



## L'avantage concurrentiel :

Arguments en faveur du recrutement  
de femmes dans les métiers spécialisés  
et les professions techniques

*Compilation du Forum canadien sur l'apprentissage  
pour le compte des ministres responsables de la  
condition féminine à l'échelon fédéral, provincial et  
territorial*

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport :

Condition féminine Canada  
22, rue Eddy, 10<sup>e</sup> étage  
Gatineau (Québec)

PDF – Français  
ISBN: SW21-163/2015F-PDF

N<sup>o</sup> de catalogue 978-0-660-02661-9

## RÉSUMÉ

---

### *Comment votre organisation soutiendra-t-elle la concurrence dans un marché du travail qui se resserre?*

Des pénuries de main-d'œuvre menacent la croissance économique du Canada et coûtent chaque année des milliards de dollars à l'économie<sup>1</sup>. Les organisations qui tirent profit des nouvelles sources de talents en sortiront gagnantes. Les femmes sont aptes à répondre aux besoins de main-d'œuvre et tout à fait disposées à le faire.

Le présent document s'adresse aux employeurs, aux associations sectorielles et aux autres parties intéressées du milieu des affaires qui reconnaissent que, pour soutenir la concurrence dans un marché mondial, les organisations doivent s'attaquer aux principaux enjeux qui touchent leur rendement global, notamment la productivité, la sécurité au travail et les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Une meilleure représentation des femmes peut soutenir la capacité concurrentielle générale d'une organisation. Afin de créer un milieu de travail diversifié, la haute direction et les cadres de niveau supérieur doivent encourager et appuyer la mixité au travail, rendre des comptes à cet égard et assurer la mise en place d'une culture de travail qui la valorise.

*Ce document examine les grands arguments qui plaident en faveur de la mixité, soulignant les bienfaits de l'embauche de travailleuses pour la compétitivité de votre entreprise. En voici quelques-uns.*

#### **Un milieu de travail à l'image de la collectivité améliore la réputation de l'entreprise<sup>2</sup>.**

Il s'agit d'un avantage crucial pour les organisations qui cherchent à obtenir l'assentiment du milieu<sup>3</sup>.

#### **Les points de vue des femmes favorisent le succès des stratégies commerciales.**

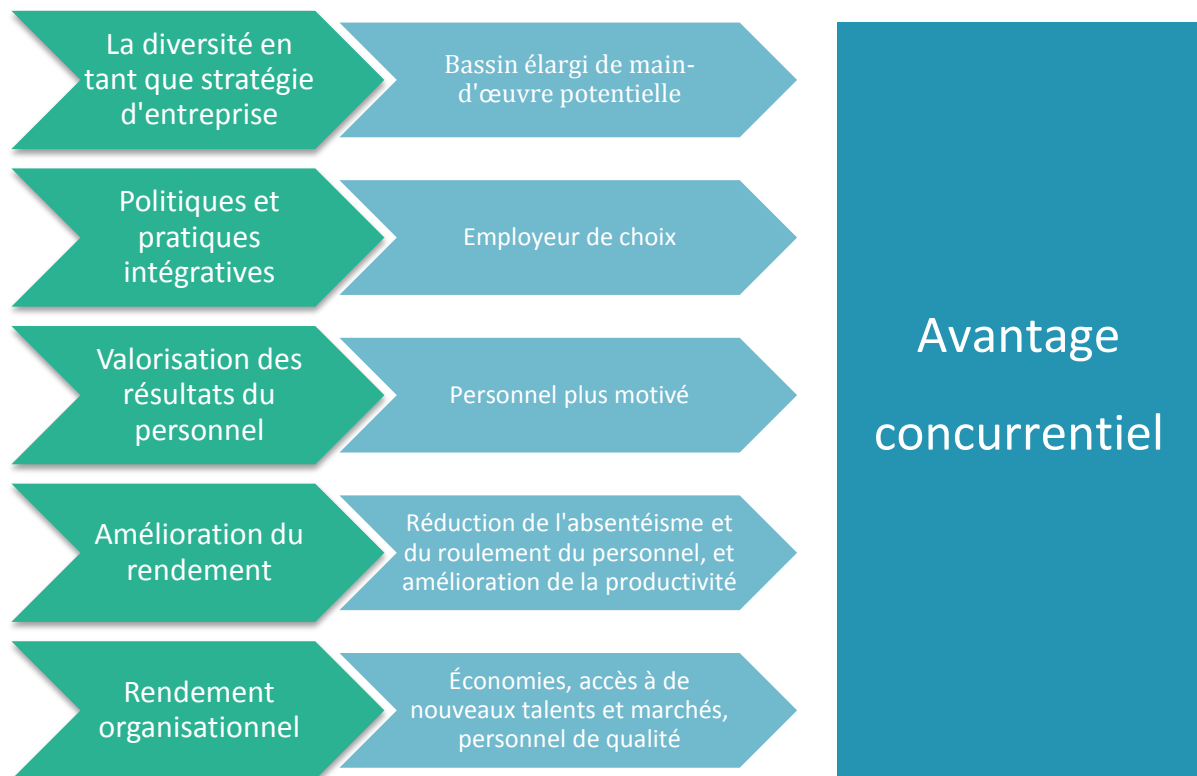
Les femmes sont des clientes potentielles et influencent jusqu'à 80 % des décisions d'achat<sup>4</sup>.

**Un plus grand souci du détail et une plus grande précision dans les équipes à prédominance féminine** assurent un fonctionnement plus efficient de l'équipement, réduisent les retards et maximisent la productivité<sup>5</sup>.

**Les femmes sont souvent déterminées à demeurer dans leur collectivité,**  
ce qui en fait des employées loyales et stables.

### *Avantages du recrutement des femmes et de leur maintien en poste*

Le recrutement, la formation et le maintien d'un effectif diversifié ne sont pas aussi difficiles que le croient bien des employeurs. Au-delà de ces considérations, le rendement des investissements d'une organisation qui s'emploie activement à intégrer davantage de femmes au sein de ses effectifs est intéressant, non seulement pour les bénéfices nets, mais également pour le renforcement de la culture de travail qu'engendre la mixité.



Source : Traduit d'après Société financière internationale, *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, p. 9.

### *À vos marques, prêts, partez!*

Il existe de nombreuses stratégies faciles à mettre en œuvre pour recruter et maintenir en poste des travailleuses compétentes et qualifiées.

