

L'exploration des pratiques d'inclusion des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec

Renée Michaud, Amélie Bernier et Marie-Pier Bernard Pelletier

Volume 14, numéro 1, 2026

Transformation des pratiques organisationnelles : développement, inclusion et reconfiguration du travail

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1125432ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1125432ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec en Outaouais

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Michaud, R., Bernier, A. & Bernard Pelletier, M.-P. (2026). L'exploration des pratiques d'inclusion des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 14(1). <https://doi.org/10.7202/1125432ar>

Résumé de l'article

Pour atténuer la pénurie de main-d'oeuvre, plusieurs entreprises s'efforcent de diversifier leurs effectifs. Toutefois, la gestion de la diversité demeure un défi dans certains secteurs économiques caractérisés par une main-d'oeuvre homogène, comme dans l'industrie de la métallurgie au Québec. Malgré une meilleure représentation et moins de stigmatisation des femmes sur le marché du travail, elles demeurent largement sous-représentées dans cette industrie. Dans ce contexte, notre équipe a mené une étude exploratoire auprès des partenaires de l'industrie métallurgique au Québec, afin d'identifier les pratiques visant à accroître la représentation des femmes dans les emplois de production traditionnellement masculins. Notre cadre conceptuel s'appuie sur la documentation scientifique et professionnelle portant sur la gestion de la diversité, l'intégration des femmes dans les milieux traditionnellement masculins et l'étude des conventions collectives. La collecte des données auprès des employeurs et des syndicats comprend un sondage en ligne, des groupes de discussion, des entretiens individuels semi-dirigés et une recension des conventions collectives dans le secteur.

Les pratiques implantées par les entreprises sont présentées en quatre catégories : les structures et les processus organisationnels de gestion de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), les pratiques d'attraction, les pratiques de rétention et les pratiques de développement des compétences et de la carrière. Elles comprennent notamment le diagnostic de la situation, l'adaptation des processus de dotation, la révision des conditions et des processus de travail, et des initiatives pour rendre la culture organisationnelle plus inclusive. Or, ces pratiques ne sont pas uniformément mises en oeuvre dans les entreprises du secteur; lorsqu'elles le sont, elles semblent davantage ponctuelles et réactives plutôt que stratégiques. Par ailleurs, bien que certaines dispositions des conventions collectives recensées puissent contribuer à l'EDI au travail, elles ne sont que rarement formulées pour répondre aux besoins spécifiques des femmes.

L'exploration des pratiques d'inclusion des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec¹

Renée MICHAUD

(auteure de correspondance) Université du Québec en Outaouais (UQO), Département de relations industrielles

renee.michaud@uqo.ca

Amélie BERNIER

Université TÉLUQ, École des sciences de l'administration

amelie.bernier@teluq.ca

Marie-Pier BERNARD PELLETIER

Université TÉLUQ, École des sciences de l'administration

marie-pier.bernardpelletier@teluq.ca

Résumé

Pour atténuer la pénurie de main-d'oeuvre, plusieurs entreprises s'efforcent de diversifier leurs effectifs. Toutefois, la gestion de la diversité demeure un défi dans certains secteurs économiques caractérisés par une main-d'oeuvre homogène, comme dans l'industrie de la métallurgie au Québec. Malgré une meilleure représentation et moins de stigmatisation des femmes sur le marché du travail, elles demeurent largement sous-représentées dans cette industrie. Dans ce contexte, notre équipe a mené une étude exploratoire auprès des partenaires de l'industrie métallurgique au Québec, afin d'identifier les pratiques visant à accroître la représentation des femmes dans les emplois de production traditionnellement masculins. Notre cadre conceptuel s'appuie sur la documentation scientifique et professionnelle portant sur la gestion de la diversité, l'intégration des femmes dans les milieux traditionnellement masculins et l'étude des conventions collectives. La collecte des données auprès des employeurs et des syndicats comprend un sondage en ligne, des groupes de discussion, des entretiens individuels semi-dirigés et une recension des conventions collectives dans le secteur.

Les pratiques implantées par les entreprises sont présentées en quatre catégories : les structures et les processus organisationnels de gestion de l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI), les pratiques d'attraction, les pratiques de rétention et les pratiques de développement des compétences et de la carrière. Elles comprennent notamment le diagnostic de la situation, l'adaptation des processus de dotation, la révision des conditions et des processus de travail, et des initiatives pour rendre la culture organisationnelle plus inclusive. Or, ces pratiques ne sont pas uniformément mises en oeuvre dans les entreprises du secteur; lorsqu'elles le sont, elles semblent davantage ponctuelles et réactives plutôt que stratégiques. Par ailleurs, bien que certaines dispositions des conventions collectives recensées puissent contribuer à l'EDI au travail, elles ne sont que rarement formulées pour répondre aux besoins spécifiques des femmes.

Mots-clés: Pratiques d'inclusion des femmes; gestion de la diversité; mixité au travail; secteur traditionnellement masculin; conventions collectives

Introduction

Depuis plusieurs années, le marché du travail québécois fait face à d'importantes pénuries de main-d'oeuvre dans plusieurs domaines, ce qui a mené les entreprises à élargir leurs bassins de recrutement. Cette tendance, loin d'être unique au Québec (Avery *et al.*, 2013), engendre des défis en matière de gestion des ressources humaines, parce que ces nouveaux bassins reflètent la plus grande diversité de la population active (en matière notamment de genre, d'âge, d'origine ethnique et culturelle). Or, le recrutement d'une main-d'oeuvre diversifiée nécessite des efforts d'inclusion pour arriver à bien l'accueillir, la fidéliser et la développer. Devant ces changements, de nombreuses entreprises ont affiché leur volonté de s'engager à inclure des personnes sous-représentées en emploi, mais la manière dont elles le font est encore peu connue.

La diversité fait référence « aux différences entre les personnes susceptibles d'influencer leur acceptation, leur rendement, leur satisfaction et leur progression dans une organisation » (Hays-Thomas, 2022, 6 : traduction libre). Elle existe sous plusieurs formes, qui ne sont pas nécessairement visibles, ni mutuellement exclusives (Gotsis et Kortezi, 2015; Kirton et Greene, 2021; Laufer, 2009). La diversité est souvent considérée comme un objectif à atteindre pour les organisations, en raison des nombreux avantages qui y sont associés : l'amélioration des résultats de l'entreprise en matière de rentabilité et de profitabilité, le développement de nouveaux marchés, une meilleure réputation et une capacité accrue d'attirer et de retenir la main-d'oeuvre, un accroissement de la créativité, de l'innovation et de la flexibilité ainsi que l'amélioration de la résolution de problèmes, du climat de travail et de la mobilisation du personnel (Chang, 2022; Garner-Moyer, 2006; Kuptsch et Charest, 2022; Saba et Dolan, 2021; SCT, 2017).

