

Guide de ressources : Comment recruter et retenir des femmes dans les milieux de travail non traditionnels



Guide de ressources :

Comment recruter et retenir des femmes dans les milieux de travail non traditionnels

Introduction	3
Pourquoi devriez-vous engager des femmes?.....	5
Obstacles auxquels se heurtent les femmes dans les milieux de travail non traditionnels	12
Ce que les employeurs peuvent faire pour attirer et retenir des femmes dans les milieux de travail non traditionnels.....	13
Quand et par où commencer?	21
Annexe 1 : Tenir compte de la diversité : Cadre d'évaluation de la culture organisationnelle actuelle	22
Annexe 2 : Créer une culture organisationnelle axée sur le soutien	25
Annexe 3 : Cadre d'évaluation du milieu de travail, 20 questions	29
Annexe 4 : Recrutement et sélection axés sur la diversité	32
Ressources additionnelles et liens	366

INTRODUCTION

Contexte

En juin 2005, le rapport intitulé *Faire face à l'impératif économique : Plan d'action quinquennal sur l'écart salarial au Nouveau-Brunswick, 2005-2010* était publié pour réagir à une pénurie imminente de main-d'œuvre et de compétences au Nouveau-Brunswick en faisant un meilleur emploi d'une ressource grandement sous-utilisée : les femmes.

Les données démographiques du Nouveau-Brunswick indiquent non seulement une diminution de la main-d'œuvre, mais également une hausse de la demande de main-d'œuvre spécialisée. Une augmentation de la main-d'œuvre spécialisée est essentielle pour soutenir l'économie. Les femmes constituent un élément clé de la solution puisqu'elles représentent près de la moitié de la population active. Malgré tout, elles sont nombreuses à ne pas occuper des postes leur permettant de réaliser leur plein potentiel.

Regroupement d'emplois

Au Nouveau-Brunswick, les femmes travaillent dans une gamme très étroite d'emplois qui, en général, font appel aux compétences qu'elles ont utilisées pour s'occuper de leurs familles et gérer leurs foyers. C'est ce qu'on appelle le « regroupement d'emplois ». Nombre de ces emplois ne leur offrent que des possibilités limitées en matière d'avancement et sont rémunérés au salaire minimum. Ainsi, près des deux tiers des femmes occupent des emplois à salaire minimum.

L'un des objectifs du Plan d'action sur l'écart salarial est de réduire le regroupement d'emplois pour les femmes, défini comme l'un des trois principaux facteurs contribuant à l'écart salarial.

Pour ce faire, il faudra :

- s'assurer que les jeunes femmes explorent une diversité de choix de carrière, et ce, dès leur plus jeune âge;
- réorienter la main-d'œuvre féminine et relever ses compétences pour lui permettre d'occuper un éventail plus large d'emplois;
- créer des milieux de travail inclusifs.

Avantages d'une main-d'œuvre diversifiée :

- ✓ Aide les organisations à mieux comprendre les besoins de leurs clients et à y répondre;
- ✓ Augmente la capacité des organisations à innover et à maintenir un avantage concurrentiel;
- ✓ Élargit la réserve de talents parmi lesquels choisir, vu que les femmes représentent 47 % de l'ensemble des travailleurs canadiens.

Rôle des employeurs

Les employeurs jouent un rôle important sur le plan de la réduction de la ségrégation professionnelle, avec le défi d'aider davantage de femmes à intégrer les secteurs où elles sont actuellement sous-représentées et à y acquérir des compétences et des qualifications, et ils gagnent beaucoup à le faire. Il ne s'agit pas uniquement d'égalité, c'est aussi une question d'affaires et de productivité.

Le présent guide souligne les avantages d'attirer et de retenir des travailleuses, il énumère les obstacles auxquels les femmes font face lorsqu'elles intègrent des milieux de travail non traditionnels et il fournit une liste de mesures que les employeurs peuvent prendre pour rendre leurs lieux de travail plus attrayants pour les employées éventuelles.

Pour de plus amples renseignements

Si vous désirez obtenir de l'information additionnelle sur le recrutement et le maintien en poste des femmes dans votre milieu de travail ou au sujet de l'Initiative de réduction de l'écart salarial, veuillez visiter notre site Web, à l'adresse suivante : www.gnb.ca (mot-clé : **Écart salarial**) ou communiquer avec nous, au 1-888-576-4444, ou par courrier électronique, à nbwagegap@gnb.ca.

POURQUOI DEVRIEZ-VOUS ENGAGER DES FEMMES?

*« Pour les organisations qui favorisent la participation des hommes et des femmes à tous les niveaux, les récompenses sont énormes – résultats nets, roulement peu élevé et image de marque de l'emploi attrayante pour les femmes talentueuses qui ont connu la réussite, soit le genre d'employée recherché par toutes les organisations canadiennes. »
– Le Conference Board du Canada*

Il existe maintes raisons de créer un milieu de travail plus diversifié en engageant des femmes, et de nombreux avantages en découlent. La section suivante traite de ces raisons et de ces avantages.

Les pénuries de main-d'œuvre à l'échelle mondiale : une question clé pour les entreprises canadiennes

*« En Amérique du Nord, 40 % des travailleurs prévoient prendre leur retraite d'ici 2010. »
– Ray Williams, National Post, le 4 octobre 2006*

Au Canada, nombre d'organisations et de secteurs d'activité font face à une pénurie importante de compétences ou devront composer avec une telle situation au cours de la prochaine décennie en raison d'une population active vieillissante et du départ à la retraite imminent des baby-boomers. Selon le Conference Board du Canada, vu le vieillissement des travailleurs et le manque de travailleurs plus jeunes pour les remplacer, cette situation représente l'une des tendances les plus importantes de l'avenir sur le plan commercial et social.

VUE D'ENSEMBLE

- D'ici 2015, les travailleurs qualifiés ne seront plus suffisants pour doter tous les postes vacants à la suite des départs à la retraite – et on estime que, en 2020, la pénurie de main-d'œuvre au Canada pourrait atteindre un million de travailleurs. (Source : Conference Board du Canada)
- Près de 52 % des entreprises interrogées à la fin de 2005 ont affirmé que la pénurie de main-d'œuvre qualifiée était l'un des principaux problèmes avec lesquels elles devaient composer. Ce pourcentage atteint 73 % en Alberta. (Source : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2003)
- Dans les secteurs privé et public, bien plus de 50 % des gestionnaires et près des deux tiers des dirigeants syndicaux décrivent la pénurie de main-d'œuvre qualifiée comme un « grave problème » pour l'économie et le marché du travail du Canada. (Source : *Compétences et pénurie de compétences : Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public au Canada : Points de vue 2005*)

Vieillessement de la main-d'œuvre dans les secteurs des métiers et de la technologie

Dans les secteurs des métiers et de la technologie, le vieillissement de la main-d'œuvre se produit plus rapidement que dans l'ensemble de la population active (en 2004, les travailleurs des métiers spécialisés avaient, en moyenne, plus de 50 ans), et les facteurs qui compensent le vieillissement de l'ensemble des travailleurs – les jeunes travailleurs, l'immigration, la présence des femmes au sein de la population active – ne jouent pas en faveur des métiers spécialisés (*Carnet du savoir*). Par conséquent, on observe déjà d'importantes pénuries de main-d'œuvre spécialisée dans de nombreux secteurs.

VUE D'ENSEMBLE ...

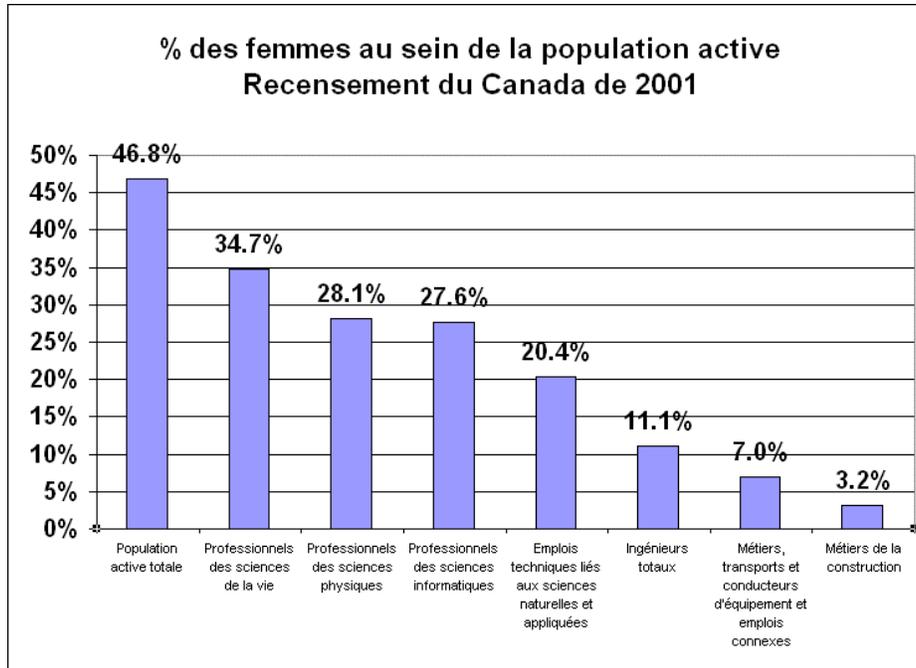
- Dans l'industrie de la sidérurgie, 45 % des personnes de métier devraient prendre leur retraite d'ici 2006. (Source : Feuille de renseignements du Forum canadien sur l'apprentissage)
- Dans le secteur manufacturier, il faudra environ 400 000 travailleurs au cours des 15 prochaines années en raison des départs à la retraite. (Source : Centre syndical et patronal du Canada, 2004.)
- Dans les cinq prochaines années, on aura besoin de 50 000 personnes exerçant un métier spécialisé dans la métallurgie. (Source : Association canadienne de l'outillage et de l'usinage)
- Le secteur canadien de la construction connaît actuellement une pénurie de 25 000 à 60 000 travailleurs. (Source : Association canadienne de la construction)

