là où il est placé, il est à l'extérieur.

(Représentant de l'employeur P5.5)

L'analyse de nos résultats montre que le manque de notoriété de l'industrie métallurgique comme employeur est le seul obstacle significativement différent lorsque l'on différencie les résultats selon la taille des entreprises. Cet obstacle est plus important pour les petites entreprises comptant moins de 100 employés que pour les autres entreprises (t de Student=-2,191; p=0,020).

Lorsque l'on différencie les résultats selon la présence syndicale, trois obstacles sont significativement moins importants pour les entreprises non syndiquées que pour les entreprises syndiquées, à savoir les tâches trop difficiles physiquement (t de Student=1,725; p=0,049), le manque de soutien, de reconnaissance et de confiance des tiers (t de Student=2,72; p=0,007) et les règles d'ancienneté qui limitent la progression de carrière (t de Student=2,099; p=0,024).

Enfin, les résultats du sondage présentés au tableau 5.2 montrent que les croyances à l'égard des retombées de l'EDI ne constituent pas un obstacle pour les employeurs. Les représentants des employeurs sont unanimement d'accord avec les avantages perçus et en désaccord avec les inconvénients perçus. Les perceptions des représentants syndicaux sondés vont dans le même sens, mais de manière moins marquée.

Tableau 5.2 – Proportion d'accord avec les avantages et inconvénients perçus de la diversité

Énoncés présentant des avantages et inconvénients perçus de l'EDI	Proportion de représentants des employeurs totalement en accord ou en accord avec l'énoncé (en %)	Proportion de représentants syndicaux totalement en accord ou en accord avec l'énoncé (en %)
Avantages		
La diversité de la main-d'œuvre génère de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire pour la résolution des problèmes	100,0	87,5
La diversité de la main-d'œuvre contribue à l'amélioration de la performance des équipes de travail	100,0	75,0
Un milieu de travail diversifié fait preuve de plus de flexibilité dans la façon d'appréhender les situations complexes et pour proposer des solutions appropriées	100,0	87,5
L'inclusion favorise une meilleure rétention du personnel	96,4	85,7
La diversité améliore le climat de travail	95,7	62,5
La diversité de la main-d'œuvre contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise et augmente sa compétitivité	92,8	60,0
La présence de femmes sur le lieu de travail favorise l'esprit d'équipe	90,9	42,9
La diversité au sein du personnel permet d'améliorer la réputation et l'image de l'entreprise	89,3	77,5
La diversité attire de nouvelles clientèles à l'entreprise	78,6	s/o
La présence de femmes dans l'équipe de travail favorise l'application des règles de santé, de sécurité et de bien-être au travail	75,0	37,5
Inconvénients		
La diversité augmente le risque de conflits interpersonnels	25,9	25,0
La diversité diminue la cohésion des équipes	10,7	12,5
La diversité ralentit la prise de décisions	6,8	12,5
La diversité de la main-d'œuvre engendre plus de coûts que de retombées	3,6	12,5

5.3 Discussion au sujet des obstacles et des causes de la sous-représentation des femmes

Les obstacles qui ont été identifiés par les acteurs de l'industrie métallurgique sondés et rencontrés sont similaires à ceux recensés dans la littérature pour l'industrie manufacturière en général et pour d'autres secteurs majoritairement masculins.

La disponibilité limitée des femmes et leur faible inclination à choisir le secteur de la métallurgie et ses métiers faute de connaissance ou d'intérêt, la pénibilité du travail, les horaires contraignants ainsi que la culture traditionnelle homogène et parfois sexiste, sont des obstacles identifiés tant dans la littérature que par les intervenants du secteur. D'autres obstacles identifiés dans le diagnostic sectoriel du CSMO-M en 2022, tels que la nature physique du travail et les horaires ainsi que les perceptions selon lesquelles l'industrie ne serait pas adaptée aux femmes et le faible nombre de candidatures féminines, l'ont aussi été dans notre recherche.

Bien que la littérature identifie plusieurs pratiques organisationnelles comme des obstacles potentiels à la sous-représentation des femmes, peu de ces pratiques sont reconnues comme telles par les entreprises du sec-

teur métallurgique, à l'exception des biais et préjugés des gestionnaires et recruteurs. En revanche, ce sont plutôt les acteurs externes à l'entreprise, comme les organismes d'employabilité, qui soulignent d'autres obstacles associés à cette catégorie, notamment le manque de soutien et de reconnaissance pour les femmes, l'absence de programmes d'accompagnement et de mentorat, tant pour les femmes que pour les superviseurs qui les accueillent, ainsi que la résistance de certaines entreprises à féminiser leurs annonces d'emploi et à y afficher activement leur ouverture aux femmes, malgré la conviction que cette ouverture soit déjà largement connue par tous, même si ce n'est pas nécessairement le cas.

Un autre obstacle organisationnel fréquemment mentionné par les personnes rencontrées, mais absent de la littérature consultée, est le fait que les expériences négatives passées en matière d'attraction et d'inclusion des femmes laissent des traces durables et freinent la volonté des entreprises de faire une place plus équitable aux femmes.

Finalement, les facteurs liés à la présence syndicale, bien que documentés dans la littérature, ne semblent pas être perçus comme des obstacles par les personnes sondées et rencontrées. Certaines ont toutefois mentionné un manque de collaboration syndicale ou un soutien limité des syndicats locaux à l'égard des questions d'EDI, vraisemblablement parce que les membres des comités exécutifs locaux y sont moins sensibilisés.

6. Les pratiques d'inclusion pour favoriser l'intégration et le maintien en emploi des femmes

Nous avons présenté au chapitre précédent nombre d'obstacles qui freinent l'attraction, la rétention et le développement des compétences et de la carrière des femmes. Or les entreprises aux prises avec une sous-représentation des femmes peuvent recourir à plusieurs pistes de solution pour pallier ces obstacles. Ce chapitre vise à présenter les pratiques de gestion et de gestion des ressources humaines utilisées à cette fin en deux temps : les pratiques recensées dans la littérature et les pratiques implantées dans les entreprises de l'industrie métallurgique. Nous terminons ce chapitre par une brève discussion critique.

6.1 Les pratiques tirées de la littérature

Pour bien situer les contributions de notre étude, nous présentons les pratiques favorisant la présence des femmes dans les organisations selon qu'elles émanent de la littérature sur la gestion de la diversité ou de celle de la mixité.

6.1.1 Les pratiques émanant de la littérature sur la gestion de la diversité

Deux courants se sont succédé dans la littérature sur la gestion de la diversité (Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022). À l'origine, la gestion de la diversité était une réponse aux obligations imposées par le cadre législatif interdisant la discrimination des personnes selon des motifs spécifiques, et obligeant les entreprises à corriger les effets cumulés de la discrimination, autrement dit la sous-représentation de certains groupes minoritaires (dont les femmes) : on parlait alors d'action positive (*affirmative action*). Graduellement, la gestion de la diversité s'est transformée de telle manière que la diversité devient une réalité à valoriser et un avantage économique pour

les entreprises qui cherchent à développer un *business case* en faveur de la diversité. Cette vision de la gestion de la diversité cherche à mettre en place des mécanismes pour tirer profit des différences, lesquelles sont considérées des « sources d'enrichissement, d'innovation et de performance » (Chanlat, 2022 : 427).

De plus en plus, un nouveau courant apparaît s'appuyant davantage sur des arguments moraux et éthiques en vertu desquels toutes personnes devraient non seulement avoir une place et une voix dans les organisations, mais aussi pouvoir s'y développer et s'épanouir (Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022).

Cette évolution a mené à différents types de pratiques dans les entreprises. Rinfret et al. (2022) proposent un modèle hybride de gestion de la diversité qui comprend deux niveaux d'intervention au sein d'une organisation pour éliminer la discrimination en emploi. Le premier niveau d'intervention présente des pratiques visant à promouvoir l'équité en emploi et combattre la discrimination; ce sont celles traditionnellement associées à la mise sur pied d'un programme d'accès à l'égalité en emploi, à savoir l'analyse de l'effectif et la révision des pratiques de recrutement et de sélection pour permettre l'embauche de membres des groupes cibles. Ces pratiques doivent s'appuyer sur un engagement fort de la direction, une stratégie de communication efficace et des pratiques dissuasives (comme la tolérance zéro et l'imputabilité des gestionnaires). Or, selon les auteures, ces pratiques ne sont pas suffisantes pour qu'un changement de culture s'opère. Elles proposent donc un second niveau d'intervention pour permettre le changement vers une culture inclusive favorisant l'ouverture et la confiance, ce qui nécessite la présence d'un leadership transformationnel pour mobiliser, stimuler et reconnaître les employés au sein de l'organisation.

D'autres auteurs (Beaudry et al., 2024; D'Netto et al., 2014; Hays-Thomas, 2022; Lobel, 1999; Rinfret et al., 2022; Saba et Dolan, 2021) abordent les activités de gestion de la diversité autour du développement de programmes ou de plans d'action de gestion de la diversité. Ceux-ci comprennent l'adoption d'un plan stratégique prévoyant un diagnostic, un échéancier et l'évaluation, l'instauration d'une culture favorisant la diversité, la formation offerte aux différents intervenants, l'implantation de pratiques pour contrer la discrimination, ainsi que la présence d'un tableau de bord pour faire le suivi des actions posées, d'un plan de communication et de mécanismes de plaintes.

L'engagement formel de la direction à l'égard de l'EDI est une condition *sine qua non* à la gestion de la diversité et l'inclusion (Chrobot-Mason et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; Otaye-Ebede, 2018; Rinfret et al., 2022). Cet engagement doit être assorti des ressources nécessaires en temps, en personnel et en argent, et être communiqué clairement à tout le personnel. Cela peut aussi inclure la nomination d'une personne-cadre responsable du dossier de la diversité (Chanlat, 2022; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; PWC, 2018; WEF, 2016), ou encore d'un champion ou d'une championne de l'inclusion (Chrobot-Mason et al., 2013; Offermann et Basford, 2014; Winters, 2014), et la présence de leaders inclusifs ou transformationnels agissant comme des modèles (Gallegos, 2014; Hays-Thomas, 2022; Rinfret et al., 2022). Certains auteurs suggèrent même que les gestionnaires soient imputables à l'égard de l'EDI et que sa gestion efficace devienne un critère d'évaluation de leur rendement (Gallegos, 2014; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999; Rinfret et al., 2022).

Or, ces processus et structures doivent s'appuyer sur une culture organisationnelle inclusive dans laquelle les comportements acceptables sont clarifiés (Gallegos, 2014; Offermann et Basford, 2014; Rinfret et al., 2022; Shen et al., 2009; Winters, 2014) et il n'y a aucune tolérance à l'égard de la discrimination et du harcèlement (Kossek et al., 2006; Offermann et Basford, 2014). Pour y arriver, nombre d'auteurs citent l'importance des activités de sensibilisation et de formation sur la diversité et l'inclusion (D'Netto et al., 2014; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Kraus et Riche, 2016; Kossek et al., 2006; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; Otaye-Ebede, 2018; Roberson et al., 2013).

Autrement, la présentation des pratiques dans la littérature sur la gestion de la diversité est souvent organisée selon les grandes catégories de pratiques de GRH : la dotation, l'évaluation du rendement, la formation et le développement du personnel ainsi que les pratiques de conciliation travail-vie personnelle.

En matière de dotation, la littérature recommande que les annonces d'emploi signalent aux candidats potentiels l'ouverture de l'entreprise à la diversité, que ce soit dans le texte ou dans les images choisies (Avery et al., 2013; Foster-Curtis et Dreachslin, 2008; Kossek et al., 2006; Otaye-Ebede, 2018), que les bassins de recrutement soient élargis pour inclure la main-d'œuvre issue des groupes sous-représentés (D'Netto et al., 2014; Kossek et al., 2009) et même d'opter pour un recrutement ciblé (Avery et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Gotsis et Kortezi, 2015; Kossek et al., 2016 ; Lobel, 1999) dans le cadre ou non d'un programme d'action positive ou d'équité en matière d'emploi (Rinfret et al., 2022; Shen et al., 2009). Plusieurs auteurs soulignent aussi l'importance d'avoir un jury de sélection à l'image de la diversité (Avery et al., 2013; D'Netto et al., 2014) et d'en former les membres pour qu'ils évitent les biais (Lobel, 1999), et de s'appuyer sur un processus d'évaluation juste et structuré (Avery et al., 2013). D'Netto et al. (2014) proposent même de mesurer l'attitude des candidats à l'égard de la diversité au moment de la sélection pour assurer leur appariement avec l'organisation et ses valeurs.

En matière d'évaluation de rendement, la littérature souligne l'importance de s'appuyer sur des critères de rendement, plutôt que sur la personnalité (D'Netto et al., 2014). Deux pratiques de formation et de développement des compétences favorisant la diversité relevées dans la littérature font pratiquement consensus : ce sont le mentorat et la présence de réseaux ou groupes ressources destinés aux personnes membres des groupes minoritaires (Chanlat, 2022; Chrobot-Mason et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Dawson et al., 2013; Foster-Curtis et Dreachslin, 2008; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Kossek et al., 2006; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; Winters, 2014). D'autres auteurs recommandent que des plans d'apprentissage soient développés pour les membres des groupes minoritaires et que des occasions d'apprentissage, voir des programmes de développement ciblé, leur soient disponibles (D'Netto et al., 2014; Hays-Thomas, 2022; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999).

L'éventail des pratiques de conciliation travail-vie personnelle est large, allant de la disponibilité d'avantages sociaux répondant aux besoins des familles, des congés familiaux et de service de garde (Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2002; Kossek et al., 2006; Lobel, 1999), à la flexibilité des horaires, au télétravail et à l'appui de la gestion pour les employés souhaitant se prévaloir de ces mesures (Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2002; Konrad, 2013; Lobel, 1999; Shen et al., 2009; Winters, 2014).

6.1.2 Les pratiques émanant de la littérature sur la mixité

Comme il reste des défis de sous-représentation des femmes dans certaines industries ou professions traditionnellement masculines, certaines auteures choisissent de situer leurs travaux dans le cadre théorique de la mixité (Brière, 2019; Gagné, 2022). Les premières évocations de la mixité ou de l'égalité entre les femmes et les hommes précèdent même l'avènement de cadre législatif à ce sujet. En effet, dès la fin du 19e siècle était revendiquée l'égalité salariale pour les femmes (Hallée et al., 2021).

Stamarski et Son Hing (2015) ont proposé un modèle pour expliquer les causes de la discrimination organisationnelle basée sur le genre, dans lequel tant le leadership, le climat, les politiques RH, la culture, la stratégie et la structure que leurs effets combinés peuvent mener à des décisions sexistes et de la discrimination. Les auteures proposent quelques pistes de solutions sans qu'elles soient organisées dans une démarche structurée.

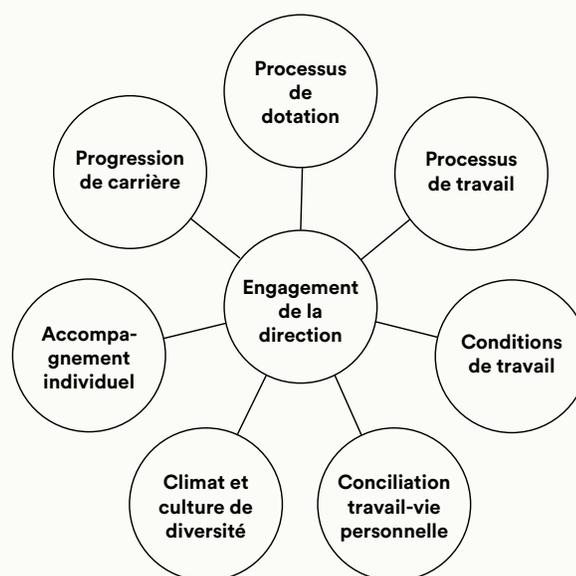
Correll (2017), quant à elle, a présenté un modèle d'intervention basé sur les petites victoires (*small wins*) pour éliminer progressivement les biais de genre et leurs conséquences pour les femmes dans les organisations. L'auteure propose de faire prendre conscience aux gestionnaires de la présence et des effets néfastes de ces biais dans leur organisation, de les accompagner pour qu'eux choisissent et implantent des solutions (nouveaux processus ou outils) puis d'évaluer l'efficacité des solutions et en célébrer le succès. Selon Correll, cette approche permet l'obtention de résultats plus rapides et plus durables et surtout, facilite le processus de changement pour atteindre la mixité.

Au cours des dernières années, plusieurs auteurs se sont intéressés aux pratiques favorisant l'intégration des femmes dans les domaines ou dans les secteurs d'acti-

tivité traditionnellement masculins. Plusieurs études ont mené à la rédaction de guides pour favoriser l'attraction, la rétention et la progression des femmes dans des domaines majoritairement masculins (Bélanger et Coulombe, 2018; Léveillé et Carle, 2007; Nouveau-Brunswick, 2009), puis dans certaines industries spécifiques : les métiers (*trades*) (Gyarmati et al., 2017), les mines (CIAFT, 2017; Milot, 2016), la construction (ACQ, 2021), le camionnage (Massimiani et al., 2019), les services automobiles (Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a), et l'industrie manufacturière en général (CME, 2017, Deloitte, 2015, 2017; Muir et Hong, 2014; PWC, 2018), mais une seule a débouché sur un modèle théorique (Brière, 2019). Nous présentons ce modèle et y ajoutons les pratiques promues par d'autres auteurs.

À la suite des travaux de son équipe de recherche sur la présence des femmes dans les milieux professionnels traditionnellement masculins, Brière (2019) a proposé un modèle distinguant huit catégories de pratiques complémentaires à intégrer dans une démarche pour favoriser la progression et la rétention des femmes dans les organisations (voir figure 6.1).

Figure 6.1 – Représentation du modèle de Brière (2019)



Au cœur de la démarche se situe **l'engagement formel de la direction** au sujet de l'intégration des femmes, lequel doit se traduire par un diagnostic de la situation s'appuyant sur des données empiriques et le développement d'un plan d'action contenant des objectifs précis et as-

sorti des ressources pour l'implanter. En plus de ces pratiques faisant quasiment l'unanimité, les autres pratiques recensées dans la littérature que nous associons à cette catégorie sont la présence d'une direction dédiée à la diversité, la consultation des femmes pour connaître leurs préoccupations et leurs besoins, la tenue d'entrevues de départ et l'imputabilité des gestionnaires au sujet de la diversité (par exemple en faisant de l'inclusion un critère d'évaluation) (Bélanger et Coulombe, 2018 ; CIAFT, 2017; CME, 2017; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016).

La deuxième catégorie du modèle concerne l'adaptation des **processus de dotation** du personnel. Elle inclut l'élargissement des bassins de recrutement, l'utilisation de concours, le recours aux stagiaires (ce qui implique une collaboration avec les institutions d'enseignement) et un processus d'accueil adéquat, alliant formation à l'emploi et parrainage ou mentorat. D'autres pratiques aussi fréquemment recensées dans la littérature sont le déploiement d'efforts pour accroître la notoriété d'un secteur traditionnellement masculin et de ses emplois, particulièrement auprès des femmes, la présentation réaliste des emplois, l'affichage claire de son ouverture à la main-d'œuvre féminine (avec des affichages inclusifs et des modèles féminins), des initiatives de recrutement spécifiques pour les femmes, la formation des recruteurs au sujet des biais de sélection, l'utilisation d'instruments de sélection non biaisés et la collaboration avec des ressources externes en employabilité qui permettent de préparer les équipes de travail et les femmes à leur arrivée (Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CME, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Deloitte, 2015, 2017; Gyarmati et al., 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015).

Une autre catégorie de pratiques porte sur la révision des **processus de travail** de telle sorte que les femmes puissent réaliser le même travail que les hommes (ex. modification des activités nécessitant plus de force physique, révision de la structure de rémunération pour reconnaître les différentes manières de travailler). À ce sujet, d'autres auteurs précisent que la révision des processus de travail passe par la présence d'analyse ergonomique des postes de travail et l'offre d'outils et appareils pour faciliter les tâches où une force excessive est

exigée (Bélanger et Coulombe, 2018; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016). D'autres proposent aussi le développement de la polyvalence en emploi, la rotation systématique des postes et le travail d'équipe (CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016).

L'implantation de bonnes **conditions de travail**, la quatrième catégorie, implique l'offre d'avantages sociaux répondant aux besoins spécifiques des femmes et davantage de flexibilité dans les horaires, tout en conservant une certaine stabilité ou prévisibilité. Les autres pratiques recensées dans la littérature s'ajoutant à cette catégorie sont la publication des échelles salariales, la réalisation d'un exercice d'équité salariale, la présence d'installations sanitaires et de vestiaires pour les femmes ainsi que la disponibilité de vêtements de travail et d'équipements de protection individuelle adaptés à la morphologie des femmes (Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; CME, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016; WEF, 2016).

La catégorie de pratiques liées à la **conciliation travail-vie personnelle** regroupe des mécanismes pour faciliter le retour au travail des parents après un congé de longue durée, l'accommodement pour les horaires, des congés pour les proches aidants et la présence de service de garde (parfois avec des horaires atypiques). L'offre de mesures d'équilibre travail-vie personnelle accessibles à tout le personnel est une pratique générale faisant pratiquement l'unanimité (Bélanger et Coulombe, 2018; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; WEF, 2016).

L'amélioration du **climat de travail** et la création d'une **culture d'égalité et de diversité** forment une catégorie essentielle de la démarche proposée. Brière (2019) fait référence à l'adoption d'une politique au sujet du harcèlement et de la violence au travail accompagnée de conséquences pour les fautifs, à la clarification des attentes à l'égard des gestionnaires pour qu'ils adoptent une attitude et des comportements exemplaires, à des activités de formation et de sensibilisation aux défis de la mixité et de l'inclusion, et à la création et l'appui de réseaux (formels ou non) de femmes. En plus de ces pratiques ralliant la plupart des auteurs, mentionnons la présence de

politiques et mécanismes favorisant la civilité, le rappel périodique des différentes politiques et l'intervention des gestionnaires en cas de manquement (ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Gyarmati et al., 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009).

Le modèle reconnaît que si des actions touchant toute l'organisation sont nécessaires, **l'accompagnement individuel** des femmes en emploi est aussi important, que ce soit par l'offre de formation continue et la présence de mécanismes pour gérer le stress du travail comme un programme d'aide aux employés, ou par la reconnaissance du travail. À ce sujet, la littérature consultée ajoute à cette catégorie l'évaluation du rendement, la gestion de carrière (Bélanger et Coulombe, 2018; Jones, 2019) et le suivi régulier de la situation auprès de la travailleuse et de son supérieur pour détecter des problèmes ou défis particuliers (CIAFT, 2017; Milot, 2016; RGF-CN, 2016).

Finalement, en matière de **progression de carrière** des femmes, le modèle propose que les processus liés aux postes de décisions et aux spécialisations doivent être adaptés pour permettre aux femmes d'y accéder et d'y

réussir : processus par concours, critères réalistes et spécifiques affichés, formation à la gestion, affectation pour obtenir de l'expérience et mentorat. D'autres pratiques pouvant être associées à cette catégorie sont la communication des étapes de cheminement de carrière à tout le personnel (CIAFT, 2017; Deloitte, 2015; Jones, 2019; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014) et la présentation de modèles de femmes gestionnaires ayant obtenu du succès (CME, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009).

6.2 Les pratiques identifiées par les acteurs de la métallurgie

Le tableau 6.1 reprend la structure du modèle de Brière (2019) et présente les pratiques les plus fréquemment observées dans les entreprises du secteur qui ont répondu au sondage. Des extraits d'entrevues et de groupes de discussion anonymisés sont présentés pour appuyer ces résultats et faire ressortir d'autres pratiques dont la présence n'a pas été mesurée dans le sondage¹³. Un tableau synthèse présentant tous les résultats obtenus est disponible à l'annexe 3.

Tableau 6.1 – Pratiques mises en œuvre dans les entreprises : nombre et proportion les ayant implantées¹⁴

Pratiques	Sondage employeurs	Sondage syndicats
	Nombre (%)	Nombre (%)
Engagement de la direction		
Présence d'une direction ou d'un poste dédié à la diversité	6 (18,2)	1 (12,5)
Diagnostic/État de situation	11 (33,3)	2 (22,2)
Entrevues de départ	16 (72,7)	3 (60,0)
Programme d'accès à l'égalité en emploi	9 (28,1)	3 (37,5)
Mesure et identification d'objectifs liés à la diversité	10 (31,3)	2 (25,0)
Processus de dotation		
Affichage clair de l'ouverture à la main-d'œuvre féminine	15 (68,2)	5 (83,3)
Rédaction inclusive des affichages de poste	16 (72,7)	6 (85,7)
Lorsqu'elles sont fortement minoritaires au niveau des candidatures, rencontre de toutes les femmes ayant postulé	9 (42,9)	1 (25,0)

¹³ Dans la présentation et la discussion des résultats, les personnes sondées sont celles qui ont répondu au sondage en ligne et les personnes rencontrées sont celles ayant participé à un groupe de discussion ou un entretien.

¹⁴ Une même fréquence peut être associée à différents pourcentages puisque nous avons conservé tous les questionnaires, même ceux non complétés; dès lors, le nombre total de réponses utilisé pour calculer le pourcentage varie.

Pratiques	Sondage employeurs	Sondage syndicats
	Nombre (%)	Nombre (%)
Formation des recruteurs sur les biais en contexte de sélection	6 (28,6)	2 (66,7)
Participation des femmes aux comités de sélection	15 (65,2)	7 (100,0)
Entrevue structurée	16 (72,7)	5 (71,4)
Mises en situation, tests de jugement situationnel ou centre évaluation dans le processus d'embauche	14 (63,6)	4 (80,0)
Collaboration avec une ressource externe en employabilité pour femmes	8 (38,1)	2 (40,0)
Processus formalisé d'accueil et d'intégration	18 (81,8)	7 (100,0)
Sensibilisation à l'inclusion de l'équipe de travail où sera intégrée une nouvelle employée	10 (47,6)	6 (85,7)
Accueil des femmes stagiaires ou des étudiantes	21 (91,3)	6 (85,7)
Processus de travail		
Outils et dispositifs visant à réduire les tâches nécessitant une force excessive	14 (60,9)	5 (71,4)
Promotion de l'utilisation des outils pour alléger les tâches nécessitant une force excessive auprès des hommes	16 (69,0)	7 (100,0)
Conditions de travail		
Affichage public des échelles salariales	13 (59,1)	7 (100,0)
Exercice d'équité salariale	21 (95,4)	5 (100,0)
Installations sanitaires et/ou vestiaires pour les femmes	19 (82,6)	5 (71,4)
Vêtements de travail et équipements adaptés à la morphologie des femmes	17 (73,9)	3 (60,0)
Conciliation travail-vie personnelle		
Service de réaffectation en cas de grossesse	9 (42,9)	3 (60,0)
Programmes de retour au travail après des absences prolongées	10 (47,6)	5 (71,4)
Mesures d'équilibre travail-vie personnelle accessibles à tout le personnel	8 (36,4)	1 (14,3)
Encouragement des hommes à se prévaloir des mesures d'équilibre travail-vie personnelle	9 (40,9)	1 (16,6)
Absence de pénalité pour les personnes qui se prévalent des mesures d'équilibre travail-vie personnelle	10 (43,5)	3 (60,0)
Disponibilité d'une garderie sur place 24/7	0 (0,0)	1 (14,3)
Climat et culture de diversité		
Politique contre le harcèlement sexuel et psychologique	23 (100)	7 (100,0)
Ateliers de sensibilisation à l'inclusion (ex. biais inconscients, sexisme, harcèlement, intimidation)	5 (22,7)	3 (42,9)
Mesures disciplinaires appliquées systématiquement pouvant aller au congédiement en cas de propos, gestes ou comportements inappropriés envers les femmes	20 (90,9)	5 (83,3)
Comités de femmes ou comité EDI	8 (24,2)	
Accompagnement individuel		
Valorisation de l'accompagnement et du jumelage des femmes	9 (39,1)	1 (20,0)
Programme formel de mentorat féminin	3 (13,6)	0 (0,0)
Progression de carrière		
Communication des étapes de cheminement de carrière à tout le personnel	12 (52,2)	6 (85,7)
Femmes autant encouragées que les hommes à postuler pour des postes de niveau supérieur	20 (87,0)	4 (80,0)

Tout d'abord, en ce qui concerne les pratiques liées à **l'engagement organisationnel de la direction**, la majorité des personnes rencontrées a indiqué que leur entreprise réalise un diagnostic de la situation des femmes dans leur entreprise, parfois à l'aide de sondage des femmes ou d'entrevues de départ.

Ces filles-là [...] sont bien mieux placées que moi pour dire c'est quoi leurs besoins, c'est quoi leurs enjeux.

(Représentant de l'employeur P2)

Toutefois, seulement un tiers des représentants des employeurs sondés ont déclaré disposer d'un portrait détaillé de la situation des femmes en emploi dans leur entreprise (statistiques sur l'EDI). Les entreprises rencontrées sont plus nombreuses que les entreprises sondées à se fixer des objectifs en matière de diversité et de proportions de femmes à compter dans leur effectif. De plus, l'une des entreprises rencontrées utilise l'atteinte de l'objectif de diversité comme critère pour déterminer la rémunération variable de ses cadres supérieurs.

On n'a pas de quotas, mais on a des objectifs qu'on tente d'atteindre en termes de ratio de femmes. [...]

Les objectifs sont fixés par l'usine, [...] puis c'est lié [...] à la rémunération variable. (Représentant de l'employeur P3)

Pour ce qui est du **processus de dotation**, une majorité des entreprises rencontrées, parfois en collaboration avec le CSMO-M, font des efforts pour faire connaître l'industrie métallurgique et ses emplois – vu leur faible notoriété, et développent des plans de marketing RH.

Je pense que c'est d'ouvrir plus nos portes, de se faire connaître davantage et de casser un peu cette réputation-là [...], c'est une vieille vieille industrie, un boys' club, puis là c'est encore le cas. (Représentant de l'employeur P3)

La façon dont on a présenté la campagne [Pas de métal, pas de], l'idée, c'était d'aller chercher des axes qui rejoignent un peu tout le monde, [...] de mieux faire connaître ce qui se fait de bon, c'est bon pour tous. [...] C'était d'aller sensibiliser sur ce que fait le secteur [...] Ce n'est pas genré, ça laisse place à tous finalement.

(Représentant du CSMO-M C3)

Pour attirer davantage de femmes, près des trois quarts des entreprises sondées utilisent des annonces d'emploi inclusives (titre tant au masculin qu'au féminin), dans lesquelles elles affichent clairement leur ouverture à la main-d'œuvre féminine (entre autres par des images de femmes en emploi). De plus, la moitié des entreprises rencontrées font une présentation réaliste des emplois aux candidats.

En entrevue, je vais quand même [dire], peu importe la personne, que c'est un travail qui est physique. Donc je vais le nommer qu'il y a beaucoup de manutention, qu'on travaille avec prendre une charge, déplacer la charge, faire du paquetage de pièces, puis aussi bien le fait que c'est sur des 12 heures en alternance jour-nuit [...], mais aussi la chaleur fait que dans certains secteurs, il fait jusqu'à 70 degrés. [...] Alors moi c'est nommé parce que j'ai déjà rentré des gens où ce qu'on n'avait pas nécessairement nommé et que là, oups, ben la semaine numéro un, ça ne fonctionne pas. (Représentant d'employeur P5.1)

Nous maintenant on donne l'opportunité aux candidats et candidates de lever les panneaux via les centres d'évaluation. Ce n'est pas vraiment un test, c'est vraiment plus une expérience qu'on veut faire vivre à la personne, qu'on lui dit par exemple si, je ne sais pas, si c'est 20 fois dans ta journée ou peu importe que tu vas avoir à le lever.

(Représentant d'employeur P5.2)

Certaines entreprises rencontrées élargissent aussi leur bassin de recrutement et mettent sur pied des initiatives de recrutement ciblé pour les femmes, parfois en collaboration avec des organismes d'employabilité. Ainsi, deux projets pilotes étaient en cours dans deux régions pendant la période de consultation.

Puis, on vient de partir un gros projet qu'on travaillait depuis un an et demi en collaboration avec, encore une fois, le CSMO puis avec [un organisme d'employabilité]. [...] C'est un programme qui leur donne un DEP en opération d'équipement de production. C'est un programme en alternance travail-études dans lequel elles vont venir faire leur stage ici chez nous, durant la période d'été.

(Représentant d'employeur P2.1)

De plus, presque toutes les entreprises sondées ont indiqué accueillir des stagiaires ou des étudiantes dans le cadre de leur parcours scolaire.

En ce qui concerne le processus de sélection proprement dit, près des trois quarts des entreprises sondées indiquent opter pour une entrevue structurée (liée aux critères de sélection et préparée à l'avance), près des deux tiers ont indiqué inclure une femme dans leur comité de sélection et certaines ont mentionné offrir une formation aux membres des comités de sélection pour éviter les biais inconscients.