De son côté, l'inclusion est l'« action de mettre en place un environnement respectueux de la diversité qui intègre pleinement tous les membres de sa communauté, qui les accompagne et leur offre des mesures de soutien pour favoriser le bien-être et leur accomplissement » (RQEDI, 2020). Le concept d'inclusion se rapproche, dans une certaine mesure, de celui de la gestion de la diversité, qui « fait référence à différentes mesures de sensibilisation visant à soutenir les groupes minoritaires et à adopter des stratégies de communication et des directives générales concernant les principales caractéristiques de ces différents groupes afin de faciliter l'acceptation et l'inclusion de leurs membres » (Kuptsch et Charest, 2022 : 3). Ainsi, plusieurs écrits s'étant intéressés à la gestion de la diversité la présentent comme une réponse aux problèmes de discrimination et de sous-représentation de certains groupes historiquement désavantagés sur le marché du travail, telles les personnes racisées, en situation de handicap, issues de groupes ethniques ou culturels minoritaires, ou autochtones (Beaudry et Gagnon, 2022).

La gestion de la diversité pose un défi considérable dans les secteurs où la main-d'oeuvre demeure relativement homogène, comme l'industrie de la première transformation métallurgique au Québec (SCIAN 331). Ainsi, le diagnostic sectoriel du Comité sectoriel de main-d'oeuvre de la métallurgie (CSMO-M), publié en 2022, révélait une faible représentation de certains groupes : les femmes constituaient seulement 8,5 % des effectifs (occupant principalement des emplois administratifs), tandis que 9,6 % provenaient de groupes de minorités visibles, 0,04 % se trouvaient en situation de handicap et 0,3 % faisaient partie des peuples autochtones. Si plusieurs groupes sont sous-représentés par rapport à leur disponibilité sur le marché du travail (CIMT, 2023), il nous semble pertinent de nous intéresser spécifiquement à la présence des femmes dans cette industrie.

Dans les dernières décennies, les femmes sont généralement mieux représentées et moins stigmatisées sur le marché du travail (Gagné, 2022). Elles représentaient 50,9 % de la population totale au Canada âgée de 15 ans et plus en 2021, et leur taux d'activité au Québec a atteint un sommet historique de 61,5 % en 2023 (ISQ, 2024). Pourtant, même si les femmes composaient

28,6 % de l'effectif du secteur de la fabrication en 2021 (Statistique Canada, 2021), elles demeurent peu présentes dans l'industrie métallurgique.

Cette sous-représentation des femmes dans les emplois de production traditionnellement masculins est associée au concept de mixité, qui peut être défini comme le « processus d'intégration des femmes à des métiers majoritairement masculins ainsi que l'intégration des hommes dans des métiers majoritairement féminins, dépendamment du milieu de travail » (Beeman, 2011 : 15), dans lequel « les frontières se brouillent et la ségrégation sexuée des emplois disparaît » (Eckert et Monchartre, 2007 : 229). Promouvoir la mixité ne se limite pas à accroître le nombre de femmes dans les domaines traditionnellement masculins, mais exige aussi de transformer les environnements professionnels pour éliminer les barrières à leur inclusion, afin qu'elles occupent une place égale à celle des hommes.

Bien que les concepts de diversité, d'inclusion, de gestion de la diversité et de mixité soient distincts, ils sont complémentaires et se renforcent mutuellement pour favoriser l'attraction, la rétention et le développement des compétences et de la carrière des femmes dans un milieu de travail. C'est dans ce contexte que notre équipe a mené une étude exploratoire dans l'industrie métallurgique au Québec, afin d'identifier les pratiques mises en oeuvre pour y accroître la représentation des femmes dans les emplois de production. En 2022, cette importante industrie employait 17 840 personnes dans 167 établissements, dont près de 60 % étaient syndiqués. L'année précédente, en 2021, sa contribution au PIB québécois se chiffrait à 4,7 milliards de dollars, ce qui représente 10 % de la contribution de l'ensemble de l'industrie manufacturière au PIB et 1,2 % du PIB total (CSMO-M, 2022). Nombre de directions d'entreprises et de syndicats du secteur, sous l'impulsion de l'équipe du CSMO-M, ont conjointement fait de l'inclusion des femmes dans leur industrie une de leurs priorités. Cette étude s'inscrit comme une première étape du dialogue social pour améliorer la gestion de la diversité dans le secteur. C'est pour cette raison que l'établissement d'un diagnostic spécifique du secteur à ce sujet est primordial (Gotsis et Kortezi, 2015).

L'article comprend cinq parties. Après avoir présenté la littérature sur les pratiques pour favoriser l'intégration des femmes et la méthodologie retenue pour l'étude, nous présentons les résultats obtenus, qui feront ensuite l'objet d'une discussion. La dernière partie présente les limites de l'étude et une réflexion sur la possibilité d'étendre et de transférer les pratiques d'intégration des femmes dans l'industrie à d'autres groupes sous-représentés.

La revue de la littérature

Afin de faciliter l'intégration des femmes dans des professions et des secteurs traditionnellement masculins comme l'industrie métallurgique, il faut non seulement relever les obstacles à l'attraction et à leur rétention, mais aussi identifier les moyens déployés et les pratiques mises en oeuvre par les différents acteurs. Pour ce faire, nous avons recensé la documentation scientifique sur la gestion de la diversité ainsi que sur l'inclusion des personnes issues des groupes sous-représentés (dont les femmes) sur le marché du travail, de même que la documentation professionnelle sur l'inclusion des femmes dans les domaines ou dans les secteurs d'activités traditionnellement masculins (Bélangier et Coulombe, 2018; Brière, 2019; Léveillé et Carle, 2007; Nouveau-Brunswick, 2009) ou dans certaines industries spécifiques : les métiers (*trades*) (Gyarmati *et al.*, 2017), l'industrie minière (CIAFT, 2017; Milot, 2016), l'industrie de la construction (ACQ, 2021), l'industrie du camionnage (Massimiani *et al.*, 2019), l'industrie des services automobiles (Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018) et l'industrie manufacturière (CME, 2017 ; Deloitte, 2015, 2017; Muir et Hong, 2014; PWC, 2018). Nous avons aussi exploré la littérature sur les conventions collectives, en particulier sur les clauses liées à l'EDI (équité, diversité et inclusion).

Notre revue de la littérature a permis de recenser différentes pratiques que nous présentons en quatre catégories : a) les structures et les processus organisationnels de gestion de l'EDI ; b) les pratiques d'attraction des femmes (et des groupes minoritaires) ; c) les pratiques de rétention des femmes (et des groupes minoritaires) ; d) les pratiques de développement des compétences et de la carrière des femmes (et des groupes sous-représentés).

Les structures et les processus organisationnels de gestion de l'EDI

Plusieurs structures et processus organisationnels sont souvent nécessaires pour encadrer les différentes pratiques favorisant la présence et l'inclusion dans les organisations des personnes membres des groupes sous-représentés, comme les femmes. Or, leur implantation est généralement précédée d'un **engagement formel de la direction** au sujet de l'EDI (Brière, 2019; Chrobot-Mason *et al.*, 2013; D'Netto *et al.*, 2014; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; Otaye-Ebede, 2018; Rinfret *et al.*, 2022). Cet engagement doit se traduire par des gestionnaires qui agissent comme des modèles en matière d'EDI et qui communiquent clairement et fréquemment l'importance de la diversité et de l'inclusion.