## TABLE DES MATIÈRES

Pénuries de main--d'œuvre qualifiée : les femmes pourraient être la solution	Page 4
L'embauche de travailleuses, un moyen de court-circuiter un risque majeur	Page 6
Pourquoi la mixité profite aux milieux de travail	Page 9
Pourquoi investir dans les travailleuses?	Page 13
Stratégies de recrutement et de maintien des femmes dans votre milieu de travail	Page 16
Un dernier conseil : Trouvez votre avantage concurrentiel	Page 22
Références	Page 23

# **PÉNURIES DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE : LES FEMMES POURRAIENT ÊTRE LA SOLUTION**

---

Dans toutes les régions, des organisations de toutes les tailles connaissent des pénuries de main-d'œuvre qualifiée qui ont des incidences réelles sur les bénéfices nets et la capacité concurrentielle. Dans l'Ouest canadien, les petites et moyennes entreprises indiquent de fait qu'elles représentent le deuxième enjeu en importance<sup>6</sup>. Dans les provinces de l'Atlantique, 60 % des propriétaires d'entreprise ont indiqué que la pénurie de main-d'œuvre représentait l'un de leurs plus grands défis<sup>7</sup>.

Des données indiquent également que la demande est particulièrement forte dans les métiers spécialisés<sup>8</sup>.

- Selon le Conseil canadien des chefs d'entreprise, les gens de métiers qualifiés figurent parmi la main-d'œuvre la plus difficile à recruter et à conserver<sup>9</sup>.
- Plusieurs grandes entreprises canadiennes ont fait état de pénuries chroniques et observé un manque de compagnes et de compagnons d'apprentissage possédant le Sceau rouge<sup>10</sup>.
- Selon le Conference Board du Canada, les métiers spécialisés comptent parmi les domaines d'emploi les plus touchés par les pénuries de main-d'œuvre en Colombie-Britannique<sup>11</sup>.
- La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante a affirmé que ses membres ont de la difficulté à trouver des compagnes et compagnons d'apprentissage ayant les qualifications requises<sup>12</sup>.



Secteur	Pénurie actuelle ou prévue de main-d'œuvre qualifiée	Échéancier
Fabrication (p. ex., machinistes)	20 000 <sup>13</sup>	Aujourd'hui
Pièces et accessoires d'automobile (p. ex., mécaniciennes, mécaniciens, techniciennes et techniciens)	11 800 <sup>14</sup>	Aujourd'hui
Mines (p. ex., foreuses et foreurs)	121 000 <sup>15</sup>	10 ans
Pétrole et gaz (p. ex., foreuses et foreurs, analystes du pétrole et des gaz, conductrices et conducteurs de matériel lourd)	44 200 à 45 300 <sup>16</sup>	10 ans
Construction (p. ex., charpentières et charpentiers, briqueteuses et briqueteurs, tôlières et tôliers, poseuses et poseurs de cloisons sèches, soudeuses et soudeurs)	235 000 dans le secteur de la construction <sup>17</sup>	Aujourd'hui et au cours de la prochaine décennie
Tourisme (p. ex., cuisinières, cuisiniers, boulangères-pâtissières et boulangers-pâtisseries)	228 000 <sup>18</sup>	15 ans
Général pour le Canada	Plus de 1,4 million <sup>19</sup>	15 ans

## *Les femmes sont sous-représentées dans la plupart des métiers en demande*

Selon les données du Système d'information sur les apprentis enregistrés<sup>1</sup>, les femmes sont sous-représentées dans les programmes d'apprentissage des métiers les plus recherchés par les employeurs. En 2012, elles représentaient 14,2 % de toutes les nouvelles inscriptions<sup>20</sup>.

Les femmes représentaient 90 % des nouvelles inscriptions en coiffure, mais leur proportion est bien moindre dans les domaines en demande. Elles comptaient pour :

- 4 % des nouvelles inscriptions en électricité des bâtiments<sup>21</sup>;
- 7 % des nouvelles inscriptions en soudure<sup>22</sup>;
- 3 % des nouvelles inscriptions en charpenterie-menuiserie<sup>23</sup>.

## *L'EMBAUCHE DE TRAVAILLEUSES, UN MOYEN DE COURT-CIRCUITER UN RISQUE MAJEUR*

### *Le temps est venu de créer une main-d'œuvre plus mixte*

Le vieillissement de la main-d'œuvre et la concurrence féroce dans un bassin décroissant de candidates et candidats admissibles poussent les employeurs à envisager de nouvelles sources de talents. Les femmes peuvent soulager les pénuries de main-d'œuvre spécialisée et aider votre organisation à être plus productive et plus concurrentielle.

### *La pénurie de talents oblige les employeurs à embaucher des candidates et des candidats ayant moins de qualifications*

Soixante-huit pour cent (68 %) des propriétaires d'entreprise de l'Ouest canadien se disent forcés par les pénuries de choisir leurs recrues dans un bassin de candidatures plus faibles<sup>24</sup>. **Les candidates et candidats moins qualifiés ont une productivité inférieure** et une moins bonne capacité d'adaptation au changement, ce qui réduit la qualité ou l'uniformité du service et empêche l'utilisation des nouvelles technologies<sup>25</sup>.

---

<sup>1</sup> NDT : Dans cette appellation, le masculin est utilisé avec valeur de neutre; c'est-à-dire que le système répertorie également les apprenties.



## Compétitivité réduite

Selon un rapport de la Chambre de commerce du Canada, les pénuries de main-d'œuvre qualifiée représentent l'une des entraves les plus importantes à la capacité concurrentielle. Les pénuries menacent la croissance économique, car les organisations se voient contraintes de réduire leur production et de refuser des contrats lorsqu'elles manquent de personnel possédant les compétences appropriées. Les pénuries de main-d'œuvre qualifiée coûtent des milliards de dollars par année à l'économie, se traduisant par une diminution du produit intérieur brut<sup>26</sup>. Environ les deux tiers des répondantes et répondants à un récent sondage du Conseil canadien des chefs d'entreprise disaient s'attendre à ce que leurs futurs projets ou investissements d'envergure souffrent moyennement ou grandement des pénuries. **Pour un grand nombre d'organisations, les pénuries croissantes représentent maintenant un important risque organisationnel<sup>27</sup>.**

## Roulement élevé de personnel

Dans des marchés du travail tendus, les ressources humaines ayant de l'expérience dans les métiers seront en demande, ce qui créera de la concurrence dans le recrutement et haussera les taux de roulement, puisque des entreprises perdront du personnel qui trouvera des débouchés plus lucratifs. **Le roulement du personnel coûte cher** — non seulement à cause des coûts élevés du recrutement, mais aussi parce que le personnel qui reste doit ensuite aider à former les recrues. Cela occasionne des retards de productivité et mine le moral du personnel<sup>28</sup>. Le coût de remplacement d'une employée ou d'un employé d'expérience peut représenter 20 % à 30 % du salaire annuel d'une personne moins qualifiée<sup>29</sup>. **Les absences imprévues** peuvent également coûter cher, surtout lorsque le travail de chaque membre de l'équipe contribue au rendement quotidien global<sup>30</sup>.