On a formé aussi nos recruteurs, ceux qui passent les entrevues le plus souvent pour être ouverts à la diversité et comment reconnaître les profils atypiques, comment ne pas toujours juger de la même façon.

(Représentant d'employeur P6.3)

Pour faciliter l'intégration des femmes dans leur nouveau milieu, la majorité des entreprises sondées opte pour un processus d'accueil et d'intégration formalisé, et dans certaines entreprises, on va même jusqu'à sensibiliser à l'inclusion et préparer les membres de l'équipe de travail dans laquelle la nouvelle recrue sera intégrée.

Je fais quand même confiance à mes gars, mais pour un petit rappel, ça ne nuit jamais à personne : « Bon il va y avoir une nouvelle employée qui va rentrer. Elle va être dans le vestiaire des femmes avec l'autre femme. Faites attention un peu à vos commentaires, faites attention à ce que vous dites. ». (Représentant d'employeur P5.4)

En ce qui a trait aux **processus et aux conditions de travail**, plusieurs entreprises procèdent à des analyses ergonomiques du travail et fournissent à leurs employés des outils et des équipements qui modifient les tâches exigeant une force excessive (par exemple des exosquelettes), voire transforment les méthodes de travail par la mécanisation, l'automatisation ou la robotisation. Les entreprises sondées poursuivent également leurs efforts pour aménager ou améliorer les installations sanitaires pour les femmes et leur fournir des équipements de protection individuelle adaptés à leur morphologie.

Il y a certaines tâches qu'on a pu revoir [...] des tâches qu'on se rend compte que physiquement ça n'a pas de sens, mais ça n'avait déjà pas de sens pour des hommes. [...] On a amélioré ces tâches-là, [...] on les a rendues faciles pour les femmes. [...] Je vais vous donner un exemple : l'atelier de brasquage où on répare les cuves, il y a des montées de courant et d'utiliser une rectifieuse,

puis de tenir à bout de bras comme ça, puis là, tu le fais pratiquement pendant tout ton quart de travail, c'est épuisant physiquement. On a installé un beau petit montant, un équipement qui neutralise le poids de l'appareil qui est supporté avec un mat derrière toi ça fait que l'appareil se supporte par lui-même. (Représentant syndical S3)

Je les envoie prendre des mesures chez le fournisseur des vêtements de travail. On le sait la poitrine, la taille, les hanches. Donc un Big Bill régulier pour homme, si on ne fait pas de retouche, elles ne seront pas confortables dedans. Donc, [les employées] sont allées [...] faire des vêtements sur mesure pour elles. (Représentant de l'employeur P1)

Seulement un tiers des entreprises sondées a instauré des mesures de **conciliation travail-vie personnelle** accessibles à tout le personnel et aucune d'entre elles n'offre une garderie sur place disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Deux entreprises ont démarré de telles initiatives, mais elles ont été abandonnées faute de demandes ou de ressources.

[Un organisme local avait] eu le mandat de développer [...] une garderie en ville pour les gens de l'usine, justement parce que c'était un organisme qui aidait les femmes à s'intégrer dans les métiers non traditionnels. [...] Puis, le projet a avorté parce que la demande n'aurait pas été là. (Représentant syndical S3)

En ce qui a trait au **climat de travail** et à la **culture organisationnelle de diversité**, toutes les entreprises participantes ont élaboré et implanté une politique de prévention du harcèlement. Certaines personnes rencontrées ont précisé qu'elles font en sorte que la politique soit communiquée périodiquement aux employés et que le processus de plaintes soit connu. De plus, quelques entreprises offrent des ateliers de sensibilisation à l'inclusion. Par ailleurs, certaines entreprises rencontrées ont aussi adopté une politique de civilité au travail et offrent de la formation à ce sujet. La moitié des personnes rencontrées, qu'elles soient représentantes d'employeurs ou de syndicats, déclarent qu'elles interviennent ou confrontent les personnes ayant des gestes sexistes et inappropriés au travail.

On n'a pas besoin d'être des formateurs en intégration, on peut les avoir ces discussions-là, puis on peut habiliter nos superviseurs aussi à les avoir, puis les supporter, nos superviseurs, pour qu'il y a une discussion avec l'équipe avant que la personne rentre, puis dire : « Rap-

pelons-nous, on est en 2023, puis vous en avez tous des enfants, ben essayez donc d'accueillir cette personne-là comme vous aimeriez que votre enfant soit accueilli dans un milieu de travail ». Tu sais ça je pense que ça peut faire réfléchir pis ça fait évoluer les gens, puis les mentalités. (Représentant d'employeur P5.3)

Puis je me souviendrai toujours. J'avais rencontré le gars du syndicat, puis j'avais dit « Là, on a une situation maintenant ». Il avait banalisé, c'était fou : « Oh, bien, si elle est trop fragile pour venir dans le milieu d'hommes, ta ta ti tatata... ». J'ai dit « T'as une fille toi? » « Ben oui ». J'ai dit « Elle a quel âge ta fille? » « Elle a seize ans. » « Hey ben ben vite, elle va pouvoir venir travailler comme étudiante. Aimerais-tu ça que ta fille, ça y arrive? Qu'est-ce que tu dirais? » « Ah bien tabarnak! ». Il s'était levé, puis il avait dit « C'est qui? » Donc juste ça, ça l'avait fait cheminer, lui, en l'espace de deux secondes. Puis il avait dit « T'as bien raison, puis la réaction que j'ai eue il y a deux minutes, ça n'a pas d'allure. C'est beau. Je m'en occupe. »

Fait que tu sais, il faut en parler, puis tu sais, il ne faut pas avoir peur de les mettre ces tabous-là sur la table. (Représentant d'employeur P5.3)

Finalement, la majorité des entreprises rencontrées peut compter sur un comité de femmes pour leur permettre de se réunir, de rencontrer des leaders féminins, d'échanger et de partager leur expérience et de communiquer leurs besoins, ce qui favorise leur sentiment d'appartenance. Seulement un quart des entreprises sondées dispose d'un comité EDI.

Les pratiques **d'accompagnement individuel** des femmes sont peu développées. Un peu plus du tiers des entreprises sondées semble valoriser le jumelage et seulement quelques-unes offrent un programme formel de mentorat pour les femmes. Les pratiques de **progression de carrière** sont aussi peu présentes. La communication des étapes de cheminement de carrière à tout le personnel n'est présente que dans la moitié des entreprises sondées. Par ailleurs, les programmes de perfectionnement mentionnés sont souvent au stade embryonnaire et principalement destinés au personnel cadre.

Je vais démarrer un recrutement dans les prochaines semaines [...] Dix postes de superviseuses complètement dédiés à des femmes. Ça va être des postes qui sont ajoutés dans l'organigramme mais qui n'auront pas d'équipe

en dessous d'eux. C'est comme des postes de relève qui vont être affichés à l'interne et à l'externe [...] dédiés à des femmes que l'on va accompagner pendant une période de 12 mois avec différentes stratégies : de la formation, de l'exposition puis du remplacement, vraiment à la tâche puis on va, ce sont des emplois permanents dans le fond.

(Représentant de l'employeur P4)

Certaines pratiques d'attraction et de rétention semblent présentes exclusivement dans les organisations syndicales. En matière d'engagement organisationnel, certains syndicats fournissent des efforts pour impliquer les femmes dans des comités syndicaux et vont même jusqu'à leur réserver un certain nombre de sièges.

Je dirais même les trois postes réservés femmes, [...] aujourd'hui on ne serait pas capable d'en enlever un, mais mettons on aurait une résolution de dire on tombe de trois à deux, je ne pense pas que ça passe. Mais le contraire, on en aurait deux pis on dirait on veut monter à trois, moi je pense que ça ne passerait pas.

(Représentant syndical S2)

Pour le recrutement, la majorité des représentants syndicaux rencontrés indique que leur exécutif local accueille les nouvelles employées. Un syndicat local a même développé un outil pour accompagner les femmes.

On a sorti des exemples, pas des guides, mais des façons de fonctionner avec comment accueillir une travailleuse.

Ça peut être banal, mais comment, une travailleuse se présente. Bon, je viens de rentrer dans votre milieu de travail, bon je me présente au syndicat puis de parler un peu avec elle pour justement voir après ça de faire un suivi c'était quoi, comment qu'elle s'est appropriée le travail, puis comment qu'elle se développe et qu'est ce qui est un frein, un frein aussi à son développement ?

(Représentant syndical S4)

6.3 Discussion au sujet des pratiques d'inclusion

Quelle que soit la perspective adoptée, qu'il s'agisse de la gestion de la diversité ou de la mixité, les pratiques d'inclusion recensées dans la littérature scientifique et professionnelle sont similaires. De la même manière, les

pratiques adoptées par les entreprises du secteur de la métallurgie pour attirer, retenir et assurer le développement des compétences et la progression de la carrière des femmes sont comparables à celles recensées dans la littérature et à celles implantées par d'autres secteurs québécois majoritairement masculins.

Les pratiques les plus fréquemment implantées concernent la modification des processus et des conditions de travail pour faire une place (littéralement) aux femmes et leur fournir les équipements et outils leur permettant d'effectuer le travail sécuritairement. À ce sujet, plusieurs entreprises mènent des analyses ergonomiques du travail, fournissent des outils et des équipements pour réduire les tâches nécessitant une force excessive, poursuivent leurs efforts pour installer ou améliorer les installations sanitaires pour les femmes et leur fournir des équipements de protection individuelle adaptés à leur morphologie. Une grande variété de pratiques de dotation plus inclusives sont aussi adoptées, notamment des efforts pour mieux faire connaître l'industrie et les emplois qui y sont disponibles, en particulier auprès des femmes qui y sont traditionnellement moins attirées. Les entreprises affichent aussi plus clairement leur ouverture aux femmes lors du recrutement, allant même jusqu'à participer à des projets pilotes visant à former et embaucher uniquement des femmes. De plus, une majorité des entreprises mettent en place un processus d'accueil et d'intégration formalisé, auquel participe parfois le syndicat. L'implantation des mesures de conciliation travail-vie personnelle est moins fréquente, mais ce n'est pas surprenant compte tenu de la réalité du secteur où la production en continu et les quarts de travail sont fréquents.

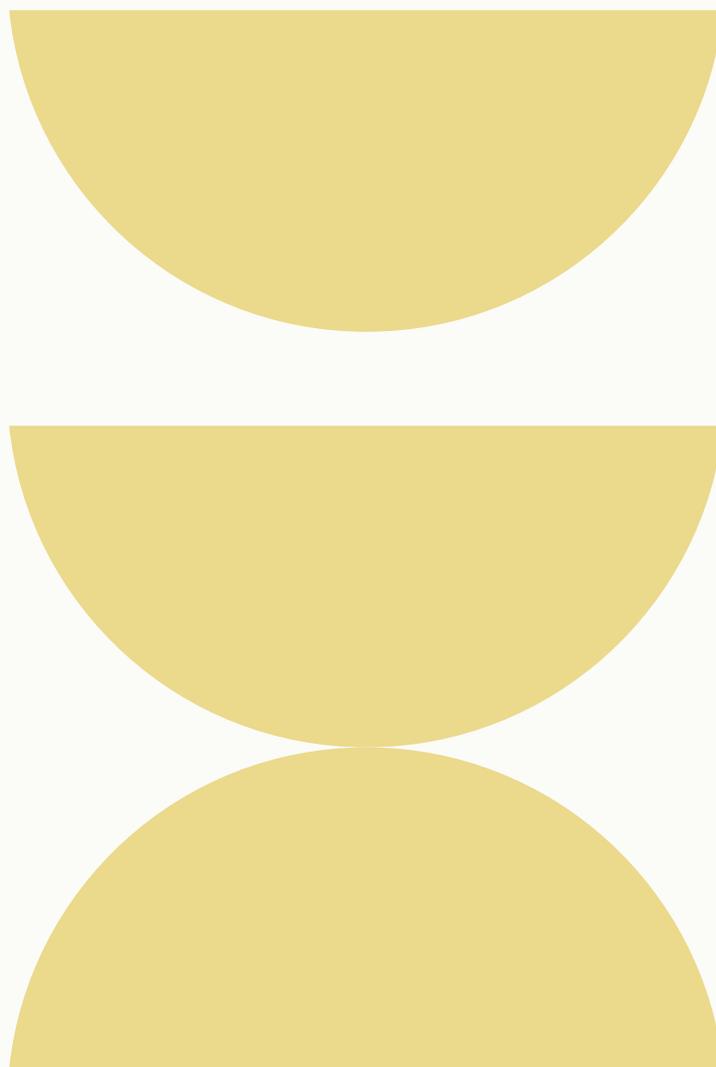
Plusieurs entreprises procèdent à une forme quelconque de diagnostic de la situation des femmes dans leur organisation et certaines se fixent des objectifs en matière d'EDI. Les mécanismes formels pour lutter contre la discrimination et le harcèlement (comme une politique de prévention du harcèlement) sont présents, mais ceux pour transformer la culture organisationnelle (dont les ateliers de sensibilisation à l'inclusion et les comités de femmes) le sont moins. En matière de développement des compétences et de progression de carrière, les pratiques d'accompagnement individuel des femmes telles le jumelage et le mentorat, sont peu présentes, tout comme les pratiques de progression de carrière vers des postes de direction, en particulier pour les employées de la production.

Cela dit, certaines entreprises adoptent plusieurs des pratiques présentées alors que d'autres semblent y résister : la situation au sein de l'industrie est donc plutôt hétérogène. De plus, l'implantation des pratiques n'est pas égale dans toutes les entreprises, certaines les utilisant depuis longtemps pendant que d'autres les initient. Dans tous les cas, il semble que peu d'entreprises aient mesuré l'impact des pratiques sur la représentation et l'inclusion des femmes.

Lorsque l'on compare les pratiques observées avec celles proposées dans la littérature, quelques entreprises ont indiqué avoir adopté une approche progressive (par petits pas) quelque peu comparable à celle proposée par Correll (2017), bien que les gestionnaires semblent moins impliqués dans le choix et l'élaboration de solutions et que les succès ne sont pas toujours célébrés. En effet, la plupart des pratiques observées relèvent de la responsabilité des conseillers RH, qui ont souligné à plusieurs reprises la difficulté d'impliquer les superviseurs. Règle générale, la haute direction des entreprises, et même celle des centrales syndicales, appuient formellement les efforts pour faire une plus grande place aux femmes, mais c'est plus difficile de traduire cette priorité sur le plancher des usines. À ce sujet, ni la recommandation d'avoir des communications régulières de la direction vers l'ensemble des employés au sujet de l'inclusion (Bélanger et Coulombe, 2018; Deloitte, 2015; Léveillé et Carle, 2007; PWC, 2018; WEF, 2016) ni celle unanime d'offrir de la formation sur les enjeux de genre et de mixité ne semblent s'être concrétisées dans le secteur. Par ailleurs, bien que les comités de femmes soient présents dans de nombreuses entreprises du secteur, le défi demeure d'impliquer les femmes travaillant dans les opérations, en raison des contraintes liées à leur emploi dans la production et à leur horaire de travail en rotation par quarts.

La littérature fait ressortir la complémentarité des pratiques et la nécessité de les intégrer dans un plan et une stratégie à long terme, eux-mêmes alignés à la stratégie d'entreprise (Beaudry et al., 2024; Brière, 2019; Genin et al., 2022; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Saba et Dolan, 2021). Or, l'information obtenue des représentants des employeurs porte à croire que les entreprises semblent plus susceptibles de réagir rapidement aux défis qui surgissent, que d'adopter un plan clair, spécifique et à plus long terme, pour assurer non seulement l'attraction des femmes, mais aussi leur fidélisation et le développe-

ment de leurs compétences et de leur carrière pour une véritable inclusion. Si l'EDI est une priorité stratégique pour plus de la moitié (53,9 %) des entreprises sondées et que l'inclusion est une valeur primordiale pour 86,2% de ces entreprises, ces affirmations ne semblent malheureusement pas être accompagnées de plans concertés, sauf exceptions.



7. Les clauses de convention collective liées à l'EDI

Dans les entreprises syndiquées, les pratiques favorisant l'inclusion des femmes peuvent aussi être le résultat d'ententes négociées entre l'employeur et les syndicats, les représentants officiels des employés. C'est pour cette raison que nous avons choisi d'explorer les clauses des conventions collectives liées à l'EDI. Nous débutons ce chapitre avec la présentation de la littérature scientifique portant sur la place de l'EDI dans les conventions collectives. Nous exposons ensuite les résultats au sujet de la présence et du contenu de clauses liées à l'EDI dans les conventions collectives en vigueur dans l'industrie de la métallurgie. Nous concluons avec une brève discussion.

7.1 Les pratiques émanant de la littérature sur les conventions collectives

La littérature que nous avons consultée sur la place de l'EDI dans les conventions collectives est fort variée, mais aucune des études consultées ne s'est intéressée spécifiquement aux clauses ou mesures ciblant exclusivement les femmes. Pourtant, cette littérature révèle que la négociation collective ainsi que les mesures conjointes qui en découlent ont démontré leur efficacité pour favoriser une plus grande égalité des sexes (Moore et al., 2019; OIT, 2020). En effet, avec le temps, « le champ d'application des conventions collectives s'est élargi [...] afin de lutter contre les inégalités et l'exclusion sur les marchés du travail » (OIT, 2022 : 101). Qui plus est, tant les employeurs que les syndicats peuvent tirer profit de l'égalité des sexes. Les mesures négociées conjointement et les clauses de conventions collectives plus inclusives contribuent entre autres à une meilleure rétention des employés, à une satisfaction accrue des travailleuses en matière de conciliation travail-vie personnelle et à la réduction des discriminations (OIT, 2020, 2022; Pillinger et al., 2016).

Nous avons classé la littérature examinée en six catégories de clauses de conventions collectives, ou de dispositions conjointes, que nous présentons successivement.

La première catégorie regroupe toutes les clauses concernant **l'interdiction de la discrimination** sur le lieu de travail, thème récurrent dans toutes les études analysées. Ces clauses font souvent référence aux chartes des droits et libertés de la personne et aux lois en vigueur, en intégrant des mécanismes de protection, de soutien aux victimes de discrimination et des dispositifs de formation (Kumar et Acri, 1992; Laroche et al., 2024; OIT, 2022). À ce sujet, les travaux récents de Laroche et al. (2024) sur l'état des lieux des clauses relatives à l'EDI dans les conventions collectives des secteurs privé et public au Québec en 2022, révèlent que 85 % des 8 205 conventions consultées incluaient des dispositions interdisant la discrimination.

La deuxième catégorie porte sur la **promotion de l'égalité des sexes et la réduction de l'écart de rémunération**. Une étude de l'OIT (2022) menée dans 98 pays montre que 59 % des 512 conventions collectives analysées intègrent des dispositions visant l'égalité des sexes. Les mesures dans les conventions collectives comprennent la mise en place de programmes d'équité et/ou d'égalité en emploi, la création de comités d'équité salariale, le recours à un processus d'attribution équitable des primes salariales, l'offre d'indemnités visant à combler les écarts de rémunération entre les sexes, ainsi que des systèmes de classification et d'évaluation des emplois neutres (Kumar et Acri, 1992; Laroche et al., 2024; Pillinger et al., 2016). De leur côté, Laroche et al. (2024) constatent que 3,5 % des conventions collectives québécoises incluent une clause relative à la création d'un comité d'équité salariale.

Les mesures visant à favoriser la **conciliation travail-vie personnelle** forment la troisième catégorie. Les conven-

tions collectives, dans différents secteurs et pays, ont permis d'obtenir des avancées telles qu'une plus grande flexibilité des horaires de travail, des congés de maternité et parentaux bonifiés, ainsi que des droits spécifiques pour les travailleurs ayant des responsabilités familiales ou des personnes à charge (Kumar et Aciri, 1992; OIT, 2022; Pillinger et al., 2016). Proctor-Thomson et al. (2021), dans leur analyse de 1 735 conventions collectives en Nouvelle-Zélande, révèlent que 17,4 % des conventions collectives incluent une clause pour des congés non rémunérés prolongés, 14 % des dispositions pour des horaires flexibles et 5 % pour le partage d'emploi.

La quatrième catégorie de clauses concerne la **prévention de la violence et du harcèlement** sexuel ou sexiste au travail, ainsi que la violence conjugale. La littérature montre un engagement croissant des parties prenantes à prévenir, combattre et protéger les femmes contre toutes formes de violence, tant sur le lieu de travail qu'à l'extérieur. De nombreuses conventions collectives incluent désormais des dispositions spécifiques à la violence fondée sur le genre, afin de prévenir et gérer le harcèlement sexuel au travail (Williamson et Baird, 2014). Ces clauses peuvent inclure des définitions claires du harcèlement sexuel, des protocoles de gestion des plaintes, des mesures de prévention, un soutien aux victimes, des congés pour violence conjugale, et la création de comités d'aide en matière de violence sexuelle (Laroche et al., 2024; MTESS, 2020; OIT, 2020, 2022; Pillinger et al., 2016). Une étude des conventions collectives québécoises rapporte que 237 contiennent des clauses sur la violence conjugale : 136 d'entre elles reprennent les dispositions de la *Loi sur les normes du travail*, alors que les autres 101 conventions collectives incluent des mesures plus générales que celles prévues par la loi (MTESS, 2020).

La cinquième catégorie de mesures, inspirée de Laroche et al. (2024), a trait au **soutien à la diversité et à l'inclusion**. La littérature révèle des divergences quant à la position des organisations syndicales sur la gestion de la diversité. Les syndicats peuvent jouer un rôle clé en tant que promoteurs de l'inclusion (Ledwith, 2012), et leur capacité à comprendre les préoccupations spécifiques des femmes influence directement les actions conjointes qu'ils entreprennent avec les représentants des employeurs, ainsi que la recherche de solutions adaptées (Yates, 2010). Cependant, certains demeurent réticents à promouvoir la diversité, voire s'y opposent (Garner-Moyer,

2006). À ce titre, Yerochewski et Gagné (2017) mettent en évidence les comportements ambivalents des syndicats au Québec qui tendent à préserver les acquis des travailleurs majoritaires ou plus anciens, sans modifier le contenu des conventions collectives. Cet immobilisme peut être surmonté par la formation des équipes de négociation aux biais inconscients et aux principes d'égalité des sexes, par l'inclusion des femmes dans le leadership syndical et dans les équipes de négociation collective (Dickens, 2000; Kirsch et Blaschke, 2014; OIT, 2020; Pillinger et al., 2016), ainsi que par l'adoption d'une communication inclusive (Kumar et Aciri, 1992). Par ailleurs, les syndicats affichent davantage leur soutien lorsque des dispositifs inclusifs sont inscrits formellement dans les accords collectifs (Kirton et Greene, 2022).

La dernière catégorie de dispositions en matière de conventions collectives a trait à la **santé et la sécurité au travail (SST)** et plusieurs travaux s'intéressent à cette question pour les femmes (Baril-Gingras et Cox, 2022; Boivin, 1998; Genin et al., 2022; Legault, 2005; Messing et al., 2011; Messing et Cox, 2024; Pillinger, 2016; Taylor, 1987).

La littérature révèle que les syndicats jouent un rôle central dans l'amélioration des conditions de travail des femmes en matière de SST. Par exemple, Taylor (1987) a démontré qu'une plus grande couverture syndicale est associée à une diminution des accidents graves au travail, ce dont bénéficient particulièrement les travailleuses qui sont souvent exposées à des risques sous-estimés. Boivin (1998), de son côté, a montré que l'implication syndicale dans les comités SST permet de mieux représenter les intérêts des travailleuses et d'intégrer leurs préoccupations dans les négociations collectives. Ainsi, la reconnaissance des enjeux liés à la SST des femmes, par les syndicats, les a entraînés à exiger des améliorations, à négocier de meilleures protections et à sensibiliser les employeurs aux besoins spécifiques des travailleuses (Genin et al., 2022).

Toutefois, les clauses spécifiques liées à la SST des travailleuses demeurent peu présentes dans les conventions collectives (Messing, 2009; Pillinger, 2016). Des études montrent pourtant que les travailleuses sont confrontées à des défis uniques tels que l'inadaptation des équipements de protection individuelle (EPI) conçus sur des standards masculins, le manque d'infrastructures adaptées telles que des toilettes et des vestiaires distincts pour les femmes et la sous-déclaration des lésions

professionnelles par crainte de représailles (Baril-Gingras et Cox, 2022; Genin et al., 2022; Legault, 2005; Messing et al., 2011). Ces trois éléments pourraient conséquemment faire l'objet de clauses dans les conventions collectives.

A contrario, une autre disposition clé en matière de SST est plus souvent mentionnée dans les conventions collectives : elle concerne le retrait préventif pour les travailleuses enceintes ou allaitantes. Cette disposition s'inscrit dans le contexte québécois où la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST) et le programme *Pour une maternité sans danger* permettent aux travailleuses exposées à des risques d'obtenir des aménagements de poste ou, en l'absence de solutions sécuritaires, d'être retirées temporairement du travail tout en recevant des indemnités de remplacement du revenu.

7.2 Les clauses des conventions collectives en vigueur liées à l'EDI

Les résultats au sujet des clauses de conventions collectives liées à l'EDI sont présentés en deux étapes : les résultats plus généraux issus des sondages réalisés auprès des employeurs et des syndicats sont présentés en premier, et ceux tirés de l'analyse des conventions collectives en vigueur dans l'industrie métallurgique suivent.

Tout d'abord, parmi les entreprises syndiquées, 17,9% ont rapporté que les conventions collectives en vigueur comportent des dispositions (clauses, lettres d'entente, accords écrits) relatives à l'EDI, mais aucune ne mentionne spécifiquement des mesures concernant l'attraction, la rétention et le développement des femmes. Les exemples de disposition cités par les répondants incluent des clauses générales, telles qu'un article faisant référence à la *Charte des droits et libertés de la personne*, une clause interdisant la discrimination, une disposition relative à l'équité salariale et une autre stipulant que tout employé, pour le même poste, reçoit le même salaire.

Pour leur part, un tiers des représentants syndicaux sondés ont indiqué que les conventions collectives de leur établissement contiennent des dispositions relatives à l'EDI. Les exemples mentionnés comprennent un article engageant l'employeur à ne pas discriminer sur la base des critères prévus par la Charte, des clauses relatives à

l'équité salariale entre femmes et hommes, ainsi qu'une clause reconnaissant les étudiants comme travailleurs occasionnels. Une seule personne (11,1%) a signalé que la convention collective en vigueur incluait des dispositions sur l'attraction, la rétention et le développement des femmes, celles-ci concernant principalement le développement et un système de suivi des formations.

Lorsqu'ils sont questionnés sur l'historique de conflits ou de différends de travail à l'égard de l'EDI, une minorité d'entreprises et de syndicats indique que c'est le cas pour eux (respectivement 6,9% et 14,2%).

Le sondage des représentants syndicaux fournit aussi des renseignements sur l'engagement syndical au sujet de l'inclusion des femmes. Les trois quarts des répondants ont indiqué que leur organisation syndicale (syndicat local, fédération, centrale, etc.) dispose d'un comité dédié aux questions relatives à la condition féminine, avec une connaissance approfondie de la situation des femmes au travail. Un tiers des syndicats offre des formations sur la gestion de la diversité et la mixité à toutes les personnes occupant des fonctions syndicales et dispose d'un « champion EDI », une personne dédiée à promouvoir ces questions dans les instances syndicales et auprès des membres, en plus de ses autres responsabilités. Plus de la moitié (57,1%) des syndicats se disent proactifs en matière d'EDI, et affirment assurer une représentation égale des femmes et des hommes, en déposant de nombreux griefs liés à l'EDI.

Par ailleurs, même si moins de la moitié des répondants (42,8%) jugent que l'EDI est une priorité stratégique pour leur syndicat (et dès lors que 57,4% considèrent que ce n'est pas une priorité stratégique) et que, dans la majorité des cas, il n'y a pas toujours de revendications spécifiques aux femmes dans le cahier de charges présenté à la partie patronale, leur syndicat accorde un rôle clé à la négociation collective dans la mise en œuvre de l'EDI (57,1%) et les enjeux d'EDI ne sont pas les premiers à être abandonnés en cours de négociation collective (75%). Finalement, à ce sujet, la moitié des répondants indique que la présence d'une femme à la table de négociation collective permet d'aller chercher des gains significatifs pour les femmes, même si une majorité (87,5%) considère que l'EDI est un dossier dans lequel les hommes doivent s'impliquer.

Après s'être intéressées aux perceptions des répondants, nous présentons les résultats de l'analyse du contenu des 55 conventions collectives des entreprises syndiquées du secteur. Ces résultats sont présentés selon les six catégories de clauses recensées dans la littérature présentées précédemment et sont accompagnés d'extraits de conventions collectives permettant d'illustrer nos propos.

Tout d'abord, en matière d'**interdiction de la discrimination**, la majorité des conventions collectives (89 %) prévoit, en conformité avec le cadre légal, des clauses portant sur l'interdiction de la discrimination. Parmi elles, plus du tiers des clauses évoque la *Charte des droits et libertés de la personne*, alors que 38 conventions collectives mentionnent le sexe, la grossesse ou les deux parmi les motifs de discrimination interdits.

3.4 L'employeur, le syndicat et les salariés ne doivent pas faire de discrimination, ni de harcèlement, le tout, conformément à la Charte des droits et libertés de la personne (L.R.Q., c-12). (Convention collective entre Spectube inc. et Unifor [FTQ], 2021-2023.)

7.02 Ni la compagnie, ni le syndicat ou ses membres n'exerceront de discrimination contre quelque personne que ce soit à l'emploi de la compagnie en raison de son lieu d'origine, de son appartenance ou non à un syndicat ou à une association de salariés, ou en raison de participation à des activités syndicales. Toute personne, a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier à ce handicap. (Convention collective entre Zinc Électrolytique du Canada limitée et le Syndicat des Métallos, section locale 6486 [FTQ], 2017-2023.)

Aucune des conventions collectives recensées ne comprend de mesures pour protéger ou soutenir les victimes de discrimination ni de dispositifs de formation au sujet de la discrimination ou des biais inconscients.

La seconde catégorie regroupe les clauses faisant la **promotion de l'égalité des sexes et de la réduction des écarts** de rémunération. Dans l'industrie métallurgique,

seulement deux conventions collectives parmi les 55 recensées mentionnent la présence de programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAEE).

ENTENTE RELATIVE AU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI POUR LES FEMMES

ATTENDU QUE la Société et le Syndicat veulent favoriser l'engagement de femmes dans des emplois traditionnellement réservés aux hommes;

ATTENDU QUE la Société a déjà procédé à l'embauche de femmes dans des emplois non traditionnels dans plusieurs de ses installations;

ATTENDU QU'il faut que des besoins de main-d'œuvre se manifestent pour planifier l'intégration des femmes;

LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT :

Dès que des besoins d'embauche externe seront identifiés, les parties conviennent de mettre en place un comité paritaire composé de trois (3) représentants de chaque partie dont les mandats seront les suivants : a) prendre connaissance et mettre à jour les recommandations, suite aux différentes études faites sur les expériences internes et externes concernant l'embauche des femmes dans des emplois non traditionnels; b) faire des recommandations en fonction des besoins de main-d'œuvre identifiés; c) préparer un plan d'intégration des femmes par des moyens d'information et de sensibilisation destinés à tous les niveaux de l'organisation; d) faire le suivi des expériences; e) faire un rapport aux parties sur une base annuelle, de l'exécution des mandats ci-haut mentionnés. (Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9490 [FTQ], 2020-2024.)

Pour leur part, les programmes d'équité salariale sont mentionnés dans 7 des 55 conventions collectives (12,7%).

26.01 L'Employeur s'engage à créer et maintenir un programme d'équité salariale pour l'ensemble de son entreprise tel que prévu à la Loi sur l'équité salariale du Québec. (Convention collective entre C.I.F. Métal Itée. et le Syndicat des Métallos, section locale 9599 [FTQ], 2020-2026.)

ARTICLE 29 ÉQUITÉ SALARIALE

29.01 Les parties conviennent de maintenir un comité composé de deux (2) représentants de chacune des parties relativement au maintien de l'équité salariale.

29.02 Les parties conviennent que le programme d'équité salariale regroupe l'ensemble des employés syndiqués et non-syndiqués et ce, à l'intérieur d'un même programme. (Convention collective entre Fonderie Laroche Itée. et l'Union des employés des industries diverses et connexes à la construction, Teamsters local 1791 [FTQ], 2022-2026)

Par ailleurs, deux conventions collectives, sans mention explicite de l'équité salariale, traitent plutôt du processus d'évaluation des emplois mis en place afin d'assurer l'équité interne au sein de leur entreprise.

ARTICLE 20 SALAIRES

20.01 a) BUT

Le présent article a pour objet d'assurer le maintien de la relativité salariale (exercice d'équité interne) de tous les emplois visés par la présente convention collective.

b) GÉNÉRALITÉS

Le syndicat reconnaît qu'il est du ressort exclusif de l'employeur de définir le contenu des emplois (entre autre: les tâches à accomplir, les responsabilités à assumer et les objectifs à atteindre) selon le travail accompli par le salarié ou qu'il est tenu d'accomplir à sa demande. L'analyse, la description, l'évaluation et le classement de toute fonction nouvelle ou modifiée sont réalisés selon les outils d'évaluation utilisés lors de la réalisation de l'exercice d'équité interne. (Convention collective entre Métallurgie Castech inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7801 [FTQ], 2020-2026.)