En matière de structure, la documentation scientifique propose la nomination d'une personne-cadre responsable du dossier de la diversité (Chanlat, 2022; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; PWC, 2017; WEF, 2016) ou encore d'un champion ou d'une championne de l'inclusion (Chrobot-Mason *et al.*, 2013; Offermann et Basford, 2014; Winters, 2014). En guise de processus, on trouve l'établissement d'un diagnostic précis de la situation s'appuyant sur des données empiriques et le développement d'un plan d'action ou d'un programme de gestion de la diversité contenant des objectifs précis et assorti des ressources nécessaires pour l'implanter (Brière, 2019; D'Netto *et al.*, 2014; Hays-Thomas, 2022; Lobel, 1999; Muir et Hong, 2014; Rinfret *et al.*, 2022; Saba et Dolan, 2021; Starnski et Son Hing, 2015). L'évaluation des résultats obtenus et l'imputabilité des gestionnaires à l'égard de l'EDI sont aussi largement mentionnées, certains textes suggérant même que la gestion efficace de l'EDI devienne un critère d'évaluation du rendement des gestionnaires (Brière, 2019; D'Netto *et al.*, 2014; Demetriades, 2007; Gallegos, 2014; Kossek *et al.*, 2006; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999; Muir et Hong, 2014; Offermann et Basford, 2014; PWC, 2017; Rinfret *et al.*, 2022; Saba et Dolan, 2021; Starnski et Son Hong, 2015; WEF, 2016).

En plus de ces processus faisant pratiquement l'unanimité dans la documentation scientifique sur l'inclusion des femmes dans les milieux traditionnellement masculins, les autres pratiques que nous plaçons dans cette catégorie sont la consultation des femmes pour connaître leurs préoccupations et leurs besoins, la tenue d'entrevues de départ et l'implantation de programmes d'accès à l'égalité en emploi (PAEE) (ACQ, 2021; Bélanger et Coulombe, 2018 ; Brière, 2019; CIAFT, 2017; CME, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2017; RGF-CN, 2016; WEF, 2016).

La littérature sur les conventions collectives consultée révèle que la grande majorité d'entre elles comprend des clauses interdisant la discrimination au travail, témoignant d'un engagement en faveur de l'EDI, tant de la part des employeurs que des syndicats. Au Québec, en 2022, 85 % des 8 205 conventions collectives des secteurs privé et public consultées présentaient des clauses portant spécifiquement sur l'interdiction de la discrimination (Laroche *et al.*, 2024). On y trouve, par exemple, des références directes au contenu des chartes sur les droits de la personne et des lois en vigueur, des mesures de protection et d'accompagnement des personnes victimes de discrimination et des mécanismes de formation (Kumar et Aciri, 1992, Laroche *et al.*, 2024; OIT, 2022).

Concernant l'appui des syndicats à la diversité et à l'inclusion, la documentation scientifique révèle des divergences quant à leur position et à leurs attitudes face aux politiques de gestion de la diversité. D'un côté, les syndicats peuvent être des promoteurs de l'inclusion (Ledwith, 2012). La façon dont ils comprennent les préoccupations des femmes en emploi et leurs différences par

rapport aux hommes influence leurs actions conjointes avec les employeurs et leur approche dans la recherche de solutions (Yates, 2010). Ces actions comprennent notamment la formation des équipes de négociation au sujet des biais inconscients et des principes d'égalité des sexes, l'inclusion de femmes dans le leadership syndical et dans les équipes de négociation collective (Dickens, 2000; Kirsch et Blaschke, 2014; OIT, 2020; Pillinger *et al.*, 2016) ainsi que l'utilisation de l'écriture inclusive (Kumar et Aciri, 1992). D'un autre côté, les syndicats peuvent aussi limiter leur rôle dans la promotion de la diversité, voire y résister (Garner-Moyer, 2006), mais il semble que leur action soit plus soutenue, voire positive ou favorable lorsque des dispositifs de diversité sont compris dans des ententes conjointes (Kirton et Greene, 2021).

Les derniers processus de gestion de l'EDI identifiés dans la littérature sur les conventions collectives sont la négociation collective et les mesures conjointes négociées. Ces démarches visent une plus grande égalité entre les sexes et la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes (Moore *et al.*, 2019; OIT, 2020). Parmi les mesures inscrites dans les conventions collectives, figurent les programmes d'équité et/ou d'égalité en emploi, la présence d'un comité d'équité salariale, le processus d'attribution équitable des primes salariales d'attraction et de rétention, les indemnités pour corriger les écarts de rémunération entre les sexes ainsi que la classification et l'évaluation neutres des emplois (Kumar et Aciri, 1992; Laroche *et al.*, 2024; Pillinger *et al.*, 2016). À ce titre, une étude de l'OIT (2022) portant sur 98 pays révèle que 59 % des 512 conventions collectives analysées contiennent des dispositions relatives à l'égalité des sexes. Pour le Québec, Laroche *et al.* (2024) rapportent que seulement 3,5 % des conventions collectives analysées contiennent une disposition visant la mise en place d'un comité d'équité salariale.

Les pratiques d'attraction

L'attraction de la main-d'oeuvre réfère à toutes les pratiques mises en oeuvre pour recruter et sélectionner le personnel. Les pratiques favorisant l'attraction sont nombreuses dans la littérature et elles font grandement consensus. Parmi elles figurent l'élargissement des bassins de recrutement, la mise en avant de l'ouverture de l'organisation à la diversité, au moyen d'affichages inclusifs et de modèles diversifiés, des initiatives de recrutement ciblé pour les groupes minoritaires, l'utilisation de critères de sélection objectifs et liés à l'emploi, le recours à des équipes de recrutement comprenant des membres issus de la diversité, la formation de ces équipes aux biais inconscients et l'utilisation d'instruments de sélection non biaisés, telles les entrevues structurées (Avery *et al.*, 2013; CIAFT, 2017; D'Netto *et al.*, 2014; Gotsis et Kortezi, 2015; Kossek *et al.*, 2006; Kraus et Riche, 2016; Lobel, 1999; Massimiani *et al.*, 2019; Muir et Hong, 2014; Otaye-Ebede, 2018; Shen *et al.*, 2009; Stamarski et Son Hing, 2015). D'autres pratiques fréquemment recensées dans la documentation professionnelle sur l'intégration des femmes sont le déploiement d'efforts pour accroître la notoriété d'un secteur traditionnellement masculin et de ses emplois, particulièrement auprès des femmes, la présentation réaliste des emplois, l'écriture inclusive dans les affichages d'emploi, l'embauche de stagiaires et la collaboration avec des ressources externes en employabilité (Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CME, 2017; CSMO-Auto, 2018; Deloitte, 2015, 2017; Gyarmati *et al.*, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014; Nouveau-Brunswick, 2009; PWC, 2017; RGF-CN, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015).

Les pratiques de rétention

La rétention fait référence au fait de garder ou de retenir le personnel au sein d'une organisation ou dans un poste donné. Cette catégorie regroupe les pratiques associées à la culture organisationnelle, aux conditions de travail, au processus de travail et à la santé et sécurité.