Les travailleuses – une ressource inexploitée

« Il est important d'augmenter la participation des femmes dans les domaines des métiers, de la technologie et de l'exploitation afin de mieux utiliser l'importante main-d'œuvre féminine du pays, qui est sous-utilisée, et de réduire les graves pénuries de main-d'œuvre qualifiée et spécialisée dans ces domaines, qui minent la productivité du Canada. »

– Women in Trades And Technology

Selon la Canadian Coalition of Women in Engineering, Sciences, Trades and Technology, les femmes représentent non seulement 47 % de l'ensemble des travailleurs canadiens, mais aussi 51 % de tous les autres groupes définis comme de nouvelles sources éventuelles de main-d'œuvre. Ce pourcentage est plus élevé au Nouveau-Brunswick où, selon les données de 2005, elles représentaient 59,2 % de la population active.



Source : Statistique Canada

Bien que les femmes représentent près de la moitié de l'ensemble des travailleurs, elles ne forment qu'un très petit pourcentage de la main-d'œuvre canadienne dans les domaines des métiers, de la technologie et de l'exploitation. De plus, parmi tous ces secteurs, la moitié signalent une participation des femmes inférieure à 10 %.

Au Canada, les femmes ne représentent que :

- 0,5 % des chaudronniers;
- 1 % des conducteurs d'engins d'abattage;
- 1 % des électriciens industriels;
- 2 % de conducteurs d'équipement lourd;
- 5 % des entrepreneurs, des contremaîtres et des travailleurs des métiers.
- En 2004, seulement 7 % des travailleurs dans les domaines des transports, des métiers et de la construction étaient des femmes.

Source : Groupe de référence national des femmes sur la problématique du marché du travail

Les pénuries de main-d'œuvre spécialisée ont des répercussions négatives sur la productivité dans les secteurs des métiers et de la technologie

« Les pénuries de main-d'œuvre spécialisée réduisent l'efficacité et la capacité dans les secteurs des métiers et de la technologie et ont des répercussions négatives sur l'économie, la compétitivité à l'échelle internationale et les niveaux de vie. » - Groupe de référence national des femmes sur la problématique du marché du travail

La compétitivité économique du Canada à l'échelle mondiale subira des conséquences négatives si les principaux secteurs d'activité qui stimulent la productivité et améliorent la qualité de vie au Canada ne peuvent fonctionner à plein rendement.

Selon les résultats d'une étude réalisée en 2005 par le Forum économique mondial, dans lequel on mesurait le fossé entre les genres dans 58 pays, les nations qui ne tirent pas parti du plein potentiel de la moitié de leurs sociétés font une mauvaise affectation de leurs ressources humaines et compromettent leur compétitivité.

Les organisations ayant une main-d'œuvre diversifiée peuvent mieux comprendre les besoins de leurs clients et y répondre.

*« La diversité de la main-d'œuvre entraîne la diversité des idées, qui favorise l'avantage concurrentiel d'une entreprise. »
- Susan L. Bolstrom, première vice-présidente et agente en chef du marketing, Cisco Systems*

Il est bien connu qu'une organisation dont les employés représentent la diversité de ses clients est plus efficace pour comprendre les besoins de ces derniers et y répondre et relever les nouvelles possibilités ainsi que les nouveaux marchés.

Les clientèles sont de plus en plus diversifiées, et les femmes représentent une proportion croissante de celles-ci. Les femmes ont une incidence considérable sur l'économie en tant que salariées, consommatrices et propriétaires d'entreprise et elles **influencent actuellement 80 % des choix d'achats des consommateurs au Canada** (McLean, 2003).

Au pays, le nombre de femmes entrepreneures a augmenté de 208 % entre 1981 et 2001. En 2001, elles étaient **821 000** (Emerson, 2006). Par exemple, lorsque la société IBM a décidé d'appliquer des mesures de diversité à ses marchés, elle a mis en place huit groupes de travail sur la diversité et, entre 1998 et 2001, elle a vu les recettes découlant de ses ventes et de ses services de soutien aux entreprises détenues par des femmes passer de 10 millions de dollars à plus de 300 millions de dollars (Thomas, 2004).

Par conséquent, il est devenu de plus en plus important pour les entreprises de cibler les consommatrices et les clientes. Pour veiller à ce que les marchés soient orientés vers les femmes, les employeurs devront faire en sorte que celles-ci représentent un élément essentiel de leurs organisations.

CAS DE RÉUSSITE

Pour pallier la crise en matière de recrutement dans les domaines des métiers spécialisés, une entreprise de construction britannique, Durkan Group, a centré ses efforts de manière à attirer les femmes. En engageant des femmes sur les chantiers, l'entreprise a aussi amélioré ses relations avec ses clients. Nombre de résidents, particulièrement les personnes âgées et les femmes seules, ont affirmé se sentir plus à l'aise de laisser entrer une femme chez eux. Un directeur des travaux a mentionné qu'elles sont méthodiques et minutieuses, des qualités importantes lorsqu'on travaille dans le domaine de la construction résidentielle. L'engagement de l'entreprise à employer des femmes et à leur offrir la formation nécessaire a entraîné une vaste publicité positive à son égard, tout en lui fournissant un avantage concurrentiel lorsqu'elle répond à un appel d'offres.

Source : Action for Change

Les milieux de travail propices à la participation des femmes sont aussi avantageux pour les hommes et les employeurs

« Les employeurs se disputeront les meilleurs employés, femmes et hommes... L'entreprise qui soutient les femmes dans le milieu de travail aura un avantage concurrentiel pour attirer et retenir la personne la plus qualifiée, choisie parmi une réserve plus grande de talents. »
– Carolyn J. Emerson, *Femmes en SGMT (Sciences, génie, métiers et technologie)*

Un milieu de travail privilégiant l'inclusion, la sécurité physique et une gestion saine profite à tous les employés. Dans l'économie concurrentielle actuelle, les recherches montrent que l'engagement total des employés à l'égard de leur milieu de travail favorise la réussite de l'organisation.

De même, le fait d'être considéré comme un « employeur de choix » améliore la capacité d'un employeur à attirer et à retenir les travailleurs les plus talentueux parmi une réserve de main-d'œuvre plus grande.

ILLUSTRATION

Prenons le cas de deux entreprises de construction qui recrutent environ 30 électriciens chacune par année.

L'entreprise A est une entreprise traditionnelle loin d'offrir des conditions de travail exemplaires aux femmes. Elle reçoit 60 demandes d'emploi; elle fait une offre d'emploi à 50 personnes, c'est-à-dire à tous les candidats ayant au moins les compétences minimales requises, et 30 personnes acceptent cette offre.

L'entreprise B est bien connue comme un employeur de choix et recrute activement des femmes. Elle reçoit 30 demandes d'emploi de plus provenant de femmes également qualifiées, soit 90 demandes au total. Elle offre des emplois à 35 personnes, soit aux candidats les plus compétents, et 30 personnes acceptent cette offre.

L'entreprise B peut être plus exigeante, parce qu'elle peut choisir ses employés à partir d'un bassin de travailleurs plus vaste. De plus, sa réputation comme employeur de choix incite plus de candidats à accepter son offre d'emploi. Résultat? On peut s'attendre à ce que le rendement plus élevé des nouveaux employés de l'entreprise B lui rapporte 350 000 \$ de plus sur une période de trois ans que ce que rapporteront à l'entreprise A les employés qu'elle a recrutés.

Source : Des milieux de travail conviviaux

Les femmes apportent des expériences de vie, des perspectives et des valeurs différentes à un milieu de travail qui, ajoutées à leurs connaissances et à leurs compétences, peuvent les aider à « inspirer de nouvelles approches en matière de méthodes de travail, d'idées, de solutions, de produits et de services » (Emerson, 2006).

Par conséquent, le recrutement des femmes « améliore la capacité d'une entreprise à innover et à maintenir un avantage concurrentiel grâce aux différents talents qu'une équipe diversifiée apporte au milieu de travail. » (DTI, 2003).

La diversification du milieu de travail peut aussi « réduire le raisonnement unilatéral (pensée de groupe), remettre en question les points de vue généralement admis et créer une synergie dynamique améliorant les possibilités d'innovation. » (Emerson, 2006)

Les entreprises en mesure de répondre aux besoins de leurs employés en matière d'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle contribuent à la satisfaction de ces derniers au travail, ce qui entraîne une réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel ainsi que des coûts qui y sont associés.

En Australie, la Commonwealth Scientific and Industrial Research Organization a déterminé qu'il coûte près de quatre fois plus cher de recruter continuellement du personnel de remplacement et de lui offrir la formation nécessaire que de fournir des conditions optimales visant la satisfaction et la motivation du personnel existant.