Si ces facteurs reflètent la réalité de votre organisation, envisagez des façons d'accroître la diversité de vos effectifs. Les femmes représentent une source de main-d'œuvre largement inexploitée dans les métiers spécialisés et peuvent se révéler un ajout précieux pour votre milieu de travail.



# POURQUOI LA MIXITÉ PROFITE AUX MILIEUX DE TRAVAIL

## POURQUOI EMBAUCHER DES FEMMES?

### Accès à un nouveau bassin de talents

Les employeurs ont besoin de nouvelles sources de main-d'œuvre qualifiée car les baby-boomers prennent massivement leur retraite. L'Organisation internationale du travail estime que, **à l'échelle mondiale, 48 % du potentiel de productivité des femmes demeure sous-utilisé**, comparativement à 22 % pour les hommes<sup>31</sup>. Les femmes sont aussi une source de main-d'œuvre jeune : en effet, seulement 10 % des femmes dans la population active ont plus de 55 ans (13 % chez les hommes)<sup>32</sup>. On compte 3,2 travailleuses jeunes pour chaque travailleuse de plus de 55 ans (2,3 pour les travailleurs)<sup>33</sup>.

**La représentation des femmes dans les métiers spécialisés est en hausse, mais on peut faire davantage.**

Les cinq métiers désignés Sceau rouge où la proportion d'apprenties a le plus augmenté en cinq ans :

- Tuyauterie et montage de conduites vapeur +79 %
- Mécanique industrielle +75 %
- Plomberie +60 %
- Technique d'entretien et de réparation du matériel lourd +29 %
- Préposées aux pièces +25 %<sup>34</sup>

*Pour Metallurgical Coal, [traduction] « recruter plus de femmes n'est pas qu'une simple question d'équité; c'est crucial pour la croissance de l'entreprise à long terme. »*

**Recruter localement des femmes permet d'économiser**, en particulier dans le cas des projets en région éloignée. Une entreprise a payé un programme de formation professionnelle pour des femmes de la région et, en dépit des coûts de ce programme, a réalisé d'importantes économies par rapport aux coûts de transport en avion qu'elle aurait autrement dû payer (ratio de 9 pour 1)<sup>35</sup>.

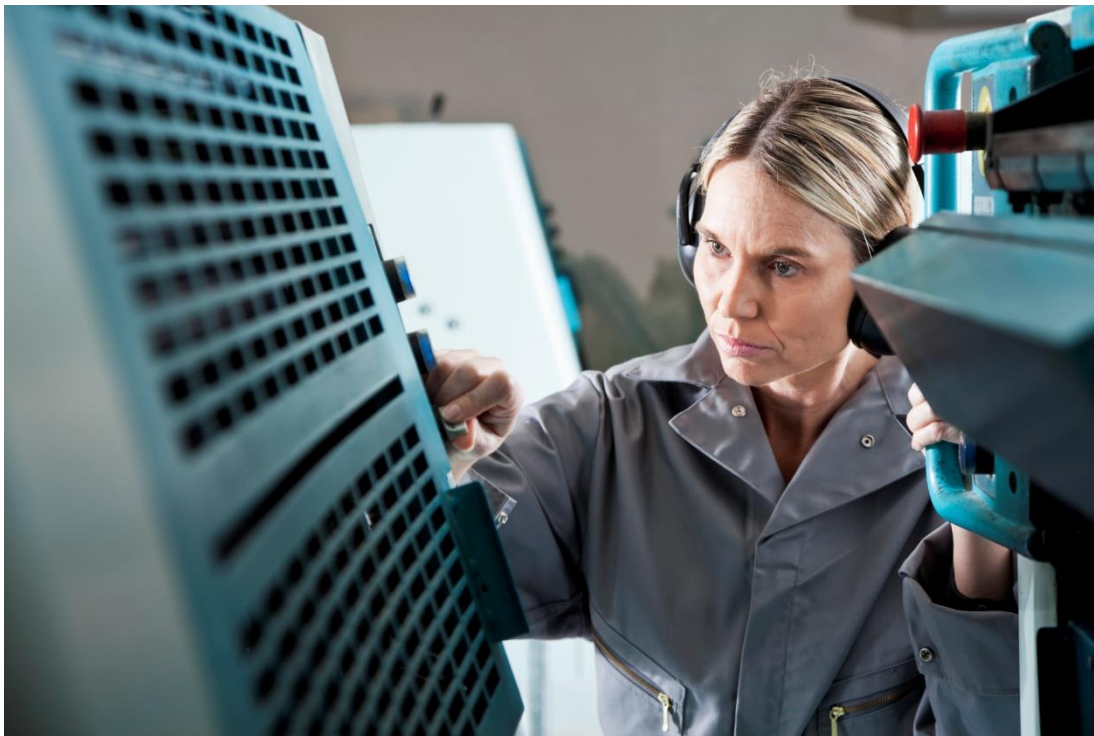
**L'évolution constante de la technologie (logiciels, équipement mécanique et autres) met les hommes et les femmes sur un pied d'égalité.** On a réfuté depuis longtemps les suppositions démodées quant aux capacités des femmes dans les métiers. L'évolution

des méthodes de travail et des attentes a ouvert de nouvelles possibilités qui rendent envisageable pour tout le monde une carrière réussie dans ces professions.

### *Améliorez le rendement de votre entreprise*

Voici quelques-uns des avantages que vous offre un effectif diversifié :

- recrutement et maintien d'une main-d'œuvre hautement qualifiée;
- meilleure adéquation avec la diversité des marchés mondiaux;
- augmentation de la créativité, de la productivité et des revenus de ventes;
- élargissement de la clientèle;
- amélioration du moral des effectifs;
- réduction de l'absentéisme;
- meilleur rendement global de l'entreprise<sup>36</sup>.



## *Renforcez votre entreprise par l'embauche d'apprenties*

**L'embauche d'apprenties dans le cadre d'une stratégie globale de recrutement et de formation améliore les résultats financiers.** Pour chaque dollar investi dans l'apprentissage, les employeurs récoltent en moyenne 1,47 \$. Les bénéfices nets vont de 39 524 \$ en cuisine à 245 264 \$ en mécanique de matériel lourd<sup>37</sup>.

Les femmes sont sous-représentées dans les programmes d'apprentissage au Canada, mais on constate depuis quelques années des tendances encourageantes :

- Selon Statistique Canada, il y avait 63 240 apprenties en 2012; celles-ci représentaient 14,2 %<sup>38</sup> des inscriptions aux programmes d'apprentissage (en 2011, elles étaient 58 545 et comptaient pour 13,7 % des inscriptions).
- En 2007, il y avait 38 070 apprenties, qui représentaient 10,6 % de la main-d'œuvre inscrite à un programme d'apprentissage.
- Il y avait 66 % plus d'apprenties en 2012 qu'en 2007.