Les principales pratiques mentionnées dans la documentation scientifique qui favorisent la rétention des personnes membres des groupes minoritaires sont la présence d'une culture inclusive (Gallegos, 2014; Offermann et Basford, 2014; Rinfret *et al.*, 2022; Shen *et al.*, 2009; Winters, 2014), la présence de leaders inclusifs ou transformationnels qui agissent comme des modèles (Hays-Thomas, 2022; Gallegos, 2014; Rinfret *et al.*, 2022) et l'offre d'activités de sensibilisation et de formation sur la diversité et l'inclusion (D'Netto *et al.*, 2014; Foster Curtis et Dreachslin, 2008; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Kraus et Riche, 2016; Kossek *et al.*, 2006; Lobel, 1999; Offermann et Basford, 2014; Otaye-Ebede, 2018; Roberson *et al.*, 2013). La littérature sur l'inclusion des femmes ajoute, quant à elle, des mesures spécifiques comme la présence d'un processus d'accueil adéquat pour les recrues, la préparation des équipes de travail à l'arrivée des femmes, les activités de formation et de sensibilisation aux défis de la mixité, l'adoption de politiques claires sur le harcèlement et la violence au travail, accompagnées de sanctions pour les personnes fautives, ainsi que la présence de politiques et de mécanismes favorisant la civilité, la formalisation et la communication des mécanismes de plaintes, le rappel périodique des politiques en place et l'intervention des gestionnaires en cas de manquement (ACQ, 2021; AFO, 2018; Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018; Gyarmati *et al.*, 2017; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-RCN, 2016).

La documentation scientifique sur les conventions collectives aborde également les mécanismes de formation au sujet de la discrimination (Kumar et Acri, 1992, Laroche *et al.*, 2024; OIT, 2022). De nombreuses ententes comprennent aussi des dispositions visant à prévenir et à traiter le harcèlement sexuel au travail, en s'attaquant à la violence fondée sur le genre (Williamson et Baird, 2014). Ces accords peuvent intégrer des mesures telles que la définition du harcèlement sexuel, des protocoles de gestion des plaintes, des moyens de prévention et de protection au travail, des mesures de soutien aux victimes en milieu de travail, des congés pour violence conjugale ou familiale, et la création de comités d'aide en matière de violence à caractère sexuel (Laroche *et al.*, 2024; MTESS, 2020; OIT, 2020, 2022; Pillinger *et al.*, 2016). D'autres dispositions comprennent le changement de courriel ou d'emplacement physique au travail, ou la nomination d'une intervenante auprès des femmes (Laroche *et al.*, 2024). Au Québec, un rapport du MTESS (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale) (2020) a permis de recenser 237 conventions collectives comprenant des clauses relatives à la violence conjugale. Parmi elles, 57 % reprennent le contenu des articles de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) concernant la violence conjugale et la violence à caractère sexuel, tandis que 43 % contiennent des clauses plus généreuses que celles prévues par la LNT.

La qualité des conditions de travail contribue aussi à la rétention. Dans un contexte de gestion de la diversité et de mixité, l'implantation de bonnes conditions de travail implique l'offre d'avantages sociaux répondant aux besoins spécifiques des femmes et davantage de flexibilité dans les horaires, tout en conservant une certaine stabilité ou prévisibilité (Brière, 2019; Gotsis et Kortezi, 2015; Hay-Thomas, 2022; Konrad, 2013; Kossek *et al.*, 2006; Lobel, 1999; Winters, 2014). Les autres pratiques recensées dans la documentation professionnelles sur l'intégration des femmes comprennent la présence d'installations sanitaires et de vestiaires pour les femmes ainsi que la disponibilité de vêtements de travail et d'équipements de protection individuelle (EPI) adaptés à la morphologie féminine (Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; CME, 2017; CSMO-Auto, 2018; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016; WEF, 2016).

D'autres pratiques favorisant la rétention, tirées principalement de la littérature sur la mixité, portent sur la révision des processus de travail pour permettre aux femmes d'accomplir les mêmes tâches que les hommes. Cela peut passer par la modification des activités nécessitant plus de force physique ou par la révision des structures de rémunération pour reconnaître les différentes manières de travailler. À ce sujet, certains textes soulignent l'importance de l'analyse ergonomique

des postes de travail et de la disponibilité d'outils ou d'équipements adaptés pour faciliter les tâches nécessitant une force excessive (Bélanger et Coulombe, 2018; Brière, 2019; CSMO-Auto, 2018; Léveillé et Carle, 2007; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016; Nouveau-Brunswick, 2009; RGF-CN, 2016). D'autres travaux recommandent encore des pratiques telles que le développement de la polyvalence en emploi, la rotation systématique des postes et le travail en équipe (CIAFT, 2017; Colette et Ruest, 2015; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016).

Enfin, les pratiques permettant la conciliation travail-vie personnelle sont aussi fréquemment mentionnées dans la littérature sur la gestion de la diversité. Elles prennent des formes variées : des mécanismes pour faciliter le retour des parents après un congé de longue durée, l'accommodement pour les horaires, des congés pour les personnes proches aidantes et l'accès à un service de garde. L'offre de mesures d'équilibre travail-vie personnelle accessibles à tout le personnel et dont l'utilisation est appuyée par la gestion constitue une pratique faisant pratiquement l'unanimité (Bélanger et Coulombe, 2018; Colette et Ruest, 2015; CSMO-Auto, 2018; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Konrad, 2013; Léveillé et Carle, 2007; Lobel, 1999; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016; Shen *et al.*, 2009; WEF, 2016; Winters, 2014).

Les mesures facilitant l'équilibre travail-vie personnelle sont également présentes dans plusieurs conventions collectives, dans différents pays et divers secteurs d'activités. Elles octroient notamment une plus grande flexibilité dans les horaires et le temps de travail, des congés de maternité ou parentaux bonifiés, des droits pour les travailleuses et travailleurs responsables de personnes à charge ainsi que des aménagements liés à la maternité (Kumar et Aciri, 1992; OIT, 2022; Pillinger *et al.*, 2016; Proctor-Thomson *et al.*, 2021).

Les pratiques de développement des compétences et de la carrière

Les pratiques de développement de la main-d'oeuvre permettent de développer, d'enrichir ou de rehausser les qualifications et les compétences du personnel par divers moyens, afin d'améliorer l'efficacité au travail et d'accroître, voire de faciliter la mobilité professionnelle verticale (promotion) ou horizontale (changement de poste). La littérature consultée sur le sujet recense deux pratiques grandement reconnues, tant dans les milieux scientifiques que professionnels : le mentorat et la mise en place de réseaux ou de groupes ressources destinés aux groupes minoritaires. Parmi les autres pratiques, on trouve l'identification du personnel à haut potentiel (Offermann & Basford, 2014), le développement de programmes de perfectionnement ciblés pour les membres des groupes minoritaires (Brière, 2019; CIAFT, 2017; Kraus et Riche, 2016; Muir et Hong, 2014) ainsi que le développement de plans d'apprentissage et de carrière adaptés aux besoins de ces mêmes personnes (D'Netto *et al.*, 2014; Lobel, 1999; Shen *et al.*, 2019). Enfin, la littérature sur l'inclusion des femmes met en lumière des pratiques supplémentaires, comme la communication transparente des étapes de cheminement de carrière à tout le personnel (CIAFT, 2017; Deloitte, 2015; Jones, 2019; Massimiani *et al.*, 2019; Milot, 2016; Muir et Hong, 2014), l'encouragement des femmes à poser leur candidature à des postes de gestion (Bélanger et Coulombe, 2018; CIAFT, 2017; Milot, 2016) et la valorisation de modèles féminins de gestionnaires ayant réussi (CME, 2017; Nouveau-Brunswick, 2009).