La troisième catégorie rassemble les clauses facilitant la **conciliation travail-vie personnelle**. Nous retrouvons dans les conventions collectives recensées des dispositions octroyant une plus grande flexibilité dans les horaires et le temps de travail, des congés personnels ou pour obligations familiales, des congés parentaux, de maternité, des clauses permettant d'accumuler du temps ou des congés et d'autres aménagements pour que les travailleurs et travailleuses puissent s'occuper de personnes à charge.

Bien que les activités de production dans l'industrie métallurgique soient majoritairement en continu, ce qui engendre maintes contraintes pour l'organisation du temps de travail et des horaires, près de 75% des conventions collectives (41 sur 55) incluent des clauses relatives au cumul du temps travaillé qui peut être repris en congé personnel, ou à la possibilité de mettre en banque des heures pour faciliter la conciliation du travail et des responsabilités familiales et personnelles.

14.2 Accumulation

Les heures supplémentaires de travail sont payables à temps et demi pendant toute la durée de la convention collective de travail. Le salarié a le choix entre le paiement immédiat de heures travaillées au taux prévu par la convention ou l'accumulation dans une banque des heures à une fois et demi (1/2) le nombre d'heures travaillées en temps supplémentaire.

À la demande du salarié, les heures ainsi accumulées dans la banque peuvent lui être payées en salaire. Le salarié peut accumuler et prendre congé jusqu'à concurrence de quarante (40) heures renouvelables. Les congés peuvent être pris après entente avec la direction en tenant compte de la bonne marche des opérations de l'entreprise. Les heures accumulées peuvent également être payées à titre de journées de congés de maladie, à la demande du salarié.

La prise des congés annuels (vacances) a préséance sur la prise des congés accumulés. (Convention collective entre Scepter Aluminium Company et Unifor [FTQ], 2017-2022.)

6.16 Régime accumulation des congés spéciaux

ii) Employés qui chôment les congés fériés

Les employés qui ne sont pas assujettis à des horaires continus, ne travaillent pas durant les congés fériés. Les employés peuvent adhérer au Régime accumulation des congés spéciaux s'ils veulent banquer les 2 congés mobiles ou les congés fériés survenant durant leur semaine de vacances. (Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. Aluminerie Saguenay-Lac-Saint-Jean (Usine de Grande-Baie) et Unifor, section locale 1980-Q [FTQ], 2020-2023.)

6.10 [...] Les heures de congé accumulées dans la banque doivent être prises en congé par période complète de huit (8) heures. Toutefois, un employé peut prendre en congé, par période complète de quatre (4) heures, les heures accumulées dans la banque. L'employé qui désire obtenir un tel congé, pour une semaine donnée, doit en faire la demande à son superviseur au plus tard le mercredi précédant la semaine où il désire le prendre. Ce congé est accordé en fonction des exigences des opérations; il est entendu que la prise de vacances ou de congés flottants est considérée prioritairement par la Compagnie dans l'évaluation des exigences des opérations.

Les heures de congés accumulées dans la banque ne peuvent être prises en congé qu'en dehors de la période des vacances, de la chasse (15 septembre - 15 octobre) et des Fêtes, sauf s'il est possible pour la Compagnie d'en permettre la prise durant ces périodes en fonction des exigences des opérations. (Convention collective entre Elkem Métal Canada inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9598 [FTQ], 2019-2024.)

D'autres mesures générales sont aussi susceptibles de favoriser la conciliation travail-vie personnelle. Ainsi, la totalité des conventions collectives recensées prévoit des dispositions au sujet de la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles sous forme de congés, quoique l'appellation des congés varie : congé sans solde, congé flottant, congé autofinancé, pour raisons personnelles, période estivale, fermeture d'écoles, semaine de relâche et autres.

10.11 Congé autofinancé

1. But

Le régime de congé autofinancé vise à permettre au salarié de financer un congé de six (6) mois ou un (1) an en différant une partie de son salaire acquis. Ce régime comprend, d'une part, une période d'accumulation et, d'autre part, une période de congé. [...] (Convention collective entre Alcoa Itée. et Syndicat National des Employés de l'Aluminium de Baie-Comeau [FIM-CSN], 2019-2025.)

18.02 Un (1) ou des congé(s) sans solde pour raisons personnelles, d'une durée d'une semaine pour chaque congé peut (peuvent) être accordé(s), compte tenu des exigences des opérations, à un salarié qui en fait la demande en donnant un préavis d'au moins trente (30) jours. Dans des cas particuliers, le délai de préavis de trente (30) jours peut être raccourci, si des motifs valables sont invoqués. [...] (Convention collective entre Glencore Canada Corporation, fonderie Horne et le Syndicat des travailleurs de la mine Noranda [FIM-CSN], 2018-2022.)

21.05 Congés pour raisons familiales

Un salarié peut s'absenter du travail, sans salaire, pendant dix (10) journées par année pour remplir des obligations liées à la garde, à la santé ou l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents. Ce congé peut être fractionné en journées. Une journée

peut aussi être fractionnée si l'employeur y consent. Le salarié doit aviser l'employeur de son absence le plus tôt possible et prendre les moyens raisonnables à sa disposition pour limiter la prise et la durée du congé. (Convention collective entre Aluminerie de Bécancour inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9700 opération et entretien [FTQ], 2019-2025.)

8.01 Les jours suivants sont reconnus comme jours fériés:

- Le Jour de l'An;
- Le vendredi de la semaine de relâche de la Commission scolaire des Rives-du-Saguenay;
- Le Dimanche de Pâques;
- Le lundi qui précède le 25 mai (ou la Fête nationale des Patriotes);
- La Saint-Jean-Baptiste;
- La Fête du Canada;
- Le 1er lundi d'août;
- La Fête du travail;
- Le Jour d'Action de Grâce;
- La Toussaint;
- La veille de Noël ou le lendemain de Noël, selon les conditions prévues à l'alinéa suivant;
- Le Jour de Noël;
- trois (3) congés flottants. [...]

(Convention collective entre Elkem Métal Canada inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9598 [FTQ], 2019-2024.)

15.06 Advenant le cas où il n'y aurait pas de fermeture pour les vacances, les employés qui le désirent pourront prendre deux (2) semaines consécutives de congé payé durant la période de fermeture des écoles. (Entre le 24 juin et le premier septembre). (Convention collective entre ArcelorMittal Produits longs Canada s.e.n.c (Saint-Patrick) et le Syndicat des Métallos, section locale 9399 [FTQ], 2018-2023.)

Par ailleurs, les trois quarts des conventions collectives analysées prévoient des congés pour la naissance, l'adoption d'un enfant (42 sur 55) ou des congés parentaux (40 sur 55), mais seulement 60% des conventions collectives (34 sur 55) traitent spécifiquement du congé de maternité.

17.04 Congé parental et familial

Les congés parentaux et familiaux sont accordés selon les dispositions des législations en vigueur. (Convention collective entre Ceradyne Canada ULC et le Syndicat des Métallos, section locale 7287 [FTQ], 2019-2023.)

17.02 Naissance et adoption

La Compagnie accorde au salarié régulier, sans perte de salaire, lors des événements ci-après mentionnés, les congés sociaux suivants :

- a) Tout salarié régulier a droit à deux (2) jours ouvrables de congé et payés à son taux de salaire réel à l'occasion de la naissance de son enfant, de l'adoption d'un enfant ou lorsque survient une interruption de grossesse à compter de la vingtième (20e) semaine.
- b) De plus, le salarié peut s'absenter du travail, sans salaire, pour trois (3) jours ouvrables additionnels pour l'une ou l'autre de ces occasions.
- c) Ce congé peut être fractionné en journées à la demande du salarié. Il ne peut être pris après l'expiration des quinze (15) jours qui suivent l'arrivée de l'enfant à la résidence de son père ou de sa mère ou, le cas échéant, de l'interruption de grossesse.
- d) Le salarié doit aviser la Compagnie de son absence le plus tôt possible. (Convention collective entre Fonderie Lemoltech inc. et le Syndicat des salariés de Lemoltech [CSD], 2019-2025.)

ARTICLE 19 - CONGÉ DE MATERNITÉ ET DE PATERNITÉ

19.01 Les parties conviennent que la Loi sur les normes du travail fait partie intégrante de la présente convention collective, en ce qui a trait au congé de maternité et de paternité. Un employé désirant prendre un congé parental pendant la période estivale devra aviser l'employeur, par écrit, avant le 30 avril. Une copie de cette demande sera remise à un membre de l'exécutif. (Convention collective entre Ball technologies avancées d'aluminium Holding Canada inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7531[FTQ], 2021-2024.)

Or, moins de 10 % des conventions collectives recensées (5 sur 55) accordent des avantages aux travailleuses dépassant les obligations légales en matière de pourcentage de prestations pendant leur congé parental ou de maternité.

28.07 Le montant des prestations supplémentaires d'assurance-emploi payable en vertu de la présente section, ajouté aux prestations d'assurance parentale et toute autre rémunération payable par l'employeur, ne peut en aucun cas dépasser quatre-vingt-quinze pour cent (95%) du salaire brut habituel de la salariée. (Convention collective entre Alcoa Itée. et Syndicat National des Employés de l'Aluminium de Baie-Comeau [FIM-CSN], 2019-2025.)

14.9 L'employée mentionnée au paragraphe 3 ci-dessus est admissible pendant les dix-huit (18) semaines que dure le congé maternité, à des prestations supplémentaires qui, ajoutées aux prestations d'assurance-chômage, font en sorte qu'elle reçoit quatre-vingt pour cent (80 %) de son salaire normal. (Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9490 [FTQ], 2020-2024.)

En ce qui a trait aux clauses au sujet de la prévention de la violence et du harcèlement composant la quatrième catégorie, un peu plus de la moitié de conventions collectives (31 sur 55) contiennent une clause interdisant le harcèlement psychologique, sexuel ou les deux. Plusieurs de ces clauses reprennent intégralement les conditions minimales imposées par la loi. Certaines clauses rendent aussi explicites le processus de plainte.

6.02 Harcèlement psychologique

La Compagnie, le Syndicat et les salariés conviennent qu'aucun salarié ne sera l'objet de harcèlement sexuel ou harcèlement psychologique et qu'aucune forme de harcèlement sexuel ou harcèlement psychologique ne sera tolérée envers qui ce soit. Il existe une politique et marche à suivre sur le harcèlement et la discrimination à la Compagnie. (Convention collective entre Fabrication Powercast inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2021-2024)

3.5 Tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique. L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance pour la faire cesser.

3.6 On entend par harcèlement psychologique une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste; Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu sur le salarié;

3.7 Le salarié qui estime avoir une raison valable de se plaindre doit déposer une plainte en vertu de la Politique pour contrer le harcèlement au travail mise en vigueur. Si ce processus ne permet pas de régler la plainte à la

satisfaction du salarié, celui-ci peut soumettre un grief conformément aux dispositions de la présente convention collective. (Convention collective entre Metra Aluminium inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7046 [FTQ], 2018-2022.)

Une seule convention collective fait explicitement référence aux femmes dans sa clause relative au harcèlement. En effet, c'est la seule fois dans toute la convention collective où les parties emploient le terme « salariée » au féminin.

Article 4.02 Harcèlement

L'Employeur, les salariées et le Syndicat conviennent de prévenir toute forme d'abus et toute forme de harcèlement psychologique au travail et de promouvoir le respect entre les salariées et toute autre personne avec qui elles interagissent. À ce titre, l'Employeur met en place et rend disponible une politique pour prévenir et pour résoudre les cas de harcèlement. (Convention collective entre Quali-T-Fab division de Quali-T-Groupe ULC et le Syndicat des employés de Quali-T-Fab, 2020-2024.)

L'analyse a également permis de repérer des clauses liées à la violence conjugale et/ou à caractère sexuel, faisant écho à plusieurs actions du gouvernement du Québec (SCF, 2018). En effet, 18 % des conventions collectives prévoient des congés en cas de violence sexuelle. À ce sujet, l'un des représentants syndicaux rencontrés a spécifié :

« Nous, de façon systématique, [...] on négocie des clauses de violence conjugale » (Représentant syndical S2).

Ces clauses attestent qu'une situation de violence dans la vie hors travail peut affecter la présence ou le rendement au travail de la victime.

La Compagnie reconnaît que les salariés font parfois face à des situations de violence conjugale ou de violence à caractère sexuel dans leur vie personnelle, lesquelles peuvent affecter leur présence ou leur rendement au travail. Pour cette raison, la Compagnie et le Syndicat conviennent qu'une fois que la situation a été vérifiée par un professionnel reconnu (ex. : médecin ou avocat), la Compagnie tiendra compte de cette situation dans l'évaluation de toute mesure disciplinaire possible relative à l'absence ou à la performance du salarié. Compte tenu de ce qui précède, la Compagnie convient d'accorder un congé rémunéré à un salarié victime de violence conju-

gale ou à caractère sexuel pendant une période maximale de trois (3) semaines. En plus du congé de trois (3) semaines, le salarié a droit à un congé sans solde d'un mois. Ces congés coïncident avec tout congé accordé en vertu de l'article 79.1 de la Loi sur les normes du travail. (Convention collective entre l'aluminerie de Bécancour Inc. et le Syndicat des Métallos-FTQ, section locale 9700, 2019-2025.)

La catégorie suivante regroupe les mesures plus générales de soutien à la diversité et l'inclusion. L'analyse des 55 conventions collectives a révélé qu'aucune d'entre elles n'a opté pour une écriture inclusive ou l'utilisation à la fois du masculin et du féminin. Ainsi, 29 conventions sur les 55 analysées comprennent une clause générale indiquant que le masculin incluait le féminin dans la convention.

1.02 Dans la présente convention collective, il est entendu que le masculin comprend le féminin et que le singulier comprend le pluriel lorsque la substitution devient applicable. (Convention collective entre ArcelorMittal Produits longs Canada s.e.n.c (Saint-Patrick) et le Syndicat des Métallos, section locale 9399 [FTQ], 2018-2023.)

En dépit de cette clause, 13 conventions (parmi les 29 ayant une clause générale) féminisent à l'occasion le mot salarié ou employé ou son équivalent, surtout dans les clauses au sujet des femmes enceintes (ex. congés de maternité). Parmi les conventions sans clause générale, 8 utilisent aussi le féminin à l'occasion pour désigner les femmes enceintes.

6.22 CONGE MATERNITÉ

La Société accordera à chaque employée régulière un congé de maternité sans paie d'une durée maximum de dix-huit (18) semaines avec accumulation du service continu. [...] (Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. Aluminière Saguenay-Lac-Saint-Jean (Usine de Grande-Baie) et Unifor, section locale 1980-Q [FTQ], 2020-2023.)

Curieusement, certaines conventions mentionnent « les salariés » (au masculin) en congé de maternité.

Les mécanismes de soutien à la diversité et à l'inclusion peuvent également inclure la présence de comité d'EDI, de comités de femmes ou de réseaux de femmes. Bien qu'aucune convention collective ne mentionne explicitement ces regroupements, plusieurs comités paritaires prévus dans les conventions pourraient traiter de l'inclu-

sion. De nombreux comités sont mis en place soit pour discuter de l'amélioration de la qualité et de la productivité afin d'assurer l'efficacité de l'entreprise, soit pour favoriser le développement des compétences des salariés. Dans ces cas, les enjeux liés à l'EDI dépassent généralement leur mandat. Or, certains comités ont pour mission d'aborder toutes les questions d'intérêt commun pour améliorer les relations de travail au sein de l'entreprise. On peut dès lors facilement imaginer que ces comités pourraient traiter des questions d'EDI.

15.05 Comité de relations professionnelles

- a) Les parties formeront un comité conjoint de relations professionnelles composé de deux (2) membres désignés par le syndicat et deux (2) membres désignés par la compagnie. Le représentant du syndicat international peut s'ajouter au comité.
- b) Les objectifs poursuivis par le comité sont :
- ▶ Développer de saines relations entre le syndicat et la compagnie en étudiant les problèmes d'intérêts communs qui concernent une partie ou l'ensemble des travailleurs, membres de l'unité d'accréditation.
 - ▶ Faire des recommandations aux parties.
- c) Le comité prévu au présent article se réunit au moins deux (2) fois par année, à une date fixée après entente entre les représentants spécifiques désignés à cette fin par les parties. D'un commun accord, les parties peuvent décider de se rencontrer en tout temps durant l'année. (Convention collective entre Glencore Canada Corporation - Fonderie Générale du Canada et le Syndicat des Métallos, section locale 4614 [FTQ], 2020-2023.)

ARTICLE 9 COMITÉ DE RELATIONS INDUSTRIELLES

9.01 Les parties à la convention reconnaissent le comité de relations industrielles (« CRI ») afin de voir à la bonne marche et au développement de l'entreprise.

9.02 Le CRI est le forum privilégié de communication et d'information entre les parties. Il n'exclut pas pour autant tout autre mode de communication formel ou informel. Les parties y traitent de toutes questions visant le développement de l'entreprise, de son capital humain ainsi que des relations de travail. (Convention collective entre Hydro Extrusion Canada, inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7785 [FTQ], 2022-2026.)

ARTICLE 19 - COMITÉ PATRONAL/SYNDICAL

19.01 Les représentants de l'employeur et du syndicat se rencontrent régulièrement aux moments convenus d'un commun accord pour discuter de toute question d'intérêt commun. Un ordre du jour est dressé conjointement par les deux parties avant chaque rencontre. (Convention collective entre Nexans Canada inc. et Unifor, section locale 636-Q [FTQ], 2019-2022.)

9.06 Deux (2) membres du comité exécutif et deux (2) représentants patronaux se réuniront lorsque nécessaire à la demande de l'une des parties pour régler ou favoriser l'adoption d'attitudes et de comportements pour l'efficacité de l'opération manufacturière et des situations qui améliorent le climat de travail, la productivité, la qualité, la satisfaction des clients, la prévention d'accident ou tout autre sujet pertinent à la présente convention collective, étant le comité de relation de travail. (Convention collective entre Fabrication Powercast inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2021-2024.)

Pour conclure cette catégorie, aucune clause des conventions collectives examinées ne traite de la formation des négociateurs ou des personnes responsables du recrutement, ni des biais inconscients ou de la mixité. De plus, les mots diversité, inclusion et mixité sont totalement absents des conventions collectives analysées.

La dernière catégorie traite des clauses visant **la santé et la sécurité au travail** (SST). La question des EPI est présente dans la majorité des conventions collectives recensées (93 %), ce qui est peu surprenant étant donné les obligations légales de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* (LSST) à ce sujet. Pourtant, les équipements adaptés à la condition spécifique des femmes (taille et morphologie) sont abordés dans seulement deux cas.

24.03 La compagnie prévoira des habits pour les femmes. (Convention collective entre Fabrication Powercast inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2021-2024.)

22.07 La compagnie fournit, gratuitement, l'équipement protecteur personnel adéquat pour protéger les salariés contre les accidents. Ceci inclut :

- ▶ tout équipement et accessoire de sécurité dont elle rend le port obligatoire (excepté les chaussures de sécurité);
- ▶ des gants de travail pour tous les salariés dont le travail le requiert;

- ▶ l'équipement de sécurité relatif à la protection de la vue (incluant les lunettes de sécurité avec prescription autorisées par la compagnie);
- ▶ cinq (5) habits de travail, nettoyés une fois par semaine, et ces habits seront remplacés à tous les (2) deux ans ou plus souvent en cas d'usure prématurée. Les chefs d'équipes de la ligne à peindre ainsi que les opérateurs de peinture auront droit à sept (7) habits de travail;
- ▶ tout autre dispositif de sécurité qu'elle fournissait régulièrement avant la signature de la présente convention collective.

Lorsqu'il est nécessaire de remplacer un des articles ci-haut mentionnés, le salarié doit retourner l'item usagé. À la cessation de son emploi, le salarié remettra les items qui lui ont été fournis.

Les uniformes doivent être adaptés aux salariées féminines. (Convention collective entre Société en commandite Produits de bâtiment Gentek et Unifor [FTQ], 2019-2022.)

Par ailleurs, dans plus de la moitié des conventions collectives répertoriées (30 sur 55), une disposition relative aux installations sanitaires (toilettes, vestiaires et douches) est incluse, au moins indirectement en accordant dans la plupart des cas une période rémunérée pour se laver. Néanmoins, il s'agit d'une clause en matière de santé et sécurité qui présente le problème de non-spécificité des femmes dans son libellé puisqu'aucune convention collective ne les mentionne explicitement.

11.07 Douches

La Compagnie accordera une période de cinq (5) minutes à chaque salarié pour lui permettre de se laver à la fin de son équipe de travail [sic]. Cependant, le salarié assigné aux opérations de nature continue doit attendre que le salarié de l'équipe suivant immédiatement soit rendu à son endroit de travail désigné pour quitter son poste. (Convention collective entre ArcelorMittal Coteau-du-Lac société en commandite et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2022-2027.)

14.7 a) Les parties à cette convention collective sont conscientes de l'importance de maintenir la continuité des opérations lors des changements de quart, en réduisant les déplacements inutiles et les absences non motivées, tout en allouant du temps pour le respect des

règles d'hygiène. Les parties conviennent d'appliquer et de respecter les règles et l'horaire suivants :

b) Quart de jour :

2:55 PM

Arrêt des machines de production

2:55 – 3:05 PM

Ménage autour des machines, préparation des feuilles de production

3:05 PM

Le salarié terminant son quart peut quitter son poste de travail pour aller aux toilettes, se laver les mains, se changer dans le vestiaire et quitter les lieux sans perte de temps. Son temps de sortie sera ajusté à 3:15 PM (Convention collective entre Produits non-ferreux Gauthier inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2020-2025.)

28.02 L'Employeur met à la disposition des salariés : des toilettes, douches, casiers personnels, salle à manger.

L'Employeur entretient les locaux afin de les maintenir propres et salubres et les salariés doivent maintenir ces endroits propres. (Convention collective entre Soucy Belgen inc. et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la Fonderie Belgen [FIM-CSN], 2018-2023.)

Le dernier aspect traité dans cette catégorie concerne le retrait préventif des travailleuses enceintes ou allaitantes. Bien que cette mesure soit encadrée par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), elle est peu mentionnée (6 sur 55) dans les conventions collectives du secteur métallurgique analysées.

12.15 Retrait préventif de la femme enceinte ou qui allaite

Par la présente, la Compagnie s'engage à respecter les restrictions que comporte le certificat de la travailleuse, émis par le médecin. Dans l'éventualité où un travail serait disponible et respecterait les restrictions inscrites sur ledit certificat, la Compagnie fera tout ce qui est en son possible pour relocaliser la travailleuse, le tout en conformité avec la Loi. Dans le cas contraire, la travailleuse sera en retrait préventif selon la Loi. (Convention collective entre ArcelorMittal Produits longs Canada s.e.n.c (Contrecoeur) et le Syndicat des Métallos, section local 6586 [FTQ], 2022-2028.)

13.13 Retrait préventif

1) La salariée enceinte ou qui allaite qui fournit au Service de Santé un certificat médical attestant que les conditions de travail comportent des dangers pour l'enfant à

naître ou qu'elle allaite, pour elle-même à cause de son état de grossesse, peut demander d'être affectée à des postes ne comportant pas de tels dangers et qu'elle est raisonnablement en mesure d'accomplir.

- 2) Si l'application demandée n'est pas effectuée immédiatement, la salariée peut cesser de travailler jusqu'à ce que l'affectation soit faite, ou jusqu'à la date de son accouchement ou jusqu'à la fin de la période de l'allaitement, selon le cas.
- 3) À la fin de son affectation ou de sa cessation de travail, l'employeur doit réintégrer la salariée à son poste régulier en lui accordant les avantages dont elle aurait bénéficié si elle était restée au travail. (Convention collective entre Les Forges de Sorel cie et le Syndicat des Aciers Forges Sorel [CSN], 2022-2027.)

7.3 Discussion au sujet des conventions collectives

Les dispositions des conventions collectives négociées par les employeurs et les syndicats peuvent être considérées comme une forme de pratiques d'inclusion pouvant contribuer à l'EDI. On trouve dans les conventions collectives en vigueur dans l'industrie métallurgique au Québec le même type de clauses que celles recensées dans la littérature.

Les conventions collectives analysées intègrent généralement des clauses interdisant la discrimination, le harcèlement et la violence en milieu de travail, en conformité avec les obligations légales en vigueur. Toutefois, la présence de ces clauses ne garantit pas nécessairement une mise en œuvre efficace des principes d'équité et d'inclusion.

Les mesures favorisant l'égalité des sexes, que sont l'équité salariale et l'équité en matière d'emploi, sont peu fréquentes dans les conventions collectives, bien que respectivement 28 % et 95 % des entreprises déclarent avoir implanté de telles mesures, comme l'indiquent les résultats du sondage réalisé auprès des employeurs présentés au chapitre 6. Cette absence dans les conventions collectives n'est guère surprenante puisque, d'une part, l'implantation d'un programme d'équité salariale est une obligation légale au Québec pour toutes les entreprises de 10 employés et plus, et que, d'autre part, l'adoption et la mise en œuvre d'un PAEE résulte en général d'une démarche volontaire dans les organisations du secteur privé.

Les clauses liées à la conciliation travail-vie personnelle sont aussi présentes dans la majorité des conventions collectives du secteur, sous la forme de congés variés et d'une certaine flexibilité dans l'horaire, en dépit des horaires contraignants. Toutefois, elles ne sont que rarement formulées de manière à répondre spécifiquement aux besoins des femmes. Les clauses mentionnant explicitement les femmes concernent principalement le congé de maternité.

L'analyse des conventions collectives révèle l'absence d'écriture inclusive et de clauses relatives à la formation des membres des comités de négociations ou à la place des femmes dans les exécutifs syndicaux. Pourtant, le tiers des syndicats sondés offre des formations sur la gestion de la diversité et la mixité à toutes les personnes occupant des fonctions syndicales et la moitié des répondants considère qu'une présence féminine à la table de négociation collective permet d'obtenir des gains significatifs pour les femmes.

Bien que la majorité des conventions collectives disposent de clauses concernant les EPI, seulement deux clauses citent spécifiquement les EPI adaptés pour les femmes. Pourtant, des équipements bien ajustés sont cruciaux pour la santé et la sécurité des femmes dans les milieux de travail, en particulier dans les métiers traditionnellement masculins (Messing, 2021). Dans le cas des installations sanitaires, aucune convention collective ne mentionne explicitement les femmes, même si l'absence d'installations sanitaires adéquates est un obstacle récurrent à la sous-représentation des femmes dans le secteur (CSMO-M, 2022).

En général, les conventions collectives traitent peu des exigences physiques des postes et de l'adaptation des conditions de travail aux réalités biologiques des femmes. Messing et Cox (2024) soulignent que les techniques standards de levée de charges ne sont pas toujours adaptées aux caractéristiques physiques des femmes, ce qui peut accroître le risque de blessures. De plus, si certaines fonctions biologiques telles que les pauses repas ou le temps de repos sont encadrées par les normes du travail, les menstruations et la ménopause restent perçues comme des sujets relevant de la sphère privée et n'entraînent pas d'ajustement des conditions de travail (Messing, 2009). Des clauses à ces sujets sont absentes

des conventions collectives du secteur de la métallurgie. Pourtant, une approche axée sur la prévention des risques permettrait d'assurer de meilleures conditions de travail aux femmes (Baril-Gingras et Cox, 2022).

Par ailleurs, certaines clauses apparemment neutres, comme la primauté de l'ancienneté, peuvent constituer un frein à l'inclusion des femmes. En effet, dans un secteur tel que la métallurgie où les salariés de production sont majoritairement masculins, ce critère pourrait limiter l'ac-

cès à certaines opportunités pour les femmes souhaitant s'y intégrer (Legault, 2002).

Finalement, d'autres clauses tenant compte des spécificités des femmes sont absentes des conventions collectives du secteur : celles ayant trait à l'identification des risques, à la mise en place de mesures préventives et au soutien accru pour la déclaration de situations inappropriées. De telles clauses gagneraient à être incluses pour favoriser l'inclusion des femmes.



8. Les conditions facilitantes pour la présence des femmes

Les chapitres précédents ont fait état des obstacles vécus par les femmes dans le milieu traditionnellement masculin de la métallurgie, puis des pratiques mises en œuvre pour les attirer, les retenir et permettre le développement de leurs compétences. Or, certaines conditions peuvent faciliter l'implantation des pratiques décrites précédemment et contribuer à surmonter certains de ces obstacles. Ce chapitre est divisé en trois parties. Nous présentons d'abord les conditions de succès recensées dans la littérature, puis celles relevées par les acteurs de l'industrie métallurgique. Nous terminons en discutant des résultats obtenus en relevant les écarts entre la littérature et les observations issues du terrain.

8.1 Les conditions facilitantes dans la littérature

Si la littérature sur les obstacles à l'intégration des femmes et celle sur les pratiques pour y arriver est abondante, ce n'est pas le cas de celle sur les conditions facilitant l'implantation des pratiques ou l'inclusion des femmes. De plus, plusieurs auteurs que nous avons consultés ne font pas toujours une distinction claire entre les conditions facilitantes et les pratiques favorisant l'inclusion des femmes, un même élément étant considéré tantôt une pratique tantôt une condition facilitante. Malheureusement, ces auteurs ne fournissent pas non plus de définitions claires de ce qu'ils considèrent des pratiques ou des conditions facilitantes.

Pour les fins de notre analyse, nous considérons qu'une pratique est une action, un moyen avancé pour surmonter les défis, qui résulte d'un choix de gestion (Guérin et Wils, 2002), alors que les conditions facilitantes sont des états ou des situations qui rendent plus facile, voire permettent la réalisation des actions. Les conditions facilitantes ré-

férent ainsi à autant de facteurs qui permettent de créer un contexte favorable à la mise en œuvre ou au développement d'une pratique, d'une stratégie, d'un projet, d'une action ou d'atténuer les obstacles (Gyarmati et al., 2017). Ces facteurs, pouvant être culturels, structurels, technologiques, environnementaux, comportementaux, soutiennent l'atteinte d'un objectif souhaité. En ce sens, une condition peut être le résultat d'une action passée dont la seule présence ou la présence et ses retombées permettent ou facilitent la mise en œuvre d'actions subséquentes.

C'est donc avec cette distinction en tête que nous avons réussi à recenser quelques écrits sur le sujet. Certains auteurs (Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; Rezai et al., 2023) structurent la présentation des conditions facilitantes de la gestion de la diversité ou de l'inclusion selon leur niveau : sociétal ou macro, organisationnel, interpersonnel et individuel. Nous reprenons cette structure en y ajoutant le niveau sectoriel – qui est particulièrement pertinent pour l'étude de l'inclusion des femmes – lequel se situe entre les niveaux sociétal et organisationnel. Cet ajout permet d'identifier et de comprendre les particularités du secteur de la métallurgie afin de le comparer à d'autres secteurs.

8.1.1 Les conditions sociétales

En matière de conditions sociétales, le cadre légal, les politiques, les initiatives et les programmes gouvernementaux au sujet de l'interdiction de la discrimination et de la promotion de l'EDI ou de la mixité facilitent, voire encouragent, les entreprises à agir pour faire plus de place aux femmes (Genin et al., 2022; Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; Rezai et al., 2023). Par ailleurs, les subventions gouvernementales, ou *a contrario* les amendes pour les contrevenants, sont d'autres facteurs favorisant l'adoption de pratiques d'inclusion (Gyarmati et al., 2017; Rezai et al., 2023). Il faut cependant réaliser que

certaines organisations peuvent croire qu'en se conformant aux lois, elles en font suffisamment pour l'inclusion des femmes et, par conséquent, elles ne s'engagent pas davantage à ce sujet (Genin et al., 2022). Guillaume et al. (2014) soulignent aussi que la culture, les valeurs et les croyances sociétales en faveur de la diversité peuvent faciliter les initiatives d'inclusion au sein des organisations.

8.1.2 Les conditions sectorielles

La présence d'organismes d'employabilité pour les femmes et les autres groupes minoritaires (RGF-CN, 2016), qui peuvent agir comme partenaires des entreprises, constitue une condition facilitante au niveau sectoriel. Gyarmati et al. (2017) mentionnent aussi le leadership de l'industrie, notamment par le développement et le déploiement de campagnes de promotion, pour faire évoluer les croyances sociétales évoquées précédemment, pour assurer la présence d'une masse critique de femmes et pour soutenir le changement au sein des entreprises. Par ailleurs, Genin et al. (2022) considèrent que la présence de syndicats est un facteur favorable à l'implantation de mesures d'égalité de genre, en dépit des défis liés à la représentation des femmes au sein et par le syndicat.