## *Montrez que vous êtes socialement responsable*

**Un milieu de travail diversifié à l'image de la collectivité améliore la réputation de l'entreprise<sup>39</sup>.** Il s'agit d'un avantage crucial pour les grands projets de construction et d'exploitation minière qui cherchent à obtenir l'assentiment du milieu<sup>40</sup>. Selon le Conseil des ressources humaines, lorsque le personnel est représentatif de la diversité de la collectivité, cela soutient la crédibilité et favorise la confiance d'une clientèle potentielle<sup>41</sup>.

*Dans le cadre d'un nouveau projet de construction navale pour la Marine royale canadienne, Kevin McCoy, président des Chantiers maritimes Irving, s'est engagé à recruter un plus grand nombre de femmes. Avec l'aide de Women Unlimited, l'entreprise a pu offrir des possibilités d'emploi à 20 femmes inscrites aux programmes de soudure ou de transformation des métaux. Ce partenariat aide à former la prochaine génération de gens de métiers qualifiés.*

**Les stratégies de mixité permettront aux organisations de soutenir la concurrence pour l'accès aux débouchés.** Certaines administrations et collectivités canadiennes ont commencé à travailler avec d'importantes organisations d'exploitation des ressources à l'élaboration de plans pour l'égalité des sexes et la mixité afin d'améliorer la représentation des femmes et d'autres groupes dans des professions où ils sont sous-représentés. Les organisations qui mettent à jour leurs stratégies de diversification seront bien placées pour soutenir la concurrence pour ces débouchés.<sup>43</sup>

*« Dans le secteur de la construction et des services, nous avons souvent affaire à des femmes, et elles sont nombreuses à avoir manifesté leur approbation en voyant des femmes travailler pour notre entreprise. Je crois que nos relations commerciales en bénéficient directement. Le secteur de la construction présente des possibilités illimitées pour les femmes, et notre entreprise croit avoir le devoir d'élargir et de développer ces possibilités. »*

*Dan Mott, Mott Construction*

### **Améliorez la portée du marché**

**Les organisations doivent tenir compte des points de vue des femmes lorsqu'elles prennent des décisions au sujet de leurs futurs produits et services.** Les femmes sont des clientes potentielles; en effet, elles prennent ou influencent jusqu'à 80 % des décisions d'achat et représentent une clientèle de plus en plus importante. Une main-d'œuvre diversifiée reflète mieux la collectivité qu'elle sert, ce qui permet une compréhension différente du rayonnement et des relations avec la clientèle<sup>45</sup>.

*La mixité offre « plus de voix pour remettre en question les modes de pensée établis... si vous souhaitez la croissance de votre entreprise, vous devez ouvrir votre esprit. Les nouvelles idées viennent de voix nouvelles et diversifiées »*

*Directeur général, El Soldado (société minière internationale)*

## POURQUOI INVESTIR DANS LES TRAVAILLEUSES?

### *Misez sur les personnes motivées*

Plutôt que de dépenser de l'argent pour le recrutement externe et d'attendre que les recrues deviennent opérationnelles, **les employeurs peuvent économiser énormément de temps et d'argent en donnant de l'avancement aux gens qui travaillent déjà pour eux et en développant leurs compétences**<sup>46</sup>. Une formation de qualité peut contribuer considérablement à améliorer les compétences des membres de votre personnel et leur confiance en eux-mêmes<sup>47</sup>.

L'apprentissage est un parcours de formation d'importance, qui permet aux employeurs de former leur personnel à partir de zéro. Les apprenties et apprentis acquièrent les compétences requises pour l'exercice du métier et se familiarisent avec les méthodes et les systèmes de l'entreprise, tandis que la formation technique enseigne les aspects théoriques du métier. À la fin du programme, les compétences de l'apprentie ou de l'apprenti sont entièrement en phase avec les besoins de l'entreprise. Les employeurs affirment que la formation de leurs compagnes et compagnons d'apprentissage diminue les risques de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, augmente les possibilités d'avancement professionnel au sein de l'entreprise et réduit les erreurs<sup>48</sup>.

Les employeurs craignent souvent que le personnel apprenti n'ait pas la motivation voulue pour suivre une formation technique. Toutefois, selon le personnel enseignant des collèges à l'échelle du pays, les apprenties sont très motivées à apprendre, possèdent de solides compétences fondamentales et excellent pendant la formation technique<sup>49</sup>.

### *Stimulez votre productivité*

Une plus grande mixité peut améliorer la productivité et l'innovation, et ce, de plusieurs façons :

- introduction de nouvelles méthodes de travail;
- renforcement de la dynamique d'équipe;
- amélioration des processus décisionnels;
- développement de processus de résolution de problèmes plus robustes au travail<sup>50</sup>.

Par exemple, des études réalisées dans les secteurs minier et manufacturier et dans la construction révèlent que les équipes mixtes ont un meilleur rendement. Les femmes apportent des perspectives et des idées nouvelles quant à la meilleure façon de faire le travail<sup>51</sup>. Selon une recherche présentée dans la *Harvard Business Review*, l'intelligence collective d'une équipe augmente avec la participation des femmes<sup>52</sup>.

Des entreprises ont aussi observé un plus grand souci du détail et une plus grande précision chez leurs équipes à prédominance féminine, ce qui se traduit par un fonctionnement plus efficient de l'équipement, une réduction des retards et une optimisation de la productivité<sup>53</sup>.

Les femmes sont des mentores formidables au même titre que les hommes pour les nouvelles employées et apprenties<sup>54</sup>. Les employeurs affirment que le processus de mentorat renouvelle et revitalise leur personnel d'expérience et encourage l'utilisation de méthodes de travail sécuritaires. Les recrues et le personnel apprenti apportent de nouvelles connaissances, de même qu'une compréhension des nouvelles technologies<sup>55</sup>. Selon les résultats d'un sondage, 63 % des employeurs considèrent que le niveau de productivité des compagnes et compagnons d'apprentissage formé dans leurs rangs dépasse celui des recrues de l'extérieur<sup>56</sup>.

### **Améliorez la santé et la sécurité**

Plusieurs entreprises signalent une amélioration de la conformité aux normes de santé et de sécurité lorsque leurs équipes comptent des femmes, ce qui permet une réduction des jours d'absence pour cause de maladie ou de blessure, ainsi que des économies au chapitre de l'assurance professionnelle<sup>57</sup>. Selon une étude de cas, les électriciennes prennent moins de risques que leurs jeunes collègues masculins et réduisent ainsi les risques d'accident<sup>58</sup>.