La méthodologie

Cette étude a été réalisée de novembre 2022 à décembre 2023, avec la collaboration du CSMO-M (Michaud & Bernier, 2025). La population à l'étude est l'industrie métallurgique ou de la première transformation des métaux (SCIAN 331), laquelle produit le métal brut servant à la fabrication d'objets courants. Tel que précisé dans l'introduction, ce secteur comptait, en 2021, 167

établissements au Québec, dont environ le quart était des fonderies, et employait 17 840 personnes (CSMO-M, 2022).

Pour obtenir le plus d'information possible permettant de documenter les réalités et les défis du secteur en matière d'EDI des femmes et de mieux comprendre les pratiques qui en résultent, une approche exploratoire et descriptive combinant à la fois des données primaires et des données secondaires a été retenue (Trudel *et al.*, 2007). En matière de données primaires, une collecte de données auprès des employeurs et des syndicats a eu lieu entre novembre 2022 et mai 2023 : un questionnaire en ligne a permis d'obtenir des données quantitatives auprès des employeurs, tandis que des groupes de discussion et quelques entretiens individuels semi-dirigés ont permis d'obtenir des données qualitatives, tant auprès d'employeurs, de syndicats que de représentants du CSMO-M. Une recension des conventions collectives des entreprises syndiquées de l'industrie a permis d'obtenir des données secondaires complémentaires sur la réalité du secteur. Ces différentes sources de données contribueront à produire de nouvelles connaissances sur les pratiques d'inclusion des femmes dans le secteur de la métallurgie au Québec.

Le recrutement des participantes et des participants s'est effectué par différents moyens, notamment par des présentations lors de rencontres et d'événements avec les partenaires du secteur, l'envoi de courriels aux entreprises du secteur, la promotion du projet dans l'infolettre du CSMO-M et des appels téléphoniques ciblés.

Pour la partie **quantitative**, un questionnaire a été administré à l'aide de la plateforme *LimeSurvey*. Ce questionnaire, destiné aux entreprises du secteur, comptait 20 questions². Il comprenait des questions sur les caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur, présence d'un syndicat, horaires de travail, sexe du dirigeant principal, présence d'un service de ressources humaines et mécanismes formels de gestion de l'EDI) et sur celles de la personne répondante (poste occupé, ancienneté et sexe). D'autres questions portaient sur les pratiques d'inclusion identifiées dans la littérature, invitant les répondantes et répondants à indiquer, à l'aide d'une échelle nominale, si ces pratiques étaient actuellement mises en oeuvre dans leur entreprise ou non.

Au total, 34 personnes ont répondu au questionnaire et 19 l'ont complété. Bien que les données répertorient 167 entreprises dans le secteur, le CSMO-M en compte seulement 98, et c'est à ces seuls établissements que le sondage a été envoyé, ce qui donne un taux de réponse de 19,4 %. Une majorité des personnes représentantes d'employeurs sondées (63 %) sont des professionnelles en GRH, parmi lesquelles 52,6 % sont des femmes. Plus de 40 % travaillent dans de petites entreprises de moins de 100 employés, et près du quart (23,5 %) dans de grandes entreprises de 500 employés ou plus, au Saguenay (32,4 %) et en Montérégie (26,5 %). Une majorité des entreprises sondées (82,4 %) sont syndiquées. Les principaux syndicats représentant les employés de production sont le Syndicat des Métallos, affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) (42,3 %) et la Fédération de l'industrie manufacturière (FIM), affiliée à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) (34,6 %). Les horaires de travail du personnel de production dans les entreprises sondées incluent principalement des quarts de jour et de soir (81,8 %), des quarts de nuit (69,7 %) et des quarts de travail de fin de semaine (60,6 %).

Pour la collecte des données **qualitatives**, deux groupes de discussion ont été organisés : un sur la plateforme Zoom, regroupant cinq personnes provenant de quatre entreprises, et l'autre en présentiel, réunissant huit personnes de six entreprises différentes. Quatre entretiens individuels semi-dirigés ont été menés avec des représentantes d'entreprises et quatre l'ont été avec des représentants syndicaux. Des entretiens semi-dirigés ont également été réalisés avec le personnel du CSMO-M. Le choix d'opter pour des entretiens individuels ou des groupes de discussion a été surtout fondé sur la disponibilité des personnes participantes. Les thèmes abordés dans ces rencontres, d'une durée comprise entre 42 et 117 minutes (moyenne de 78 minutes), comprenaient les défis liés à la sous-représentation des femmes dans le secteur ainsi que les pratiques visant à

promouvoir leur présence et leur inclusion. Le contenu des entretiens individuels et de groupe a été enregistré, transcrit puis codé manuellement par au moins deux chercheuses de l'équipe, à l'aide d'une grille de codage élaborée par elles.

Parallèlement à la collecte des données primaires, une **recension des conventions collectives** des établissements syndiqués québécois du secteur a été effectuée. En utilisant une liste préalablement fournie par le CSMO-M, des demandes d'informations ont été adressées au ministère du Travail du Québec, puis les conventions collectives ont été extraites à l'aide du moteur de recherche Corail. La revue de la littérature a permis de sélectionner, en amont de la recension, les thèmes des clauses portant sur l'EDI. Ces démarches ont mené à l'analyse de 55 conventions collectives du secteur, permettant à l'équipe de recherche d'examiner la fréquence et le contenu des clauses générales liées à l'EDI ainsi que celles faisant explicitement référence aux femmes.

Les résultats

Avant de présenter les pratiques d'attraction, de rétention et de développement, nous examinons les structures et les processus de gestion de l'EDI mis en place dans les entreprises. Pour chaque catégorie de pratiques, nous présentons d'abord les résultats du sondage auprès des employeurs, puis les ajouts révélés par les entretiens et les groupes de discussion, illustrés avec des extraits codifiés pour préserver l'anonymat des personnes rencontrées, et finalement l'information tirée de l'analyse des conventions collectives.

Les structures et les processus organisationnels de gestion de l'EDI

Le tableau 1 permet de constater qu'une très grande majorité des entreprises ont réalisé un exercice d'équité salariale, et qu'une majorité rendent leurs échelles salariales publiques. Autrement, les structures et les processus associés à la gestion de la diversité sont peu présents. Près d'un tiers des entreprises sondées compte un poste de cadre ou un champion ou une championne de l'EDI. Les activités de diagnostic et l'établissement de plans d'action semblent un peu plus fréquents (environ un tiers des entreprises sondées) que les mécanismes d'évaluation et de suivi, entre autres pour assurer l'imputabilité des gestionnaires (moins d'un quart des établissements). Finalement, seulement 17,9 % des personnes répondantes ont signalé que les conventions collectives en vigueur contenaient des dispositions relatives à l'EDI.