8.1.3 Les conditions organisationnelles

De façon presque unanime, la première condition facilitante organisationnelle pour toutes les pratiques ou initiatives dans les organisations est l'appui de la direction, et la littérature sur l'inclusion des femmes n'y fait pas exception. Ainsi, la volonté et l'engagement de la direction sont cités à plusieurs reprises dans la littérature (Agrawal et Singh, 2022; Bélanger et Coulombe, 2018; CSMO-Auto, 2018b; Deloitte, 2015, 2017; Genin et al., 2022; Gyarmati et al., 2017; Guillaume et al., 2014; Rezai et al., 2023; RGF-CN, 2016; Saba et Dolan, 2021; Starmarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016), de même que le courage, la constance et la cohérence des dirigeants (Bélanger et Coulombe, 2018) qui doivent agir à titre d'agents de changement (Petit, 2023a). Cet engagement doit se traduire par la disponibilité de ressources financières et humaines pour effectuer les changements requis (Bélanger et Coulombe, 2018; Gyarmati et al., 2017). Une autre condition relevée est l'imputabilité des gestionnaires au sujet des questions d'EDI (Rezai et al., 2023; Saba et Dolan, 2021; WEF, 2016). Par ailleurs, la présence de femmes dans des postes de direction entraîne des changements dans les manières de faire et de communiquer (Francis et Stulz, 2020; Shen et al., 2009; Starmarski et Son Hing, 2015; Turesky et Warner,

2020), sans compter que la présence des femmes en attire d'autres (ce que Milot (2016) appelle l'effet d'entraînement alors que Shen et al. (2009) parlent de *cascading effect*).

Dans le cas particulier des défis d'inclusion des femmes, d'autres travaux (Bélanger et Coulombe, 2018; WEF, 2016) ajoutent aussi le leadership des services RH comme condition pour faciliter le développement et la promotion des activités pour accroître la présence des femmes. Le développement, l'implantation et le respect de politiques et pratiques de GRH – et de gestion de la diversité – précises, objectives et standardisées facilitent aussi une meilleure intégration des femmes (CSMO-Auto, 2018b; Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; Starmarski et Son Hung, 2015). À ce sujet, Starmarski et Son Hung (2015) indiquent que toutes les actions favorisant l'inclusion des femmes doivent être liées entre elles et intégrées aux stratégies et aux structures organisationnelles. L'appui des gestionnaires à tous les niveaux, leur respect des politiques en place et leur intervention en cas de non-conformité ou de manquements constituent également des conditions facilitantes (Bélanger et Coulombe, 2018; Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017).

En ce qui a trait aux initiatives organisationnelles en matière d'EDI, la littérature indique que si l'implication de tous les acteurs (hommes et femmes) dans le choix des solutions et leur implantation est un facteur de succès (CSMO-Auto, 2018b; Correll, 2017; Deloitte, 2017; Randstat, 2020), il faut aussi prendre le temps d'écouter les femmes pour connaître leurs besoins (Bélanger et Coulombe, 2018; Milot, 2016). L'implication des syndicats est aussi une condition facilitante (Bélanger et Coulombe, 2018). D'autres conditions sont la fixation d'objectifs – d'abord petits, la présence d'indicateurs corporatifs en matière d'EDI, la communication et la célébration des succès (Bélanger et Coulombe, 2018; Coleman, 2020; Correll, 2017; Deloitte, 2017). En ce sens, Bélanger et Coulombe (2018) recommandent de ne pas aller trop vite, le but n'étant pas de vivre des échecs, mais plutôt d'avoir des bases solides et de s'inscrire dans la durée.

La présence d'une culture organisationnelle ouverte à la diversité, ce que certains auteurs appellent en anglais *organizational climate for diversity* ou *climate for inclusion* (Guillaume et al., 2014; Rezai et al., 2023; Starmarski et Son Hing, 2015) ainsi qu'un climat organisationnel sain empreint de confiance (Bélanger et Coulombe, 2018;

CSMO-Auto, 2018b) sont deux autres conditions facilitant l'inclusion. La communication et le partage d'information, afin de reconnaître la sensibilité du sujet et de dissiper les réactions négatives anticipées, sont aussi des clés pour l'implantation des pratiques d'EDI (Bélangier et Coulombe, 2018; Deloitte, 2015; Milot, 2016; Petit, 2023b). Saba et Dolan (2021) ajoutent qu'une meilleure connaissance de l'EDI par tous les employés est aussi facilitante.

Les conditions facilitantes au niveau organisationnel incluent également la présence de réseaux de femmes pour les soutenir à toutes les étapes de leur parcours, en particulier en matière de développement et progression de carrière (Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Rezai et al., 2023) ainsi que la disponibilité de mentors, de parrains ou d'alliés pour accompagner les femmes (Coleman, 2020; Deloitte, 2017; Francis et Stulz, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Moser et Branscombe, 2021; Rezai et al., 2023). Enfin, la présence d'arrangements de travail flexibles, comme les horaires flexibles et le travail à temps partiel (Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Rezai et al., 2023; Starmarski et Son Hing, 2017) est une autre condition organisationnelle identifiée dans la littérature favorisant l'inclusion des femmes.

8.1.4 Les conditions interpersonnelles

La littérature révèle qu'une communication respectueuse entre les superviseurs et leurs employés ainsi qu'entre les employés entre eux, la confiance, l'appui des superviseurs à l'égard de leurs employés et l'attitude accueillante de tous les employés à l'égard des femmes sont des conditions interpersonnelles facilitant l'intégration et l'inclusion des femmes en emploi (Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Rezai et al., 2023).

8.1.5 Les conditions individuelles

La confiance en soi, la motivation, l'adaptabilité et la compétence sont des conditions individuelles citées par Rezai et al. (2023). Par ailleurs, Gyarmati et al. (2017) et Jones (2019) identifient la présence d'un réseau de soutien personnel, incluant le conjoint et la famille, comme condition favorisant l'inclusion et l'intégration des femmes en emploi.

8.2 Les conditions facilitantes identifiées par les acteurs de la métallurgie

Aucune question des sondages en ligne ne portait sur les conditions facilitantes, mais elles ont été l'objet de (brèves) discussions lors des entretiens et des groupes de discussion. Un tableau synthétisant tous les résultats au sujet des conditions de succès est disponible à l'annexe 4.

La seule condition sociétale qui a été relevée est le fait que les valeurs sociales changent lentement: il y a moins de tolérance face au sexisme et à la discrimination et l'arrivée des plus jeunes sur le marché du travail contribuera à changer les choses.

Ce qui va nous aider dans l'EDI, c'est les jeunes. Les jeunes sont beaux, les jeunes sont ouverts, les jeunes sont sensibilisés. Je pense que les futures années, nos jeunes vont nous aider là-dedans pis je pense que ce qui nous freine beaucoup, oui, c'est nos restants de baby-boom sur le marché du travail: un gars c'est un gars, ça ne pleure pas sinon c'est une tapette pis une femme c'est dans la cuisine... [...] Je pense que si on continue d'axer sur les jeunes, on continue d'inculquer cette éducation-là aussi. (Représentant de l'employeur P1)

L'éducation fait tranquillement son œuvre aussi. Mon grand-père, il ne voyait pas, ma grand-mère, il fallait qu'elle reste à la maison, puis il n'aurait pas voulu, il n'aurait pas compris que je fasse un métier non traditionnel. Mais pourtant aujourd'hui, les hommes sont plus impliqués aussi dans les familles. C'est des papas plus impliqués dans leur garde aussi. Ils sont plus habitués de voir des femmes dans des métiers non traditionnels. Puis là, il y a beaucoup d'ouverture avec les diversités de genre et tout ça, fait que les générations futures, elles sont habituées à de l'ouverture et de la diversité fait que je pense on s'en va vers mieux. (Représentant d'organisme d'employabilité E1)

Deux conditions sectorielles sont mentionnées par les personnes rencontrées. D'une part, plusieurs femmes jouent des rôles clés de direction dans des organismes de l'écosystème de la métallurgie au Québec, nommément la Société de la Vallée de l'Aluminium (SVA), le CSMO-M et Alu-Québec. D'autre part, des partenariats émergent entre certaines entreprises et les organismes d'employabilité

pour attirer et mieux intégrer les femmes, notamment en préparant les femmes à leur arrivée dans les entreprises et les équipes qui les accueillent.

Au niveau organisationnel, la volonté et l'engagement de la direction est la condition facilitante la plus citée par les acteurs de la métallurgie qui parlent aussi de courage, de persévérance et de cohérence dans les actions, entre autres en fournissant les ressources nécessaires.

Puis eux [les gestionnaires], ils en entendent parler sur toutes sortes de médiums, c'est-à-dire c'est endossé par le président de la compagnie, la CRHO [chief human resources officer], je ne sais pas, le plus haut niveau en ressources humaines qui est la patronne de ma patronne. Donc tous les appels corporatifs qu'on a, il y a toujours un retour sur les initiatives [d'EDI]. [...] Donc, c'est ça, c'est que c'est assez, c'est intégré dans la culture, ce n'est pas une nouvelle affaire qui arrive et qui est imposée.

(Représentant de l'employeur P3)

C'est bien beau d'y croire, c'est bien beau être ouvert, mais mettre tes actions qui suivent réellement ton discours. (Représentant d'organisme d'employabilité E1)

Je ne considère pas qu'on est parfait, mais je considère qu'on a fait les bonnes choses. Présentement en fait c'est constance, cohérence, et je dirais puissance ou force parce que ça en prend du courage. Courage parce que pour changer et faire des actions concrètes, ça demande une bonne dose de courage mais aussi, surtout de la constance et de la cohérence parce qu'il ne faut pas que ce soit perçu comme une saveur du mois. Fait que je dirais, je dirais juste ça. Il faut être convaincu.

(Représentant de l'employeur P4)

L'engagement, la volonté, la détermination et la créativité des directions RH ont aussi été identifiés comme des conditions facilitantes au niveau organisationnel. Certaines personnes ont aussi indiqué que l'expérience préalable des conseillères en RH dans un milieu traditionnellement masculin leur fournissait une perspective intéressante pour aborder ces questions. Certains répondants ont même indiqué que la présence de femmes dans les postes de direction RH a exercé une influence positive sur l'intégration et l'inclusion des femmes en emploi dans le secteur.

C'est un dossier que moi je prends sur mes épaules pis que je vais, en fait ça fait un an déjà que je suis là-dedans.

[...] Mais, j'veux dire que moi, comme directrice RH, j'ai poussé beaucoup de dossiers, quelque chose qui me tient à cœur, pis là je suis rendue un peu la porte-parole. [...] Je pense que oui parce que c'est beaucoup, souvent je me fais dire « On n'en a pas de femme, pourquoi qu'on ferait des choses sur les femmes? » « Bien parce que si tu ne fais rien pour les femmes, tu n'en auras jamais de femme! ».

Une des choses que j'ai faites quand je suis arrivée en poste, ça a été de débloquer du budget pour rafraîchir nos infrastructures... Parce qu'avant les gens disaient : « Bien pourquoi? Je n'ai pas besoin d'un vestiaire, je n'ai pas de femme. » J'ai dit : « Oui, mais on va le mettre en place. » Je vous dirais qu'il y a des ...j'ai des directeurs [qui ont résisté], que j'ai poussé fort, mais tu vois j'ai une division cette année qui a accueilli sa première femme.

(Représentant de l'employeur P2)

La conseillère, elle est super. [...] Elle a beaucoup, beaucoup d'intelligence. [...] Ils [les gestionnaires de l'entreprise] ont vécu une mauvaise expérience, ils ont raté leur coup à toutes fins utiles et comme souvent après ça, le monde [dit] : « Ça ne marche pas, rappelez-vous en telle année, on a essayé pis ça n'a pas marché. » Mais elle a dit : « On va réussir pareil, on va trouver des solutions et on va voir comment est-ce qu'on va passer au travers de tout ça », même si elle sait qu'elle va ramer dans la gravelle en même temps. (Représentant du CSMO-M C4)

Je vous dirais mon expérience personnelle, femme dans un milieu non traditionnel, mais aussi le fait de partager ma vie avec quelqu'un qui occupe un poste dans un garage, mécanicien, bin oui ça vient quand même teinter mes décisions, mes discussions pis mes opinions.

(Représentant de l'employeur P1)

Pis je vais être très transparente avec vous, je pense que d'être une femme à la direction des ressources humaines a fait avancer aussi les choses. J'ai poussé beaucoup de dossiers, j'amène la sensibilité. [...] mais sincèrement je pense que le fait d'être... en fait j'ai la certitude que le fait d'être une femme à la direction des ressources humaines pousse les dossiers aussi à avancer à une autre vitesse.

(Représentant de l'employeur P2)

Certaines personnes rencontrées ont aussi évoqué l'effet d'entraînement ou de synergie créé par la présence des femmes, notant que la présence des femmes tend à en attirer d'autres.

Plus il y a de femmes, ben plus ça devient confortable je pense. (Représentant de l'employeur P4)

Les deux candidates qui ont appliqué pis qu'on a passées en entrevue, pis qu'on a trouvé qu'elles avaient les bons profils, bien ce qui est arrivé, c'est qu'il y a eu l'effet d'enchaînement, qu'elles-mêmes nous ont amené quelqu'un d'autre. (Représentant de l'employeur P6.1)

Pour eux je pense c'est, ça me semble beaucoup plus facile, en plus, ils ont une plus grande représentativité de femmes et c'est eux qui ont plus de femmes, fait que c'est comme on dirait que ça en amène plus aussi vous comprenez. C'est comme la roue est comme commencée fait que... [...] Il y a moins de problématiques je crois, il y a plus d'ouverture. (Représentant de l'employeur P3)

Je dois ajouter une chose aussi. On a plus de femmes, plus d'ingénieures, plus de femmes aussi dans les postes cadres. Donc ça, ça aide à mon rôle. Moi je pense, sans prétention, je pense que j'ai eu une influence sur ce qui s'est passé dans les dernières années. Et je ne suis pas la seule, donc, d'avoir aussi plus de femmes qui intègrent nos rangs pis je pense que plus ça amène de femmes là donc, voilà. (Représentant de l'employeur P2)

Plus il y a de femmes dans le secteur, dans les métiers non traditionnels, plus on peut faire un changement, puis on peut espérer un changement. Fait que tu sais déjà là, d'avoir cette vague-là, on va prendre cette vague-là, puis là, bien, on va essayer justement de la surfer le plus long-temps possible. (Représentant d'organisme d'employabilité E1)

Lorsqu'il est question de mettre en œuvre une initiative visant la diversité, les personnes rencontrées ont indiqué qu'il est souhaitable de prendre son temps, de viser les petits succès, pour obtenir l'appui de l'ensemble de l'organisation. Elles ont aussi indiqué s'inspirer des succès d'autres départements au sein de leur entreprise ou d'autres organisations.

Alors quand on a commencé à amener des femmes dans l'usine, c'était un choc pour le superviseur, donc il y a fallu qu'on travaille sur le superviseur, ensuite les employés. La stratégie, c'était de trouver des zones où on aurait un succès. Donc, pas tout de suite les employés à la fonderie ou quoi que ce soit. (Représentant de l'employeur P6.4)

Au fur et à mesure qu'on a eu des succès, donc qu'il n'y avait pas de problème de qualité pis qu'il y avait une efficacité, bien je pense que ça a aidé les autres hommes aussi dans l'acceptation. (Représentant de l'employeur P6.4)

Parce qu'il ne faut pas que ce soit perçu comme une saveur du mois. Fait que je dirais, je dirais juste ça. Il faut être convaincu, il faut... Mais présentement je ne considère pas qu'on aurait des conseils à donner mais tu sais, je trouve que ce qui fonctionne bien, on est dans une optique de marathon et non pas dans une optique de course effrénée. Ça me démontre l'importance qu'on veut y mettre puis même si les joueurs changent, l'intention va demeurer parce que les bases vont être solides. (Représentant de l'employeur P4)

Fait que ça c'est une stratégie qu'on a adaptée qui a été faite [dans une autre région], donc nos copains [de l'autre région] qui avaient démarré un programme similaire, qui sont à leur deuxième cohorte. Ils l'on fait, le succès et tout ça donc on réplique cette initiative-là pour [notre région]. (Représentant de l'employeur P4)

Fait qu'on s'est dit ça ne donne rien de les [les femmes] rentrer trop vite, parce que le but ce n'est pas de vivre des échecs autant pour l'entreprise que pour la femme. (Représentant d'organisme d'employabilité E1)

D'autres ont aussi mentionné que la fixation d'objectifs précis s'inscrivant dans une culture de diversité, et la saine compétition entre les différentes directions d'une même entreprise constituent des facteurs facilitant l'inclusion des femmes dans leur entreprise.

Donc tous les appels corporatifs qu'on a, il y a toujours un retour sur les initiatives [d'EDI]. Il y a aussi une compétition, parce qu'on a des pays qui sont meilleurs que d'autres. [Dans l'autre pays], ils sont déjà à 22 %. Donc, eux, l'objectif de se rendre à 30 % en 2030, ils vont probablement l'atteindre. Ils sont plus proches que nous en tout cas. Donc, c'est ça, c'est que c'est assez, c'est intégré dans la culture, ce n'est pas une nouvelle affaire qui arrive et qui est imposée. (Représentant de l'employeur P3)

Ça fait 7 ans que je martèle le clou, je vous dirais ça commença. J'ai un directeur qui m'a appelé la semaine passée et m'a dit « On a 3 femmes, moi j'en veux 10. » [...] L'objectif d'agrandir leur nombre, et je pense qu'on va

peut-être avoir une petite compétition à l'interne un moment donné qui va se partir. Donc, encore là, c'est lentement, mais sûrement. (Représentant de l'employeur P2)

Le rôle clé de la communication pour le succès de l'intégration des femmes a aussi été souligné. Les entreprises sont nombreuses à informer leurs superviseurs, les représentants syndicaux et les membres des équipes qui accueillent des femmes, de la volonté de la gestion et des changements à venir en matière d'EDI. D'autres s'assurent de la visibilité du comité de femmes auprès de leurs employées.

Le nerf de la guerre est vraiment dans la communication pis dans l'adhésion, dans le partage de la même information puis d'aller dans la même direction. C'est ça qui est le plus dur dans ces initiatives-là parce qu'une fois qu'on a ça, tout est facile. (Représentant de l'employeur P4)

Ça part corporativement parlant, que c'est une volonté. Puis nous autres, on parle de femmes quand on parle de diversité en métallurgie, mais la réalité, quand on regarde dans l'échelle beaucoup plus large, [...] on n'est pas supposé parler des femmes, mais en métallurgie la minorité c'est ça. Donc quand on parle diversité-inclusion, notre comité c'est un comité de femmes pour l'instant. Mais c'est vraiment des messages profonds que le monde entend. Faut que ça soit continu et que le message soit tout le temps-là. (Représentant de l'employeur P6.2)

Quand tu dis top down, je suis d'accord avec toi. C'est en plein ça que [notre directeur] a fait. C'est communication, communication, c'est quoi les défis qu'on a, c'est quoi les solutions aussi, [comme] embaucher des femmes. Donc beaucoup, beaucoup de communication. (Représentant de l'employeur P6.1)

Finalement, certains intervenants ont parlé de l'importance de faire des hommes des alliés dans le dossier de l'intégration des femmes.

J'ai une conclusion de mon expérience professionnelle des dernières années. C'est que ce changement-là va s'opérer par des femmes, ça prend des femmes qui, oui avec l'aide des gars parce que je veux dire, je suis allée chercher du budget pour rénover et ce sont des hommes qui me l'ont donné le budget, mais, c'est parce que ce sont des hommes qui étaient assis dans cette chaise-là. Mais, si je n'avais pas défoncé des portes, cogné, parlé haut et fort,

ça ne serait pas [arrivé...]. Mon message [...], le changement va se faire par des femmes qui sont mobilisées et oui, par des hommes qui y croient aussi pis qui vont nous accompagner là-dedans. (Représentant de l'employeur P2)

Pis on a des porte-paroles hommes aussi. On trouvait ça important d'avoir des gars qui sont dans des rôles d'influence, donc des hommes bien placés, dans des rôles d'influence dans l'organisation, pour aussi porter le message. (Représentant de l'employeur P2)

Tant que les hommes ne seront pas porteurs du même message que nous. [...] À partir du moment où ils vont avoir compris, qu'on va avoir dit les bons mots, on va bien avoir présenté ça, ils vont comprendre, ils vont être porteurs du même message. Et c'est quelque chose qui est, à mon sens, va être un incontournable dans le temps pour qu'on puisse arriver à bien intégrer les femmes dans les métiers non traditionnels. (Représentant d'organisme d'employabilité EI)

8.3 Discussion au sujet des conditions facilitantes

Les acteurs de l'industrie métallurgique ont semblé avoir un peu de difficulté à relever les conditions facilitantes. Cela pourrait dû au fait que les activités d'inclusion en sont encore à leur début, ou parce que leur efficacité n'a pas toujours été évaluée. Dès lors, il peut être difficile de relever avec justesse les conditions qui ont véritablement facilité l'inclusion des femmes. De plus, la réflexion des acteurs à ce sujet semble moins développée que celles relatives aux obstacles et aux pratiques, quoique la méthodologie de la recherche peut avoir influencé les résultats obtenus.

En effet, peu de représentants des entreprises ont nommé la présence de législations et de programmes gouvernementaux comme des conditions facilitantes, même si les entreprises québécoises sont assujetties à des lois interdisant la discrimination et promouvant la diversité, et peuvent (si elles n'y sont pas obligées) mettre sur pied un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE) pour accroître la représentation des femmes.

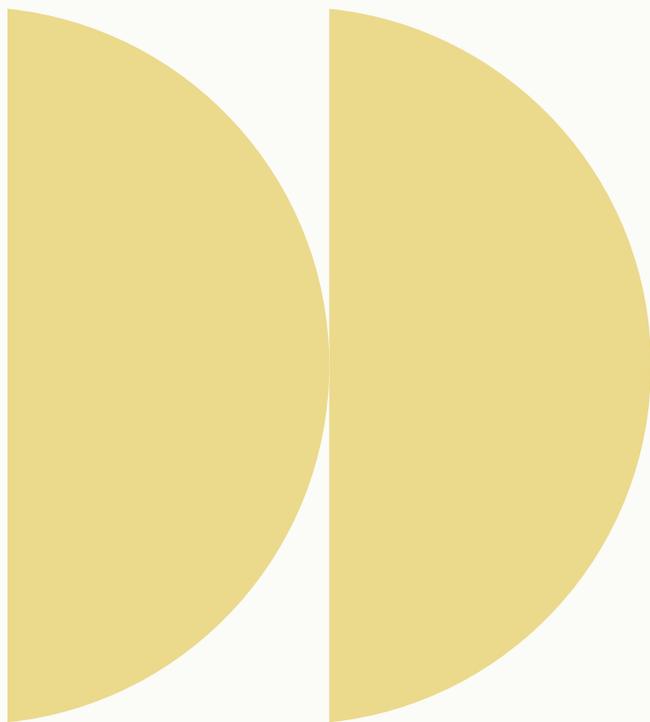
Au niveau sectoriel, les répondants ont nommé comme conditions facilitantes les partenariats avec les organismes d'employabilité des femmes, mais pas les initia-

tives menées par le CSMO-M comme la campagne *Pas de métal pas de...* pour faire connaître le secteur et y attirer les filles et les femmes, ou d'autres partenaires comme Services Québec, mais il s'agit peut-être d'un oubli. En ce sens, à l'instar d'autres industries comme celle de la construction, le CSMO-M est un comité paritaire fortement investi dans la promotion des emplois dans son secteur, en particulier auprès des femmes.

Les conditions facilitantes organisationnelles évoquées par les répondants du secteur sont généralement similaires à celles recensées dans la littérature. Sans surprise,

l'appui et l'engagement de la direction, des services RH et de tous les gestionnaires sont clés. Les variations entre la littérature et les réponses des acteurs tiennent peut-être des frontières parfois floues entre les pratiques et les conditions facilitantes.

Très peu de conditions facilitantes interpersonnelles ou individuelles ont été identifiées et nommées par les répondants du secteur, mais, encore une fois, il est possible que la méthodologie de notre étude y ait contribué, puisque nous n'avons pas rencontré de travailleuses ni de superviseurs impliqués directement dans l'accueil des femmes.



9. Les principaux acteurs engagés et leurs rôles en matière d'EDI

Le dernier objectif de notre projet consistait à documenter les rôles, les responsabilités et l'engagement des principaux acteurs du dialogue social face aux enjeux d'EDI. Initialement, nous avons identifié les entreprises, les syndicats locaux, les représentants des employés et le CSMO-M comme principaux acteurs. Cependant, les groupes de discussion et les rencontres individuelles ont permis d'élargir cette liste en incluant d'autres acteurs issus de l'écosystème de l'industrie qui sont engagés (plus ou moins activement) envers l'EDI. Ce chapitre débute par un volet plus théorique au sujet des notions d'acteurs et de dialogue social, puis présente les différents acteurs identifiés en cinq catégories, tout en mettant en lumière les relations qui les unissent. Finalement, nous discutons de la manière dont ces acteurs participent au dialogue social sur l'EDI dans l'industrie métallurgique.

9.1 Les acteurs engagés dans le dialogue social selon la littérature

La littérature traitant du dialogue social fait indifféremment référence tant aux parties prenantes qu'aux acteurs. Or, les deux ne sont pas synonymes. En effet, les parties prenantes regroupent des individus, des groupes ou des entités ayant un intérêt, spécifique ou général, dans les objectifs et la mise en œuvre de politiques et pratiques en matière d'EDI ou de conditions de travail (Cornet, 2014; Lapointe, 2016). En revanche, les acteurs jouent un rôle actif et direct dans la prise de décisions : ils sont capables d'agir et d'induire des changements dans un contexte donné, notamment dans l'élaboration et l'application des politiques et pratiques en EDI. Certains travaux parlent aussi de partenaires en référence aux acteurs de la gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2015). Puisque le projet vise l'exploration et l'identification des acteurs, nous ne

pensons pas faire fausse route en choisissant d'utiliser le terme « acteurs » puisque nous cherchons à identifier les intervenants, individuels ou institutionnels, qui peuvent initier, influencer, mettre en œuvre ou promouvoir des pratiques favorisant l'EDI, en particulier pour les femmes.

Avant de présenter qui sont les acteurs généralement impliqués dans le dialogue social, il faut d'abord préciser ce qu'est le dialogue social. Or, la littérature en offre plusieurs définitions. L'Organisation internationale du Travail (OIT) proposait en 2002 une définition générale du dialogue social qui « inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun » (citée dans Gréselle-Zaïbet et Dejoux, 2023 : 5). Son objectif premier est de favoriser la création d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail, ainsi que de promouvoir leur participation démocratique et une prise de décisions inclusive (Cornet, 2014; Gréselle-Zaïbet et Dejoux, 2023; Maffei 2018). Le dialogue social peut être informel, institutionnalisé, ou combiner ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler à différents niveaux : national, régional ou au sein même des entreprises, et revêtir une dimension interprofessionnelle, sectorielle, voire les deux simultanément. Il porte généralement sur le travail et les politiques sociales ou économiques; plus récemment, il s'ouvre à d'autres problématiques et s'associe aux objectifs de développement durable, dont le travail décent (Maffei, 2018), dans lesquels on peut inclure l'EDI.

Pour sa part, Lapointe (2016) associe le dialogue social à un processus spécifique des relations industrielles distinct des négociations collectives. Pour lui, et en s'appuyant sur d'autres travaux (dont ceux de Hyman, 2010),

le dialogue social s'inscrit dans une approche coopérative et orientée vers la résolution de problèmes et correspond aux échanges entre les acteurs (syndicats, représentants d'employeurs et représentants du gouvernement) « pour établir un diagnostic de la situation et identifier les problèmes à résoudre ainsi que les solutions envisageables » (p.3) sur des questions d'intérêt commun concernant tant les politiques gouvernementales, l'emploi et les conditions de travail. Ce processus vise à développer un consensus sur des objectifs communs entre les acteurs sociaux.

Quant à Bryson et al. (2012), leur définition est similaire à celle proposée par Lapointe (2016), mais ils excluent le gouvernement du dialogue social. Ainsi, ils le présentent comme « un processus englobant des discussions, consultations, négociations et des actions conjointes impliquant des organisations représentant les deux parties, à savoir les employeurs et les travailleurs. Le dialogue social est un processus par lequel les parties concernées cherchent à résoudre les divergences liées à l'emploi par un échange d'informations » (p. 5, notre traduction).

Les travaux de De Prins et al. (2020) abordent l'EDI de manière indirecte à travers ce que les auteurs appellent la revitalisation du dialogue social pour y inclure des objets contemporains tels que la conciliation travail-vie personnelle, la responsabilité sociale des entreprises, le bien-être des employés, autant d'objets liés à l'EDI.

Force est de constater que le dialogue social couvre un large éventail de thématiques et d'interactions impliquant différents acteurs sociaux, parmi lesquels figurent les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs. D'autres acteurs peuvent y être intégrés, en particulier lorsqu'il s'agit de questions liées à l'EDI. À ce sujet, Cornet (2014) met de l'avant la nécessité d'inclure des acteurs ayant des perspectives diversifiées pour mieux refléter les dynamiques sociales contemporaines et garantir que les discussions tiennent compte de tous les groupes directement concernés. Cornet élargit la conception du dialogue social en y intégrant notamment des organisations non gouvernementales et des associations de la société civile. Ces dernières représentent des intérêts spécifiques, tels que l'environnement ou les droits des minorités et apportent des perspectives sociales souvent négligées par les acteurs traditionnels. Cornet met également en lumière l'importance de la participation des groupes vulnérables ou sous-représentés, tels que

les femmes, les personnes en situation de handicap, les travailleurs migrants et les membres des communautés autochtones. Leur inclusion enrichit les discussions et favorise un dialogue social plus inclusif. Les universitaires et les chercheurs figurent aussi parmi les acteurs à inclure puisque, grâce à leurs analyses et recommandations fondées sur des données probantes, ils éclairent les décisions avec des perspectives scientifiques et des solutions innovantes. Enfin, l'auteur souligne la contribution des acteurs de l'économie sociale, comme les coopératives et les mutuelles, qui offrent une vision plus intégrée et inclusive du monde du travail.

9.2 Les acteurs impliqués dans le dialogue social et l'EDI selon les répondants de l'industrie métallurgique

Nous avons exploré la question du dialogue social directement avec les membres du conseil d'administration et les employés du CSMO-M. Le dialogue social est solidement ancré dans la culture du secteur métallurgique pour des thèmes tels que l'emploi, les conditions de travail, le développement des compétences et les transformations économiques et environnementales. Les répondants ont unanimement mentionné les employeurs, les employés et leurs représentants syndicaux comme acteurs centraux. Certains ont également évoqué le rôle du gouvernement, notamment à travers les instances paritaires comme les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) et la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Enfin, une minorité a mentionné la participation d'autres acteurs socio-économiques, tels que des groupes de citoyens, les municipalités régionales de comté (MRC) et des groupes de pression.

Or, il semble que le dialogue social soit moins développé sur les questions d'EDI et d'intégration des groupes sous-représentés, notamment les femmes. L'analyse des réponses de toutes les personnes rencontrées permet d'identifier cinq catégories d'acteurs impliqués, engagés ou intéressés à différents niveaux aux enjeux d'EDI.

- La première catégorie regroupe les employeurs individuellement, collectivement et leurs représentants dont le Conseil du patronat du Québec (CPQ).

- ▶ La deuxième catégorie comprend les employés et leurs représentants, les syndicats locaux et les centrales syndicales.
- ▶ La troisième catégorie regroupe toutes les instances gouvernementales telles que Services Québec, les différents ministères (dont le Ministère de l’Immigration, de la Francisation et de l’Intégration (MIFI), le Ministère de l’Éducation (ME), le Ministère de l’Économie, de l’Innovation et de l’Énergie (MEIE) et la Commission des normes, de l’équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST)) ainsi que les institutions d’enseignement (dont les centres de services scolaires, le service aux entreprises en matière de formation professionnelle et techniques ainsi que les cégeps).
- ▶ La quatrième catégorie inclut les institutions dans lesquelles les employeurs et les syndicats sont paritaires : le CSMO-M, la CPMT et ses comités régionaux (CRPMT), ainsi que les comités consultatifs de main-d’œuvre.
- ▶ La dernière catégorie rassemble d’autres acteurs socio-économiques comme les organismes d’employabilité, la Société de la Vallée de l’Aluminium (SVA), AluQuébec, la Zone d’innovation de l’aluminium (ZIAL), les chambres de commerces, les municipalités régionales de comté (MRC) regroupant des municipalités sur un même territoire, et les groupes de recherche et de transfert qui s’intéressent aux problématiques de formation, de travail et d’emploi.

Nous présentons successivement ces cinq catégories en décrivant d’abord leurs rôles en matière d’EDI et d’intégration des femmes, puis leurs interactions et collaborations avec les autres acteurs du secteur à ce sujet. L’annexe 5 présente le tableau complet de la cartographie que nous avons développée.