La société de conseils Watson Wyatt a aussi constaté que des gains financiers importants sont associés à un environnement de travail souple favorisant la collégialité. De plus, en raison de la réduction de la discrimination et des traitements injustes, les milieux de travail améliorés augmentent le moral et le rendement des travailleurs, tout en réduisant le nombre de griefs au travail.

Les organisations qui ont modifié leur matériel ou leurs pratiques de travail pour refléter les capacités physiques des femmes (et de nombreux hommes) ont réalisé des économies et ont réduit les accidents chez les employés.

À titre d'exemple, lorsqu'on modifie les exigences et les pratiques en matière de soulèvement, les blessures au dos au sein de l'organisation diminuent de façon marquée. Lorsque les normes en matière d'entretien sont améliorées pour faciliter l'utilisation du matériel, le temps perdu en raison de pannes du matériel diminue considérablement. Lorsque les pratiques de travail sont modifiées pour les rendre moins exigeantes au plan physique, elles sont souvent aussi repensées pour en améliorer l'efficacité.

Source : Des milieux de travail conviviaux

« Les entreprises qui engagent des femmes projettent une image moderne et positive à la fois aux candidats et aux clients éventuels. »

– Action for Change

OBSTACLES AUXQUELS SE HEURTENT LES FEMMES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL NON TRADITIONNELS

Il est important de souligner que les femmes doivent composer avec divers obstacles lorsqu'elles intègrent un milieu de travail non traditionnel. Certains sont énumérés ci-dessous.

La discrimination et les stéréotypes dans les pratiques de recrutement à l'égard des capacités des femmes (c.-à-d. l'idée selon laquelle les femmes n'ont pas la force physique pour faire le travail);

La discrimination, l'isolement et le harcèlement dans le milieu de travail et dans les établissements d'enseignement et de formation;

Le manque de formation, sur les lieux de travail, concernant la diversité;

Le manque de soutien de la part du syndicat – l'importance accordée à l'ancienneté peut faire en sorte qu'il soit plus difficile pour les femmes d'obtenir de l'avancement et une formation en apprentissage, ce qui les rend plus vulnérables aux mises à pied;

Le manque de programmes souples et à temps partiel tenant compte des obligations familiales des femmes;

Le manque de politiques et de pratiques favorables à leur présence dans le milieu de travail, par exemple :

- Le manque de conciliation travail-vie,
- Des services de garde d'enfants inadéquats,
- Aucune politique assurant un salaire égal pour un travail égal;

Les attitudes sociétales traditionnelles selon lesquelles les emplois non traditionnels sont des emplois pour les hommes;

Le manque de femmes poursuivant activement une carrière dans des domaines non traditionnels, que les autres femmes peuvent prendre comme modèles;

Le manque de possibilités d'acquérir de l'expérience à l'arrivée sur le marché du travail;

Le manque d'accès à la formation et à l'apprentissage – certains employeurs peuvent considérer l'embauche de femmes comme un « risque » plutôt qu'une chance à saisir, étant peu habitués à travailler avec un personnel féminin.

Il faut éliminer ces obstacles afin de mieux attirer et retenir des travailleuses.

CE QUE LES EMPLOYEURS PEUVENT FAIRE POUR ATTIRER ET RETENIR DES FEMMES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL NON TRADITIONNELS

Pour attirer des travailleuses et les inciter à rester, les employeurs doivent s'engager à évaluer leurs milieux de travail afin d'y relever tout obstacle à l'intégration des femmes.

Les employeurs doivent se poser la question suivante : **Que puis-je faire pour améliorer mon milieu de travail pour les femmes?**

Une fois qu'ils ont relevé les obstacles, les employeurs doivent s'engager à les éliminer.

Voici certaines *mesures recommandées* aux employeurs pour contribuer à l'élimination des obstacles dans le milieu de travail.

Changer la culture organisationnelle pour qu'elle soit plus inclusive pour les femmes

« Des lieux de travail qui ne sont pas aussi accueillants, réceptifs et souples qu'ils ne le devraient constituent l'un des problèmes ayant entravé la réussite des programmes de formation destinés aux femmes. Des changements importants ne seront constatés que lorsque le secteur et les employeurs prouveront concrètement qu'ils sont prêts à accepter les femmes dans les chantiers et qu'ils favoriseront leur accès au milieu de travail et leur intégration. »
– Conseil sectoriel de la construction du Canada

Le Conference Board du Canada soutient qu'une culture d'entreprise inclusive est essentielle pour assurer et maintenir la diversité de la main-d'œuvre. C'est aussi la tâche la plus difficile, qui exige un changement fondamental dans l'esprit des gens et les structures organisationnelles.

Selon cet organisme, une culture organisationnelle correspond à « la façon de faire au sein de l'entreprise ». Elle comporte les règles écrites et non écrites qui déterminent le fonctionnement d'une organisation et en sont le reflet. Elle correspond à la façon dont les décisions sont prises, les conflits, réglés et les objectifs, atteints.

Une culture organisationnelle peut être caractérisée par des heures supplémentaires fréquentes, souvent imprévues. À ces longues heures sont liés des récompenses, une rémunération supplémentaire et de l'avancement. Bien que ces facteurs puissent sembler toucher tout autant les hommes que les femmes, ils ont typiquement une incidence différente sur les femmes, qui risqueraient de ne pas pouvoir faire souvent de longues heures en raison de responsabilités familiales supplémentaires, de problèmes de sécurité, etc.

Source : *Des milieux de travail conviviaux*

Culture organisationnelle inclusive

Des mesures que les employeurs peuvent prendre pour rendre leur culture organisationnelle plus inclusive sont énumérées ci-dessous. (Les outils mentionnés peuvent être consultés sur le site Web suivant : www.gnb.ca, aux mots clés « écart salarial », ou dans les annexes jointes au présent guide.)

Procédez à une vérification de la culture afin de comprendre la culture au sein de votre entreprise, de déterminer comment on y tient compte de la diversité des genres et de relever les domaines où des changements s'imposent. Les outils suivants sont à votre disposition pour vous aider à évaluer la culture au sein de votre milieu de travail :

- Tenir compte de la diversité : Cadre d'évaluation de la culture organisationnelle actuelle, *In the Picture* (annexe 1);
- Créer une culture organisationnelle axée sur le soutien, *In the Picture* (annexe 2);
- Cadre d'évaluation du milieu de travail, *Des milieux de travail conviviaux* (annexe 3);
- Liste de vérification sur l'environnement de travail et la satisfaction;
- Sondage d'opinion auprès des employés.

Passez en revue les pratiques en place dans votre milieu de travail afin de déterminer lesquelles favorisent la diversité des genres et lesquelles y font obstacle. Les éléments suivants doivent être examinés :

- La perception que les employés ont de la justice et de l'équité dans le milieu de travail;
- Les modalités de travail souples permettant au personnel de prendre soin d'un enfant ou d'une personne âgée;
- La connaissance par les employés des politiques contre le harcèlement et la discrimination et la procédure pour déposer une plainte;
- Les procédures officielles et non officielles permettant

« Parmi les meilleures sources d'information au sujet des systèmes d'emploi figurent les employés, particulièrement ceux qui sont sous-représentés dans le milieu de travail. »

- *Amour, Carmody et Clark, 2006.*

- de connaître ce que les employés pensent de la diversité;
- La réaction des employés à la formation sur la diversité.

(Source : Armour, Carmody et Clark, 2006)

Tirez profit des expériences et des idées du personnel. Les femmes actuellement en poste savent de première main ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et elles peuvent suggérer des façons de rendre le milieu de travail plus accueillant pour leurs collègues féminines. Établissez un climat dans lequel elles pourront s'exprimer librement et en toute sécurité, sans avoir peur des répercussions éventuelles, puis invitez-les à faire part de leurs observations et de leurs expériences. Un sondage représente une bonne façon de recueillir de l'information auprès du personnel, tout en assurant l'anonymat. Consultez l'outil suivant à l'intention des employeurs :

- Sondage d'opinion auprès des employés.

Élaborez et mettez en place une politique détaillée sur la diversité afin de montrer que les pratiques de travail discriminatoires ne sont pas tolérées au sein de l'entreprise. Examinez la possibilité d'intégrer aux contrats signés avec les fournisseurs l'exigence de se conformer à cette politique.

Faites participer les femmes à l'élaboration d'approches en vue :

- d'interagir avec leurs collègues masculins de manière à favoriser l'acceptation;
- de préciser les attentes de chacun en matière de réussite;
- de représenter de façon réaliste la vie professionnelle à laquelle peuvent s'attendre les femmes;
- d'accueillir les femmes de façon officielle au sein de l'organisation.

Cherchez à rendre l'organisation plus accueillante pour les femmes en mettant en place des programmes de formation sur la diversité à l'intention du personnel existant.

Remettez un guide d'orientation à tous les nouveaux employés dans lequel sont précisés les normes, les valeurs et le code de conduite de l'organisation.

Favorisez l'avancement des femmes talentueuses au sein de l'organisation en repérant celles qui ont des possibilités, en les suivant de près et en leur offrant de nouveaux défis, des affectations et une formation qui favoriseront leur perfectionnement, une rétroaction constructive sur leur rendement et un soutien continu dans leur réussite.

Participez aux programmes axés sur les projets afin d'augmenter les occasions de recruter des femmes, de leur offrir la formation nécessaire et de les appuyer.