Tableau 1

Présence de structures et de processus organisationnels liés à l'EDI, en nombre et en pourcentage*

Les structures et les processus organisationnels de gestion de l'EDI	Présence selon le sondage auprès des employeurs**		
	Oui	Non	NSP/PNPR***
Un exercice d'équité salariale a été réalisé dans l'entreprise.	21 (95,4 %)	1	0
Les échelles salariales sont affichées (publiques).	13 (59,1 %)	9	1
Un poste de direction ou un poste de cadre attitré à l'EDI.	6 (18,2 %)	27	1
Un(e) champion(ne) EDI, c'est-à-dire un(e) cadre responsable de promouvoir ce dossier dans les discussions de gestion et auprès des employé(e)s, en plus de ses autres responsabilités	10 (30,3 %)	23	1
Un comité consacré aux discussions sur l'EDI regroupant des gestionnaires et/ou des employé(e)s	8 (24,2 %)	25	1
Un portrait détaillé de la situation des femmes en emploi et des différents groupes d'employé(e)s (par exemple, statistiques sur l'EDI)	11 (33,3 %)	22	1
Un plan d'action en matière d'EDI	10 (30,3 %)	23	1
Un programme d'accès à l'égalité en emploi (PAEE) visant à contrer la discrimination en emploi et à favoriser l'équité en matière d'emploi	9 (28,1 %)	23	2
Des cibles par rapport à l'équité en matière d'emploi	10 (31,3 %)	22	2
Une formation en gestion de la diversité/mixité offerte à toute personne occupant un poste supérieur ou de direction	5 (16,1 %)	26	3
Un suivi ou un rapport de la direction sur les progrès en matière d'EDI	7 (22,6 %)	24	3
Un budget alloué aux enjeux d'EDI	6 (20,0 %)	24	4
La valorisation des bons coups et des bonnes idées en matière d'EDI	7 (33,3 %)	14	2
Un critère d'évaluation des gestionnaires et d'obtention du bonus de rendement concerne la manière dont ils intègrent les femmes dans leur équipe.	3 (13,0 %)	20	0
Des dispositions (clauses, lettres d'entente, accords écrits) concernant l'EDI dans la/les conventions collectives en vigueur	4 (16,7 %)	20	10

* Le pourcentage de présence (réponse = oui) est calculé sur le nombre total de réponses positives et négatives.

** Nous avons conservé tous les questionnaires, même ceux non complétés, ce qui explique la variation du total des réponses. *** NSP : ne sais pas; PNPR : préfère ne pas répondre

Les entretiens et les groupes de discussion ont permis de préciser ou de nuancer certains de ces résultats. D'abord, la plupart des personnes rencontrées ont indiqué que leur entreprise procède à une forme quelconque de diagnostic de la situation des femmes dans leur organisation. Les entreprises peuvent notamment documenter les besoins des femmes et identifier les obstacles à leur attraction et à leur rétention, grâce à des sondages ou à des entrevues de départ.

Ces filles-là [...] sont bien mieux placées que moi pour dire c'est quoi leurs besoins, c'est quoi leurs enjeux. (P2)

Certaines entreprises se fixent des objectifs en matière de diversité pour augmenter la proportion de femmes dans leurs effectifs. Parmi les entreprises rencontrées, une seule intègre l'atteinte d'un objectif de diversité dans les critères de rémunération variable de ses cadres supérieurs.

On n'a pas de quotas, mais on a des objectifs qu'on tente d'atteindre en termes de ratio de femmes.
[...] Les objectifs sont fixés par l'usine, [...] puis c'est lié [...] à la rémunération variable. (P3)

Les résultats de l'analyse des conventions collectives des entreprises syndiquées concordent partiellement avec ceux du sondage. Bien que 95,4 % des personnes ayant répondu au sondage aient indiqué que leur entreprise a réalisé un exercice d'équité salariale, les programmes d'équité salariale figurent seulement dans 7 des 55 conventions collectives recensées, tandis que les PAEE apparaissent dans seulement deux conventions.

Les pratiques d'attraction des femmes

En matière d'attraction, le tableau 2 montre les pratiques les plus courantes dans les entreprises sondées, notamment l'accueil de femmes stagiaires ou d'étudiantes, la rédaction inclusive des annonces d'emploi et l'utilisation d'entrevues structurées liées aux critères de sélection et préparées à l'avance. En revanche, les pratiques les moins fréquentes comprennent l'utilisation de différents profils de compétences ou d'expérience pour combler un même poste et la formation des équipes de recrutement sur les biais en contexte de sélection.

Tableau 2

Présence des pratiques d'attraction des femmes, en nombre et en pourcentage

Les pratiques d'attraction	Présence selon le sondage auprès des employeurs		
	Oui	Non	NSP/ PNPR
L'établissement accueille des femmes stagiaires ou des étudiantes.	21 (91,3 %)	2	0
Les annonces d'emploi sont rédigées de manière inclusive.	16 (72,7 %)	6	0
L'entrevue est structurée (liée aux critères de sélection et préparée à l'avance).	16 (72,7 %)	6	0
L'établissement affiche clairement son ouverture à la main-d'œuvre féminine (dans sa publicité ou dans son site Web).	15 (68,2 %)	7	1
Des femmes participent aux comités de sélection (entrevues).	15 (65,2 %)	8	0
Les processus d'embauche comprennent des mises en situation et/ou des tests de jugement situationnel.	14 (63,6 %)	8	0
Lorsqu'elles sont fortement minoritaires au niveau des candidatures, l'entreprise rencontre toutes les femmes ayant postulé pour un emploi.	9 (42,9 %)	12	1
L'établissement collabore avec une ressource externe en employabilité pour femmes.	8 (38,1 %)	13	1
Différents profils de compétences ou d'expérience sont prévus pour pourvoir un même poste vacant.	6 (28,6 %)	15	1
Les équipes de recrutement reçoivent une formation sur les biais en contexte de sélection.	6 (28,6 %)	15	1

Les entretiens individuels et les groupes de discussion mettent en lumière d'autres pratiques d'attraction présentes dans les entreprises du secteur. En ce qui a trait au processus de sélection, pour pallier le manque de notoriété du secteur de la métallurgie et de ses emplois, une majorité

des entreprises rencontrées, parfois en collaboration avec le CSMO-M, fournissent des efforts pour faire connaître le milieu et développent des plans de marketing RH.

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

La façon dont on a présenté la campagne [Pas de métal, pas de], l'idée, c'était d'aller chercher des axes qui rejoignent un peu tout le monde [...] de mieux faire connaître ce qui se fait de bon, c'est bon pour tous. [...] C'était d'aller sensibiliser sur ce que fait le secteur [...]. Ce n'est pas généré, ça laisse place à tous, finalement. (C3)

Dans le cadre du processus de sélection, la moitié des entreprises rencontrées cherchent à offrir une présentation réaliste des emplois.