Tableau 9.1 – Interactions entre les employeurs et les autres acteurs

Acteurs	Rôles des employeurs et de leurs représentants
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accompagnent les employés (accueil, formation, mentorat) ▶ Discutent des enjeux EDI ▶ Mettent en place un comité interne de condition féminine

9.2.1 Les employeurs et leurs représentants

L’écosystème de l’industrie métallurgique au Québec implique une multitude d’acteurs jouant des rôles spécifiques et complémentaires au sujet de l’EDI. Au cœur de cet écosystème se trouvent les employeurs qui recrutent, accueillent, retiennent et développent les femmes dans leur entreprise. Ils développent, financent, mettent en œuvre et gèrent des initiatives pour promouvoir la présence féminine dans leur entreprise (par exemple ils mettent en place des comités de femmes), développent des politiques contre le harcèlement et encouragent la conciliation travail-vie personnelle. De plus, ils révisent l’aménagement des lieux de travail pour favoriser l’inclusion.

Collectivement, l’ensemble des employeurs partage de l’information et leur expérience, collabore au développement et à la mise en œuvre d’initiatives favorisant l’intégration des femmes (entre autres par le biais des comités régionaux de gestion prévisionnelle de la main-d’œuvre (GPMO) organisés par le CSMO-M) et participe à l’amélioration de l’image du secteur et des métiers qu’on y retrouve.

Les employeurs collaborent avec plusieurs autres acteurs, comme le montre le tableau 9.1 qui présente les actions des employeurs (dans la colonne de droite) avec les acteurs inscrits dans la colonne de gauche. Cela dit, il faut comprendre que chaque employeur individuellement ne joue pas nécessairement tous ces rôles ni n’est appelé à le faire. Ainsi, de façon générale, les employeurs partagent de l’information avec les autres employeurs et leurs syndicats locaux, développent ou participent à des initiatives conjointes pour l’intégration des femmes avec le CSMO-M et des organismes d’employabilité, font appel aux services de Services Québec et d’autres ministères pour faciliter le recrutement et s’impliquent auprès du CSMO-M et de la CPMT.

Acteurs	Rôles des employeurs et de leurs représentants
Syndicat local	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partagent l'information sur les projets d'inclusion des femmes ▶ Promeuvent la compétence plutôt que l'ancienneté dans le processus de sélection et d'attribution des postes ▶ Revoient l'aménagement des lieux de travail pour les rendre plus inclusifs ▶ Négocient les conditions de travail pour favoriser l'EDI
CSMO-M	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participent au comité de GPMD ▶ Siègent au CA du CSMO-M ▶ Implantent les activités du projet pilote ▶ Développent en collaboration des initiatives pour l'intégration des femmes ▶ Valorisent la diversité et le travail mixte
Services Québec	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demandent de l'aide pour le recrutement
Autres ministères (MIFI, ME, MEIE CNESST)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se conforment aux lois en vigueur ▶ Fournissent des informations sur la composition de leur main-d'œuvre ▶ Font rapport sur l'équité salariale ▶ Demandent de l'information et utilisent les différents programmes
Organisme d'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Demandent l'aide et le soutien dans les étapes de diagnostic, de recrutement et de formation (projet pilote inclusion femmes) ▶ Se sensibilisent sur les caractéristiques des femmes en emploi
CPMT, CRPMT, Comités consultatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siègent aux groupes de travail
Institutions enseignement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recrutent des femmes comme stagiaires ▶ Soutiennent les étudiantes (et les cohortes de femmes) dans les parcours de formation
Autres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborent au projet pilote (SVA) ▶ Sensibilisent les fournisseurs afin qu'ils offrent des EPI adaptés

9.2.2 Les employés, les syndicats locaux et les centrales syndicales

Les rôles des employés, des syndicats locaux et des centrales syndicales sont complémentaires et essentiels dans les initiatives d'EDI au sein du secteur métallurgique. Bien que l'implication des employés soit ponctuelle, elle demeure cruciale pour identifier les besoins, exprimer les préoccupations et contribuer à la création d'environnements de travail plus inclusifs. Les employés, notamment les femmes, participent activement à l'accompagnement des nouvelles recrues, notamment à travers des programmes de mentorat, et la présence des femmes dans une entreprise semble favoriser les adaptations ergonomiques nécessaires pour une main-d'œuvre diversifiée.

Les syndicats locaux, pour leur part, défendent les intérêts de leurs membres et se montrent attentifs aux enjeux spécifiques aux femmes, tels que l'accès à des EPI adaptés. Ils s'impliquent également dans l'accueil des nouvelles employées et interviennent en cas d'inconduite

en milieu de travail. En outre, ils peuvent prendre part aux discussions sur l'EDI, identifier les freins à l'embauche des femmes et jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de solutions adaptées.

Les centrales syndicales agissent à un niveau de coordination plus large, en promouvant les initiatives EDI au sein des structures syndicales et en influençant les politiques publiques. Elles développent une expertise spécifique en matière d'EDI, organisent des ateliers sur ce thème, et fournissent des outils et des formations à leurs membres. Par ailleurs, elles sollicitent la participation des femmes dans les comités syndicaux pour renforcer leur représentation et leur voix dans les discussions collectives.

Ces différents acteurs collaborent étroitement avec les autres acteurs de l'écosystème pour favoriser des environnements de travail équitables et renforcer l'inclusion (voir tableau 9.2). Les employés interagissent principalement avec les employeurs et les syndicats locaux, exprimant leurs préoccupations et participant à des projets

d'accompagnement. Les syndicats locaux, quant à eux, travaillent en collaboration avec les employeurs, jouant un rôle de médiateur et de défenseur des droits des travailleurs, en particulier pour les enjeux touchant les femmes.

Les centrales syndicales siègent également à divers groupes de travail et influencent les politiques publiques en matière d'emploi, contribuant ainsi à la création de milieux de travail plus inclusifs.

Tableau 9.2 – Interactions entre les employés, les syndicats locaux et les centrales syndicales et les autres acteurs

Acteurs	Rôles des employés	Rôles du syndicat local	Rôle de la centrale syndicale
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expriment les besoins et préoccupations liés à l'inclusion ▶ Accélèrent les changements ergonomiques des méthodes de travail ▶ S'impliquent ponctuellement dans les initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'implique dans les projets pilotes d'inclusion des femmes ▶ Participe aux discussions sur l'EDI et l'identification des freins à l'embauche des femmes ▶ Participe et organise des ateliers de formation sur la prévention du harcèlement ▶ Envoie parfois des CV à l'employeur 	
Employés		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe à l'accueil des nouvelles employées ▶ Intervient parfois en cas d'inconduite sur le milieu de travail 	
Syndicat local	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Expriment les besoins et préoccupations liés à l'inclusion ▶ S'impliquent dans certains comités 		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promeut certaines initiatives ▶ Sollicite la participation des femmes aux comités ▶ Tient des ateliers EDI lors des conseils centraux ▶ Fournit des outils et des formations
Centrale syndicale		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collabore à la promotion de certaines initiatives ▶ Partage l'information sur le projet pilote 	
CSMO-M	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participent à certaines initiatives (ex. <i>Pas de Métal pas de...</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe aux États généraux de la métallurgie 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siège au CA du CSMO-M
Services Québec		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe à certains événements dont les Rencontres de courte durée 	
Autres ministères (MIFI, ME, MEIE, CNESST)			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Influence les politiques publiques d'emploi
Organisme d'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reçoivent des services d'accompagnement à l'occasion 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participe au processus de diagnostic pré-embauche 	
CPMT, CRMT, Comités consultatifs			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Siège à différents groupes de travail

9.2.3 Les instances gouvernementales et organismes publics

Les instances gouvernementales et les organismes publics jouent aussi un rôle important dans la promotion de l'EDI dans l'industrie métallurgique. Leur contribution s'étend du financement et de la gestion des projets d'intégration des femmes, au soutien des initiatives visant à adapter les programmes de formation et à favoriser un environnement de travail inclusif.

Services Québec, en tant qu'organisme gouvernemental provincial, se concentre sur l'étude du marché québécois de l'emploi, le développement et la gestion de programmes d'employabilité, ainsi que le financement de projets ciblés. Il offre un soutien financier et logistique aux initiatives de recrutement et d'intégration des femmes dans le secteur. Les autres ministères, tels que le MIFI, le ME et le MEIE, établissent des cadres législatifs, gèrent divers programmes et répondent aux besoins des intervenants en matière de diversité et d'inclusion. Ces ministères fournissent des informations cruciales pour orienter les décisions des parties prenantes et créer un environnement propice à l'intégration des femmes.

Les institutions d'enseignement (dont les centres de services scolaires, les services aux entreprise et les cégeps)

jouent également un rôle essentiel en préparant les filles et les femmes à intégrer le marché du travail ainsi qu'en développant et en implantant divers programmes de formation.

La synergie entre les instances gouvernementales, les organismes publics et les autres parties prenantes de l'écosystème EDI (voir le tableau 9.3) contribue à renforcer la diversité et l'inclusion dans le secteur métallurgique. Ainsi, Services Québec collabore étroitement avec les employeurs, le CSMO-M et les syndicats pour gérer des projets d'intégration et coprésider des comités de gestion de projets. Les autres ministères interagissent principalement avec les employeurs, le CSMO-M et les institutions d'enseignement, partageant des informations pertinentes au sujet de leurs politiques et programmes pour soutenir les efforts en matière d'EDI. Ils collaborent aussi avec les conseils consultatifs. Les institutions d'enseignement, en lien avec les employeurs et les organismes d'employabilité, adaptent leurs formations pour répondre aux besoins du secteur et soutenir les parcours de formation des femmes. Elles fournissent aussi une expertise précieuse en documentant la réalisation de ces initiatives. De plus, elles collaborent avec d'autres acteurs, tels que le CSMO-M et les employeurs, pour promouvoir le secteur et ses opportunités d'emploi.

Tableau 9.3 – Interactions entre les instances gouvernementales et les autres acteurs

Acteurs	Rôles de Services Québec	Rôle des autres ministères (MIFI, ME, MEIE CNESST)	Rôles des institutions d'enseignement
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offre du financement pour les projets ▶ Aide pour le recrutement des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournissent de l'information sur la réglementation en vigueur ▶ Répondent à leurs besoins et préoccupations ▶ CNESST – assure l'implantation et le maintien de l'équité salariale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forment les nouvelles candidates dans le projet pilote
Employés			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Forment les nouvelles candidates dans le projet pilote
Syndicat local	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Invite le syndicat à certains événements dont les Rencontres de courte durée 		
CSMO-M	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collabore au développement et à la gestion de projets d'intégration des femmes ▶ Offre du financement pour certains projets ▶ Échange d'information sur le marché du travail et les enjeux spécifiques au secteur ▶ Copréside un comité de GPPO 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournissent de l'information ▶ Répondent aux besoins et préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Documentent la réalisation du projet pilote ▶ Fournissent une expertise et réalisent des études ▶ Utilisent le contenu fourni pour promouvoir le secteur et ses emplois ▶ Adaptent le contenu de la formation pour le projet pilote

Acteurs	Rôles de Services Québec	Rôle des autres ministères (MIFI, ME, MEIE CNESST)	Rôles des institutions d'enseignement
Autres ministères (MIFI, ME, MEIE CNESST)			<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réalisent les mandats qui leur sont confiés ▶ Rendent des comptes
Organisme d'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Offre du financement aux organismes ▶ Collabore pour les programmes d'employabilité 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournissent de l'information ▶ Répondent aux besoins et préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborent pour le projet pilote ▶ Adaptent le contenu de la formation pour le projet pilote
CPMT, CRPMT, Comités consultatifs		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collaborent avec les conseils consultatifs dont le CC Femmes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Obtiennent du financement pour la réalisation de projets et d'études
Institutions enseignement		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fournissent de l'information au sujet des besoins de formation 	

9.2.4 Les institutions paritaires

Le Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie (CSMO-M) joue un rôle crucial pour l'EDI dans l'écosystème du secteur métallurgique. Il agit comme un facilitateur en organisant des comités pour gérer des projets pilotes, en menant des campagnes de valorisation du secteur et en sollicitant la participation de l'industrie à diverses initiatives. Le CSMO-M joue également un rôle clé dans la concertation sur les enjeux de main-d'œuvre, partageant des informations stratégiques sur le marché du travail et collaborant avec un large éventail de parties prenantes pour développer et mettre en œuvre des projets d'intégration des femmes.

La Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) et ses comités régionaux (CRPMT) sollicitent les employeurs et les syndicats du secteur pour participer à des groupes de travail liés aux enjeux de main-d'œuvre et d'emploi. Leurs rôles incluent le partage d'expertise et

de préoccupations en matière d'intégration des femmes, l'identification des besoins sectoriels, la formulation d'orientations et l'élaboration de programmes adaptés. Ils offrent également un appui financier pour soutenir ces initiatives. Les comités consultatifs jouent un rôle similaire à la CPMT, mais en se concentrant sur une seule catégorie de main-d'œuvre, dont les femmes, et en regroupant davantage de représentants des organismes d'employabilité.

Les rôles des institutions paritaires sont complémentaires et coordonnés. Tandis que le CSMO-M se concentre sur la concertation et la valorisation du secteur, la CPMT et les CRPMT travaillent avec les employeurs, les syndicats, les institutions d'enseignement et les organismes d'employabilité pour identifier les besoins, développer des programmes et assurer leur mise en œuvre, et les comités consultatifs se concentrent sur une seule clientèle. Le tableau 9.4 montre les interactions entre ces organismes paritaires et les autres acteurs.

Tableau 9.4 – Interactions entre les organismes paritaires et les autres acteurs

Acteurs	Rôle du CSMO-M	Rôles des CPMT, CRPMT, comités consultatifs
Employeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partage de l'information avec ses membres ▶ Offre des occasions de collaboration directe (projet pilote) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recrutent certains employeurs pour participer aux groupes de travail

Acteurs	Rôle du CSMO-M	Rôles des CPMT, CRPMT, comités consultatifs
Ensemble des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Joue un rôle facilitateur dans le dialogue social ▶ Organise les comités de GPMT ▶ Mène une campagne de valorisation du secteur et des métiers ▶ Sollicite l'implication de l'industrie à ses projets 	
Centrale syndicale	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Joue un rôle de facilitateur dans le dialogue social ▶ Sollicite l'implication à ses projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CPMT - Recrute certains syndicats pour participer aux groupes de travail
CSMO-M		<ul style="list-style-type: none"> ▶ CPMT - Formule des orientations ▶ CPMT - Demande de l'information spécifique au secteur ▶ CPMT et CRPMT - Offrent un appui financier
Services Québec	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Collabore au développement et à la gestion de projets d'intégration des femmes ▶ Échange de l'information sur le marché du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partagent leur expertise et leurs préoccupations en matière d'emploi et d'intégration des femmes
Autres ministères (MIFI, ME, MEIE CNESST)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ S'implique dans les discussions sur les enjeux de main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Partagent leur expertise et leurs préoccupations en matière d'emploi et d'intégration des femmes ▶ Formulent des avis
Organisme d'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Agit comme partenaire dans le projet pilote 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Recrutent certains organismes pour participer aux groupes de travail ▶ Accompagnent pour l'identification des besoins ▶ CRPMT - Chapeaute les différents groupes d'employabilité
CPMT, CRPMT, Comités consultatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Assure la concertation sur les enjeux main-d'œuvre ▶ Communique les défis du secteur ▶ Partage de l'information sur la main-d'œuvre ▶ Demande du financement pour des projets ▶ Rend des comptes 	
Institutions enseignement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Centre services scolaires et Service aux entreprises – Développent du contenu de formation, des cours et des programmes de formation professionnelle et technique pour promouvoir le secteur et ses emplois auprès des élèves et étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Participent à l'identification des besoins et à l'élaboration de programmes
Autres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Établit des partenariats avec des universités et divers organismes, notamment l'Institut du Québec et le Centre collégial de transfert technologique 	

9.2.5 Les autres acteurs socio-économiques

Les autres acteurs socio-économiques, tels que les organismes d'employabilité, la Société de la Vallée de l'Aluminium, AluQuébec, la Zone d'innovation de l'aluminium, les chambres de commerce, les MRC et les groupes de recherche jouent aussi un rôle dans la promotion de l'EDI dans le secteur métallurgique. Parmi eux, les organismes d'employabilité se distinguent par leur implication directe

dans le recrutement, l'accompagnement et la formation des femmes. Ces organismes collaborent avec divers partenaires, notamment les employeurs, le CSMO-M, les syndicats et les institutions d'enseignement, pour développer des projets d'intégration, adapter les contenus de formation et fournir une expertise en matière de mixité et de diversité. Leur rôle est essentiel pour aider les femmes à s'intégrer dans des milieux de travail non traditionnels.

D'autres acteurs apportent également des contributions variées et significatives. La SVA s'implique activement dans des projets pilotes d'intégration des femmes, en partenariat avec les employeurs. AluQuébec s'affirme comme un promoteur de la diversité et de l'inclusion au sein du secteur industriel, travaillant étroitement avec les groupes de recherche pour documenter et analyser les enjeux de main-d'œuvre et soutenir des campagnes de sensibilisation. Pour leur part, les chambres de commerce sollicitent leurs entreprises membres pour organiser des formations et des activités axées sur les enjeux de main-d'œuvre, tout en mettant en place des programmes spécifiques comme celui sur le leadership au féminin. Les MRC collaborent à des projets liés au logement et à l'accueil, en partenariat avec les employeurs et les organismes d'employabilité. Les groupes de recherche apportent une expertise scientifique précieuse et travaillent en collaboration avec le CSMO-M et les employeurs pour analyser les besoins du secteur et proposer des solutions innovantes.

Ensemble, ces acteurs contribuent de manière complémentaire à renforcer les initiatives d'EDI, tout en soutenant l'intégration des femmes et en favorisant un environnement de travail plus inclusif dans l'industrie métallurgique.

9.3 Discussion sur le dialogue social au sujet de l'EDI dans le secteur de la métallurgie

La littérature fait état d'un élargissement graduel du dialogue social pour inclure de nouveaux objets de discussion, comme l'EDI, et de nouveaux acteurs, tels les organismes d'employabilité et les représentants des groupes défavorisés.

Dans le secteur de la métallurgie, l'EDI n'est pas encore un sujet largement discuté dans les forums existants, plus souvent réservés aux questions d'emploi, de conditions de travail et de développement des compétences. De plus, plusieurs acteurs interviennent pour favoriser l'EDI, mais tous ne participent pas ni ne sont invités au dialogue social. À ce sujet, certains participants au dialogue en cours souhaitent être associés à la réflexion stratégique sur l'EDI, car, selon eux, elle concerne à la fois les changements de modèle économique, l'évolution même des métiers et la modernisation des usines. Pour d'autres, l'EDI

n'est pas considéré un enjeu stratégique, mais plutôt un défi supplémentaire de gestion de main-d'œuvre. Or, l'EDI n'est pas un risque pour le dialogue social; au contraire, il peut être un catalyseur qui renforce la collaboration entre les acteurs pour faciliter l'adaptation du secteur aux transformations en cours.

L'intégration de l'EDI dans le dialogue social des acteurs du secteur de la métallurgie nécessite une volonté collective afin de transformer les initiatives isolées en actions concertées et visibles. Malgré certaines avancées, il ne semble pas y avoir de consensus pour institutionnaliser l'EDI dans le dialogue social en cours. Ce changement nécessiterait des transformations structurelles, notamment pour intégrer l'EDI dans les instances de planification et de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et du coup, assurer une visibilité accrue des pratiques mises en œuvre auprès des groupes qui pourraient en bénéficier.

Par ailleurs, un dialogue social élargi, qui inclut non seulement les employeurs et les syndicats, mais également d'autres acteurs comme le CSMO-M, les organismes d'employabilité et les établissements d'enseignement, semble essentiel pour garantir une approche coordonnée et collaborative pour l'intégration des femmes dans l'industrie. Cette diversité d'acteurs favorise l'émergence de solutions innovantes et adaptées aux défis complexes du monde du travail actuel pour intégrer les femmes dans les métiers de production, notamment en matière de développement des compétences, de changement de culture, d'accompagnement des superviseurs et des équipes de travail ainsi que d'identification des besoins pour des infrastructures et une organisation du travail plus adaptées. La diversité des voix pourrait entraîner un dialogue plus représentatif des réalités socio-économiques diversifiées, renforcer la légitimité des processus décisionnels et favoriser l'acceptation et la mise en œuvre des décisions prises, non seulement pour les femmes dans le secteur de la métallurgie, mais pour tous les employés œuvrant dans le secteur.

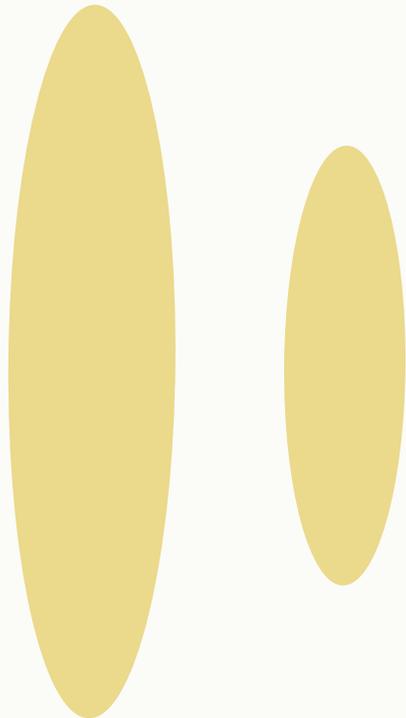
En d'autres mots, la réussite de l'inclusion des femmes dans l'industrie métallurgique requiert une approche coordonnée et collaborative impliquant une variété d'acteurs. Chaque acteur apporte une contribution unique, mais complémentaire pour créer un environnement de travail plus inclusif. Les échanges entre les acteurs sont essentiels pour identifier les besoins, développer des

initiatives et promouvoir des environnements de travail diversifiés, comme en témoignent les succès suivants. Les employeurs partagent des informations avec les syndicats locaux et collaborent avec le CSMO-M pour développer des initiatives d'intégration. Les syndicats locaux, en retour, participent à l'accueil des nouvelles employées et défendent leurs intérêts, tout en collaborant avec les employeurs et d'autres acteurs pour promouvoir des initiatives spécifiques.

L'analyse de la cartographie des relations actuelles entre les acteurs, résumée dans un tableau à l'annexe 5, permet de constater qu'il y a des cases vides qui indiquent des domaines où il n'y a pas d'interaction directe ou de collaboration formelle entre des acteurs spécifiques. Ces absences peuvent également signaler des opportunités potentielles pour développer de nouvelles initiatives ou renforcer les collaborations existantes. Par exemple, une case vide entre l'ensemble des employeurs du secteur et un organisme d'employabilité pourrait suggérer qu'il n'existe actuellement pas de projet collaboratif regroupant l'ensemble des employeurs du secteur, mais qu'il y a

un potentiel pour développer une nouvelle initiative visant à améliorer l'intégration des femmes.

La réussite de la mise en œuvre de pratiques d'inclusion, de rétention et de développement des compétences des femmes dans le secteur métallurgique dépend de la participation et de l'accord des acteurs réellement engagés dans un processus de changement. Il faut rappeler que plusieurs des établissements du secteur sont aux prises avec des défis d'infrastructures désuètes, non adaptées à la présence de femmes (ex. absence d'installations sanitaires). Pour que le dialogue social puisse faire une réelle différence et répondre aux préoccupations des femmes et des acteurs en matière d'EDI, il requiert un changement systémique, notamment des changements structurels au sein des organisations. Un dialogue social structuré autour de l'EDI ne peut qu'être positif, à l'image des résultats obtenus par d'autres secteurs d'activité (ex. industrie de la construction), et permettrait de renforcer l'attractivité et la rétention d'autres profils de talents dans un secteur qui est encore confronté à des pénuries de main-d'œuvre qualifiée.



10. Conclusion et recommandations

Dans ce rapport, nous avons documenté la sous-représentation des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec, particulièrement dans les emplois de production, et relevé les obstacles auxquels elles font face pour intégrer ces emplois, y rester et développer leurs compétences et leur carrière. Face aux défis identifiés, les entreprises du secteur ont mis en place nombre de pratiques de gestion et de gestion des ressources humaines. De plus, dans une démarche collaborative, les entreprises syndiquées et les syndicats ont inclus dans les conventions collectives qu'ils ont négociées quelques dispositifs pour favoriser l'EDI. Notre étude a aussi permis d'identifier un certain nombre de conditions facilitant l'attraction, la rétention et le développement des femmes dans une industrie fortement masculine, et de dresser une liste des acteurs de l'écosystème de l'industrie métallurgique impliqués dans le dossier de l'EDI. Le diagnostic de la présence des femmes dans le secteur est conséquemment complet.

En introduction, nous avons indiqué que ce diagnostic n'était qu'une étape préliminaire essentielle au choix et à l'implantation de solutions efficaces et pérennes par les acteurs du secteur. En effet, pour plusieurs acteurs, l'intérêt pour l'inclusion des femmes est lié à la pénurie de main-d'œuvre et à la nécessité d'élargir les bassins de recrutement pour y faire face. La stratégie de diversification de la main-d'œuvre a d'ailleurs été utilisée antérieurement dans d'autres secteurs d'activité (Beeman, 2011). Or, bien que cette stratégie soit porteuse pour l'intégration des femmes dans l'industrie métallurgique, elle soulève encore des questions quant à sa pérennité. Si la pénurie actuelle pousse les employeurs du secteur à ouvrir leurs portes à des travailleuses et à promouvoir des programmes de formation technique dédiés aux cohortes féminines, il est essentiel que cette ouverture dépasse le simple cadre d'une réponse temporaire à la crise. Autrement, le risque

subsiste que les femmes soient perçues comme une solution provisoire ou qu'elles soient carrément ignorées dans les solutions futures (Beeman, 2011). Une approche réfléchie et structurée est donc nécessaire afin que cette diversification de la main-d'œuvre profite tant aux entreprises qu'aux travailleuses et travailleurs et ce, à court et à long terme.

Par ailleurs, pour que les femmes soient véritablement intégrées, il faut réaliser qu'elles devront dépasser le statut de *token* et être en nombre suffisant. En effet, en vertu de la théorie de la masse critique, un seuil minimal d'employées constitue une condition fondamentale pour le maintien des travailleuses dans un milieu majoritairement masculin (Beeman, 2011). En effet, dès 1985, la sociologue française Margaret Maruani écrivait à ce sujet que

Les difficultés pour [les femmes] sont nombreuses. Ce ne sont pas tant les problèmes de « résistance physique » qui les gênent, mais plutôt ceux liés aux rapports avec les collègues et la hiérarchie masculine : pour ces quelques femmes perdues dans un monde d'hommes, les phénomènes d'exclusion sont le lot quotidien, sauf lorsqu'elles forment un groupe (Maruani, 1985 : 42).

Différents auteurs ont chiffré cette masse critique à une proportion de femmes variant entre 15 % et 35 % de l'effectif total (Legault, 2001).

C'est dans ce contexte que nous avons formulé les dix recommandations suivantes pour les acteurs de l'industrie métallurgique au Québec impliqués dans le dialogue social, en particulier le CSMO-M dans son rôle de facilitateur.

1. Prendre connaissance attentivement des résultats de l'enquête et des consultations menées auprès des repré-

sentants des employeurs, de ceux et celles des syndicats et d'autres intervenants de l'écosystème de l'industrie afin de :

- a. vérifier et tester la véracité des préjugés existants et des idées préconçues;
- b. observer la variété des idées exprimées, en fonction de leur perspective respective;
- c. constater les points de convergence des opinions des personnes répondantes;
- d. mettre en évidence et accepter les divergences des points de vue, selon la perspective des personnes répondantes;
- e. constater les similitudes entre les personnes répondantes de l'industrie métallurgique et les écrits issus de divers secteurs d'emploi traditionnellement masculins.

2. Partager et discuter les résultats avec toutes les parties impliquées dans le dialogue social – membres du conseil d'administration (CA), employeurs et syndicats – et procéder aux mêmes réflexions qu'au point 1. Pour ce faire, la présentation des résultats et les échanges pourraient avoir lieu tant au niveau du CA que dans les rencontres des comités de GPMO.

3. Mettre en commun l'ensemble des rapports d'activités et de recherche des divers projets pilotes en cours dans le secteur sur l'inclusion des femmes afin d'identifier des tendances et de tirer des leçons pertinentes, en reconnaissant l'importance d'une évaluation post-mortem.

4. Utiliser les résultats de la recherche de manière constructive pour la poursuite des initiatives, des politiques ou des pratiques existantes dans le secteur ou l'implantation de nouvelles visant à promouvoir un environnement plus équitable, mixte et inclusif.

5. Valider les intentions et les besoins réels des entreprises et des syndicats en matière de diversité, d'équité et d'inclusion des femmes dans leurs propres structures.

6. Réitérer l'engagement prioritaire du CSMO-M et de ses membres en matière d'inclusion des femmes, en tenant compte de la réalité changeante et des défis à venir dans le secteur, notamment :

- Étant donné le contexte actuel de l'imposition des barrières tarifaires et de ralentissement économique, l'EDI à l'égard des femmes est-il toujours considéré comme une priorité d'action ?

- Face au développement de la filière batterie, l'EDI à l'égard des femmes demeure-t-elle une priorité stratégique ?
- Dans le contexte des projets de décarbonisation et de l'aluminium vert, est-ce que l'EDI à l'égard des femmes demeure une priorité stratégique ?
- Faut-il donner la priorité à l'attraction et la fidélisation des femmes, ou plutôt intervenir pour intégrer toutes les personnes issues de la diversité ou éloignées du marché du travail ?

7. Mettre en place un comité dédié à l'EDI au niveau sectoriel (au même titre qu'un comité de GPMO), sous réserve des réponses obtenues aux points 5 et 6, dans lequel siègeraient impérativement des femmes œuvrant dans le secteur et à différents niveaux, tant décisionnels qu'opérationnels, afin de poursuivre l'accompagnement des entreprises et des syndicats locaux du secteur dans l'atteinte d'une culture inclusive. On pourrait penser à une composition regroupant minimalement cinq personnes : une d'un organisme d'employabilité, une du CSMO, une des entreprises syndiquées, une des entreprises non syndiquées et une des syndicats.

8. Examiner les initiatives mises en place par d'autres comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) pour attirer et fidéliser les femmes dans leur secteur et consulter directement les directions de ces CSMO, par le réseau des partenaires de la CPMT, afin de tirer des enseignements de leurs expériences et de l'efficacité des divers outils et projets qu'ils ont développés. Cette démarche de transfert des connaissances permettra d'adapter des outils déjà éprouvés pour le secteur métallurgique et d'en développer de nouveaux, selon les besoins.

9. Adopter la stratégie des « petits pas » en choisissant un objectif spécifique, à la fois ambitieux et réaliste, en travaillant à sa réalisation avec patience, en mesurant son atteinte et en soulignant son succès. Par exemple, en utilisant une approche collaborative comme celle utilisée pour la campagne *Pas de métal pas de...*, le CSMO-M pourrait envisager le développement et la mise en œuvre d'outils ou de formations sur la mixité et l'ouverture à la diversité. Ces outils et formations pourraient être mis à la disposition de l'ensemble des entreprises et syndicats du secteur, distinguant ainsi le secteur des autres tout en ouvrant à des possibilités de collaboration avec d'autres CSMO.

10. Prévoir un espace dédié à la reconnaissance des réussites en matière d'EDI des entreprises et des syndicats du secteur. Une possibilité serait de s'associer à d'autres organismes afin de créer un prix visant à mettre en lumière les investissements récurrents, l'engagement, le leadership ou les réalisations en matière d'EDI.

Nous sommes bien conscientes de l'ampleur de ces dix recommandations, mais nous croyons qu'elles seront utiles pour les acteurs qui choisiront de travailler pour faire une place pérenne aux femmes dans l'industrie de la métallurgie au Québec. Cette réflexion et le processus qu'elle engendra seront aussi un bon point de départ pour enrichir l'industrie d'autres formes de diversité, dans la mesure où elle compte présentement une très faible proportion de travailleurs membres de groupes de minorités visibles (9,6%), de travailleurs en situation de handicap (0,04 %) et de travailleurs autochtones (0,03 %) (CSMO-M, 2022).

En guise de conclusion à ce rapport, nous ne pouvons passer sous silence les limites de ce projet de recherche qui ne viennent néanmoins pas remettre en question le portait brossé et les recommandations qui en découlent.

Tout d'abord, le nombre limité de répondants aux sondages, tant celui destiné aux employeurs que celui destiné aux représentants syndicaux, fait en sorte que nous n'avons pas le portait de l'ensemble du secteur. Il a été difficile d'identifier des représentants syndicaux et de leur acheminer le questionnaire, malgré l'appui reçu des centrales syndicales. Pour les employeurs, la proximité temporelle de ce sondage et de celui ayant mené au diagnos-

tic sectoriel par le CSMO-M a sûrement contribué au taux de réponse relativement faible, tout comme la longueur des questionnaires. Il est aussi possible que les entreprises qui ont répondu au sondage étaient celles pour lesquelles l'EDI figurait à la liste des défis, ce qui pourrait avoir accru artificiellement la fréquence rapportée des diverses pratiques. Par ailleurs, notre étude ne permet pas de statuer sur l'efficacité des pratiques et leur impact sur la présence réelle des femmes, leur rétention, le développement de leurs compétences et leur progression de carrière dans leur organisation ou l'industrie.