CAS DE RÉUSSITE

En mai 2000, après 92 années d'existence sur le secteur riverain de Halifax, un moment de l'histoire fut écrit lorsque Rosanne Weagle devint la première femme membre de la section locale 269 de l'Association internationale des débardeurs. Depuis lors, la Halifax Employers Association et la section locale 269 sont parvenues à attirer et garder un grand nombre de travailleuses. Ce succès est le fruit d'efforts inlassables, de préparation minutieuse et de perspectives à long terme. Deux ans avant l'introduction des femmes dans l'industrie des débardeurs, des consultants, des employeurs et des représentants syndicaux avaient collaboré pour veiller à ce que l'environnement favorise leur succès. Les méthodes au lieu de travail furent étudiées et mises à jour, les obstacles culturels furent identifiés et surmontés, et des programmes de formation furent introduits. Ce succès est dû au jumelage d'initiatives « côté offre », qui ont encouragé les femmes à songer à exercer la profession de débardeur et à suivre des programmes de formation en la matière, à des initiatives « côté demande », qui ont créé des climats professionnels permettant d'attirer des femmes qualifiées et de les garder.

Source : *Des milieux de travail conviviaux*

Relever et éliminer les obstacles dans le recrutement et les pratiques de travail

Amélioration des pratiques de recrutement

Une image vaut mille mots. Une candidate éventuelle qui consulte le site Web d'une entreprise et qui constate que, sur les photos, tous les employés sont des hommes, sera moins portée à consulter l'information relative au recrutement que si elle y voit aussi des femmes. Une entreprise qui cherche à attirer des candidates féminines devrait veiller à ce qu'au moins le tiers des illustrations figurant sur son site Web, ses brochures, ses dépliants et toute autre publication représentent du personnel féminin.

Dans le cas des métiers non traditionnels, il est bon d'ajouter, au site Web de l'entreprise, une section sur le recrutement des femmes. On peut aussi y afficher les profils de femmes qui travaillent au sein de l'entreprise, que les candidates éventuelles pourront consulter.

Les employeurs peuvent contrebalancer les messages clairement négatifs que les femmes reçoivent au sujet des métiers et des emplois dans le domaine technologique en véhiculant leurs propres messages positifs. Les types de messages suivants devraient faire partie intégrante de toute activité de recrutement :

- Nous souhaitons recruter des femmes et celles-ci sont les bienvenues;
- Dans notre entreprise, des femmes occupent le poste de X;
- Des femmes occupent des postes de direction et leurs carrières progressent au sein de notre organisation;
- Les femmes ont des possibilités d'avancement dans tous les domaines de l'entreprise;
- Le poste de X offre un salaire et des avantages concurrentiels.

Dans la mesure du possible, veillez à ce que votre organisation soit représentée à la fois par des hommes et par des femmes à l'occasion d'événements tels que des salons des carrières.

Demandez aux employées actuelles ce qui pourrait être fait pour que les nouvelles employées se sentent les bienvenues et sollicitez leurs commentaires sur d'autres façons d'attirer davantage de femmes.

Passez en revue les critères de recrutement et de sélection actuels afin de vous assurer qu'aucun critère dépassé, restrictif ou inapproprié ne risque d'exclure ou de dissuader certains groupes. (Annexe 4 : Recrutement et sélection axés sur la diversité, *In the picture*).

Fixez des objectifs en matière de recrutement, par exemple un certain pourcentage de femmes parmi les apprentis ou les nouveaux employés.

Examinez la possibilité de recevoir en entrevue toutes les femmes qui répondent aux critères de sélection minimaux.

Suivez de près le nombre de candidates qui réussissent chacune des étapes du processus de recrutement de façon à déterminer où des obstacles surviennent.

Veillez à ce que les décisions concernant le recrutement soient aussi objectives que possible en mettant en place des critères de sélection explicites et en adoptant une approche structurée en matière d'entrevue.

Offrez des séances de formation sur l'égalité et la diversité aux gestionnaires et aux autres membres du personnel qui participent au recrutement afin de veiller à ce qu'ils soient pleinement sensibilisés à l'analyse de rentabilisation de la diversité et qu'ils puissent prendre des décisions impartiales.

Le personnel chargé du recrutement doit être représentatif des candidats que l'entreprise souhaite engager et, dans la mesure du possible, comporter un équilibre entre les femmes et les hommes.

Les employeurs peuvent discuter de programmes d'enseignement professionnel avec leurs collègues de la collectivité et fixer en collaboration l'objectif de recruter des étudiantes. Ils peuvent aussi offrir des stages à des étudiantes, renforçant ainsi les liens entre celles-ci et l'entreprise.

Amélioration des pratiques de travail

Élaborez un code de conduite définissant les comportements appropriés et

Le saviez-vous?

Les employeurs sous-estiment l'incidence du harcèlement sexuel et son impact sur le rendement de l'organisation. Une étude a constaté qu'environ la moitié de toutes les femmes occupant un emploi avaient déjà été victimes de harcèlement sexuel, mais que moins du quart d'entre elles avaient signalé l'incident à un supérieur et que moins d'une femme sur dix avait porté plainte officiellement.

Source : *Des milieux de travail conviviaux*

acceptables. Ce document devrait préciser clairement ce que vous attendez de tous les employés de votre organisation. Afin qu'il fasse l'unanimité, les représentants syndicaux, les employés et les gestionnaires devraient participer à son élaboration.

Veillez à ce que les milieux de travail soient exempts de harcèlement en définissant clairement les comportements inadmissibles, en exigeant que les gestionnaires fassent rapport et enquêtent sur tout incident et en fournissant aux employés des recours officiels et non officiels. Adoptez une politique de tolérance zéro à l'égard du harcèlement sexuel. Les employeurs ne doivent pas interpréter l'absence de plaintes officielles de harcèlement comme une absence de problèmes.

Examinez la possibilité d'adapter les pratiques de travail et celles liées à l'utilisation du matériel qui risquent de désavantager les femmes.

Veillez à ce que les femmes aient accès à des toilettes adéquates et à des aires de changement, le cas échéant.

CAS DE RÉUSSITE

Un employeur industriel du secteur des ressources naturelles canadien a pu réduire considérablement ses dépenses de fonctionnement en recrutant des femmes pour occuper des emplois qui étaient auparavant réservés aux hommes. À titre d'exemple, l'entreprise a constaté que ses coûts d'entretien diminuaient de façon marquée à mesure que plus de femmes conduisaient l'équipement lourd. Après enquête, l'employeur a découvert que les femmes avaient davantage tendance à amener l'équipement au centre d'entretien aux premiers signes de mauvais fonctionnement. L'entreprise pouvait ainsi réparer cet équipement plus tôt et en assurer l'entretien préventif, réalisant en fin de compte des économies considérables.

Source : Des milieux de travail conviviaux

Offre de mécanismes de soutien aux travailleuses

Mettez en place un programme de mentorat en milieu de travail afin de soutenir les stagiaires et les employées. Dans la mesure du possible, jumelez les travailleuses à des mentors féminins.

Veillez à ce que les gestionnaires aient les habiletés nécessaires en communications interpersonnelles et en encadrement pour être capables de relever les besoins des femmes apprenties et employées en matière de soutien et d'y répondre.

Examinez la possibilité de mettre en place un système de jumelage, une équipe de soutien ou des réseaux sur la diversité afin de veiller à ce que les travailleuses soient régulièrement en communication avec des collègues occupant des postes similaires.

Adopter des pratiques d'emploi favorables à la famille

*« L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est l'élément essentiel pour recruter et retenir des travailleurs. »
– Linda Duxbury*

L'accès à des services de garde d'enfants de bonne qualité et abordables ainsi que la disponibilité de congés pour s'occuper d'un enfant ou d'une personne âgée figurent parmi les principaux facteurs de stress de nombreux parents qui travaillent. Les employeurs peuvent prendre les devants en offrant des services de garde d'excellente qualité et des modalités de travail souples.

Pratiques de travail favorables à la famille

Examinez dans quels secteurs de l'organisation vous pouvez mettre en place des modalités de travail souples et comment les faire connaître de sorte à attirer des candidats talentueux des deux sexes et les inciter à demeurer dans l'entreprise, c.-à-d. en modifiant les heures de travail.

Lorsqu'ils envisagent l'adoption de politiques et de pratiques visant à réduire l'écart salarial, les employeurs devraient d'abord évaluer leur milieu actuel en fonction des pratiques de travail favorables à la famille. En améliorant et en mettant en œuvre des politiques qui traitent les facteurs à l'origine de l'écart salarial – les responsabilités familiales, le regroupement d'emplois et la sous-évaluation des emplois traditionnellement occupés par des femmes –, les employeurs se préparent aussi à la pénurie de main-d'œuvre et de compétences qui guette.

Remarque : Ce ne sont pas toutes les politiques et les pratiques mentionnées qui peuvent s'appliquer à chaque milieu de travail.

Sources : *Politiques et pratiques en milieu de travail*

Joignez-vous à d'autres employeurs de votre localité pour appuyer la création de services de garde d'enfants en offrant des subventions ou en faisant don de marchandises aux garderies proches du lieu de travail.

Discutez avec les fournisseurs de services de garde d'enfants locaux et établissez des partenariats avec eux pour répondre aux besoins de votre personnel.

Dressez et tenez à jour une liste des fournisseurs de services de garde d'enfants locaux, y compris des fournisseurs auxquels vos employés peuvent s'adresser en cas de travail en soirée, d'heures supplémentaires ou de maladie.