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

Nous, maintenant, on donne l'opportunité aux candidats et candidates de lever les panneaux via les centres d'évaluation. Ce n'est pas vraiment un test, c'est vraiment plus une expérience qu'on veut faire vivre à la personne, qu'on lui dit, par exemple, si, je ne sais pas, si c'est 20 fois dans ta journée ou peu importe que tu vas avoir à le lever. (P5.2)

Certaines entreprises rencontrées implantent aussi des initiatives de recrutement ciblant spécifiquement les femmes, parfois en collaboration avec des organismes d'employabilité et d'autres partenaires du secteur. Par exemple, deux projets pilotes étaient en cours dans deux régions du Québec au moment de la collecte des données.

Puis, on vient de partir un gros projet qu'on travaillait depuis un an et demi en collaboration avec, encore une fois, le CSMO, puis avec [un organisme d'employabilité]. [...] C'est un programme qui leur donne un DEP en opération d'équipement de production. C'est un programme en alternance travail/études dans lequel elles vont venir faire leur stage ici, chez nous, durant la période d'été. (P2.1)

Enfin, aucune pratique d'attraction n'a été recensée dans les conventions collectives du secteur qui ont été analysées.

Les pratiques de rétention des femmes

En ce qui concerne les pratiques de rétention (tableau 3), la majorité des entreprises a mis en place un processus d'accueil et d'intégration formel pour accueillir les recrues. Toutefois, un peu moins de la moitié sensibilise l'équipe de travail qui accueillera une nouvelle employée. Par ailleurs, toutes les entreprises sondées se sont dotées d'une politique contre le harcèlement sexuel et psychologique, et la majorité d'entre elles impose systématiquement des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi en cas de comportements ou de propos déplacés à l'endroit d'autres

personnes. Cependant, moins du quart des entreprises offre des ateliers de sensibilisation à l'inclusion (par exemple, sur les biais inconscients, le sexisme, le harcèlement ou l'intimidation).

En ce qui a trait aux pratiques liées aux conditions de travail, une majorité des entreprises mettent à la disposition des femmes des installations sanitaires et/ou des vestiaires adaptés ainsi que des vêtements de travail et des équipements conçus pour leur morphologie. En matière de processus de travail, plus de la moitié des entreprises fournissent des outils destinés à réduire les tâches exigeant une force excessive, tout en encourageant les hommes à les utiliser lorsque c'est nécessaire. Seules quelques entreprises offrent des mesures favorisant la conciliation travail-vie personnelle à tous leurs employés et permettent une flexibilité dans l'aménagement du temps de travail. Enfin, aucune entreprise de l'échantillon ne propose de service de garde sur place, disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Tableau 3

La présence des pratiques de rétention des femmes, en nombre et en pourcentage

Les pratiques de rétention	Présence selon le sondage auprès des employeurs		
	Oui	Non	NSP/ PNPR
Un processus d'accueil et d'intégration formel est mis en place pour accueillir les recrues.	18 (81,8 %)	4	0
L'établissement sensibilise au sujet de l'inclusion l'équipe de travail à laquelle sera intégrée une nouvelle employée.	10 (47,6 %)	11	2
Il y a une politique contre le harcèlement sexuel et psychologique.	23 (100 %)	0	0
Des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au renvoi sont appliquées systématiquement lorsque des gestes ou des propos déplacés envers les femmes surviennent.	20 (90,9 %)	2	1
L'établissement offre des ateliers de sensibilisation sur l'inclusion (par exemple, sur les biais inconscients, le sexisme, le harcèlement et l'intimidation).	5 (22,7 %)	17	1
Des entrevues de départ sont réalisées auprès des personnes qui quittent l'établissement.	16 (72,7 %)	6	0
Des installations sanitaires et/ou des vestiaires sont disponibles pour les femmes.	19 (82,6 %)	4	0
Les vêtements de travail et les équipements sont adaptés à la morphologie des femmes.	17 (73,9 %)	6	0
Les hommes sont encouragés à utiliser les outils fournis pour réduire les tâches pour lesquelles une force excessive est exigée.	16 (69,0 %)	6	1
Des outils et des appareils sont fournis pour réduire les tâches pour lesquelles une force excessive est exigée.	14 (60,9 %)	9	0
L'établissement soutient son personnel grâce à des programmes de retour au travail après des absences prolongées.	10 (47,6 %)	11	2
Les personnes qui se prévalent des mesures d'équilibre travail-famille-vie personnelle ne sont pas pénalisées.	10 (43,5 %)	13	0
L'établissement offre un service de réaffectation en cas de grossesse.	9 (42,9 %)	12	2
Les hommes sont encouragés à se prévaloir des mesures d'équilibre travail-famille-vie personnelle.	9 (40,9 %)	13	1
Des mesures d'équilibre travail-famille-vie personnelle sont en place et accessibles à tout le personnel.	8 (36,4 %)	14	0
Il y a une flexibilité dans l'aménagement du temps de travail.	7 (30,4 %)	16	0
Un service de garde sur place est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.	0 (0 %)	22	1

Les entretiens et les groupes de discussion ont confirmé les résultats du sondage sur les pratiques de rétention, tout en mettant en lumière quelques pratiques qui n'y apparaissaient pas. Par exemple, certaines entreprises rencontrées ont aussi adopté une politique de civilité en milieu de travail, en complément de leur politique de prévention du harcèlement. D'autres ont même proposé une formation sur la civilité au travail. En outre, la moitié des personnes rencontrées

affirme passer à l'action en intervenant ou en confrontant les personnes ayant des comportements inacceptables sur le lieu de travail.

On n'a pas besoin d'être des formateurs en intégration, on peut les avoir ces discussions-là, puis on peut habiller mon superviseur aussi à les avoir, puis les supporter, nos superviseurs, pour qu'il y ait une discussion avec l'équipe avant que la personne rentre, puis dire : « Rappelons-nous, on est en 2023, puis vous en avez tous des enfants, ben essayez donc d'accueillir cette personne-là comme vous aimeriez que votre enfant soit accueilli dans un milieu de travail. » Tu sais, ça, je pense que ça peut faire réfléchir, pis ça fait évoluer les gens, puis les mentalités. (P5.3)

Puis, je me souviendrai toujours. J'avais rencontré le gars du syndicat, puis j'avais dit : « Là, on a une situation maintenant ». Il avait banalisé, c'était fou : « Oh, bien, si elle est trop fragile pour venir dans le milieu d'hommes, ta ta ti tatata... ». J'ai dit : « T'as une fille, toi? ». « Ben oui. » J'ai dit : « Elle a quel âge, ta fille? ». « Elle a seize ans. » « Hey ben vite, elle va pouvoir venir travailler comme étudiante. Aimerais-tu ça que ta fille, ça y arrive? Qu'est-ce que tu dirais? » « Ah bien t**! » : il s'était levé, puis il avait dit « C'est qui? ». Donc, juste ça, ça l'avait fait cheminer, lui, là, en l'espace de deux secondes. Puis, il avait dit : « T'as bien raison, puis la réaction que j'ai eue là, il y a deux minutes, ça n'a pas d'allure. C'est beau. Je m'en occupe. ». Fait que tu sais, il faut en parler, puis tu sais, il ne faut pas avoir peur de les mettre, ces tabous-là, sur la table. (P5.3)

Concernant le processus d'accueil et d'intégration, une majorité des représentants syndicaux rencontrés ont mentionné qu'en plus du processus développé par leur employeur, leur exécutif syndical local accueille les nouvelles employées.