Une autre limite importante est que notre étude ne s'est pas intéressée à la question de l'intersectionnalité, laquelle examine l'interaction des multiples formes de diversité (Lee et Tapia, 2021). L'appartenance d'une même personne à plusieurs groupes minoritaires change souvent la perception des autres à son égard et les obstacles qu'elle subit et, par conséquent, l'efficacité des pratiques d'inclusion.

Finalement, les employés œuvrant dans l'industrie, particulièrement les femmes, n'ont pas été sondés pour connaître leur réaction à l'égard des pratiques d'inclusion implantées dans leur entreprise. Nous ne savons pas si ces pratiques sont bénéfiques pour les femmes, comment les hommes y réagissent ou si elles engendrent plus d'exclusion pour les femmes. En effet, les initiatives pour favoriser la diversité peuvent parfois involontairement nuire plutôt qu'améliorer la situation, et c'est la raison pour laquelle il aurait été pertinent de sonder les perceptions tant des groupes majoritaires que des groupes sous-représentés (Dover et al., 2020).

Références

- Adogbo, K.J., Ibrahim, A.D., & Ibrahim, Y.M. (2015). Development of a Framework for Attracting and Retaining Women in Construction Practice, *Journal of Construction in Developing Countries*, 20(1), 99-115.
- Agrawal, S. & Singh, S. (2022). Predictors of subjective career success amongst women employees: moderating role of perceived organizational support and marital status. *Gender in Management*, 37(3), 344-359. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0187>
- Ahuja, MK. (2002). Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 20–34. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000417>
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K., & Reid, M. F. (2006). Making Sense of the Barriers Women Face in the Information Technology Work Force: Standpoint Theory, Self-disclosure, and Causal Maps. *Sex Roles*, 54, 831–844. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9049-4>
- Annabi, H. (2023). Lessons from women coping with IT workplace barriers. Dans E. Trauth & J. Quesenberry (Eds), *Handbook of Gender and Technology* (pp. 328-350). Edward Elgar Publishing.
- Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO). (2018). *Guide des meilleures pratiques: Promotion de l'inclusivité*. <https://api.monassemblee.ca/wp-content/uploads/2022/02/Guide-de-linclusion-15-octobre-2018.pdf>
- Association de la construction du Québec (ACQ). (2021). *Les femmes et la construction: Guide informatif pour favoriser leur intégration sur les chantiers*. <https://www.acq.org/wp-content/uploads/2021/05/grandpublic-integrationdesfemmes-boiteoutils2021.pdf>
- Avery, D.R., McKay, P.F., & Volpone, S.D. (2013). Diversity Staffing: Inclusive Personnel Recruitment and Selection Practices. Dans Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work* (pp. 282-299). Oxford University Press.
- Baril-Gingras, G. & Cox, R. (2022). Réforme du régime de prévention en SST au Québec : analyse critique, sensible au genre et aux autres sources d'inégalités. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 77(4). <https://doi.org/10.7202/1097694ar>
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., & Sanni Yaya, M. (2024). *La gestion de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité en milieu de travail : Du diagnostic au plan d'action*. Presses de l'Université du Québec.
- Beeman, J. (2011). *La mixité au travail : un défi d'égalité : Rapport de la Stratégie nationale concertée : pour en finir avec la division sexuelle du travail*. Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT). <https://sac.uqam.ca/le-service-aux-collectivites/comment-elaborer-un-projet/218-la-mixite-au-travail-un-defi-d-egalite-rapport-de-la-strategie-nationale-concertee-pour-en-finir-avec-la-division-sexuelle-du-travail.html>
- Bélanger, A.-P., & Coulombe, J. (2018). *Guide pour des milieux de travail inclusifs : Une stratégie pour le maintien des femmes dans les métiers et professions à prédominance masculine*. Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale.
- Boivin, J.C. (1998). *L'influence des caractéristiques syndicales sur la participation directe des travailleurs en santé et sécurité au travail*. Mémoire de maîtrise. Université de Montréal. <https://hdl.handle.net/1866/1525>
- Bourhis, A. (2018). *Recrutement et sélection du personnel* (3^e édition). Chenelière Éducation.
- Briard, K. (2020). Temps partiel et ségrégation professionnelle femmes-hommes: une affaire individuelle ou de contexte professionnel?, *Travail et Emploi*, 1(161), 31-60.
- Bridges, D., Wulff, E., & Bamberry, L. (2023). Resilience for gender inclusion: Developing a model for women in male-dominated occupations. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 263–279. <https://doi.org/10.1111/gwao.12672>
- Brière, S. (Éd.) (2019). *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines*. Presses de l'Université Laval.
- Bryson, A., Forth, J., & George, A. (2012). *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey 2009*. European Foundation for the Improvement of Living and Workplace Conditions. <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/20891/>

Canadian Manufacturers & Exporters (CME). (2017). *Attracting and engaging women in Canadian manufacturing*. <https://cme-mec.ca/wp-content/uploads/2018/11/ME-WIM-Summary-Report.pdf>

Chang, J.-H. (2022). Comprendre l'argument commercial en faveur de la mixité. Dans C. Kuptsch & E. Charest (Éds), *Le futur de la diversité* (pp.17-33). Presses de l'Université de Québec et Organisation internationale du Travail.

Chanlat, J.-F. (2022). La diversité dans les milieux de travail : Un regard socio-anthropologique comparé. Dans A. Lechaume, C. Fleury & C. Prévost (Éds), *Les diversités en emploi : Perspectives et enjeux au Québec et au Canada* (pp.409-439). Presses de l'Université Laval. <https://www.ulaval.com/libreacces/9782763756677.pdf>

Chrobot-Mason, D., Ruderman, M.N., & Nishii, L.H. (2013). Leadership in a Diverse Workplace, dans Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, (pp.315-340). Oxford University Press.

Coleman, M. (2020). Women leaders in the workplace: perceptions of career barriers, facilitators and change. *Irish Educational Studies*, 39(2), 233–253. <https://doi.org/10.1080/03323315.2019.1697952>

Colette, G., & Ruest, N. (2015). *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*. Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3487353>

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (CSMO-M). (2022). *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre dans l'industrie de la métallurgie au Québec*. <https://static1.squarespace.com/static/65ce72e589cc15397792574c/t/65d2779e4a5852781ae10897/1708292003873/diagnostic+sectoriel+-+csmo-m+%28final-2%29.pdf>

Comité sectoriel de main-d'œuvre de la métallurgie du Québec (CSMO-M). (2017). *Portrait de l'industrie métallurgique du Québec 2017-2020*. <https://static1.squarespace.com/static/65ce72e589cc15397792574c/t/65ced74ce2ffda57b6f3db9f/1708054349145/Rapport+-+Diagnostic+sectoriel+2017-2020+final.pdf>

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto). (2018a). *Répertoire des meilleures pratiques en ressources humaines*.

Comité sectoriel de main-d'œuvre des services automobiles (CSMO-Auto). (2018b). *Guide de sensibilisation*.

Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT). (2023). *Comprendre la sous-représentation sur le marché du travail canadien : une analyse des définitions et des approches*. <https://lmic-cimt.ca/fr/comprendre-la-sous-representation-sur-le-marche-du-travail-canadien-une-analyse-des-definitions-et-des-approches/>

Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail du Québec (CIAFT). (2017). *Guide des bonnes pratiques de l'industrie minière pour favoriser l'intégration des femmes*. https://exploreslesmines.com/wp-content/uploads/2022/07/CIAFT_Guide_bonnespratiquesIntegrationFemmes_janvier2017.pdf

Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). (2024). *Pratiques exemplaires en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans la conception et la pratique de la recherche*. <https://www.sshrc-crsh.gc.ca/funding-financement/nfrf-fnfr/edi-fra.aspx#3>

Cornet, A. (2014). *Le dialogue social et la gestion de la diversité*. Association française des managers de la diversité, Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

Cornet, A., & Warland, P. (2015). *Gestion de la diversité des ressources humaines : Guide pratique* (3^e édition). Les éditions de l'Université de Liège.

Correll, S. J. (2017). SWS 2016 Feminist Lecture - Reducing Gender Biases in Modern Workplaces. *Gender & Society*, 31(6), 725–250. <https://doi.org/10.1177/0891243217738518>

Cukier, W., Zou, C., Alexiou, L., Messiri, O., & Walsh, M. (2024). *Skills for Inclusive Workplaces and the Advancement of Indigenous Peoples*, Diversity Institute, Future Skills Centre and Canadian Council for Indigenous Business. <https://fsc-ccf.ca/research/skills-for-inclusive-workplaces-and-the-advancement-of-indigenous-peoples/>

- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector, *The International Journal of Human Resources Management*, 25(9), 1243-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826714>
- Dawson, B.L., Thomas, K.M., & Goren, M.J. (2013). Career Development, dans Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work* (pp.300-314). Oxford University Press.
- Deloitte. (2017). *Women in manufacturing: Stepping up to Make an Impact That Matters*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-manu-women-in-manufacturing.pdf>
- Deloitte. (2015). *Minding the manufacturing gender gap*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-minding-the-manufacturing-gender-gap-final.pdf>
- Demetriades, J. (2007). *Gender Indicators: What, Why, and How?*. Bridge. <https://alnap.org/help-library/resources/gender-indicators-what-why-and-how/>
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2020). Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1684-1704. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423098>
- Dickens, L. (2000). Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: opportunities and challenges for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 6(2), 193-208. <https://doi.org/10.1177/102425890000600205>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>
- Druelle, A. (2013). *La diversification professionnelle des femmes : un atout pour la Montérégie*. Rapport de recherche et plan d'action 2013-2015, Réseau montréalais des organismes non traditionnels, en collaboration avec le CIAFT.
- Eckert, H., & Monchatre, S. (2007). Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail. De l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile. Dans F. Aballéa & M. Lallement (Éds). *Relations au travail, relations de travail* (pp. 229-236). Octarès.
- Foster Curtis, E., & Dreachslin, J.L. (2008). Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature, *Human Resource Development Review*, 7(1), 107-134. <https://doi.org/10.1177/1534484307311700>
- Francis, L., & Stulz, V. (2020). Barriers and facilitators for women academics seeking promotion, Perspectives from the inside. *Australian Universities Review*, 62(2), 47-60. <https://doi.org/10.1177/19485506211033748>
- Gagné, D. (2022). De femmes « opérateurs » à techniciennes en pétrochimie : qu'est-ce qui achoppe? Dans C. Beaudry & M. Gagnon (Éds). *Diversité en milieu de travail : de l'exclusion à l'inclusion* (pp.85-108). Éditions JFD.
- Gagné, D. (2019). Femmes « opérateur » 30 ans ont passés : quelles distances parcourues? Le cas du secteur de la pétrochimie, du raffinage et du gaz au Québec. *Gestion 2000*, 36(1), 79-111. <https://doi.org/10.3917/g2000.361.0079>
- Gagné, D. & Fortin-Bergeron, C. (2024). Déconstruction du triptyque « préjugés, stéréotypes et idéologie », de quelques actions syndicales au Québec. *International Social Sciences & Management Journal*, 3(7), 88-109.
- Gallegos, P.V. (2014). The Work of Inclusive Leadership: Fostering Authentic Relationships, Modeling Courage and Humility. Dans B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp.177-202). Jossey-Bass.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 1(7), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Genin, É., Laroche, M., & Marchadour, G. (2022). Gender equality in the workplace in Quebec: strategic priority for employers or partial response to institutional pressures?, *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(7), 959-975. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2019-0079>

- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2015). *Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis*, Springer.
- Government Equalities Office (GEO). (n.d.). *Reducing the gender pay gap and improving gender equality in organisations: Evidence-based actions for employers*. UK. https://www.academia.edu/20495322/Critical_Studies_in_Diversity_Management_Literature
- Gréselle-Zaïbet, O. & C. Dejoux (2023). Perception du rôle de l'IA dans le processus de transformation des conditions de travail : investigation sur le dialogue social dans le secteur de la métallurgie. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(128), 3-21. <https://doi.org/10.3917/grhu.128.0003>
- Guérin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), 14-23. <https://doi.org/10.3917/riges.272.0014>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H. E., Budhwar, P. S., & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783–802. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>
- Gyarmati, D., Pakula, B., Nguyen, C., & Leonard, D. (2017). *Enhancing the Retention and Advancement of Women in Trades in British Columbia: Final Report*. Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). https://www.workbc.ca/sites/default/files/Construction_Retention_and_Advancement_of_Women_in_Trades_Feb-2017.pdf
- Hale, L. (2013). *A Critical Analysis of Women in Manufacturing, Race, Gender & Class*, 20(1/2), 281-293. <https://www.jstor.org/stable/43496919>
- Hallée, Y., Brière, S., & Auclair, I. (2021). Des iniquités salariales persistantes dans les organisations : l'importance d'aller au-delà des aspects juridiques dans une perspective inclusive et intersectionnelle. Dans Y. Hallée, R. Michaud & P. Jalette (Éds). *La rémunération dans tous ses états* (pp.399-439). Presses de l'Université Laval.
- Hamel-Roy, L., Dumont-Lagacé, É., & Paganardi, S. (2023). *Maintien et stabilisation des travailleuses de la construction au Québec : une industrie à la croisée des chemins : Action travail des femmes (ATF)*. Montréal. https://atfquebec.ca/wp-content/uploads/2023/03/Maintien-et-stabilisation-des-travailleuses-de-la-construction_ATFmars2023.pdf
- Hays-Thomas, R. (2022). *Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion: A Psychological Perspective* (2^e édition). Routledge-Taylor & Francis Group.
- Hideg, I., & Shen, W. (2019). Why still so few? A theoretical model of the role of benevolent sexism and career support in the continued underrepresentation of women in leadership positions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 287–303. <https://doi.org/10.1177/1548051819849006>
- Hyman, R. (2010). *Social dialogue and industrial relations during the economic crisis: Innovative practices or business as usual ?*, Working Paper no. 11. International Labour Office, Industrial and Employment Relations Department (Dialogue).
- Institut de la Statistique du Québec (ISQ). (2024a). *Bilan de l'année du marché du travail au Québec en 2023*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2023.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2024b). Emplois dans certaines catégories professionnelles. Repéré à <https://statistique.quebec.ca/vitrine/egalite/dimensions-egalite/travail/emplois-certaines-categories-professionnelles?onglet=ensemble-de-la-population>
- Institut du Québec. (2021). *Augmentation du nombre de postes vacants et des chômeurs, un déséquilibre temporaire ou permanent? - Données de l'Enquête sur les postes vacants et les salaires- 1er trimestre de 2021*. <https://institutduquebec.ca/content/publications/augmentation-du-nombre-de-postes-vacants-et-de-chomeurs-un-desequilibre-temporaire-ou-permanent/202106-idq-postes-vacants-t12021.pdf>
- Interactive Ontario (IO). (2017). *Une boîte à outils sur la diversité et l'inclusion pour l'industrie canadienne des médias numériques interactifs*. <https://cmf-fmc.ca/fr/futur-et-medias/rapports-de-recherche/boite-a-outils-sur-la-diversite-et-linclusion-dans-lindustrie-des-medias-numeriques-interactifs/>

- Jones, L. (2019). *Women's Progression in the Workplace*. Government Equalities Office, UK. <https://www.kcl.ac.uk/giwl/assets/womens-progression-in-the-workplace.pdf>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kirton, G. (2021). Union framing of gender equality and the elusive potential of equality bargaining in a difficult climate. *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 1-23. <https://doi.org/10.1177/00221856211003604>
- Kirton, G., & Greene, A.M. (2022). *The Dynamics of managing diversity and Inclusion a critical approach* (5^e édition). Routledge.
- Kirton, G., & Healy, G. (2013). Gender, Union Democracy and Leadership. Dans G. Kirton & G. Healy (Éds), *Gender and Leadership in Unions* (pp.47-72). Routledge.
- Kirsch, A., & Blaschke, S. (2014). Women's quotas and their effects: A comparison of Austrian and German trade unions. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 201-217. <https://doi.org/10.1177/0959680113518231>
- Konrad, A.M. (2013) Work-Life Interface and Flexibility: Impacts on Women, Men, Families, and Employers. Dans Q.M. Roberson (Ed.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, (pp.366-390). Oxford University Press.
- Kossek, E.E., Lobel, S.A., & Brown. J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'the Business Case'. Dans A.M. Konrad, P. Prasad & J.K. Pringle (Eds), *Handbook of Workplace Diversity* (pp.53-94). Sage Publications.
- Kraus, A., Riche, M.F. (2016). Filling the Gap: Principles, Practices, and Tools for the Effective Management of Diverse Workgroups. Dans M.F. Karsten (Éd.) *Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace: Emerging Issues and Enduring Challenges*, (pp.149-180). Praeger.
- Kumar, P., & Aciri, L. (1992). Unions' Collective Bargaining Agenda on Women's Issues: The Ontario Experience. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 47(4), 623-653. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1992-v47-n4-ri1169/050808ar.pdf>
- Kuptsch, C., & Charest, É. (2022). Diversité, égalité et inclusion, discrimination et exclusion : définir les concepts, comprendre le débat et analyser le discours politique. Dans C. Kuptsch & E. Charest (Éds), *Le futur de la diversité* (pp.1-15). Presses de l'Université du Québec et Organisation internationale du Travail.
- Lapointe, P.-A. (2016). *Dialogue social, relations du travail et syndicalisme : Perspectives historiques et internationales*. Presses de l'Université Laval.
- Laroche, M., Gesualdi-Fecteau, D., & Genin, É. (2024). Équité, diversité et inclusion. Dans P. Jalette, M. Laroche & G. Trudeau (Éds), *La convention collective au Québec* (4^e édition, pp.463-485). Chenelière Éducation.
- Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité?, *Travail, genre et sociétés*, 1(21), 29-54. <https://doi.org/10.3917/tgs.021.0029>
- Ledwith, S. (2012). Gender Politics in Trade Unions. The Representation of Women between Exclusion and Inclusion. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 18(2), 185-199. <https://doi.org/10.1177/1024258912439145>
- Lee, T., & Tapia, M. (2021). Confronting race and other social identity erasures: the case for critical industrial relations theory. *ILR Review*, 74(3), 1-26. <https://doi.org/10.1177/0019793921992080>
- Legault, M.-J. (2001). *Rapport d'enquête sur l'intégration des femmes dans des secteurs d'emploi non traditionnellement féminins : Synthèse des facteurs locaux de succès et d'échec*, Résultats finaux d'études de cas. Télé-Université. <https://r-libre.telug.ca/180/1/RappFinal-NTFSE-ang-RLibre.pdf>
- Legault, M.-J. (2002). L'approche différenciée à la dure école de l'ancienneté. *Management International*, 7(1), 41-54.
- Léveillé, G., & Carle, C. (2007). *Femmes de métier, Femmes de qualité : Pour une plus grande intégration des femmes à des emplois traditionnellement masculins*. Centre d'intégration au marché de l'emploi (CIME). https://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/100816.pdf

- Levine, J. A. (2009). It's a Man's Job, or so They Say: The Maintenance of Sex Segregation in a Manufacturing Plant. *The Sociological Quarterly*, 50(2), 257–282. <https://www.jstor.org/stable/40220130>
- Lobel, S.A. (1999). Impacts of Diversity and Work-Life Initiatives in Organization. Dans G.N. Powell (Éd.), *Handbook of Gender and Work*, (pp.453-474). Sage Publications.
- Maffei, L. (2018). *La contribution du dialogue social au Programme 2030 : Formaliser l'économie informelle*. TUDCN-RSCD, OIT. <https://www.ituc-csi.org/dialogue-social-pour-odd-formaliser-economie-informelle>
- Maruani, M. (1985). *Mais qui a peur du travail des femmes?*. Syros.
- Massimiani, L., Durocher, N. & Collette, G. (2019). Étude de contexte avec ACS+ : *Projet Conductrices de camions : Objectif 10 %*. Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie du transport routier (CAMO-Route). <https://camo-route.com/fr/etude-de-contexte-avec-acs>
- Mercer (2024). *Naviguer dans le nouveau monde du travail : Guide sur les besoins les plus pressants des employés et la façon dont votre organisation peut y répondre selon l'étude 2023 Dans la tête des employés de Mercer Canada*. <https://www.mercer.com/fr-ca/insights/talent-and-transformation/attracting-and-retaining-talent/2023-2024-inside-employees-minds-survey-report/>
- Messing, K. (2021). *Le deuxième corps : Femmes au travail, de la honte à la solidarité*. Écosociété.
- Messing, K. (2009). Santé des femmes au travail et égalité professionnelle : des objectifs conciliables ? *Travailier*, 22(2), 43-58. <https://doi.org/10.3917/trav.022.0043>
- Messing, K. & Cox, R. (2024). Une tonne de plumes pèse autant qu'une tonne de plomb. Vers la reconnaissance et l'élimination des dangers dans le travail des femmes au Québec. *Travail, genre et sociétés*, 51(1), 101-118. <https://doi.org/10.3917/tgs.051.0101>
- Messing, K., Lippel, K., Stock, S. & Tissot, F. (2011). Si le bruit rend sourd, rend-il nécessairement sourde ? Le défi d'appliquer l'analyse différenciée selon le sexe à la recherche d'informations sur la santé et la sécurité du travail. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(2), 3–25. <https://doi.org/10.7202/1006119ar>
- Milot, R. (2016). *Femmes de métiers dans le secteur minier: un portrait, les principaux défis et des pistes d'action pour l'industrie québécoise*. Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT).
- Ministère de l'emploi, du travail et de la solidarité sociale (MTESS). (2020). *Les conventions collectives québécoises et la violence conjugale*. Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail. https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conventions_collectives/Violence_conjugale/Conv-coll-violence-conjugale.pdf
- Mishra, R., & Saini, A. (2018). Gender Gap in Manufacturing Industries: A study of select Industries in Neemrana, Rajasthan. *Teorija in Praksa*, 55(3), 591-603.
- Moore S., Onaran, O., & Guschanski, A. (2019). The resilience of collective bargaining: A renewed logic for joint regulation? *Employee Relations*, 41(2), 279-295. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0256>
- Morissette, R. (2015). *L'avènement des femmes dans le milieu de travail*. Mégatendances canadiennes. Produit n° 11-630-X2015009 au catalogue. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-630-x/11-630-x2015009-fra.htm>
- Moser, C. E., & Branscombe, N. R. (2021). Male Allies at Work: Gender-Equality Supportive Men Reduce Negative Underrepresentation Effects Among Women. *Social Psychological and Personality Science*, 13(2), 372–381. <https://doi.org/10.1177/19485506211033748>
- Muir, M. R., & Hong, C. (2014). *What Steps are Manufacturing Companies Taking to Help Increase the Number of Women in Leadership and Non-Staff Roles?*, Cornell University, ILR School. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/66>
- Nouveau-Brunswick. (2009). *Guide de ressources- Comment recruter et retenir des femmes dans les milieux de travail non traditionnels*.

- Offermann, L.R., & Basford, T.E. (2014). Inclusive Human Resource Management: Best Practices and the Changing Role of Human Resources. Dans B. M. Ferdman & B. R. Deane (Éds), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, (pp.229-259). Jossey-Bass.
- Ohm, J., Travis, D., Pasquarella Daley, L., Sattari, N., Shaffer, E., Van Bomel, T., & Foust-Cummings, H. (2020). *Covid-19, women, equity and inclusion in the future of work*. Catalyst. http://rcatalyst.com/pdf/covid_19_women_equity_inclusion_future_of_work.pdf
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2024). *Femmes en entreprises : comment les organisations d'entreprises et d'employeurs font avancer l'égalité entre hommes et femmes*. <https://www.ilo.org/fr/publications/femmes-en-entreprises-comment-les-organisations-d-entreprises-et-d-employeurs>
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2023). *Où travaillent les femmes : professions et secteurs à prédominance féminine*. <https://ilostat.ilo.org/fr/blog/where-women-work-female-dominated-occupations-and-sectors/>
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2022). *Rapport sur le dialogue social : La négociation collective pour une reprise inclusive, durable et résiliente*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_856233/lang--fr/index.htm
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2020). *Autonomiser les femmes au travail : Politiques et pratiques des organisations syndicales en faveur de l'égalité de genre*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/--emp_ent/--multi/documents/publication/wcms_775456.pdf
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2019). *Femmes d'affaires et femmes cadres : Les arguments en faveur du changement*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_700966.pdf
- Organisation internationale du Travail (OIT). (2002). *Dialogue social : À la recherche d'une voix commune*. https://labordoc.ilo.org/discovery/fulldisplay/alma994818923402676/41ILO_INST:41ILO_V1
- Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462-476. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1477130>
- Parikh, A. K., & Leschied, J. R. (2022). Microaggressions in our daily workplace encounters: a barrier to achieving diversity and inclusion. *Pediatric Radiology*, 52(9), 1719–1723. <https://doi.org/10.1007/s00247-022-05307-9>
- Petit, É. (2023a). *Comment créer un milieu de travail inclusif : comment en assurer le succès?*, Carrefour RH, mai, <https://carrefourrh.org/ressources/travailler-ensemble/2023/05/creer-milieu-travail-inclusif>
- Petit, É. (2023b). *EDI, comment en parler?*, Carrefour RH, novembre, <https://carrefourrh.org/ressourcespme/2023/11/edi-comment-en-parler>
- Pillinger, J., Schmidt, V., & Wintour, N. (2016). *Negotiating for gender equality*. [Issue Brief No. 4]. *Labour Relations and Collective Bargaining*, International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_protect/--pro-trav/--travail/documents/publication/wcms_528947.pdf
- Potratz, H. (2022). Gender Inequality in the Workplace: A Future for Women at the Top. *Canadian Journal of Family and Youth / Le Journal Canadien de Famille et de la Jeunesse*, 14(2), 209-214. <https://doi.org/10.29173/cjfy29830>
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2018). *All in: Shaping tomorrow's manufacturing workforce through diversity and inclusion*. <https://www.themanufacturinginstitute.org/wp-content/uploads/2020/03/MI-PwC-Diversity-and-Inclusion-Report.pdf>
- Proctor-Thomson, S., Donnelly, N., & Parker, J. (2021). Bargaining for gender equality in Aotearoa New Zealand: Flexible work arrangements in collective agreements, 2007–2019. *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 614-640. <https://doi.org/10.1177/00221856211025574>
- Ramaswami, A., Dreher, G. F., Bretz, R., & Wiethoff, C. (2010). Gender, Mentoring, and Career Success: The Importance of Organizational Context. *Personnel Psychology*, 63(2), 385–405. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01174.x>

- Randstad. (2023). *Les femmes dans les carrières STIM – où en sommes-nous en 2023 ?* <https://www.randstad.ca/fr/employeurs/tendances-employeur/promouvoir-les-femmes/les-femmes-dans-les-stim-ou-en-sommes-nous/>
- Randstad. (2020). *Livre blanc : combattre les préjugés inconscients pour promouvoir le leadership au féminin*. Randstad. <https://www.randstad.ca/fr/femmes/telechargements/combattre-les-prejuges-inconscients-pour-promouvoir-le-leadership-feminin/>
- Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale (RGF-CN) (2016). *Le maintien des femmes dans les métiers traditionnellement masculins*. <https://rgfcn.org/wp-content/uploads/2023/02/Le-maintien-WEB.pdf>
- Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RQEDI) (2020). À propos de nous – EDI 101. Repéré le 4 novembre 2022 à <https://rqedi.com/a-propos-de-nous/#edi101>
- Rezai, M., S. Lindsay, H. Ahmed & Vijayakumar, A. (2023). Workplace inclusion: A scoping review of the qualitative literature. *Work*, 75(1), 59-73. <https://doi.org/10.3233/WOR-211343>
- Rinfret, N., Tougas, F., & Beaton, A.M. (2022). Penser la diversité autrement : une solution d'avenir. Dans C. Kuptsch & E. Charest (Éds), *Le futur de la diversité* (pp.277-289). Presses de l'Université du Québec et Organisation internationale du Travail.
- Roberson, L., Kulik, C.T., & R.Y. Tan (2013). Effective Diversity Training. Dans Q. M. Roberson (Éd.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work* (pp.341-365). Oxford University Press.
- Rocha, L., Canedo, E.D., Pinto Pereira, C., Bezerra, C., & Mendes, F.F. (2023). Investigating the Perceived Impact of Maternity on Software Engineering: a Women's Perspective. *IEEE/ACM 16th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering (CHASE)*, Melbourne, Australia, 138-149. <https://doi.org/10.1109/CHASE58964.2023.00023>
- Ryan, M.K. (2022). Addressing workplace gender inequality: Using the evidence to avoid common pitfalls. *British Journal of Social Psychology*, 62(1), 1-11. <https://doi.org/10.1111/bjso.12606>
- Saba, T., & Dolan, S.L. (2021). *La gestion des ressources humaines : Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants* (6^e édition). Pearson/ERPI.
- Sattari, N., Shaffer, E. DiMuccio, S., & Travis, D.J. (2020). *Interrupting Sexism at Work: What Drives Men to Respond Directly or Do Nothing?*, Catalyst, June 25. <https://www.catalyst.org/reports/interrupting-sexism-workplace-men/>
- Schmader, T. (2023). Gender Inclusion and Fit in STEM, *Annual Review of Psychology*, 74, 219-243. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-043052>
- Secrétariat à la condition féminine (SCF). (2023). *Analyse des initiatives internationales pour mieux agir au sein des entreprises et des chantiers de construction. Rapport de recherche sur les femmes et autres groupes marginalisés - 2022*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/org/SCF/publications/egalite/RA-Rapport-femmes-construction-2022-SCF.pdf>
- Secrétariat à la condition féminine (SCF). (2018). *Plan d'action gouvernemental en matière de violence conjugale 2018-2023*. Gouvernement du Québec. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/org/SCF/publications/plans-strategiques/plan-violence18-23-access.pdf>
- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). (2017). *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/creer-fonction-publique-diversifiee-inclusive-rapport-final-groupe-travail-conjoint-syndical-patronal-diversite-inclusion.html>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(20), 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>

- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Statistique Canada. (2024a). *Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) Canada 2022 version 1.0*. Repéré à https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=1369825&CVD=1369848&CPV=331&CST=27012022&CLV=1&MLV=5&db=IMDB
- Statistique Canada. (2024b). Tableau : 14-10-0023-01 (anciennement CANSIM 282-0008), diffusion 2024-01-05, géographie : Canada, province ou territoire. Compilations personnalisées. Repéré le 4 juillet 2024 à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410002301&pickMembers%5B0%5D=1.6&pickMembers%5B1%5D=2.2&pickMembers%5B2%5D=4.1&pickMembers%5B3%5D=5.1&cubeTimeFrame.startYear=2022&cubeTimeFrame.endYear=2023&referencePeriods=20220101%2C20230101>
- Statistique Canada. (2023). Tableau : 14-10-0326-01 (anciennement CANSIM 285-0002), diffusion 2023-12-18, géographie : Canada, province ou territoire. Compilations personnalisées. Repéré le 4 juillet 2024 à <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/cv.action?pid=1410032601>
- Statistique Canada. (2021). *Population active âgée de 15 ans et plus dans les ménages privées, CNP2016, genre, âge, SCIAN 2017, situation d'activité – Recensement 2021, Québec (Tableau personnalité)*, produit le 17 juillet 2023.
- Taylor G.S. (1987). A Reanalysis of the Relation between Unionization and Workplace Safety, *International Journal of Health Services*. 17(3), 443-453. <https://doi.org/10.2190/YHNQ-XD73-LDBL-9QC4>
- Turesky, M. et M.E. Warner (2020). Gender Dynamics in the Planning Workplace, *Journal of the American Planning Association*, 86(2), 157-170. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1691041>
- Verma, M. (2011). Barriers to career advancement of women in Indian IT industry: a conceptual framework. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 10(1), 29-41.
- Whittock, M. (2002) Women's experiences of non-traditional employment: is gender equality in this area a possibility?, *Construction Management & Economics*, 20(5), 449-456, <https://doi.org/10.1080/01446190210140197>
- Williamson, S., & Baird, M. (2014). Gender equality bargaining: Developing theory and practice. *Journal of Industrial Relations*, 56(2), 153-169, <https://doi.org/10.1177/0022185613517468>
- Winters, M.F. (2014). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation. Dans Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (Éds), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp.205-228). Jossey-Bass.
- World Economic Forum. (2016). *The Industry Gender Gap Women and Work in the Fourth Industrial Revolution*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_GenderGap.pdf
- Xiang, X., Ingram, J., & Cangemi, J. (2017). Barriers Contributing to Under-Representation of Women in High-level Decision-making Roles across Selected Countries. *Organization Development Journal*, 35(3), 91–106.
- Yates, C. (2010). Understanding caring, organizing women: How framing a problem shapes union strategy. *European Review of Labour and Research*, 16(3), 399-410. <https://doi.org/10.1177/1024258910373870>
- Yates, J., & Skinner, S. (2021). How do female engineers conceptualise career advancement in engineering: a template analysis. *Career Development International*, 26(5), 697-719. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2021-0016>
- Yerochewski, C. & Gagné, D. (2017). Nouvelles frontières de la relation d'emploi et normes d'égalité : quand le droit conforte les syndicats dans la reproduction d'arrangements institutionnels sources de discriminations systémiques. *Relations industrielles/ industrielles relations*, 72(3), 551–573. <https://doi.org/10.7202/1041097ar>

Annexe 1 – Liste des conventions collectives analysées

Convention collective entre Alcoa Itée. et Syndicat National des Employés de l'Aluminium de Baie-Comeau [FIM-CSN], 2019-2025.