### **Réduisez l'absentéisme et le roulement du personnel**

Les propriétaires d'entreprise bénéficieront d'un milieu de travail dont le personnel est dévoué, chevronné et fidèle. Comme beaucoup de femmes sont déterminées à demeurer dans leur collectivité, elles peuvent être des employées loyales et stables pour lesquelles il vaut la peine d'investir. Cela peut faire épargner des sommes incalculables en frais de recrutement et de formation des recrues.



Ayez des marques d'appréciation et de respect envers les membres de votre personnel, car vous les garderez ainsi plus longtemps. Les membres du personnel qui se sentent respectés dans leur milieu de travail sont plus susceptibles de prendre à cœur les buts et priorités de l'entreprise<sup>59</sup>. L'adoption de politiques et de procédures pour assurer l'équité dans l'accès aux débouchés a réduit d'environ 75 % l'absentéisme dans une entreprise horticole, a-t-on estimé<sup>60</sup>.



# STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE MAINTIEN DES FEMMES DANS VOTRE MILIEU DE TRAVAIL

---

**Nul besoin d'être spécialiste pour souscrire à la diversité en milieu de travail — souvent, de simples ajustements peuvent donner des résultats positifs<sup>61</sup>.**

## *Stratégies de recrutement*

- Indiquez dans les documents de recrutement que votre entreprise a vraiment l'intention d'embaucher des femmes.
- Annoncez là où les femmes verront vos offres d'emploi, p. ex., organismes qui forment des femmes, écoles de métiers, babillards communautaires et centres de loisirs et de conditionnement physique<sup>62</sup>.
- Utilisez les médias sociaux pour recruter des femmes.
- Parlez des débouchés qui existent dans votre secteur aux jeunes femmes qui fréquentent les écoles secondaires et les collèges.
- Maintenez des liens continus avec les écoles de métiers locales. Indiquez-leur que vous souhaitez recruter des femmes, y compris des apprenties.
- Encouragez les membres de votre personnel actuel à vous faire des recommandations.
- Posez les mêmes questions à tout le monde pendant les entrevues.
- Assurez-vous que vos comités de recrutement et d'embauche sont représentatifs de votre souci de diversité.
- Si vous retenez les services d'une entreprise de ressources humaines pour pourvoir des postes vacants, assurez-vous de communiquer clairement vos valeurs et vos besoins en matière de diversité.

## *Confiez des postes de haute direction et des rôles de gouvernance à des femmes*

**Les entreprises qui comptent un plus grand nombre d'administratrices ont un meilleur rendement que celles qui en comptent moins<sup>63</sup>.** Au fil du temps, les entreprises qui maintiennent une représentation élevée des femmes au sein de leur conseil d'administration ont un rendement considérablement plus élevé que celles où la

représentation des femmes est toujours faible : leur taux de rentabilité opérationnelle atteint 84 %; le rendement du capital investi, 60 %; et le rendement des capitaux propres, 46 %<sup>64</sup>. Mieux encore, lorsque des femmes occupent des postes de haute direction et participent à la gouvernance de votre entreprise, vous indiquez clairement aux employées potentielles que vous offrez un milieu de travail est accueillant et intégrateur.

### *Examinez les politiques et procédures existantes*

**De nombreuses organisations ont pris des mesures pour revoir leurs politiques d'embauche et de gestion des ressources humaines** afin de s'assurer qu'elles reflètent les besoins d'une main-d'œuvre moderne et diversifiée. L'examen des politiques et des procédures pour en éliminer les partis pris, conjuguée à des entretiens avec les travailleuses pour cerner leurs besoins et à de la formation pour sensibiliser vos effectifs aux considérations liées à l'égalité des sexes, peut contribuer à l'établissement d'une culture de travail favorable à la participation des femmes<sup>65</sup>.

### *Créez un milieu de travail intégrateur*

**La culture du milieu de travail est un enjeu crucial, trop souvent négligé par les employeurs<sup>66</sup>.** Un climat de travail accueillant aide à attirer de nouveaux talents et à améliorer les bénéfices nets<sup>67</sup>. Selon le Groupe Hay, un climat positif rehausse considérablement (jusqu'à 30 %) les résultats nets<sup>68</sup>.

- Parlez des comportements d'équipe et des pratiques communes pour favoriser l'intégration des recrues<sup>69</sup>.
- Décrivez les politiques et pratiques en matière de sécurité au travail, donnez des numéros d'urgence et parlez des questions de sécurité à toutes et à tous<sup>70</sup>.

**La présence de femmes sur les chantiers peut créer un environnement de travail plus respectueux et plus professionnel,** où le ton et le niveau des communications sont appropriés. Selon la rétroaction reçue des gestionnaires et de la main-d'œuvre, ce genre d'environnement de travail convient davantage aux membres du personnel des deux sexes<sup>71</sup>.

**Les hommes sont d'importants alliés dans les efforts de promotion de la mixité au travail.** Ils peuvent contribuer à la création et à la normalisation d'un environnement plus collégial, plus harmonieux et plus intégrateur. Selon une étude récente, les efforts visant à influencer les hommes sont plus efficaces lorsqu'ils sont facilités par d'autres hommes ouverts à l'avancement des femmes<sup>72</sup>.

## ***Mettez en œuvre un programme de mentorat et d'accompagnement***

**Parrainez une apprentie.** Toutes les apprenties et tous les apprentis ont besoin de marraines, de parrains ou d'employeurs qui les soutiendront durant l'apprentissage des compétences de leur métier et leur permettront d'acquérir l'expérience nécessaire pour devenir compagnes ou compagnons. En embauchant des apprenties et en les jumelant à des compagnes ou compagnons d'expérience, votre organisation contribuera à accroître le nombre de femmes dans les métiers.

**Donnez à vos employées l'accès à une personne pouvant leur servir de modèle, par exemple, une mentore ou un mentor.** Selon des femmes du secteur minier qui ont répondu à un sondage, l'avancement professionnel est très difficile dans les professions techniques, les métiers spécialisés et les postes de direction. Elles ont indiqué que la présence de modèles féminins dans les postes de direction pouvait être bénéfique<sup>73</sup>.



**Les marraines et parrains poussent le mentorat plus loin.** Tout en offrant des conseils et du soutien à leurs mentorées, les marraines et parrains prennent leur défense, font leur promotion dans leurs réseaux et les exposent à de nouvelles possibilités.