Élaborez des politiques sur le congé de maternité et le congé parental, d'autres congés personnels pour prendre soin d'un enfant malade ou d'un membre âgé de sa famille, etc.

Discutez avec les membres de votre personnel en vue de déterminer leurs besoins et de relever ce qui est important et utile pour eux.

Pour consulter une liste de politiques, d'avantages et de programmes favorables à la famille, veuillez consulter l'outil à l'intention des employeurs intitulé ***Politiques et pratiques en milieu de travail***, sur notre site Web, à l'adresse suivante : www.gnb.ca (mots clés : *Écart salarial*).

L'équilibre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales est un élément clé qui contribue à l'écart salarial. La recherche montre qu'un nombre croissant d'employés connaissent des niveaux de stress allant de modéré à grave en tentant de concilier travail et vie familiale.

- Politiques et pratiques en milieu de travail

QUAND ET PAR OÙ COMMENCER?

*« Il faut beaucoup de travail pour tirer parti de la diversité, mais les résultats en valent la peine. »
- Conference Board du Canada*

Il est évident que **les femmes sont la plus grande ressource humaine inexploitée** au sein de tous les secteurs, d'où l'importance de les recruter et de les maintenir en poste tandis que l'on réagit aux pénuries de main-d'œuvre actuelles et futures.

Bien qu'il ne soit jamais facile de faire des changements, le présent guide montre les nombreux avantages que les travailleuses peuvent apporter à votre milieu de travail. La diversité des genres dans le milieu de travail ne se produit pas du jour au lendemain – les changements prennent du temps. Toutefois, il est maintenant temps de commencer à la mettre en œuvre.

Des petits changements immédiats peuvent indiquer aux employés que des changements importants suivront. Vous pouvez commencer en utilisant les outils mentionnés dans le présent document, qui vous aideront à passer en revue les pratiques actuelles et à relever les obstacles dans votre milieu de travail. La liste des mesures recommandées vous donne des exemples d'initiatives qui peuvent raisonnablement être prises pour éliminer les obstacles.

Le nombre croissant de femmes au sein de la population active et leur présence dans des postes et des secteurs d'activité divers seront d'une grande importance tant pour la croissance économique du Nouveau-Brunswick que celle du Canada. Vu le vieillissement de la population et les pénuries de main-d'œuvre et de compétences prévues, le Nouveau-Brunswick devra utiliser pleinement toute sa population active de sorte à assurer sa compétitivité au sein de l'économie mondiale en croissance.

*« Les femmes n'ont pas besoin de passe-droits pour réussir. Chaque jour, elles font preuve d'une force, d'une intelligence et d'une ingéniosité incroyables, sans égalité des chances. Nous devons nous efforcer de rendre les règles du jeu équitables et le milieu, plus attrayant pour tous les joueurs. En outre, tous bénéficieront de l'accroissement du nombre des femmes et de la diversité dans les domaines des sciences et de la technologie. »
- Women's CED Network, 2003.*

ANNEXE 1

Tenir compte de la diversité : Cadre d'évaluation de la culture organisationnelle actuelle

NOTA : L'information suivante est tirée du document intitulé **In the Picture ... a future with diversity in trades, science and technology, Volume Three**, élaboré par la Hypatia Association, un organisme sans but lucratif situé en Nouvelle-Écosse. Cette association fait la promotion de la pleine participation des femmes dans les domaines des sciences, de la technologie et des métiers en élaborant des stratégies viables visant un changement systémique et institutionnel ainsi que dans les milieux de travail.

A. But

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer pourquoi la diversité est importante pour votre entreprise.

1. Avez-vous clairement énoncé un objectif ou une stratégie en matière de diversité?
2. En quoi votre stratégie en matière de diversité est-elle liée à votre stratégie d'entreprise?
3. Selon les documents de l'entreprise, quelle est la raison d'être de la stratégie en matière de diversité?

B. Leadership

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer le type de leadership offert et le leadership nécessaire pour créer et maintenir une culture organisationnelle diversifiée.

1. Comment l'équipe de direction appuie-t-elle votre stratégie en matière de diversité?
2. Un membre de l'équipe de direction est-il chargé de la diversité?
3. Existe-t-il un plan de communication officiel en rapport avec votre stratégie en matière de diversité? Quels en sont les principaux messages?
4. Quels commentaires entendez-vous dans les unités de travail au sujet de l'engagement de l'équipe de direction à l'égard de la diversité?
5. Comment les principaux guides d'opinion de l'entreprise font-ils preuve de leur engagement à l'égard de vos objectifs en matière de diversité?

C. Vision

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer si la vision concernant la diversité est claire, orientée vers l'avenir, inclusive et stimulante pour tous les employés.

1. Quelle est la vision de votre organisation en matière de diversité?
2. Qu'aura-t-on réalisé dans trois à sept ans?
3. Certaines personnes ou certains groupes sont-ils exclus de la vision de votre organisation en matière de diversité?
4. En quoi les employés ont-ils contribué à la vision de votre entreprise en matière de diversité?

D. Collectivité

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer l'expérience que chaque personne a du milieu de travail et comment elle contribue à la stratégie en matière de diversité.

1. Que racontent les gens au sujet de l'accueil favorable que leurs différences ont reçu? du mauvais accueil?
2. Donnez des exemples de la façon dont les employés et les gestionnaires s'élèvent contre les comportements inacceptables.
3. Les taux de roulement sont-ils différents selon le sexe, l'origine ethnique ou les capacités?
4. Les questions relatives à la diversité figurent-elles régulièrement à l'ordre du jour des réunions du personnel et des gestionnaires? À quel point engage-t-on une discussion franche à ce sujet?
5. Comment les surveillants et les gestionnaires voient-ils le temps passé par les comités de diversité et d'équité en matière d'emploi à étudier ces questions?
6. Quelle est la réputation de votre entreprise auprès des clients, des syndicats, des entrepreneurs, des fournisseurs, des intervenants externes ou des partenaires en ce qui a trait à la diversité? (Exemples : sondages menés auprès des clients, articles de journaux, questions soulevées à l'occasion des rencontres entre les représentants syndicaux et la direction).

E. Gestion

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer comment les systèmes de gestion et les conditions de travail appuient les membres d'une main-d'œuvre diversifiée.

1. Avez-vous réalisé un examen des systèmes d'emploi, notamment en matière de recrutement, de sélection, de formation et de perfectionnement, d'avancement, d'évaluation des emplois, de rémunération et d'avantages sociaux, et de rendement? Quels problèmes culturels en milieu de travail ont été relevés au cours de ce processus?
2. Existe-t-il des moyens officiels d'évaluer régulièrement la perception que les employés ont de l'équité ou leur satisfaction au travail?
3. L'équité est-elle définie comme une mesure officielle du rendement des cadres supérieurs, des gestionnaires et des employés en matière de mise en œuvre de la diversité?
4. Comment la diversité est-elle intégrée aux activités quotidiennes au sein de l'organisation?
 - Existe-t-il des codes officiels et non officiels en matière de tenue vestimentaire conformes aux lois sur les droits de la personne et sont-ils liés à l'emploi?
 - L'organisation offre-t-elle des modalités de travail souples, par exemple le travail à temps partiel, l'horaire variable ou le télétravail?
 - Les politiques sur les congés tiennent-elles compte des soins accordés à un enfant ou à une personne âgée?
 - Votre organisation dispose-t-elle d'une politique sur le harcèlement et la discrimination en milieu de travail, que tous les membres du personnel comprennent?

- Les employés comprennent-ils ce qu'est un comportement acceptable ou inacceptable?
- Les plaintes officielles de harcèlement ou de discrimination sont-elles traitées rapidement et de façon confidentielle?
- Les membres de l'équipe de gestion et de surveillance ont-ils reçu une formation leur permettant de repérer et de traiter les questions de harcèlement au travail?
- Une formation sur la diversité a-t-elle été offerte à tout le personnel? Comment l'incidence de la formation est-elle évaluée?

F. Croyances et valeurs

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer les attitudes à l'égard de la diversité dans votre milieu de travail.

1. Quels éléments de la diversité en milieu de travail sont importants aux yeux des gens dans votre entreprise?
2. Y a-t-il une vive réaction à vos objectifs en matière de diversité? Quelles préoccupations les employés et les gestionnaires expriment-ils quant au fait de travailler avec des gens différents d'eux?
3. Qu'est-ce que les gestionnaires et les employés doivent constater et de quoi doivent-ils faire l'expérience pour savoir qu'il y a en place un système d'emploi et un milieu de travail équitables?

G. Choix des mesures à prendre

Pourquoi poser ces questions? Pour reconnaître comment votre entreprise appuie la diversité et déterminer ce qui doit être fait différemment.

1. Quels systèmes, croyances, valeurs et attitudes au sein de votre entreprise appuient vos objectifs en matière de diversité?
2. Avez-vous besoin de recueillir davantage de renseignements sur les systèmes d'emploi de votre entreprise?
3. Avez-vous besoin de recueillir davantage de renseignements sur les croyances, les valeurs et les attitudes des personnes à l'emploi de votre entreprise?
4. Quels sont les domaines les plus importants dont vous devez vous occuper?
5. Quel est votre plan d'action dans chaque cas?
 - Qu'est-ce qui doit être fait et comment cela sera-t-il fait?
 - Qui dirigera ce travail?
 - Qui apportera une aide?
 - Quand cela sera-t-il terminé?
 - Quelles ressources sont nécessaires?