Convention collective entre Aluminerie de Bécancour inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9700 opération et entretien [FTQ], 2019-2025.

Convention collective entre ArcelorMittal Coteau-du-Lac société en commandite et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2022-2027.

Convention collective entre ArcelorMittal Produits longs Canada s.e.n.c (Saint-Patrick) et le Syndicat des Métallos, section locale 9399 [FTQ], 2018-2023.

Convention collective entre ArcelorMittal Produits longs Canada s.e.n.c (Longueuil) et le Syndicat des Métallos, section locale 8897 [FTQ], 2016-2022.

Convention collective entre ArcelorMittal Produits longs Canada s.e.n.c (Contrecoeur) et le Syndicat des Métallos, section local 6586 [FTQ], 2022-2028

Convention collective entre Ball technologies avancées d'aluminium Holding Canada inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7531[FTQ], 2021-2024.

Convention collective entre Bibby Sainte-Croix Division of Canada Pipe Co. Ltd et le Syndicat des travailleurs et travailleuses de Bibby Sainte-Croix [FIM-CSN], 2017-2023.

Convention collective entre Bradken Mineral Processing B.C. LTD et le Syndicat des Métallos, section locale 6506 [FTQ], 2016-2021.

Convention collective entre C.I.F. Métal Itée. et le Syndicat des Métallos, section locale 9599 [FTQ], 2020-2026.

Convention collective entre Canada Metal North America ltd. / Canada Métal Nord-Amérique et Unifor, section locale 700.29 [FTQ], 2019-2022.

Convention collective entre Ceradyne Canada ULC et le Syndicat des Métallos, section locale 7287 [FTQ], 2019-2023.

Convention collective entre Compagnie Général Cable Itée. et le Syndicat National Usine Saint-Maurice [FIM-CSN], 2019-2025.

Convention collective entre Elkem Métal Canada inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9598 [FTQ], 2019-2024.

Convention collective entre Fabrication Powercast inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2021-2024.

Convention collective entre Fonderie Laperle inc. div. Tuyauteries Canada et le Syndicat des Métallos, section locale 8964 [FTQ], 2020-2025.

Convention collective entre Fonderie Laroche Itée. et L'Union des employés des industries diverses et connexes à la construction, Teamsters local 1791 [FTQ], 2022-2026.

Convention collective entre Fonderie Lemoltech inc. et le Syndicat des salariés de Lemoltech [CSD], 2019-2025.

Convention collective entre Fonderie Poitras Itée. et le Syndicat des salarié.e.s de Fonderie Poitras Itée. [CSD], 2020-2025.

Convention collective entre Fonderie Saguenay Itée. et le Syndicat des employés de Fonderie Saguenay Itée. [FIM-CSN], 2022-2023.

Convention collective entre Fonderie St-Romuald inc. et le Syndicat des travailleurs de la Métallurgie de Québec inc. [CSD], 2017-2021.

Convention collective entre Glencore Canada Corporation - Affinerie CCR et le Syndicat des Métallos, section locale 6887 [FTQ], 2019-2023.

Convention collective entre Glencore Canada Corporation - Fonderie Générale du Canada et le Syndicat des Métallos, section locale 4614 [FTQ], 2020-2023.

Convention collective entre Glencore Canada Corporation - Fonderie Horne et le Syndicat des travailleurs de la mine Noranda [FIM-CSN], 2018-2022.

Convention collective entre Hydro Extrusion Canada, inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7785 [FTQ], 2022-2026.

Convention collective entre Les Forges de Sorel cie et le Syndicat des Aciers Forges Sorel [CSN], 2022-2027.

Convention collective entre Les industries Pandrol inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2020-2023.

Convention collective entre Métallurgie Castech inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7801 [FTQ], 2020-2026.

Convention collective entre Metra Aluminium inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 7046 [FTQ], 2018-2022.

Convention collective entre Mitchell Aerospace inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2018-2024.

Convention collective entre Moulage sous pression AMT inc. et Unifor [FTQ], 2017-2022.

Convention collective entre Nexans Canada inc. et Unifor, section locale 636-Q [FTQ], 2019-2022.

Convention collective entre Niobec inc. et le Syndicat des employés.es cols blancs de la mine Niobec [FIM-CSN], 2022-2025.

Convention collective entre Nova Tube inc., division de 4513584 Canada inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2423 [FTQ], 2020-2023.

Convention collective entre Numesh inc. et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Numesh inc. [FIM-CSN], 2019-2024.

Convention collective entre Produits non-ferreux Gauthier inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 2008 [FTQ], 2020-2025.

Convention collective entre Quali-T-Fab division de Quali-T-Groupe ULC et le Syndicat des employés de Quali-T-Fab, 2020-2024.

Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. (Usine Lattérière) et Unifor section locale 1937 [FTQ], 2020-2024.

Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. (Usine pilote de traitement de la brasque) et Unifor [FTQ], 2015-2020.

Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. (Usines du Complexe Jonquière) et Unifor, S.N.E.A.-section locale 1937 [FTQ], 2021-2024.

Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. Aluminière Saguenay-Lac-Saint-Jean (Usine de Grande-Baie) et Unifor, section locale 1980-Q [FTQ], 2020-2023.

Convention collective entre Rio Tinto Alcan inc. et le Syndicat des Métallos, section locale 9490 [FTQ], 2020-2024.

Convention collective entre Rio Tinto Fer et Titane inc. et le Syndicat des ouvriers du fer et titane [CSN], 2019-2024.

Convention collective entre Scepter Aluminium Company et Unifor [FTQ], 2017-2022

Convention collective entre Shawinigan Aluminium inc. et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de Shawinigan Aluminium inc. [CSN], 2014-2020.

Convention collective entre Silicium Québec Société en commandite et Unifor, section locale 184 [FTQ], 2021-2024.

Convention collective entre Sivaco Québec, Groupe des Tréfileries Sivaco 2004, Division de Sivaco Wire Group 2004 L.P. et le Syndicat des Métallos, section locale 6818 [FTQ], 2020-2025.

Convention collective entre Société en commandite Produits de bâtiment Gentek et Unifor [FTQ], 2019-2022.

Convention collective entre Socomec Industriel inc. et l'Association unie des compagnons et apprentis de l'industrie de la plomberie et de la tuyauterie des États-Unis et du Canada, section locale 144 (Conseil conjoint - CPQMC - CTC - FAT - CIO) [FAT-CIO], 2021-2025.

Convention collective entre Sotrem (1993) inc. et Unifor [FTQ], 2021-2023.

Convention collective entre Soucy Belgen inc. et le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la Fonderie Belgen [FIM-CSN], 2018-2023.

Convention collective entre Soucy Belgen Sainte-Claire inc. et le Syndicat des salariés de la Fonderie Soucy Belgen de Sainte-Claire [CSD], 2018-2023.

Convention collective entre Spectube inc. et Unifor [FTQ], 2021-2023.

Convention collective entre Tubes Delta, société en commandite et Teamsters Québec, section locale 1999 [FTQ], 2021-2022.

Convention collective entre Zinc Électrolytique du Canada limitée et le Syndicat des Métallos, section locale 6486 [FTQ], 2017-2023

Annexe 2 - Tableau synthèse des obstacles et des causes de la sous-représentation des femmes dans l'industrie métallurgique

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées ¹	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés ¹	Présence dans l'industrie selon les différents répondants ²		
				E	S	A
Environnement externe						
Le faible nombre de femmes qui postulent les emplois				X	X	
Le manque de femmes qualifiées dans les métiers de production	Bridges et al., 2023; CME, 2017	1,71	2,43	X	X	X
Le manque d'expérience des femmes dans les métiers de production		1,96	2,71			
La socialisation des jeunes filles qui ne choisissent pas les métiers de production (ou l'industrie), intérêt moindre pour les STIM	CME, 2017; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; Randstat, 2020	1,65	2,57	X	X	X
Le manque de notoriété, la méconnaissance de l'industrie manufacturière comme employeur ou des entreprises proprement dites	CME, 2017	1,79	2,71	X	X	X
Le manque de notoriété, la méconnaissance des professions/ des emplois dans le secteur manufacturier	Deloitte, 2015; Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016			X	X	X
La perception négative des femmes à l'égard de l'industrie métallurgique	CME, 2017; Deloitte, 2015	2,00	2,00	X		
Le manque de modèles féminins dans les métiers de production	Ahuja, 2002; Allen et al. 2006; Annabi, 2023; Bridges et al., 2016; CME, 2017; Deloitte, 2017; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Verma, 2011	1,83	2,43	X	X	X
La préférence des femmes pour des professions ou des activités d'aide	Randstat, 2020; RGF-CN, 2016			X	X	X
Les femmes doivent aimer/ rechercher « milieu très très masculin » et certaines s'y adaptent mieux				X		X
Le faible nombre de programmes scolaires permettant de développer les qualifications requises pour les métiers de production	Milot, 2016	2,04	2,29			X

¹ 1 = très important; 4 = pas du tout important

² E = représentants des employeurs; S = représentants des syndicats; A = autres

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
L'absence des entreprises du secteur dans les écoles et les salons d'emploi, faible intégration dans la communauté locale					X	X
La culture sociale traditionnelle : homme pourvoyeur, femme 2 ^e salaire	Coleman, 2020; Potratz, 2022; RGF-CN, 2016; Yates et Skinner, 2021				X	X
L'absence d'un réseau de transport en commun, particulièrement pour l'horaire en quarts						X
L'absence d'argent pour la formation des femmes qui ne sont pas déjà en emploi						X
Les freins administratifs gouvernementaux (pour les projets en partenariat)						X
Réalités des femmes						
La difficulté pour les femmes de faire reconnaître leurs compétences au moment de la dotation	Correll, 2017; Gyarmati et al., 2017; Massimiani, 2019; Starnski et Son Hing, 2015			X		X
La difficulté pour les femmes de faire reconnaître leurs compétences par leurs collègues	Bridges et al 2023; Correll, 2017; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; RGF-CN, 2016; Starnski et Son Hing, 2015; Verma, 2011; Yates et Skinner, 2021	2,75	3,14	X		X
Le défi pour les femmes de se faire accepter, de prendre leur place	Gyarmati et al., 2017			X	X	X
Les femmes doivent travailler parfaitement, mieux que les hommes pour faire leur place, être reconnues, parcours sans tâches	CME, 2017; Coleman, 2020; Colette et Ruest, 2015; Correll, 2017; Deloitte, 2015, 2017; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Milot, 2016; RGF-CN, 2016; Starnski et Son Hing, 2015; Verma, 2011; Yates et Skinner, 2021			X		X
L'obligation d'hypervigilance des femmes qui sont continuellement observées	Correll, 2017; RGF-CN, 2016			X		X
Le manque de confiance des femmes envers leurs propres compétences pour les métiers de production	Ahuja, 2002; Annabi, 2023; Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Randstat, 2020; Rocha et al., 2023; Ryan, 2022	2,09	1,71	X		X
Les femmes sont moins habituées à l'équipement lourd (ex. pont-roulant) et au travail en usine				X		X

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
Les femmes ne portent pas plainte parce qu'elles n'ont pas confiance que ça va changer						X
La peur des représailles/exclusion des femmes en cas de plainte et « de passer pour une chialeuse »	Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023			X		X
Les femmes travaillent différemment des hommes, veulent davantage savoir où elles s'en vont, posent des questions (et peuvent être jugées), respectent davantage règles SST donc moins rapides	Hamel-Roy et al., 2023			X		X
Les femmes acceptent un niveau de risque de blessures inhérentes au travail moins grand que les hommes		2,57	3,43			
Le défi de conciliation travail-vie personnelle, le double-rôle des femmes	CME, 2017; Coleman, 2020; Deloitte, 2015, 2017; Jones, 2019; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Rocha et al., 2023; Verma, 2011			X	X	
L'horaire de travail difficile à concilier avec la vie familiale et personnelle	Ahuja, 2022; Allen et al. 2006; Annabi, 2023; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Massimiani, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009	1,92	1,57	X	X	X
Les femmes sont souvent absentes pour responsabilités familiales	Ahuja, 2022; Allen et al. 2006; Randstat, 2020; Rocha et al., 2023	2,83	2,86			
L'absence d'un service de garde pour horaire quarts				X	X	X
Le malaise des femmes de laisser leurs enfants à la garderie la nuit (pression sociale)					X	X
Le manque de familiarité avec horaire en quarts				X		
Certaines femmes n'aiment pas les accommodements, tout ce qui facilite leur intégration parce qu'elles sont femmes						X
Pratiques organisationnelles						
La discrimination institutionnelle	RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015					
L'iniquité salariale entre les femmes et les hommes	CME, 2017; Deloitte, 2015, 2017; Randstat, 2020; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011	3,28	3,57			

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
L'affichage d'emploi au masculin seulement et la résistance des entreprises à les féminiser	Randstat, 2020					X
Les entreprises croient à tort que leur ouverture aux femmes est connue de la part de la population						X
Les biais/la subjectivité des comités d'embauche	Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015			X		
Les biais inconscients (ex. perception des RH et des autres que les tâches sont trop difficiles pour les femmes (préjugé) ou préjugé (elles auront des bébés))	Bridges et al., 2023; Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Parikh et Leschied, 2022; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015; Verma, 2011			X	X	X
Les critères de sélection trop exigeants					X	X
L'habitude d'embaucher des hommes pour postes de cadres	Jones, 2019; Stamarski et Son Hing, 2015			X		
Les programmes de référencement et réseautage pour recrutement perpétuent la sous-représentation des femmes	Jones, 2019; Milot, 2016			X		
L'affichage d'emploi pas suffisamment descriptif sur la nature des tâches et les compétences requises						X
La différence entre réalité plus dure et ce qui est annoncé au moment du recrutement	Gyarmati et al., 2017				X	X
Le manque de programmes d'accompagnement et de mentorat	Ahuja, 2022; Allen et al. 2006; Annabi, 2023; Deloitte, 2015; Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Verma, 2011	2,15	2,71			X
L'absence d'égalité des chances pour obtenir une promotion	Ahuja, 2002; Allen et al 2006; CME, 2017; Deloitte, 2015; Gyarmati et al., 2017; Massimiani, 2019; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015; Yates et Skinner, 2021	3,00	3,57			
Le manque de préparation des entreprises et des gestionnaires superviseurs pour intégrer les femmes	Annabi, 2023; Gyarmati et al., 2017; Nouveau-Brunswick, 2009					X
Le manque de soutien, de reconnaissance et de confiance de tiers (collègues et supérieurs)	Gagné, 2019; Rocha et al., 2023	2,57	3,29			X

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
Les erreurs dans des expériences antérieures, le manque de réflexion préalable et de préparation des superviseurs, l'impatience, ce qui peut ralentir la volonté des entreprises				X	X	X
L'intégration des femmes est un « projet qu'on peut repousser facilement », le manque de temps						X
Le manque d'expertise des RH en EDI, changement de culture	Saba et Dolan, 2021					X
Le manque d'ouverture historique des entreprises à l'égard des organismes d'employabilité, la résistance à leur égard						X
La taille de l'entreprise : plus c'est grand, plus c'est difficile à changer						X
Culture organisationnelle						
Le milieu de travail traditionnellement masculin (ex. mentalité de taverne ou de <i>boys' club</i>), en réalité ou perçu, durs, gars de bois	Ahuja, 2002; Allen et al. 2006; Bridges et al., 2023; CME, 2017; Colette et Ruest, 2015; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Milot, 2016; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016; Verma, 2011	1,88	2,29	X	X	X
Des décisions par des hommes pour des hommes	Bridges et al., 2023			X		
Le manque d'ouverture des hommes à l'égard des femmes (ou de la diversité en général), l'opposition et la résistance des hommes, l'appréhension à la suite d'expérience antérieure	Hamel-Roy et al., 2023; Nouveau-Brunswick, 2009			X	X	X
L'entreprise ne veut pas se donner le trouble de changer, la perception que les femmes c'est compliqué	Bridges et al., 2023; Gyarmati et al., 2017			X		X
Le faible intérêt des superviseurs pour augmenter le nombre de femmes				X		X
L'attitude des hommes envers les femmes sur le lieu de travail ne favorise pas la cohésion dans les équipes de travail	Yates et Skinner, 2021	2,58	3,14	X		
Le retard de l'industrie par rapport aux autres (ex. « Comme si l'industrie était prise en 1960 », culture de monoclones, retrait récent des calendriers de femmes nues, culture conservatrice, voire raciste)				X	X	X

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
La très grande homogénéité du milieu, plutôt hermétique qui exclut ceux qui sont différents, qui n'ont pas les mêmes intérêts	Ahuja, 2002			X	X	X
L'ancienneté très élevée, l'âge des travailleurs plus élevés, le peu de changement, le milieu traditionnel				X		X
Le défi des hommes lorsque vient le temps de collaborer avec des femmes, surtout à la longue; la peur, la méfiance de devoir compenser	Yates et Skinner, 2021			X	X	X
Le manque de civilité du milieu, la communication raide				X	X	X
Le risque de représailles pour les hommes qui interviennent en cas d'incivilité	Sattari et al., 2020					
Le manque de sensibilité				X		
Le déni collectif de voir l'impact des pratiques sur les femmes				X		X
L'attitude, les comportements et les propos sexistes dont les femmes peuvent être victimes, voire microagressions (aussi être ignorée, exclue des conversations, farces plates/méchantes, préjugés)	Allen et al., 2006; Bridges et al., 2023; CME, 2017; Coleman, 2020; Colette et Ruest, 2015; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Massimiani, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Parikh et Leschied, 2022; RGF-CN, 2016; Rocha et al., 2023; Stamarski et Son Hing, 2015; Yates et Skinner, 2021	2,25	2,43	X	X	X
Le harcèlement psychologique dont les femmes peuvent être victimes	Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Massimiani, 2019; Nouveau-Brunswick, 2009; Rocha et al., 2023	2,30	2,14	X	X	X
L'isolement et l'exclusion du fait d'être la seule femme dans le milieu de travail	Allen et al., 2006; Bridges et al., 2023; Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstat, 2020; RGF-CN, 2016	2,52	2,71	X	X	X
Le harcèlement sexuel dont les femmes peuvent être victimes	Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Jones, 2019; Massimiani, 2019; RGF-CN, 2016	2,14	2,29	X		X

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
L'absence d'intervention en cas d'incivilité ou de comportements inacceptables	Gyarmati et al., 2017; RGF-CN, 2016					X
La méconnaissance des mécanismes internes pour se plaindre				X		X
Les relations interpersonnelles entre collègues difficiles						X
Les difficultés des femmes à s'exprimer au sein des équipes de travail		2,58	3,00			
Les femmes doivent intervenir pour se faire respecter, se défendre				X		X
L'injustice perçue par les hommes si un accommodement est offert aux femmes (surtout s'il avait été refusé aux hommes avant), si on ne réprimande pas une femme dans une situation où un homme l'est, la perception de privilège, la jalousie					X	X
La réaction négative des hommes à l'égard de superviseuses féminines	Milot, 2016					X
Le fardeau imposé aux femmes pour que ça change						X
Nature et environnement du travail						
L'environnement de travail « désagréable » et parfois dangereux (ex. poussière, saleté, humide, variation de température, sombre, exposition métal en fusion et aux contaminants)	CME, 2017; Gyarmati et al., 2017	1,71	1,43	X	X	X
Les tâches trop difficiles physiquement (travail manuel demandant de soulever des charges lourdes à répétition), nécessitant endurance	Gagné, 2019; Gyarmati et al., 2017; Hamel-Roy et al., 2023; Massimiani, 2019; Milot, 2016	2,04	1,71	X	X	X
Le travail difficile mentalement					X	
Les exigences élevées en matière de force physique	Milot, 2016	2,04	1,71	X	X	X
L'environnement de travail peu technologique				X		X
L'environnement où la pression de produire est forte						X

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
Le recours aux horaires variables (quarts rotatifs, quarts de 12 heures, jour-nuit), horaire atypique	Milot, 2016	2,04	2,14	X	X	X
La durée de quarts de travail (12 heures) qui requiert trop d'endurance				X		X
L'imprévisibilité des horaires de travail pour les postes d'entrée occasionnels	Jones, 2019			X		X
Les postes d'entrée sont plus difficiles physiquement				X	X	
L'obligation de commencer avec poste d'entrée avant promotion, pour comprendre le travail				X	X	
Un emploi peu intéressant, peu gratifiant, peu relié à son utilité sociale					X	X
Des installations non ergonomiques (ex. machine trop grande pour les femmes, difficile à manipuler sans adaptation)	RGF-CN, 2016			X		X
L'absence d'équipement adapté (ex. taille des équipements de protection individuelle)	Gyarmati et al., 2017; Massimiani, 2019; Milot, 2016	2,25	2,43	X	X	X
Le manque d'installations sanitaires (toilettes, douche, vestiaires) adéquates	Colette et Ruest, 2015; Gyarmati et al., 2017; Milot, 2016; RGF-CN, 2016	2,4	2,43	X	X	X
Une vieille usine difficile à réaménager, moins ergonomique				X	X	X
La nature du travail fait en sorte que le temps passé en salle de pause est plus long				X		
Réalité syndicale						
La culture syndicale traditionnellement masculine	Ledwith, 2012	2,00	3,14			X
La culture plus ouverte et collaborative en absence d'un syndicat				X		
Le manque de collaboration syndicale, le peu d'appui des syndicats				X	X	

Obstacles et causes de la sous-représentation des femmes	Présence dans la littérature scientifique	Niveau d'importance moyen pour les entreprises sondées	Niveau d'importance moyen pour les syndicats sondés	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
				E	S	A
Faire une place aux femmes n'est pas une priorité pour l'acteur syndical				X		X
L'attitude négative de certains membres de l'exécutif syndical					X	
L'absence de femme dans l'exécutif syndical (pour demander actions, changement)	Kirton 2021; Kirton et Healy, 2013			X		
L'octroi des postes et des horaires par ancienneté	Levine, 2009			X		X
Les règles d'ancienneté qui limitent la progression de carrière	Bridges et al., 2023; Nouveau-Brunswick, 2009	2,77	3,57	X		

Annexe 3 – Tableau synthèse des pratiques d’inclusion pour favoriser l’intégration et le maintien en emploi des femmes dans le secteur métallurgique

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %) ¹	Sondage syndical (en %) ²	Présence dans l’industrie selon les différents répondants ³		
				E	S	A
Engagement de la direction						
L'appui de la gestion	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; Chrobot-Mason et al., 2013; CSMO-Auto, 2018a; Deloitte, 2015, 2017; Gyarmati et al., 2017; IO, 2017; Jones, 2019; Lobel, 1999; D’Netto et al., 2014; Offermann et Basford, 2014; Ohm et al., 2020; Otaye-Ebede, 2018; PWC, 2018; RGF-CN, 2016; Rinfret et al., 2022; WEF, 2016			X		X
Une direction ou un poste dédié à inclusion/diversité	GEO, sd; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; PWC, 2018; WEF, 2016	18,2	12,5	X	X	
Une communication régulière de la direction au sujet diversité/inclusion	Bélanger et Coulombe, 2018; Chrobot-Mason et al., 2013; Deloitte, 2015; Gallegos, 2014; Léveillé et Carle, 2007; Lobel, 1999; D’Netto et al., 2014; Otaye-Ebede, 2018; PWC, 2018; Rinfret et al., 2022; Saba et Dolan, 2021; WEF, 2016					
Le diagnostic de l’état de situation, la présence d’un portrait détaillé de la situation des femmes en emploi, l’identification des obstacles qui freinent l’attraction et la rétention des femmes au sein de l’entreprise	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; Demetriades, 2007; Hays-Thomas, 2022; Léveillé et Carle, 2007; Lobel, 1999; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016 ; Muir et Hong, 2014; D’Netto et al., 2014; Nouveau-Brunswick, 2009; Ohm et al., 2020; PWC, 2018; Stamarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016		X	X	X	
Vérifier que tous les politiques, programmes, processus et systèmes de gestion soient non discriminatoires	Gallegos, 2014; IO, 2017; Rinfret et al., 2022; WEF, 2016					
Sonder et entendre les préoccupations des femmes (que les hommes ne voient pas toujours); besoins, idées	CME, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009			X		
Les entrevues de départ auprès des personnes qui quittent l’établissement	Bélanger et Coulombe, 2018 ; CIAFT, 2017; Lobel, 1999; RGF-CN, 2016	72,7	60,00	X		

¹ Proportion d’entreprises dans laquelle la pratique est présente, selon les personnes représentant des employeurs.

² Proportion d’entreprises dans laquelle la pratique est présente, selon les personnes représentant des syndicats

³ E = personne représentant des employeurs; S = personne représentant des syndicats; A = autres

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
Un plan d'action pour favoriser l'inclusion, assorti des fonds nécessaires	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; Demetriades, 2007; Hays-Thomas, 2022; Offermann et Basford, 2014; Ohm et al., 2020; PWC, 2018; Saba et Dolan, 2021			X		
Un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE)	ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; Shen et al., 2009	28,1	37,5			
La mesure et la fixation d'objectifs à l'égard de l'inclusion/la diversité	Bélanger et Coulombe, 2018; GEO, sd; Kossek et al., 2006; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018; WEF, 2016			X	X	
Assurer imputabilité à l'égard de l'inclusion/la diversité (ex. faire de l'inclusion ou des enjeux de genre un critère d'évaluation)	Brière, 2019; D'Netto et al., 2014; Demetriades, 2007; Gallegos, 2014; Kossek et al., 2006; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999; Muir et Hong, 2014; Offermann et Basford, 2014; PWC, 2018; Stamarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016			X		
Influencer fournisseurs, distributeurs (tout au long de la chaîne de valeur) pour qu'eux aussi se préoccupent de diversité et inclusion	CIAFT, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018; WEF, 2016					
Un partenariat avec les initiatives de EDI d'autres organismes (dont ceux de l'industrie) ou ceux du secteur public)	WEF, 2016			X		X
Informé le syndicat des intentions de la direction (embauche de femmes)					X	
L'implication des femmes dans les divers comités (et leur réserver un certain nombre de sièges)					X	
Processus de dotation						
Le changement de la perception au sujet du secteur manufacturier, plus spécifiquement en mettant l'accent sur les professions et le travail intéressant et stimulant et/ou faire connaître le secteur	CIAFT, 2017; CME, 2017; Deloitte, 2015, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009			X	X	X
Miser sur l'évolution verte et technologique de l'industrie pour attirer femmes				X	X	X
Le marketing RH, l'amélioration de la marque employeur	Bourhis, 2018			X		
L'élargissement et la diversification des bassins de recrutement	Bourhis, 2018; Brière, 2019 ; CIAFT, 2017; D'Netto et al., 2014; IO, 2017; Kossek et al., 2006; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018			X	X	X

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
L'affichage clair de son ouverture à la main-d'œuvre féminine dans sa publicité dans les médias traditionnels et sociaux, son site web et auprès de ses partenaires	AFO, 2018; Avery et al., 2013; Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; Milot, 2016; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Kossek et al., 2006; Massimiani et al., 2019; Nouveau-Brunswick, 2009; Otaye-Ebede, 2018; PWC, 2018	68,2	83,3	X		X
Des annonces d'emploi rédigées de manière inclusive	AFO, 2018; Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016	72,7	85,7	X		X
La présentation des femmes comme modèle (ex. dans l'image et la signature visuelle des communications de l'entreprise, sur l'affichage d'emploi)	Avery et al., 2013; CIAFT, 2017; CME, 2017; Deloitte, 2015; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009			X	X	X
L'organisation de journées/initiatives de recrutement s'adressant spécifiquement aux femmes de métier	CIAFT, 2017; Gyarmati et al., 2017; Muir et Hong, 2014			X		X
Le recrutement ciblé	Avery et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Gotsis et Kortezi, 2015; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999					
La présence dans salon emploi, tant des hommes que des femmes	CIAFT, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Nouveau-Brunswick, 2009			X	X	
La diversification des disciplines dans le recrutement (Différents profils de compétences ou d'expérience sont prévus pour combler un même poste vacant dans le sondage)	Brière, 2019; Ohm et al., 2020	28,6	42,9			
S'assurer que les critères de sélection et les tests préalables à l'embauche reflètent les exigences réelles du poste à combler et qu'ils ne pénalisent pas les femmes	AFO, 2018; CIAFT, 2017; Correll, 2017; IO, 2017; Massimiani et al., 2019; Nouveau-Brunswick, 2009; Ohm et al., 2020; Stamarski et Son Hing, 2015			X		
La vérification des compétences transférables des candidates et candidats	CIAFT, 2017			X		
Des descriptions de tâches plus détaillées et précisant le niveau d'effort physique	AFO, 2018; Massimiani et al., 2019			X		X
Une présentation réaliste des emplois (visite usine, possibilité d'essayer ÉPI, soulever charges, explication conditions difficiles, douche obligatoire)	CIAFT, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009			X		X

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
La réduction de l'influence du recrutement fondé sur le bouche-à-oreille	IO, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009					
La bonification de la politique de référence à l'interne en accordant un boni supplémentaire lorsqu'une femme est embauchée dans un métier non traditionnel.	Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Milot, 2016					
Lorsqu'elles sont fortement minoritaires au niveau des candidatures, rencontrer toutes les femmes ayant postulé pour un emploi	CIAFT, 2017; Milot 2016; Nouveau-Brunswick, 2009	42,9	25,00	X		
La formation des recruteurs au sujet des biais en contexte de sélection	Lobel, 1999; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018; Randstad, 2020; Shen et al., 2009	28,6	66,7	X		
Des femmes ou des membres des minorités participent aux comités de sélection (entrevue)	Avery et al., 2013; D'Netto et al., 2014; Deloitte, 2017; GEO, sd; Jones, 2019; Nouveau-Brunswick, 2009	65,2	100,0	X		
L'entrevue est structurée (reliée aux critères de sélection et préparée à l'avance)	AFO, 2018; GEO, sd; IO, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstad, 2020	72,7	71,4			
L'utilisation d'instruments de sélection non-biaisés	Avery et al., 2013; Bélanger et Coulombe, 2018; CSMO-Auto, 2018a; Deloitte, 2015; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016; Randstad, 2020; Starnski et Son Hing, 2015					
Des processus d'embauche comprenant des mises en situation et/ou des tests de jugement situationnel ou centre évaluation	GEO,sd	63,6	80,00	X	X	
La mesure de l'attitude des candidats à l'égard de la diversité	D'Netto et al., 2014					
La sensibilisation des gestionnaires à la disponibilité des femmes				X		
Donner préférence aux femmes à compétences égales	Léveillé et Carle, 2007			X	X	
L'embauche de plusieurs femmes simultanément pour briser l'isolement				X		X
La collaboration avec une ressource externe en employabilité pour femmes	Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; IO, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot 2016; Nouveau-Brunswick, 2009	38,1	40,00	X	X	X
La préparation des femmes qui vont intégrer le milieu	RGF-CN, 2016					X

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
Un processus d'accueil et d'intégration formalisé pour accueillir les nouveaux employés	ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; RGF-CN, 2016	81,8	100,0	X	X	X
La distribution d'un manuel de l'employé à chaque nouveau travailleur	ACQ, 2021 ; Bélanger et Coulombe, 2018; CSMO-Auto, 2018a; Colette et Ruest, 2015; Léveillé et Carle, 2007 ; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009					X
La mise à contribution des chefs d'équipe et des chefs de service à l'élaboration des programmes et des activités d'accueil	Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007			X		
La sensibilisation à l'inclusion de l'équipe de travail où sera intégrée une nouvelle employée (et plus largement la préparation de l'équipe à l'arrivée d'une femme)	ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019 ; Milot, 2016; RGF-CN, 2016	47,6	85,7	X		X
L'accueil des nouveaux employés par le syndicat avec une visite d'usine					X	
La disponibilité d'une personne-ressource pour la femme en cas de questions/défis	Bélanger et Coulombe, 2018; Massimiani et al., 2019			X		X
Le parrainage/le mentorat à l'emploi	ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Deloitte, 2015; GEO, sd; Gyarmati et al., 2017; Hays-Thomas, 2022; IO, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009					X
La formation à l'emploi	Brière 2019; Léveillé et Carle, 2007; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstad, 2020			X		
Des suivis professionnels (évaluation et rétroaction) du processus d'intégration	ACQ, 2021; CIAFT, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; RGF-CN, 2016			X		X
La prolongation de la période de probation des femmes				X		
L'élaboration d'un sondage d'appréciation à l'intention du nouveau personnel	CIAFT, 2017; Milot, 2016					
L'analyse du processus d'embauche et de ses résultats	CIAFT, 2017; Massimiani et al., 2019; Milot 2016; RGF-CN, 2016					
La collaboration avec institutions scolaires	Brière, 2019; CIAFT, 2017; Deloitte, 2015; IO, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016			X	X	X
L'organisation d'une journée portes ouvertes pour élèves et étudiants	Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016			X		