*Le mentorat peut donner une plus grande confiance aux femmes et contribuer à leur avancement professionnel, notamment en leur faisant connaître les possibilités de formation et de perfectionnement<sup>lxxix</sup>.*

**Les employeurs encouragent souvent leurs femmes de métier à tisser des liens avec des paires par l'entremise de groupes et de comités de femmes en milieu de travail.**

Ces groupes permettent aux femmes de réseauter et de partager leur vécu, et ils peuvent rehausser leur capacité de composer avec les réalités d'un milieu de travail à prédominance masculine. De nombreux syndicats offrent également d'excellentes avenues pour aborder les enjeux qui touchent les femmes en milieu de travail.

### *Écoutez les membres de votre personnel et répondez à leurs besoins*

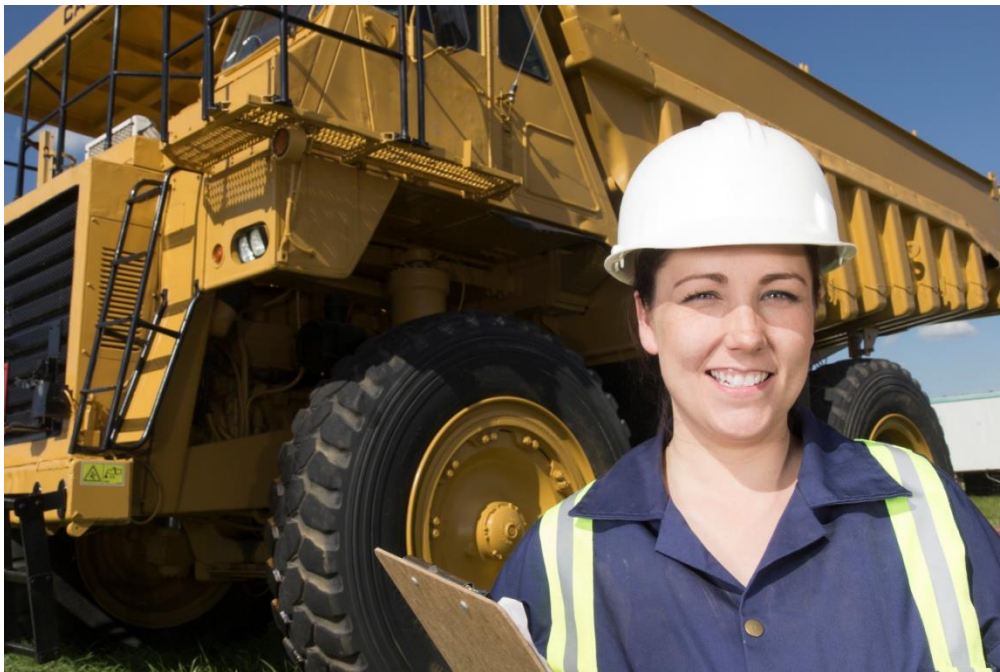
**L'écoute des membres de votre personnel et l'apport d'adaptations pertinentes faciliteront le maintien de vos effectifs et amélioreront la productivité.** Ces efforts donnent d'aussi bons résultats avec les femmes qu'avec les hommes et contribuent à favoriser un climat de travail intégrateur et positif. Voici quelques possibilités à envisager :

- consulter les membres de votre personnel et déterminer quelles mesures de contrôle permettront de créer un environnement où toutes et tous se sentent à l'aise;
- instituer une rotation régulière des postes afin de limiter la répétition et de réduire la durée et la fréquence du stress physique<sup>74</sup>;
- ajuster le poids que les membres du personnel doivent lever en une fois (les entreprises des secteurs minier et automobile qui l'ont fait n'ont constaté aucun effet sur la productivité)<sup>75</sup>.

**Les gestionnaires qui cherchent à améliorer la productivité et le rendement d'équipe, plutôt qu'à répondre aux griefs du personnel, font d'importantes économies au chapitre des coûts<sup>76</sup>.** Éliminez les suppositions quant à la capacité des femmes de faire le travail, d'effectuer des heures supplémentaires ou de participer à des projets dans des endroits éloignés. Moyennant un préavis raisonnable, beaucoup de femmes voudront saisir les possibilités d'avancement professionnel, même si cela suppose des déplacements ou l'éloignement de leur famille pendant un certain temps<sup>77</sup>.

Des recherches et des études de cas révèlent qu'il peut être rentable pour une entreprise de parrainer des congés parentaux, d'assurer la prévisibilité des horaires de travail et d'améliorer l'accès aux services de garde et à des programmes de santé de qualité. **Les programmes qui améliorent l'équilibre travail-vie pour les parents ou l'état de santé de tous les membres du personnel peuvent donner des rendements attrayants.** Pour chaque dollar investi, un employeur a touché un rendement de 3 \$ grâce aux économies réalisées par la réduction de l'absentéisme et du roulement de personnel<sup>78</sup>.

*Selon le Groupe Hay, un climat positif rehausse considérablement (jusqu'à 30 %) les résultats nets.*



### *Fixez des objectifs*

**Une entreprise doit aborder la mixité comme elle aborderait tout autre objectif stratégique.** Cela exige la compréhension du dossier, un engagement de la direction, l'établissement d'objectifs et d'une base de référence, ainsi que la mesure des progrès<sup>80</sup>. S'il peut être difficile d'isoler les facteurs qui influent sur le rendement, les

entreprises qui mesurent les résultats et comprennent les coûts et les avantages sont mieux placées pour inclure les femmes dans leur stratégie opérationnelle<sup>81</sup>.

- Tenez compte de facteurs comme l'incidence des programmes d'adaptation ou de formation, le temps consacré par le personnel aux ateliers sur la diversité et les coûts de recrutement.
- Comparez les coûts par rapport aux recettes, à la production, au chiffre d'affaires ou à la pénétration de nouveaux marchés.
- Faites le suivi des marges d'erreur, des accidents de travail, de l'absentéisme et du roulement du personnel pour évaluer le rendement réel de votre entreprise<sup>82</sup>.
- Fixez des objectifs liés à la mixité et appuyez leur atteinte en établissant un mécanisme pour documenter les progrès, en vous assurant de l'engagement de la direction et en définissant clairement les responsabilités.
- Offrez à vos gestionnaires une formation sur la mixité<sup>83</sup>.

## **UN DERNIER CONSEIL : TROUVEZ VOTRE AVANTAGE CONCURRENTIEL**

---

Alors, qu'attendez-vous? Les employeurs qui embauchent un plus grand nombre de femmes constatent une amélioration des relations avec la clientèle et de la culture de travail (ouverture accrue aux différences) ainsi qu'une augmentation générale de la productivité et de la sécurité au travail. Compte tenu de ces nombreux avantages, il est bon de chercher des moyens d'embaucher plus de femmes à tous les échelons, des postes d'entrée à la haute direction.