ANNEXE 2

Créer une culture organisationnelle axée sur le soutien

NOTA : L'information suivante est tirée du document intitulé **In the Picture ... a future with diversity in trades, science and technology, Volume Three**, élaboré par la Hypatia Association, un organisme sans but lucratif situé en Nouvelle-Écosse. Cette association fait la promotion de la pleine participation des femmes dans les domaines des sciences, de la technologie et des métiers en élaborant des stratégies viables visant un changement systémique et institutionnel ainsi que dans les milieux de travail.

Nous présentons ci-dessous un cadre simple visant à évaluer votre culture organisationnelle – les systèmes officiels et non officiels en place. Vous devez prendre conscience que le fait de réaliser cette évaluation avec les gens de votre organisation aura pour effet de changer la culture. Les suggestions ne s'appliquent pas à toutes les entreprises – choisissez judicieusement les stratégies appropriées. Vous pouvez aussi les adapter et les étoffer.

But

Précisez l'intention et les souhaits du personnel de direction en matière de diversification de la main-d'œuvre. Pourquoi le faites-vous? Un cadre clair rend les gens libres de contribuer de manière créative et de diverses façons et les aide à établir un lien avec les raisons personnelles qui les incitent à mettre de l'énergie dans cet effort.

Mettez l'accent sur la contribution à un objectif commun plutôt que la simple observation des lois. De nombreuses entreprises sont tenues par la loi de faire preuve d'équité en matière d'emploi, mais les gens sont plus enclins à agir si un engagement découle d'intérêts communs et de liens avec l'analyse de rentabilisation. En quoi la diversité en milieu de travail contribuera-t-elle au succès de l'entreprise?

Donnez l'occasion aux gens de discuter à l'échelon personnel des raisons pour lesquelles la diversité en milieu de travail est importante. C'est l'occasion de discuter qui incite les gens à participer, non l'énoncé de l'objectif.

Leadership

Déterminez le type de leadership nécessaire à la création et au maintien d'une culture organisationnelle axée sur la diversité ainsi que les conditions requises pour qu'un tel leadership se développe. Quelle approche en matière de leadership appuie votre approche en matière de diversité? Quelles tâches doivent être réalisées? Quelles façons de faire nouvelles et différentes les gens peuvent-ils adopter de sorte à s'acquitter de ces tâches et de ces responsabilités en matière de leadership?

Agissez en fonction de votre nouvelle compréhension de ce qui est exigé des dirigeants. Relevez les obstacles et offrez les ressources nécessaires de sorte à assurer un leadership efficace. La création d'une main-d'œuvre diversifiée peut être une tâche complexe exigeant la participation de différents dirigeants ayant une diversité d'approches en matière de leadership.

Vision

Élaborez une vision axée sur la diversité au sein de votre organisation. Il est important que l'équipe de direction entreprenne ce processus, mais il faut aussi donner l'occasion à d'autres personnes d'y participer et ainsi alimenter la vision à l'échelle de l'organisation. Rassemblez les employés afin que l'équipe de direction ou la personne chargée de la diversité leur parle de cette vision, puis favorisez les discussions et les conversations. Qu'est-ce qui est important aux yeux des employés dans ce nouvel avenir de l'entreprise? Comment voient-ils ce cheminement?

Collectivité de travail

Précisez clairement ce que c'est que de travailler dans votre entreprise. Élaborez des systèmes, des processus et des normes afin de veiller à ce que votre milieu de travail soit prêt pour la diversité que vous souhaitez. Renseignez-vous auprès des femmes, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées à votre emploi sur ce qu'ils vivent au sein de votre entreprise. Écoutez attentivement ce qu'ils vous disent au sujet de leurs conditions de travail et ce qu'ils pensent de la culture organisationnelle et de la façon dont ils sont traités, consultés et respectés. S'ils expriment des préoccupations, donnez-y suite. Répondez aux préoccupations existantes avant de commencer à recruter d'autres personnes faisant partie des groupes visés par l'équité en matière d'emploi.

Entrenez le travail lié à la diversité dans les domaines et au moment où vous remarquez un intérêt et de l'énergie. Centrez votre attention sur un secteur de l'entreprise, relevez les mesures spécifiques importantes dans ce domaine, puis prenez en compte l'intérêt suscité et les idées exprimées. Faites participer toutes les personnes intéressées et celles qui pourraient être touchées par les changements apportés aux systèmes ou aux processus. Les gens appuient leurs créations. Vous avez aussi besoin de la sagesse en place à l'échelle de votre entreprise pour traiter d'une question aussi complexe que la diversité. Ayez recours à la capacité naturelle du réseau de communication informel en place dans l'organisation pour transmettre l'information.

Continuez à augmenter le nombre de participants. Faites savoir aux gens que leur opinion compte en les invitant à participer au processus à mesure qu'il se déroule. Les gens voudront exprimer leurs commentaires sur toute modification apportée aux procédures ou aux politiques les concernant. Ils ne voient peut-être pas, au premier abord, l'incidence de la diversité sur leur travail, mais ils manifesteront un intérêt lorsque leur unité de travail sera concernée. Continuez à favoriser et à approfondir les relations avec le personnel au sujet des questions qui les préoccupent et sollicitez leurs commentaires sur les mesures

visant la diversité.

Accueillez favorablement les points de vue particuliers des gens de votre entreprise tandis que vous les amenez à participer à la mise en place d'un milieu de travail diversifié. Personne n'est pareil ni n'interprète les situations de la même façon. Même avec nos différences, nous pouvons convenir de ce qui doit être fait lorsque nous constatons l'importance de la question, maintenant et pour notre avenir.

Apprenez au fur et à mesure. Vous ne pouvez pas reproduire un processus mis en place dans une autre entreprise, et il n'existe pas une façon unique de créer un milieu de travail inclusif. Votre processus doit comporter une vaste expérimentation et rétroaction, un apprentissage axé sur la réflexion ainsi que de nombreux réajustements. Chaque effectif tirera parti de ses propres forces et de sa situation particulière pour élaborer une approche convenant à ses besoins.

Gestion

Harmonisez les systèmes, les processus et les normes de sorte à appuyer les changements apportés à la culture organisationnelle. Faites le suivi de toute recommandation découlant de l'examen des systèmes d'emploi. Élaborez de nouvelles normes ainsi que de nouveaux processus et systèmes favorisant un milieu de travail inclusif. Assurez-vous qu'ils sont conformes aux engagements juridiques et éthiques en matière de diversité. Veillez à ce que les systèmes de gestion du rendement de votre entreprise tiennent compte des mesures visant la diversité et de la perception que les employés ont du milieu de travail.

Élaborez des programmes de mentorat et de soutien à l'intention des nouveaux membres du personnel. Examinez la possibilité de travailler avec des organismes favorisant l'équité, si vous n'avez pas de mentors provenant de divers groupes. Par exemple, le mentor d'un membre féminin du personnel technique d'une entreprise pourrait provenir d'une association technique, d'un établissement d'enseignement ou d'une autre entreprise.

Élaborez et mettez en œuvre des stratégies de maintien en fonction visant l'élimination des obstacles par les employés. Offrez des programmes de formation sur la diversité à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Au cours de cette formation, les participants devraient être invités à explorer leurs attitudes et leurs croyances, et ils commenceront à analyser les expériences en tenant compte de plusieurs perspectives et opinions. Explorez la formation en matière de savoir-faire culturel et d'autres programmes novateurs de sorte à favoriser la compréhension des défis personnels que représentent les différences culturelles au travail et l'acquisition de compétences permettant de travailler plus efficacement au sein d'un milieu de travail diversifié.

Élaborez vos documents de publicité, de commercialisation et de formation de sorte à représenter les différentes populations qui forment votre clientèle et que vous souhaitez recruter. Offrez des locaux et un environnement de travail répondant aux besoins des divers employés et cherchez des façons de

représenter la diversité dans l'aménagement des lieux, par exemple par l'entremise des illustrations affichées dans les bureaux et les salles de réunion.

Relations

Renforcez les liens et les relations au sein de votre entreprise et avec les syndicats, les clients et les fournisseurs. Les solutions aux problèmes qui se posent dans l'entreprise se présenteront lorsque des relations commenceront à s'établir. La formation de liens précède la prise d'engagements. Les gens seront mieux renseignés sur la diversité et ils disposeront d'une nouvelle information plus complète avec laquelle ils pourront créer de nouveaux processus et formuler des solutions qui créeront un meilleur système au sein de votre entreprise.

Favorisez les liens et établissez des partenariats officiels avec des organismes culturels, des organisations militant en faveur des groupes visés par l'équité en matière d'emploi et des fournisseurs de services. Désignez-les comme des sources importantes de connaissances et de collaboration et entretenez ces liens de diverses façons. Assurez-vous qu'une relation s'établit et qu'elle serve les intérêts de votre entreprise et des organisations avec lesquelles vous collaborez. Invitez-les à contribuer à la création de projets spécialement adaptés à votre partenariat. Discutez de ces relations et mettez en commun vos projets et vos apprentissages. Offrez une formation sur les pratiques permettant de renforcer la compréhension et les relations au sein de l'organisation.