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
L'accueil de femmes stagiaires ou d'étudiantes	Brière 2019; CIAFT, 2017; IO, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009	91,3	85,7	X		X
Encourager les filles à faire des études dans le domaine STIM	CME, 2017			X		
Processus de travail						
L'analyse ergonomique des postes et des outils de travail	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016				X	X
La disponibilité d'outils et d'appareils pour réduire les tâches où une force excessive est exigée	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; RGF-CN, 2016	60,9	71,4	X	X	X
Les hommes sont encouragés à utiliser les outils fournis pour réduire les tâches où une force excessive est exigée		69,0	16,6			
Le développement de la polyvalence des femmes de métiers en systématisant la rotation des postes et des rôles	CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; Milot, 2016					
L'identification de postes où les femmes peuvent réussir (petits succès) et commencer par eux				X		X
L'affectation des femmes à des tâches d'entrée de finition (qui nécessitent minutie)				X		
L'accommodement des femmes pour les tâches plus difficiles qu'elles doivent faire moins souvent					X	
L'évolution des tâches vers des tâches plus analytiques, de contrôle et moins manuelles					X	X
Le travail en équité/mixité	Brière, 2019; Demetriades, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016			X		
La similarité des tâches homme-femme	Brière, 2019; Léveillé et Carle, 2007					
Conditions de travail						
L'offre de conditions de travail (salaires, vacances et avantages sociaux)	Brière, 2019; CIAFT, 2017; Milot, 2016				X	X
L'affichage des échelles salariales	GEO, sd; Jones, 2019; WEF, 2016	59,1	100,0			
La réalisation d'exercice d'équité salariale	Bélanger et Coulombe, 2018; CME, 2017	95,4	100,0	X	X	
La rémunération basée sur les compétences				X		
La disponibilité d'installations sanitaires et/ou des vestiaires pour les femmes	Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016	82,6	71,4	X	X	X

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
Des vêtements de travail et des équipements adaptés à la morphologie des femmes	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; CSMO-Auto, 2018a; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; RGF-CN, 2016	73,9	60,0	X	X	
Impressionner les femmes avec clarté et propreté de l'usine				X		
La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; GEO, sd; Gotsis et Kortezi, 2015; Gyarmati et al., 2017; Hays-Thomas, 2022; IO, 2017; Jones, 2019; Konrad, 2013; Lobel, 1999; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstad, 2020; RGF-CN, 2016; Shen et al., 2009; Stamarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016; Winters, 2014	30,4	28,6		X	
La diminution de la longueur des journées de travail ou des quarts de soir et fin semaine				X		
L'adaptation de l'horaire au début pendant la formation, pour permettre un meilleur apprentissage						X
Conciliation travail-vie personnelle						
La présence d'une politique de congés parentaux et pour proches aidants	Brière, 2019; Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Hays-Thomas, 2022; Lobel, 1999; Massimiani et al., 2019; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstad, 2020; WEF, 2016				X	
La disponibilité d'un service de réaffectation en cas de grossesse	Bélanger et Coulombe, 2018	42,9	60,0			
Des programmes de retour au travail après des absences prolongées	Brière, 2019; Muir et Hong, 2014	47,6	71,4			
Des mesures d'équilibre travail-vie personnelle accessibles à tout le personnel	Bélanger et Coulombe, 2018; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Konrad, 2013; Léveillé et Carle, 2007; Lobel, 1999; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Shen et al., 2009; WEF, 2016; Winters, 2014	36,4	14,3			X
Les hommes sont encouragés à se prévaloir des mesures d'équilibre travail-vie personnelle	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; GEO, sd; WEF, 2016	40,9	16,6			
Les personnes qui se prévalent des mesures d'équilibre travail-vie personnelle ne sont pas pénalisées	Bélanger et Coulombe, 2018; Jones, 2019; Konrad, 2013; Winters, 2014	43,5	60,0			

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
Un service de garde sur place est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7	Gotsis et Kortezi, 2015; Nouveau-Brunswick, 2009	0,0	14,3	X	X	
La disponibilité d'un service de gardiennage au congrès du syndicat					X	
Climat et culture de diversité						
Des discours, des comportements gestionnaires à l'égard des enjeux d'égalité/diversité (attente signifiée)	Brière, 2019; Demetriades, 2007; PWC, 2018			X		
La présence d'une politique contre le harcèlement sexuel et psychologique	ACQ, 2021; AFO, 2018; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Gyarmati et al., 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016	100,0	100,0		X	X
La présence de politiques et mécanismes favorisant la civilité (éthique, précision des comportements acceptables, etc.)	ACQ, 2021; AFO, 2018; Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; Demetriades, 2007; Gyarmati et al., 2017; Massimiani et al., 2019; Nouveau-Brunswick, 2009			X	X	
La formalisation et la communication des mécanismes de plaintes et de recours	Bélanger et Coulombe, 2018; Demetriades, 2007; Gyarmati et al., 2017; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016; Saba et Dolan, 2021			X		X
Le rappel périodique des politiques contre le harcèlement et en faveur de la civilité	AFO, 2018; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018a; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016			X		X
La formation ou les activités de sensibilisation sur la diversité et l'inclusion (ex. les biais inconscients, le sexisme, harcèlement, intimidation)	AFO, 2018; Correll, 2017; D'Netto et al., 2014; Deloitte, 2015; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; GEO, sd; Gotsis et Kortezi, 2015; Gyarmati et al., 2017; Hays-Thomas, 2022; Kossek et al., 2006; Kraus et Riche, 2016; Léveillé et Carle, 2007; Lobel, 1999; Massimiani et al., 2019; Offermann et Basford, 2014; Otaye-Ebede, 2018; Randstad, 2020; Roberson et al., 2013; WEF, 2016	22,7	42,9	X	X	X
La formation sur les enjeux de genre et la mixité	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; Deloitte, 2015; Demetriades, 2007; GEO, sd; Gyarmati et al., 2017; IO, 2017; Jones, 2019; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2018; RGF-CN, 2016; Starmarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016			X		X
La formation au sujet de la civilité au travail	Léveillé et Carle, 2007			X	X	

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
L'application systématique des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi lorsque des gestes ou propos déplacés envers les femmes surgissent	AFO, 2018; Gyarmati et al., 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Nouveau-Brunswick, 2009	90,9	83,3			X
Adresser et confronter publiquement les gestes/ biais sexistes et/ou incivilité/ harcèlement permet à tous et toutes de comprendre ce qui n'est pas toléré et tend à rendre le climat de travail plus sain	ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018; Gallegos, 2014; Gyarmati et al., 2017; Kossek et al., 2006; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; Offermann et Basford, 2014			X	X	X
Outils les gestionnaires pour qu'ils puissent intervenir en cas de situations problématiques	CSMO-Auto, 2018a; Shen et al., 2009					
Un critère d'évaluation des gestionnaires et d'obtention du bonus de rendement concerne la manière dont ils intègrent les femmes dans leur équipe	Stamarski et Son Hing, 2015	13,0	0,0			
La disponibilité des RH en cas de problème (invitation à consulter)				X		
L'intervention d'une consultante en gestion de conflit					X	
La valorisation des bons coups et les bonnes idées en matière d'EDI		33,3	42,9	X		
L'adoption d'une politique sur les accommodements raisonnables	PWC, 2018				X	
La création d'un comité consultatif patronal-syndical pour projet pilote intégration (ou comité bonne entente dans entreprises non syndiquées)	CIAFT, 2017; Milot, 2016					X
La présence de comités de femmes ou de comités EDI – pour prendre le pouls sur le plancher, documenter les besoins spécifiques et leur donner une voix et créer sentiment d'appartenance (sondage sur besoins et suggestions, conférences, rencontre avec leaders féminins, partage d'expérience)	Brière, 2019; CIAFT, 2017; IO, 2017; Lobel, 1999; Milot, 2016; Ohm et al., 2020; PWC, 2018; Randstad, 2020; Shen et al., 2009			X	X	

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
Des occasions de réseautage pour les femmes (au sein de l'établissement ou à l'extérieur)	Brière, 2019; Chrobot-Mason et al., 2013; Colette et Ruest, 2015; GEO, sd; Gyarmati et al., 2017; Hays-Thomas, 2022; IO, 2017; Jones, 2019; Kossek et al., 2006; Kraus et Riche, 2016; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014; Offermann et Basford, 2014; PWC, 2018; Randsstad, 2020; Winters, 2014	9,1	0,0	X	X	
La présence d'un comité de la condition féminine syndical (au niveau national)					X	
Accompagnement individuel						
La formation continue	Brière, 2019; Massimiani et al., 2019					
L'évaluation du rendement, la reconnaissance et la gestion de carrière	Bélanger et Coulombe, 2018; Brière 2019; Jones, 2019					
L'accompagnement et le jumelage des femmes	CSMO-Auto, 2018a; Gyarmati et al., 2017	39,1	20,0	X		X
Un programme formel de mentorat pour les femmes	Chrobot-Mason et al., 2013; Colette et Ruest, 2015; Dawson et al., 2013; Deloitte, 2015; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; Gotsis et Kortezi, 2015; IO, 2017; Jones, 2019; Kossek et al., 2006; Lobel, 1999; Muir et Hong, 2014; D'Netto et al., 2014; RGF-CN, 2016; Winters, 2014	13,6	0,0	X		
Le suivi régulier auprès de la travailleuse et de son supérieur (climat de travail, relations interpersonnelles, exigence physique et SST)	CIAFT, 2017; Milot, 2016; RGF-CN, 2016					X
La reconnaissance des obstacles particuliers aux femmes (ne pas les nier)						X
La reconnaissance des compétences et des spécificités des femmes	CIAFT, 2017					X
La reconnaissance que certaines femmes ne veulent pas de traitement préférentiel						X
Progression de carrière						
Des programmes de développement pour devenir cadres, gestionnaire ou gestionnaire de projet destiné aux femmes ou minorités	Brière, 2019; CIAFT, 2017; GEO, sd; Hays-Thomas, 2022; Kraus et Riche, 2016; Muir et Hong, 2014			X		
La communication des étapes de cheminement de carrière à tout le personnel	CIAFT, 2017; Deloitte, 2015; Jones, 2019; Massimiani et al., 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014	52,2	85,7			

Pratiques	Présence dans la littérature scientifique	Sondage employeurs (en %)	Sondage syndical (en %)	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
Les femmes sont autant encouragées à postuler que leurs collègues masculins pour des postes de niveau supérieur	Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Milot, 2016	87,0	80,0			
La présentation de modèles de femmes gestionnaires ayant réussi	CME, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009; Randstad, 2020					
La présence d'une politique de mouvements internes				X		
L'affichages des postes	Brière, 2019; Jones, 2019			X		
Des critères de promotion basés sur le rendement et non la personnalité	D'Netto et al., 2014;					
Le développement de plans d'apprentissage pour les groupes minoritaires	Lobel, 1999; D'Netto et al., 2014					
L'identification des employés à haut potentiel membres des minorités	Lobel, 1999					
L'offre d'occasions d'apprentissage aux groupes minoritaires	Brière, 2019; D'Netto et al., 2014					
La revalorisation du rôle des superviseurs				X		
Autres						
La collaboration avec CSMO-M				X		
Le réseautage, l'échange de bonnes pratiques RH inter-entreprises	Milot, 2016			X		X
L'offre de bourses pour femmes dans les emplois non traditionnel	Gyarmati et al., 2017			X		
L'organisation d'un gala régional pour reconnaître la présence des femmes dans les métiers non traditionnels						X
La conscientisation des opérateurs à la valeur des produits finis auxquels ils contribuent				X		

Annexe 4 – Tableau synthèse des conditions facilitantes pour la présence des femmes dans l'industrie métallurgique

Conditions facilitantes	Présence dans la littérature scientifique	Présence dans l'industrie selon les différents répondants ¹		
		E	S	A
Conditions sociétales				
Le cadre légal, les politiques et initiatives gouvernementales au sujet de l'interdiction de la discrimination, la promotion de l'EDI ou de la mixité	Genin et al., 2022; Guillaume, 2014; Gyarmati et al., 2017; Rezai et al., 2023			
Les subventions salariales, les amendes gouvernementales	Gyarmati et al., 2017; Rezai et al., 2023			
La culture, les valeurs et les croyances de la société au sujet de la diversité	Guillaume, 2014			
Le changement de mentalité dans la société, qui déteint sur la vie en usine (les jeunes vont aider à le faire)		X		X
Conditions sectorielles				
La présence d'organismes d'employabilité pour les femmes	RGF-CN, 2016			
L'accompagnement des entreprises qui embauchent des femmes par des organismes externes				X
Le leadership de l'industrie (ex. campagne de promotion)	Gyarmati et al., 2017			
La présence syndicale dans l'industrie	Genin et al., 2022			
La présence de femmes dans des rôles clés de direction dans l'environnement de l'industrie (SVA, CSMO-M, AluQuébec, etc.)				X
La capacité de saisir les opportunités (comme la pénurie de MO)				X
Conditions organisationnelles				
L'engagement, la volonté de la direction	Agrawal et Singh, 2022; Bélanger et Coulombe, 2018; CSMO-Auto, 2018b; Deloitte, 2015, 2017; Genin et al., 2022; Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; RGF-CN, 2016; Rezai et al., 2023; Saba et Dolan, 2021; Starmarski et Son Hing, 2015; WEF, 2016	X	X	X
L'ouverture, le dynamisme et la vision des gestionnaires qui se comportent comme des agents de changement				X
Le courage, la constance, la cohérence de la direction (les bottines suivent les babines)	Bélanger et Coulombe, 2018; Petit, 2023a	X		X
La disponibilité de fonds de l'entreprise (ex. budget débloqué pour infrastructure, même en l'absence de femmes; offre de formation à tous sur le harcèlement; contribution pour projet pilote)	Bélanger et Coulombe, 2018; Gyarmati et al., 2017	X	X	X

¹ E = représentants des employeurs; S = représentants des syndicats; A = autres

Conditions facilitantes	Présence dans la littérature scientifique	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
		E	S	A
L'imputabilité des gestionnaires au sujet des questions d'inclusion et d'EDI	Rezai et al., 2023; Saba et Dolan, 2021; WEF, 2016			
La présence de femmes cadres ou professionnels (ex. ingénieures)	Francis et Stulz, 2020; Stamarski et Son Hing, 2015; Turesky et Warner, 2020	X		X
L'effet d'entraînement de la présence des femmes (la présence de femmes en attire d'autres et rend le milieu plus « confortable »)	Milot, 2016	X		X
L'implication, la volonté, la conviction, l'initiative, le dynamisme et le leadership RH pour développer et promouvoir des activités pour accroître la présence de femmes, malgré des échecs antérieurs	Bélanger et Coulombe, 2018; WEF, 2016	X		X
La sensibilité des femmes dans poste de direction des RH, ce qui entraîne des changements dans les manières de faire, de communiquer		X		
L'appui du cadre supérieur en RH au siège social		X		
L'expérience antérieure de la direction RH qui a travaillé dans une usine comme opératrice		X		
La présence/l'intégration des conseillers RH dans leur communauté locale		X		
La présence et le respect des politiques et pratiques de GRH – et de gestion de la diversité – précises, objectives et standardisées	CSMO-Auto, 2018b; Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; Stamarski et Son Hung, 2015			
L'intégration des pratiques d'EDI entre elles et avec les stratégies organisationnelles	Stamarski et Son Hung, 2015			
La présence d'une convention collective favorise les femmes et assure que les règles sont égales partout			X	
Les discussions au sujet de l'EDI pour les femmes en comité de relations de travail			X	
L'appui et l'intervention des gestionnaires de tous les niveaux en cas de problème, de manquement	Bélanger et Coulombe, 2018; Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017		X	
L'implication de tous dans les solutions EDI	CSMO-Auto, 2018b; Correll, 2017; Deloitte, 2017; Randstat, 2020			
L'implication des femmes, entre autres pour connaître leurs besoins	Bélanger et Coulombe, 2018	X	X	
L'aide, l'appui, l'implication, l'engagement du syndicat	Bélanger et Coulombe, 2018	X	X	X
Les indicateurs corporatifs en matière d'inclusion des femmes	Coleman, 2020	X		
La fixation de cibles de représentations des femmes	Deloitte, 2017	X		
Viser des petits pas, des petits succès et les célébrer	Correll, 2017	X		X
La présence d'une initiative corporative en EDI		X		
S'inspirer des succès dans les autres régions ou les autres usines		X		
La saine compétition avec les autres régions (en matière d'objectifs EDI et % de femmes)		X		
S'inscrire dans la durée plutôt que d'être la saveur du mois – et avoir des bases solides	Bélanger et Coulombe, 2018	X		

Conditions facilitantes	Présence dans la littérature scientifique	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
		E	S	A
Ne pas aller trop vite, parce que le but n'est pas de vivre des échecs autant pour l'entreprise que les femmes	Bélangier et Coulombe, 2018			
Ne pas investir seulement dans l'image				X
Une petite équipe spécialisée et dédiée à l'évaluation des femmes en contexte de sélection		X		
La préparation de l'arrivée des femmes (analyse de la situation et plan d'amélioration) à tous les niveaux de l'organisation	Bélangier et Coulombe, 2018			
Une culture organisationnelle ouverte à la diversité	Guillaume et al., 2014; Rezai et al., 2023; Starmarski et Son Hing, 2015			
Une culture organisationnelle comprend les initiatives en matière d'EDI pour les femmes	Turesky et Warner, 2020	X		
La culture plus ouverte et collaborative en milieu non syndiqué		X		
La volonté des femmes de s'impliquer		X		
L'ouverture graduelle des hommes après des petits succès		X		
La reconnaissance par les hommes de la compétence des femmes	Ramaswami et al., 2010; Moser et Branscombe, 2021			X
Un climat organisationnel sain empreint de confiance	Bélangier et Coulombe, 2018; CS-MO-Auto, 2018b			
La communication et le partage d'information	Bélangier et Coulombe, 2018; Deloitte, 2015; Milot, 2016; Petit, 2023b	X		
Une meilleure connaissance de l'EDI de tous	Saba et Dolan, 2021			
La présence de réseaux de femmes	Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Rezai et al., 2023			
Donner une voix aux femmes	Milot, 2016	X		
La visibilité des comités de femmes		X		
Les efforts du comité de femmes pour inviter personnellement les femmes de la production		X		
Amener des femmes superviseuses pour aider les hommes superviseurs		X		
La disponibilité de mentors, de parrains	Coleman, 2020; Deloitte, 2017; Francis et Stulz, 2020; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Moser et Branscombe, 2021; Rezai et al., 2023			
La présence d'hommes alliés pour accompagner et appuyer les femmes	Coleman, 2020; Gyarmati et al., 2017; Moser et Branscombe, 2021; Rezai et al., 2023	X	X	X
Mettre plusieurs femmes ensemble, en recruter plus d'une en même temps, pour briser l'isolement	RGF-CN, 2016			X
La présence d'arrangements de travail flexibles	Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Rezai et al., 2023; Starmarski et Son Hing, 2017			
Un leadership syndical fort et ancré dans les comportements et les actions			X	
Le paritarisme dans les comités			X	
Le partenariat avec syndicat	Bélangier et Coulombe, 2018			X

Conditions facilitantes	Présence dans la littérature scientifique	Présence dans l'industrie selon les différents répondants		
		E	S	A
La disponibilité d'un budget syndical pour la personne responsable des enjeux EDI au niveau national			X	
Une usine plus moderne où le travail est plus facile/ moins pénible		X		
Conditions interpersonnelles				
Une communication respectueuse entre les superviseurs et leurs employés et entre les employés entre eux, la confiance, l'appui des superviseurs à l'égard de leurs employés et l'attitude accueillante de tous les employés à l'égard des femmes	Guillaume et al., 2014; Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019; Rezai et al., 2023			
La diminution des tensions sexuelles entre hommes et femmes quand les femmes sont lesbiennes			X	
Conditions individuelles				
La confiance en soi, la motivation, l'adaptabilité et la compétence des femmes	Rezai et al., 2023			
Un réseau de support personnel (conjoint, famille)	Gyarmati et al., 2017; Jones, 2019			

Annexe 5 – Cartographie des principaux acteurs engagés et de leurs rôles en matière d’EDI dans l’écosystème de l’industrie métallurgique

Note au lecteur : On peut lire le tableau de la façon suivante : l’acteur identifié dans la ligne est celui qui est l’instigateur des actions inscrites dans la case, soit celui qui les initie. Par exemple, au croisement de la ligne « employeur » et de la colonne « syndicat local », nous pouvons lire « partage l’information sur les projets d’inclusion des femmes ». On doit comprendre ici que c’est l’employeur à titre d’acteur individuel qui partage l’information aux représentants du syndicat local au sujet des projets. Dans la diagonale (ombragé), on présente plutôt les rôles définissant l’acteur.

Acteurs et rôles en matière d’EDI	Employeur	L’ensemble des employeurs du secteur	Employés	Syndicat local	Centrale syndicale	Services QC	Autres ministères	Institutions enseignement	CSMO-M	CPMT, CRPMT, comités consultatifs	Organisme d’employabilité	Autres
Employeur	<ul style="list-style-type: none"> Recrute, accueille, retient et développe les femmes Développe, finance et gère des initiatives visant à promouvoir la présence des femmes Développe des politiques contre le harcèlement, de tolérance zéro et encourageant la civilité Met en valeur des mesures de conciliation travail-vie personnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Échange l’information sur la présence des femmes dans le secteur, sur les pratiques et les succès en EDI S’engage dans une démarche collaborative d’intégration des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagne les employés (accueil, formation, mentorat) Discute des enjeux EDI Met en place un comité interne de condition féminine 	<ul style="list-style-type: none"> Partage l’information sur les projets d’inclusion des femmes Promeut la compétence plutôt que l’ancienneté dans le processus de sélection et d’attribution des postes Revoit l’aménagement des lieux de travail pour les rendre plus inclusifs Négocie les conditions de travail pour favoriser l’EDI 		<ul style="list-style-type: none"> Demande de l’aide pour le recrutement 	<ul style="list-style-type: none"> Se conforme aux lois en vigueur Fournit des informations sur la composition de sa main-d’œuvre Fait rapport sur l’équité salariale Demande de l’information sur les programmes et les utilise 	<ul style="list-style-type: none"> Recrute des femmes comme stagiaires Soutient les étudiantes (et les cohortes femmes) dans les parcours de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Participe au comité de GPMT Siège au CA du CSMO-M Développe en collaboration des initiatives pour l’intégration des femmes Valorise la diversité et le travail mixte 	<ul style="list-style-type: none"> Siège aux groupes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Demande l’aide et le soutien dans les étapes de diagnostic, de recrutement et de formation (projet pilote inclusion femmes) Se sensibilise sur les caractéristiques des femmes en emploi 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore au projet pilote (SVA) Sensibilise les fournisseurs afin qu’ils offrent des ÉPI adaptés
L’ensemble des employeurs du secteur		<ul style="list-style-type: none"> Collabore au développement d’initiatives et participe au projet pilote femmes Participe à l’amélioration de l’image du secteur et des métiers 							<ul style="list-style-type: none"> Implante les actions du projet pilote 			
Employés	<ul style="list-style-type: none"> Expriment les besoins et préoccupations liés à l’inclusion Accélèrent les changements ergonomiques des méthodes de travail S’impliquent ponctuellement dans les initiatives 		<ul style="list-style-type: none"> Participent à l’accompagnement des employés femmes (accueil, intégration, mentorat) 	<ul style="list-style-type: none"> Expriment les besoins et préoccupations liés à l’inclusion S’impliquent dans certains comités 					<ul style="list-style-type: none"> Participent à certaines initiatives (ex. <i>Pas de Métal pas de...</i>) 		<ul style="list-style-type: none"> Reçoivent des services d’accompagnement à l’occasion 	
Syndicat local	<ul style="list-style-type: none"> S’implique dans les projets pilotes d’inclusion des femmes Participe aux discussions sur l’EDI et l’identification des freins à l’embauche des femmes Participe et organise des ateliers de formation sur la prévention du harcèlement Envoie parfois des CV à l’employeur 		<ul style="list-style-type: none"> Participe à l’accueil des nouvelles employées Intervient parfois en cas d’inconduite sur le milieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Défend l’intérêt de ses membres Attentif aux enjeux spécifiques aux femmes (ex. EPI) 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore à la promotion de certaines initiatives Partage l’information sur le projet pilote 	<ul style="list-style-type: none"> Participe à certains événements dont les Rencontres de courte durée 			<ul style="list-style-type: none"> Participe aux États généraux de la métallurgie 		<ul style="list-style-type: none"> Participe au processus de diagnostic pré-embauche 	

Acteurs et rôles en matière d'EDI	Employeur	L'ensemble des employeurs du secteur	Employés	Syndicat local	Centrale syndicale	Services QC	Autres ministères	Institutions enseignement	CSMO-M	CPMT, CRPMT, comités consultatifs	Organisme d'employabilité	Autres
Centrale syndicale				<ul style="list-style-type: none"> • Promeut certaines initiatives • Sollicite la participation des femmes aux comités • Tient des ateliers EDI lors des conseils centraux • Fournit des outils et des formations 	<ul style="list-style-type: none"> • Défend et représente les intérêts de ses membres • Développe une expertise en EDI • Crée un comité de femmes 		<ul style="list-style-type: none"> • Influence les politiques publiques d'emploi 		<ul style="list-style-type: none"> • Siège au CA du CSMO-M 	<ul style="list-style-type: none"> • Siège à différents groupes de travail 		
Services Québec	<ul style="list-style-type: none"> • Offre du financement pour les projets • Aide pour le recrutement des femmes 			<ul style="list-style-type: none"> • Invite le syndicat à certains événements dont les Rencontres de courte durée 		<ul style="list-style-type: none"> • Étudie le marché québécois de l'emploi et ses enjeux • Développe et gère des programmes d'employabilité • Finance les projets ciblés 			<ul style="list-style-type: none"> • Collabore au développement et à la gestion de projets d'intégration des femmes • Offre du financement pour certains projets • Échange d'information sur le marché du travail et les enjeux spécifiques au secteur • Copréside un comité de GPMD 		<ul style="list-style-type: none"> • Offre du financement aux organismes • Collabore pour les programmes d'employabilité 	
Autres ministères (MIFI, ME, MEIE, CNESST)	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent de l'information sur la réglementation en vigueur • Répondent à leurs besoins et préoccupations • CNESST – Assure l'implantation et le maintien de l'équité salariale 						<ul style="list-style-type: none"> • Établissent cadre législatif • Développent et gèrent divers programmes • Informent les intervenants 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent de l'information au sujet des besoins de formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent de l'information • Répondent aux besoins et préoccupations 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborent avec les conseils consultatifs dont le CC Femmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent de l'information • Répondent aux besoins et préoccupations 	
Institutions enseignement (dont les centres de services scolaires, service aux entreprise et cégeps)	<ul style="list-style-type: none"> • Forment les nouvelles candidates dans le projet pilote 		<ul style="list-style-type: none"> • Forment les nouvelles candidates dans le projet pilote 				<ul style="list-style-type: none"> • Réalisent les mandats qui leur sont confiés • Rendement des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> • Développent et offrent des programmes de formation • Fournissent une expertise sur les enjeux EDI 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentent la réalisation du projet pilote • Fournissent une expertise et réalisent des études • Utilisent le contenu fourni pour promouvoir le secteur et ses emplois • Adaptent le contenu de la formation pour le projet pilote 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiennent du financement pour la réalisation de projets et d'études 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborent pour le projet pilote • Adaptent le contenu de la formation pour le projet pilote 	

Acteurs et rôles en matière d'EDI	Employeur	L'ensemble des employeurs du secteur	Employés	Syndicat local	Centrale syndicale	Services QC	Autres ministères	Institutions enseignement	CSMO-M	CPMT, CRPMT, comités consultatifs	Organisme d'employabilité	Autres
CSMO-M	<ul style="list-style-type: none"> Partage de l'information avec ses membres Offre des occasions de collaboration directe (projet pilote) 	<ul style="list-style-type: none"> Rôle de facilitateur dans le dialogue social Organise les comités de GPMO Mène une campagne de valorisation du secteur et des métiers Sollicite l'implication de l'industrie à ses projets 			<ul style="list-style-type: none"> Rôle facilitateur dans le dialogue social Sollicite l'implication à ses projets 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore au développement et à la gestion de projets d'intégration des femmes Échange de l'information sur le marché du travail 	<ul style="list-style-type: none"> S'implique dans les discussions sur les enjeux de main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Centre services scolaires et Service aux entreprises – Développement du contenu de formation, des cours et des programmes de FPT pour promouvoir le secteur et ses emplois auprès des élèves et étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> Rôle facilitateur dans le dialogue social : suscite la concertation Travaille sur des projets liés à la pénurie et à la formation de main-d'œuvre Mène une campagne de valorisation du secteur et des métiers Impliqué dans la gestion collaborative du projet pilote Mène les discussions sur l'EDI Organise les comités GPMO 	<ul style="list-style-type: none"> Assure la concertation sur les enjeux main-d'œuvre Communique les défis du secteur Partage de l'information sur la main-d'œuvre Demande du financement pour des projets Rend des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> Agit comme partenaire dans le projet pilote 	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats avec des universités, et divers organismes, notamment l'Institut du Québec et le Centre collégial de transfert technologique
CPMT, CRPMT, comités consultatifs	<ul style="list-style-type: none"> Recrutent certains employeurs pour participer aux groupes de travail 				<ul style="list-style-type: none"> CPMT - Recrute certains syndicats pour participer aux groupes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Partagent leur expertise et leurs préoccupations en matière d'emploi et d'intégration des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Partagent leur expertise et leurs préoccupations en matière d'emploi et d'intégration des femmes Formulent des avis 	<ul style="list-style-type: none"> Participent à l'identification des besoins et à l'élaboration de programmes 	<ul style="list-style-type: none"> CPMT - Formule des orientations CPMT - Demande de l'information spécifique au secteur CPMT et CRPMT : Offrent un appui financier 	<ul style="list-style-type: none"> CPMT, CRPMT - Développent des programmes d'aide et de soutien financier Mettent en place des groupes de travail Comités consultatifs – Participent à l'identification des problèmes et de solutions pour intégrer des groupes sous-représentés en emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> Recrutent certains organismes pour participer aux groupes de travail Accompagnent pour l'identification des besoins CRPMT - Chapeautent les différents groupes d'employabilité 	
Organisme d'employabilité	<ul style="list-style-type: none"> Responsable du recrutement, de l'accompagnement et de la formation (projet pilote) Accompagne pour l'intégration des femmes sur le marché du travail, notamment dans des domaines où elles sont sous-représentées Offre de la formation 		<ul style="list-style-type: none"> Accompagne les femmes du projet-pilote Aide les femmes à s'intégrer dans les milieux non traditionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Sollicite leur participation au diagnostic pré-emploi des femmes (projet pilote) 		<ul style="list-style-type: none"> Collabore au développement de projets d'employabilité et d'intégration des femmes Demande du soutien financier Rend des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> ? 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagne les femmes pendant leur parcours scolaire (projet pilote) 	<ul style="list-style-type: none"> Collabore au développement de projets d'intégration des femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Siège à divers groupes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagne et oriente les personnes en recherche d'emploi Soutient les femmes qui choisissent des métiers non traditionnels Fournit une expertise sur la mixité et la diversité 	

Acteurs et rôles en matière d'EDI	Employeur	L'ensemble des employeurs du secteur	Employés	Syndicat local	Centrale syndicale	Services QC	Autres ministères	Institutions enseignement	CSMO-M	CPMT, CRPMT, comités consultatifs	Organisme d'employabilité	Autres
Autres	<ul style="list-style-type: none"> • SVA – Collabore au projet pilote • AluQuébec – Appelle à la diversité et l'inclusion • Zone d'innovation de l'aluminium (ZIAL) en développement – Grappe industrielles visant la R et D • Chambre de commerce – Rassemble les entreprises membres et offre des formations et activités sur les enjeux de main-d'œuvre • MRC – Collabore sur des projets notamment en matière de logement et d'accueil 								<ul style="list-style-type: none"> • SVA – Collabore au projet pilote • MRC – Collabore sur des projets notamment en matière de logement et d'accueil • AluQuébec – partenaire de la compagnie des Industrielles • Groupes de recherche – Offrent une expertise scientifique, documentent et analysent les enjeux de main-d'œuvre. 			<ul style="list-style-type: none"> • Mission et rôles variés propres à chaque acteur