Les stratégies exposées dans ce document ne sont qu'un début. Si vous êtes propriétaire d'une petite ou d'une moyenne entreprise aux ressources humaines limitées, vous pouvez envisager d'utiliser des boîtes à outils et des guides. La collaboration avec les organisations non gouvernementales, les syndicats ou les établissements d'enseignement renforcera aussi vos efforts<sup>84</sup>.

### ***Ressources supplémentaires***

- Faites votre propre analyse de rentabilisation : Vous trouverez des formules conçues pour vous aider à évaluer les coûts et les avantages dans *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*.
- Campagne « Bâtir ensemble » du Syndicat des métiers de la construction du Canada
- « Trousse à outils de l'employeur » du Forum canadien sur l'apprentissage
- Le Canadian Centre for Women in Science, Engineering, Trades and Technology offre aux employeurs un module sur la création d'un milieu de travail respectueux et intégrateur



## Références

---

- <sup>1</sup>La Chambre de commerce du Canada. *Crise des compétences au Canada : Ce que nous avons entendu*, Ottawa, La Chambre commerce du Canada, 2012.
- <sup>2</sup>Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 18.
- <sup>3</sup>*Ibid.*
- <sup>4</sup>*Ibid.*
- <sup>5</sup>*Ibid.*, p. 94.
- <sup>6</sup>Ruddy, A., et coll. *Looking for Hire Ground: The Small Business Perspective on Labour Shortages in Western Canada*, Ottawa, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2013, p. 3. Voir au <https://www.cfib-fcei.ca/cfib-documents/rr3288.pdf>.
- <sup>7</sup>Phillips, Katie. *Canada atlantique : obstacles à l'apprentissage et pénurie de main-d'œuvre – deux problèmes liés*, Ottawa, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2013, p. 1.
- <sup>8</sup>Voir des exemples d'études sectorielles : Petroleum Labour Market Information, *HR Trends and Insights: Exploring Apprenticeship Completions of Skilled Trades in the Upstream Oil and Gas Sector*, Association des produits forestiers du Canada, *Bilan de Vision2020 2010-2012 : La voie vers la prospérité pour le secteur canadien des produits forestiers*, ConstruForce Canada, *Regard prospectif – Construction et Maintenance – Résumé national – Évaluation du marché du travail de la construction de 2014 à 2023*, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et Conference Board du Canada, *L'avenir du secteur du tourisme au Canada : Retour des pénuries de main-d'œuvre avec le resserrement des marchés du travail*.
- <sup>9</sup>Conseil canadien des chefs d'entreprise. *Second Survey Report: Skills Shortages in Canada*, Ottawa, Conseil canadien des chefs d'entreprise, pp. 8-9.
- <sup>10</sup>*Ibid.*
- <sup>11</sup>Stuckey, J., et D. Munro. *La voie de la réussite : développer les compétences pour une Colombie-Britannique prospère*, Ottawa, Conference Board du Canada, 2014, p. 14. Voir au <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=6800>.
- <sup>12</sup>Ruddy, A., et coll. *Looking for Hire Ground: The Small Business Perspective on Labour Shortages in Western Canada*, Ottawa, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2013, p. 6.
- <sup>13</sup>Manufacturiers et Exportateurs du Canada. *Canada's Manufacturing Labour Market: A Reality Check for Canadian Industry and Government*, Toronto, Manufacturiers et Exportateurs du Canada, 2012, p. 5. Voir au <http://www.cme-mec.ca/download.php?file=hazfxtij.pdf>.
- <sup>14</sup>Association des industries de l'automobile du Canada, *Canada's National Labour Shortage is Real*, Ottawa, Association des industries de l'automobile du Canada, 2014. Voir au <http://www.aiacanada.com/document.cfm?itemid=228117&smocid=1487>.
- <sup>15</sup>Marshall, B. *Faits et chiffres de l'industrie minière canadienne 2014*, Ottawa, L'Association minière du Canada, 2014, p. 47. Voir au [http://mining.ca/sites/default/files/documents/Faits\\_et\\_chiffres\\_2014.pdf](http://mining.ca/sites/default/files/documents/Faits_et_chiffres_2014.pdf), p. 8.
- <sup>16</sup>Petroleum Labour Market Information, *The Decade Ahead: Labour Market Outlook to 2022 for Canada's Oil and Gas Sector*, Calgary, Conseil canadien des ressources humaines de l'industrie du pétrole, 2013, p. 4.
- <sup>17</sup>ConstruForce Canada. *Regard prospectif – Construction et Maintenance – Résumé national – Évaluation du marché du travail de la construction de 2014 à 2023*, Ottawa, ConstruForce Canada, 2014, p. 2.
- <sup>18</sup>Conseil canadien des ressources humaines en tourisme et Conference Board du Canada, *L'avenir du secteur du tourisme au Canada : Retour des pénuries de main-d'œuvre avec le resserrement des marchés du travail*, Ottawa, Conseil canadien des ressources humaines en tourisme, 2012, p. i.
- <sup>19</sup>Miner, Rick. *Jobs of the Future: Options and Opportunities*, Toronto, Miner Management Consultants, 2012. Voir au [http://abclifeliteracy.ca/files/Jobs\\_of\\_the\\_Future\\_Final.pdf](http://abclifeliteracy.ca/files/Jobs_of_the_Future_Final.pdf), p. 3.
- <sup>20</sup>Statistique Canada. *2012 Système d'information sur les apprentis inscrits (SIAI)*, publié le 11 juin 2014.
- <sup>21</sup>*Ibid.*
- <sup>22</sup>*Ibid.*

---

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Ruddy, A., et coll. *Looking for Hire Ground: The Small Business Perspective on Labour Shortages in Western Canada*, Ottawa, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2013, p. 7.

<sup>25</sup> Conference Board du Canada, *The Need to Make Skills Work: The Cost of Ontario's Skills Gap*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2013, pp. 8, 9. Cette constatation s'appuie sur un sondage en ligne effectué en 2013 par le Conference Board du Canada auprès de 1 538 employeurs. Des secteurs comme la construction, le secteur manufacturier, la foresterie, l'hébergement et les services de restauration ont été inclus.

<sup>26</sup> La Chambre de commerce du Canada, *Crise des compétences au Canada : Ce que nous avons entendu*, Ottawa, La Chambre de commerce du Canada, 2012.

<sup>27</sup> Conseil canadien des chefs d'entreprise. *Second Survey Report: Skills Shortages in Canada*, Ottawa, Conseil canadien des chefs d'entreprise.

<sup>28</sup> Centre pour les compétences en milieu de travail. *Promising Practices: Attracting and Retaining Women in Trades, Technology and Science Occupations*. Voir au [http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1\\_00\\_TOC.html](http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1_00_TOC.html).

<sup>29</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 14.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 17.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 5. Voir aussi Organisation internationale du travail. *Women in Labour Markets: Measuring progress and Identifying Challenges*, Genève, Organisation internationale du travail, 2010.