Croyances, valeurs et attitudes

En précisant les valeurs, vous contribuerez à définir les attitudes dans votre entreprise. Les structures, les politiques, les procédures et les comportements acceptables de la part du personnel de l'entreprise sont tous déterminés par les valeurs jugées importantes. Les dirigeants doivent relever les valeurs nécessaires à la réalisation de leur vision de la diversité et savoir si on a fait preuve de celles-ci. Les valeurs sont des indicateurs importants pour déterminer si les gens se montrent à la hauteur de ce qu'ils estiment être important.

Invitez les dirigeants à examiner et à clarifier leurs valeurs personnelles et à relever collectivement les valeurs qu'ils choisissent de promouvoir tandis qu'ils cherchent à réaliser la vision de l'entreprise en matière de diversité. Explorez comment ces valeurs peuvent appuyer la vision en matière de diversité en nommant spécifiquement les types de comportements attendus pour gérer efficacement la différence. Offrez l'occasion aux gens d'établir un lien entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise. Pourquoi la diversité est-elle importante pour eux personnellement? C'est uniquement lorsque les gens sont en mesure d'établir ce lien personnel qu'ils s'engagent à tenir compte de la différence.

Ce cadre est tiré du programme Genuine Contact™, Achieving and Regenerating Organizational Health and Balance, et nous l'avons adapté pour la Hypatia Association. De l'information additionnelle est disponible à l'adresse suivante : www.genuinecontact.net.

ANNEXE 3

Cadre d'évaluation du milieu de travail 20 questions

NOTA : L'information suivante est tirée du document intitulé *Des milieux de travail conviviaux*, préparé à l'intention des ministres fédéral/provinciaux/territoriaux responsables de la condition féminine, dont le mandat consiste notamment à encourager les chefs de file du domaine de l'emploi dans le secteur privé à créer des milieux de travail favorisant le recrutement, le maintien en fonction et l'avancement des femmes dans des secteurs industriels à forte croissance qui connaissent de sérieuses pénuries de main-d'œuvre spécialisée.

Proportion de travailleuses

1. Quelle est la proportion actuelle de travailleuses au sein de votre entreprise?
 - Calculer la proportion séparément pour les emplois non traditionnels dans les secteurs en pleine expansion.
 - Calculer la proportion séparément pour les postes supérieurs.
 - Autres facteurs à prendre en compte – quelle est l'incidence de l'âge, du niveau d'instruction et du statut marital des travailleuses?
2. Ces proportions augmentent-elles ou diminuent-elles?
3. Dans quelle mesure ces proportions reflètent-elles la disponibilité des travailleuses spécialisées dans votre localité?
4. Comment les taux de roulement chez les hommes et les femmes se comparent-ils?
5. Les proportions se rapprochent-elles de la « masse critique » (30 pour cent ou plus)?

Nature des relations interpersonnelles

6. Posez les questions suivantes (individuellement, en groupe ou par l'entremise d'un sondage) à vos employés :
 - Avez-vous l'impression de participer au processus décisionnel?
 - Les relations de travail en groupe sont-elles positives?
 - Quels sont les mécanismes officiels et officieux pour régler les conflits?
 - Les hommes semblent-ils conscients des défis auxquelles font face les femmes qui travaillent dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes?
 - Les femmes ont-elles l'impression de « faire partie de l'équipe »?
7. Combien de plaintes et de conflits mettant en cause des collègues se produisent chaque mois (ou chaque trimestre)?
 - Quelles sont les sources et les causes de ces conflits?
 - Ce nombre diminue-t-il progressivement?

Conditions de travail favorisant l'inclusion et milieu de travail exempt de stéréotypes

8. Les titres des postes, les descriptions d'emploi et les annonces de postes à combler reflètent-ils la participation des femmes au milieu de travail?
9. Les conditions de travail matérielles (p. ex., matériel, tenue vestimentaire, douches et toilettes) conviennent-elles tant aux hommes qu'aux femmes?
10. Les décisions relatives au milieu de travail qui influent sur le personnel reflètent-elles les différences individuelles au lieu de reposer sur l'hypothèse que toutes les femmes et que tous les hommes partagent les mêmes besoins et préoccupations?
11. Quels sont les mécanismes en place pour veiller à ce que les femmes ne soient pas automatiquement dirigées vers certains emplois ou vers certains types et niveaux d'emploi?

Possibilités d'avancement

12. Les systèmes de promotion, de rémunération et d'évaluation du rendement sont-ils clairement énoncés par écrit et fondés sur des critères objectifs?
 - Les hommes et les femmes obtiennent-ils des promotions au même rythme?
 - La rémunération moyenne des hommes et des femmes est-elle la même?
 - Les hommes et les femmes doivent-ils se conformer aux mêmes normes de rendement?
13. Comment l'entreprise favorise-t-elle le mentorat? Quels autres types de mesures de soutien sont offerts aux employés?
14. Les employées ont-elles l'occasion de pouvoir prendre comme modèles d'autres femmes qui occupent des postes supérieurs?
15. Comment l'entreprise veille-t-elle à examiner les définitions officielles et officieuses de « potentiel de leadership », « potentiel de gestion » et « travailleur idéal » pour s'assurer que les attentes et les comportements décrits s'appliquent aux femmes?
16. Comment les travailleurs sont-ils choisis pour les stages de formation ou les affectations spéciales? Combien de femmes ont l'occasion de participer à des stages de formation et à des affectations spéciales qui leur permettent d'acquérir des compétences particulières? Ce nombre augmente-t-il progressivement?
17. Quelle est l'incidence des règles relatives à l'ancienneté sur les possibilités d'avancement des femmes?
 - Comment ces règles influent-elles sur les personnes qui travaillent à temps partiel, qui occupent des emplois temporaires ou qui prennent des congés pour responsabilités familiales?
 - Ces règles facilitent-elles l'accès des femmes aux emplois bien rémunérés dans les secteurs en pleine expansion?

Milieu de travail psychologiquement sain – absence de harcèlement et possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle

18. Quels sont les mécanismes indiquant aux employés que le harcèlement de tout genre n'est pas toléré dans le milieu de travail?
19. Quelle est la fiche de route de l'organisation en ce qui touche le règlement des plaintes de harcèlement?
 - Est-il bien évident que ces plaintes sont prises au sérieux, sont étudiées rapidement et sont réglées sans que leurs auteurs aient à craindre des représailles?
20. Comment les politiques officielles et officieuses de l'entreprise aident-elles les employés à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles?
 - Les affectations et les heures de travail sont-elles prévisibles?
 - De quelle marge de manoeuvre les employés disposent-ils en ce qui touche leur lieu et leurs heures de travail?

CONSEIL : L'appui constant et actif du chef d'entreprise à l'égard de la pleine participation des femmes au milieu de travail représente l'élément le plus important du changement de la culture organisationnelle.

ANNEXE 4

Recrutement et sélection axés sur la diversité

NOTA : L'information suivante est tirée du document intitulé **In the Picture ... a future with diversity in trades, science and technology, Volume Three**, élaboré par la Hypatia Association, un organisme sans but lucratif situé en Nouvelle-Écosse. Cette association fait la promotion de la pleine participation des femmes en sciences, en technologie et dans les métiers en élaborant des stratégies viables visant un changement systémique, institutionnel et dans les milieux de travail.

Recruter différemment

Faites un effort spécial pour recruter un nombre représentatif de nouveaux employés de sorte à élargir la diversité en milieu de travail. De nombreux PDG vous diront que, si vous prévoyez engager une femme ou une personne d'une race ou d'une culture différente, l'une des premières questions que l'on vous posera sera à savoir si d'autres femmes ou des représentants d'autres races ou cultures sont à votre emploi. Si vous êtes incapable de répondre par l'affirmative, vous pourriez perdre une occasion.

Faites visiter vos installations, non seulement pour permettre aux employés éventuels de se renseigner davantage sur votre entreprise, mais aussi pour leur donner l'occasion d'entendre ce que vos employés actuels ont à dire sur ce que c'est que de travailler au sein de votre entreprise. Ne précipitez pas la visite – prévoyez le temps nécessaire pour des conversations. Rencontrez des représentants des groupes parmi lesquels vous désirez recruter. Renseignez-vous auprès d'eux, écoutez-les et posez-leur beaucoup de questions. Faites-leur part des efforts entrepris par votre entreprise pour rendre votre culture organisationnelle respectueuse de la diversité. Invitez vos nouvelles personnes-ressources à vous faire part de leurs commentaires, en prenant note de leurs idées et en y prêtant attention.

Informez les agences et les centres de recrutement avec lesquels vous faites habituellement affaire que vous désirez rencontrer des candidats qualifiés de diverses origines, en leur précisant que votre entreprise voit la diversité selon une nouvelle perspective. Faites de la publicité dans les journaux des collectivités ethnoculturelles, en veillant à éviter les stéréotypes négatifs dans le texte et les illustrations.

Réduisez l'influence du recrutement fondé sur le bouche à oreille, qui renforce un obstacle systémique ou le favoritisme. Utilisez au maximum les babillards électroniques. Allez au-delà du recrutement initial et offrez des mesures d'incitation aux études afin d'intéresser les candidats.

Cadre d'évaluation des pratiques actuelles

A. Les données

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer les secteurs scientifiques, technologiques et des métiers de votre entreprise où les femmes et les autres groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont sous-représentés, et analyser les tendances en matière d'emploi au cours des dernières années.

1. Quel est le profil actuel de votre entreprise en matière d'emploi?
 - Calculez les rapports en matière d'emploi, en présentant les données selon le genre, l'origine ethnique et les capacités, et selon les catégories d'emploi.
 - Calculez les rapports séparément pour les postes de niveau supérieur.
 - La diversité se rapproche-t-elle de la masse critique dans les métiers et le secteur technologique de votre entreprise (30 %)?
 - Ces rapports ont-ils changé au cours des quelque dix dernières années?

B. Recrutement interne

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer si les systèmes internes et informels et le recrutement fondé sur le bouche à oreille limitent les demandes d'emploi de la part de candidats qualifiés.

1. Comment les employés sont-ils informés des occasions d'emploi?
 - Les avis d'emplois vacants et les tableaux d'affichage sont-ils accessibles à tous les employés, y compris ceux qui ne travaillent pas sur les lieux mêmes ou qui ont un handicap physique?
2. À quel point le recrutement est-il fondé sur le bouche à oreille?
 - À quel point le recrutement est-il fondé sur l'ancienneté? sur le mérite?
3. Existe-t-il un répertoire complet des compétences des employés?
 - Sinon, pourquoi?
4. Donnez un exemple d'une pratique de recrutement interne qui appuie les objectifs de votre entreprise en matière de diversité.

C. Recrutement externe

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer si les politiques et les pratiques de votre entreprise en matière de recrutement favorisent les demandes d'emploi de la part d'une vaste réserve de candidats qualifiés.

1. Les stratégies de recrutement permettent-elles de joindre des candidats qualifiés appartenant à divers groupes?
 - Des membres de divers groupes visés par l'équité en matière d'emploi participent-ils à la détermination des documents de recrutement appropriés?
 - Les avis d'emplois vacants et les annonces utilisent-ils un langage non sexiste et neutre sur le plan de la culture?
 - Les nouvelles technologies permettraient-elles de répondre aux besoins d'une plus grande diversité de candidats?

- Les profils de compétences sont-ils vérifiés afin d'y déceler tout préjugé sexiste ou culturel?
- 2. Les employés du service du personnel ont-ils reçu une formation sur les lois sur les droits de la personne et les autres lois relatives à l'emploi?
 - Les lois sur les droits de la personne et les autres lois et documents à jour pertinents ont-ils été consultés au moment de la préparation de la formule de demande d'emploi?
- 3. Un accent adéquat est-il mis sur les qualités requises et les fonctions les plus importantes en rapport avec le poste en question?
 - Les compétences sont-elles énumérées de sorte à représenter les exigences réelles du poste?
 - Une personne qui connaît bien les fonctions quotidiennes associées au poste est-elle disponible pour offrir de l'information aux postulants éventuels?
- 4. Le service du personnel est-il accessible aux personnes ayant un handicap physique?
 - Les descriptions de poste ou les annonces spécifient-elles les exigences physiques liées au poste, établies en fonction d'une analyse de celles-ci? Veuillez fournir des exemples.
- 5. Donnez un exemple d'une pratique de recrutement externe qui appuie les objectifs de votre entreprise en matière de diversité.

D. Le processus de sélection

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer si les vraies exigences professionnelles sont connues et si les critères liés à l'emploi sont utilisés pour sélectionner les meilleurs candidats.

1. Les gestionnaires et les membres du comité de sélection connaissent-ils et appuient-ils les objectifs de votre entreprise en matière de diversité?
 - Le comité de sélection est-il sensibilisé aux différences culturelles sur le plan des communications?
 - Les membres du comité de sélection ont-ils reçu une formation sur la diversité culturelle?
 - La formation sur la diversité a-t-elle entraîné un engagement à l'égard des objectifs en matière de diversité?
 - Les membres du comité de sélection recherchent-ils des caractéristiques qu'ils présentent eux-mêmes?
2. Le processus de sélection, y compris les entrevues, est-il uniformisé et totalement documenté?
 - Quelle procédure est en place pour vérifier les références? Est-elle uniformisée?
3. La priorité est-elle accordée aux diplômés universitaires, même lorsque le poste n'exige pas un tel diplôme?
4. Donnez un exemple d'une pratique de sélection qui appuie les objectifs de votre entreprise en matière de diversité.

E. Incidences et analyse

Pourquoi poser ces questions? Pour déterminer les incidences des pratiques de recrutement et de sélection sur les objectifs de votre entreprise en matière de diversité.

1. En rapport avec quels postes le profil d'emploi actuel de votre entreprise est-il conforme à ses objectifs en matière de diversité? Où constatez-vous des divergences?
2. De quelles façons la diversité de votre milieu de travail a-t-elle apporté une contribution positive à votre entreprise et aux employés?
3. Quelles pratiques de recrutement et de sélection actuelles appuient les objectifs de votre entreprise en matière de diversité?
4. Quelles améliorations pourraient être apportées aux pratiques de recrutement et de sélection afin de mieux appuyer les objectifs de votre entreprise en matière de diversité?

RESSOURCES ADDITIONNELLES ET LIENS

AMOUR, Nan, Cathy CARMODY et Donna CLARK. *In the Picture...a future with diversity in trades, science and technology*, Halifax, Hypatia Association, janvier 2006, vol. 3, 88 p.

<http://www.hypatiaassociation.ca/In%20the%20Picture%20Vol%203.pdf> (en anglais seulement)

*Les autres volumes de cette série peuvent être consultés à l'adresse suivante : <http://www.hypatiaassociation.ca/Publications.html>. (en anglais seulement)

CONSEIL CANADIEN SUR L'APPRENTISSAGE. *Les programmes de formation des apprentis au Canada*, Ottawa, Le Conseil, juillet 2006, 10 p. <http://www.ccl-cca.ca/CCL/Reports/LessonsInLearning/apprenticeship-LinL.htm?Language=FR>

CENTRE SYNDICAL ET PATRONAL DU CANADA. PARTENAIRES DU MILIEU DU TRAVAIL. *Compétences et pénurie de compétences : Les points de vue des dirigeants du patronat, des syndicats et du secteur public au Canada : Points de vue 2005, Les Partenaires du milieu de travail*, Ottawa, Centre syndical et patronal du Canada, janvier 2006.

<http://www.loginstitute.ca/files/pdfs/CLBC.pdf> (en anglais seulement)

COMITÉ AVISEUR FEMMES EN DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE. *J'y suis... J'y reste! De ma formation... au marché du travail*, publié en collaboration avec Emploi-Québec et le ministère de l'Éducation du Québec, [Montréal], le Comité, décembre 2003, 52 p.

http://www.inforoutefpt.org/ensemble_dossiers_meq/metierstm/documents/ciaft.pdf.

CONFERENCE BOARD DU CANADA. *Canada's Demographic Revolution: Adjusting to an Aging Population*, Ottawa, Conference Board du Canada, mars 2006, 7 p.

Conseil sectoriel de la construction. *L'offre de main-d'œuvre à venir dans l'industrie canadienne de la construction*, 2004, 40 p. http://www.csc-ca.org/pdf/LMI_Future_F.pdf

CONSEIL D'EXPERTS EN SCIENCES ET EN TECHNOLOGIE. *EPAE : Les employés, pierre angulaire de l'excellence - Le renouvellement des ressources humaines en S-T dans la fonction publique fédérale*, 2002, 26 p.

<http://www.csta-cest.ca/index.php?ID=3&Lang=Fr>

EMERSON, Carolyn J. *What is the Business Case for Increasing Women in SETT (Science, Engineering, Trades and Technology)*, St. John's, Terre-Neuve, Canadian Coalition of Women in Engineering, Science, Trades & Technology, 2006, 6 p.

<http://www.ccwestt.org/Cnu5news/CCWESTfullarticles.asp?dismode=article&artid=227> (en anglais seulement)

MCLEAN, Denise. *Des milieux de travail conviviaux : créer une culture organisationnelle qui permet d'attirer, de garder et de promouvoir les femmes*, préparé pour les ministres fédéral/provinciaux/territoriaux responsables de la condition féminine, [Toronto], ministres fédéral/provinciaux/territoriaux responsables de la condition féminine, 2003, 20 p.

<http://www.gnb.ca/0037/report/WorkplacethatWork-f.pdf>

GROUPE NATIONAL DE RÉFÉRENCE DES FEMMES ET LA PROBLÉMATIQUE DU MARCHÉ DU TRAVAIL. *Highlights Report: Women in Trades and Technology*, [Ottawa], Le Groupe, 2002, 13 p. <http://www.nwrg-grnf.ca/WITReport.htm> (en anglais seulement)

ORSER, Barbara. *Créer des organisations à haut rendement : Mettre à profit le leadership des femmes*, Ottawa, Conference Board du Canada, 2000, 39 p.

<http://www.conferenceboard.ca/documents.asp?rnext=241>

FORUM CANADIEN SUR L'APPRENTISSAGE. *Les métiers spécialisés : une carrière pour bâtir ton avenir : feuilles d'information : pénurie de main-d'œuvre*, [Ottawa], Forum canadien sur l'apprentissage, [2006?], 11 p.

http://www.metiersspecialises.ca/media/fact_sheet_fr.pdf

THOMAS, D.A. et Robin ELY. « Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 5 (septembre-octobre 1996), p. 79-90.

EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION (Royaume-Uni). *Action for Change: Action for Employers*, Manchester, Equal Opportunities Commission, mars 2005, 16 p.

http://www.equalityhumanrights.com/Documents/Gender/Education/action_for_change_occ_seg_employers.pdf (en anglais seulement)