<sup>32</sup> Conseil canadien sur l'apprentissage. *Les programmes de formation des apprentis au Canada*, Ottawa, Conseil canadien sur l'apprentissage, 2006, p. 3.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 12.

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> Les résultats sont statistiquement significatifs à l'échelon national pour les 21 métiers examinés. FCA-CAF. *Il est payant d'embaucher un apprenti : Le calcul du rendement des investissements en formation pour les employeurs de métiers spécialisés au Canada — Une étude de 16 métiers, phase 2, Rapport final*, Ottawa, FCA-CAF, 2009.

<sup>39</sup> Statistique Canada. « Programmes de formation des apprentis inscrits, 2012 », Le Quotidien, 11 juin 2014. <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140611/dq140611b-fra.pdf>.

<sup>40</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 18.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> Conseil RH. Diversité au travail – L'importance d'un milieu de travail diversifié. <http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-travail-diversifie.cfm>

<sup>43</sup> Communiqué de presse. *Irwin Shipbuilding's Partnership with Women Unlimited Provides Community College Funding and Job Opportunities at Halifax Shipyard*, le 17 février 2015.

<sup>44</sup> Citation fournie à la FCA-CAF, en avril 2015. Source : *Women In leadership Foundation. Women in Construction: A Strategic Plan to Promote Women*, Kelowna, Women in Leadership Foundation, 2007.

<sup>45</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 13.

<sup>46</sup> *Ibid.* 65

<sup>47</sup> *Ibid.* 14

<sup>47</sup> *Ibid.* 75

<sup>49</sup> FCA-CAF. *Il est payant d'embaucher un apprenti : Le calcul du rendement des investissements en formation pour les employeurs de métiers spécialisés au Canada — Une étude de 16 métiers, phase 2, Rapport final*, Ottawa, FCA-CAF, 2009. Ces points de vue sont également appuyés par une recherche

---

réalisée au R.-U : Institute for Employment Research. *Review of Apprenticeships Research: A Summary of Research Published since 2010*, Coventry, R.-U., Warwick Institute for Employment Research, juillet 2012.

<sup>50</sup> *Observations communiquées à titre informel à la FCA-CAF.*

<sup>51</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, pp. 2, 17.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> Woolley, Anita, Thomas Malone et Scott Berinato. « What Makes a Team Smarter? More Women », *Harvard Business Review*, 2011.

<sup>54</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, 94.

<sup>55</sup> Compétences Canada et Women in Nuclear Canada. *Women Working in the Skilled Trades and Technologies: Myths and Realities*, Ottawa, Compétences Canada et Women in Nuclear Canada, 2011, p. 17.

<sup>56</sup> FCA-CAF. *Stratégies visant à accroître la participation des employeurs aux programmes d'apprentissage au Canada : Un sommaire de discussions engagées avec des employeurs de partout au Canada*, Ottawa, FCA-CAF, 2008.

<sup>57</sup> FCA-CAF. *Il est payant d'embaucher un apprenti : Le calcul du rendement des investissements en formation pour les employeurs de métiers spécialisés au Canada — Une étude de 16 métiers, phase 2, Rapport final*, Ottawa, FCA-CAF, 2009.

<sup>58</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, pp. 56, 20.

<sup>59</sup> Howe, Gavan J. « Written Submission to the OCOT Panel for Apprentice Ratio Reviews Group 18 », Toronto, Faculté de commerce, Collège George Brown, 2013, p. 4.

<sup>60</sup> Centre pour les compétences en milieu du travail. *Promising Practices: Attracting and Retaining Women in Trades, Technology and Science Occupations*. Voir au [http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1\\_00\\_TOC.html](http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1_00_TOC.html).

<sup>61</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 18.

<sup>62</sup> Centre pour les compétences en milieu du travail. *Promising Practices: Attracting and Retaining Women in Trades, Technology and Science Occupations*. Voir au [http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1\\_00\\_TOC.html](http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1_00_TOC.html).

<sup>63</sup> Women Building Futures et Construction Owners Association of Alberta. *Fill the Gap in Your Labour Force*, Edmonton, Women Building Futures, 2012, p. 8.

<sup>64</sup> Carter, Nancy M., et Harvey M. Wagner. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008)*, Toronto, Catalyst, 2011.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission. *Women in Male Dominated Trades: It's Still a Man's World*, Saskatoon, Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission, 2007, p. 4.

<sup>67</sup> Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission. *Women in Male Dominated Trades: It's Still a Man's World*, Saskatoon, Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission, 2007, p. 31.

<sup>68</sup> Compétences Canada et Women in Nuclear Canada. *Women Working in the Skilled Trades and Technologies: Myths and Realities*, Ottawa, Compétences Canada et Women in Nuclear Canada, 2011, p. 5.

<sup>69</sup> Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission. *Women in Male Dominated Trades: It's Still a Man's World*, Saskatoon, Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission, 2007, p. 31.

<sup>70</sup> Women Building Futures et Construction Owners Association of Alberta. *Fill the Gap in Your Labour Force*, Edmonton, Women Building Futures, 2012, p. 31.

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, pp. 24, 18.

<sup>72</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, pp. 19, 65

<sup>73</sup> Women in Mining Canada. *Ramp-Up: A Study in the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector*, Ottawa, Women in Mining Canada, 2010, pp. 4, 14.

<sup>74</sup> *Ibid.*

<sup>75</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, pp. 19, 65

<sup>76</sup> *Ibid.*, pp. 18, 79.

<sup>77</sup> Women in Mining Canada. *Ramp-Up: A Study in the Status of Women in Canada's Mining and Exploration Sector*, Ottawa, Women in Mining Canada, 2010, pp. 5, 13.

<sup>78</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, pp. 2-3.

<sup>79</sup> Saskatchewan Apprenticeship and Trade Certification Commission. *Women in Male Dominated Trades: It's Still a Man's World*, Saskatoon, Saskatchewan Apprenticeship and Trades Certification Commission, 2007, p. 31

<sup>80</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>81</sup> Société financière internationale. *Investing in Women's Employment: Good for Business, Good for Development*, Washington, Société financière internationale, 2013, p. 4.

<sup>82</sup> *Ibid.*, p. 53.

<sup>83</sup> Women Building Futures et Construction Owners Association of Alberta. *Fill the Gap in Your Labour Force*, Edmonton, Women Building Futures, 2012, p. 8.

<sup>84</sup> Centre pour les compétences en milieu du travail. *Promising Practices: Attracting and Retaining Women in Trades, Technology and Science Occupations*. Voir au [http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1\\_00\\_TOC.html](http://www.workplaceskills.ca/promisingpractices/tab1/tab1_00_TOC.html).