On a sorti des exemples, pas des guides, mais des façons de fonctionner avec comment accueillir une travailleuse. Ça peut être banal, mais comment une travailleuse se présente. Bon, je viens de rentrer dans votre milieu de travail, bon, je me présente au syndicat, puis de parler un peu avec elle pour justement voir après ça de faire un suivi c'était quoi, comment qu'elle s'est approprié le travail, puis comment qu'elle se développe et qu'est-ce qui est un frein, un frein aussi à son développement ? (S4)

En matière de processus et de conditions de travail, plusieurs entreprises réalisent des analyses ergonomiques et fournissent des outils et des équipements visant à réduire les tâches nécessitant une force excessive, tels que des exosquelettes ou des dispositifs mécanisés. Certaines révisent également leurs méthodes de travail en optant pour l'automatisation ou la robotisation.

Il y a certaines tâches qu'on a pu revoir [...] des tâches qu'on se rend compte que physiquement ça n'a pas de sens, mais ça n'avait déjà pas de sens pour des hommes. [...] On a amélioré ces tâches-là [...] on les a rendues faciles pour les femmes. [...] Je vais vous donner un exemple : l'atelier de brasquage où on répare les cuves, il y a des montées de courant, et d'utiliser une rectifieuse, puis de tenir à bout de bras comme ça, puis là, tu le fais pratiquement pendant tout ton quart de travail, c'est épuisant physiquement. On a installé un beau petit montant, un équipement qui neutralise le poids de l'appareil qui est supporté avec un mât derrière toi, ça fait que l'appareil se supporte par elle-même. (S3)

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

Au sujet des conditions de travail et de la conciliation travail-vie personnelle, tous les représentants syndicaux rencontrés ont souligné l'existence de congés prévus dans leurs conventions collectives, tels que les congés familiaux, les congés mobiles, le retrait préventif ainsi que des clauses liées à la violence conjugale. Par ailleurs, bien que deux entreprises aient lancé des initiatives visant à offrir des services de garde en milieu de travail disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, ces projets ont été abandonnés en raison d'une faible demande ou faute de ressources.

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

L'analyse des conventions collectives du secteur montre qu'une majorité d'entre elles incluent, sous l'impulsion des mesures législatives, des clauses relatives au harcèlement psychologique et sexuel (31 sur 55) ainsi que l'interdiction de la discrimination (49 sur 55), évoquant, entre autres, les motifs de discrimination prévus à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, c. C-12). La plupart des conventions collectives se contentent de reprendre intégralement les conditions minimales imposées par la loi. Ainsi, la majorité des conventions collectives (38 sur 55) mentionnent le sexe comme l'un des motifs interdits de discrimination, mais une seule convention collective est spécifique à l'égard des femmes en matière de harcèlement en milieu de travail.

Par ailleurs, 10 des 55 conventions collectives analysées contiennent des dispositions liées à la violence conjugale et/ou à caractère sexuel. L'extrait suivant souligne qu'une situation de violence dans la vie personnelle peut entraîner des répercussions sur la présence ou sur le rendement de la victime au travail.

La Compagnie reconnaît que les salariés font parfois face à des situations de violence conjugale ou de violence à caractère sexuel dans leur vie personnelle, lesquelles peuvent affecter leur présence ou leur rendement au travail. Pour cette raison, la Compagnie et le Syndicat conviennent qu'une fois que la situation a été vérifiée par un professionnel reconnu (ex. : médecin ou avocat), la Compagnie tiendra compte de cette situation dans l'évaluation de toute mesure disciplinaire possible relative à l'absence ou à la performance du salarié. Compte tenu de ce qui précède, la Compagnie convient d'accorder un congé rémunéré à un salarié victime de violence conjugale ou à caractère sexuel pendant une période maximale de trois (3) semaines. En plus du congé de trois (3) semaines, le salarié a droit à un congé sans solde d'un mois. Ces congés coïncident avec tout congé accordé en vertu de l'article 79.1 de la Loi sur les normes du travail.

Convention collective entre l'aluminerie de Bécancour Inc. et le Syndicat des Métallos-FTQ, section locale 9700, 2019-2025

Certaines dispositions conventionnées en matière de santé et sécurité au travail qui pourraient contribuer à l'EDI ont été recensées. Toutefois, elles sont très rarement formulées pour répondre aux besoins particuliers des femmes. Ainsi, bien que la question des EPI soit abordée dans la majorité des conventions collectives recensées (51 sur 55), seulement deux cas mentionnent des équipements adaptés aux caractéristiques spécifiques des femmes.

La compagnie prévoira des habits pour les femmes.

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

Par ailleurs, un peu plus de la moitié des conventions collectives répertoriées (30 sur 55) comprennent une disposition relative aux installations sanitaires (toilettes, vestiaires et douches). Toutefois, aucune d'entre elles ne fait spécifiquement référence à des installations adaptées pour les femmes.

Les conventions collectives du secteur proposent différentes options pour faciliter la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles : une majorité des convention collective (41 sur 55) proposent des banques de temps ou de congés. De plus, près des deux tiers des

conventions collectives (34 sur 55) des conventions collectives traitent du congé de maternité, mais uniquement cinq d'entre elles le font en accordant des avantages aux femmes dépassant les obligations légales.

Les pratiques de développement des compétences et de la carrière des femmes

Enfin, les pratiques visant le développement des compétences et la progression de carrière des femmes, présentées au tableau 4, semblent généralement moins répandues que les pratiques des autres catégories. La pratique la plus fréquente consiste à encourager également les femmes et les hommes à postuler pour des postes de niveau supérieur. En ce qui a trait aux pratiques les moins présentes, ce sont l'établissement d'un programme formel de mentorat pour les femmes et l'offre d'occasions de réseautage pour elles, que ce soit au sein de l'établissement ou à l'extérieur.

Tableau 4

La présence des pratiques de développement, en nombre et en pourcentage

Pratiques de développement des compétences et de la carrière des femmes	Présence selon le sondage auprès des employeurs		
	Oui	Non	NSP/PNPR
Les femmes sont autant encouragées à postuler que leurs collègues masculins à des postes de niveau supérieur.	20 (87,0 %)	3	0
Les étapes de cheminement de carrière sont communiquées à tout le personnel.	12 (52,2 %)	11	
L'établissement valorise l'accompagnement et le jumelage des femmes.	9 (39,1 %)	14	0
L'établissement offre un programme formel de mentorat pour les femmes.	3 (13,6 %)	19	1
Des occasions de réseautage pour les femmes (au sein de l'établissement ou à l'extérieur) sont offertes.	2 (9,1 %)	20	1

Les entretiens et les groupes de discussion ont fait émerger deux autres pratiques. D'une part, quelques entreprises développent et implantent progressivement des programmes de perfectionnement qui sont, pour le moment, principalement destinés au personnel-cadre.

Je vais démarrer un recrutement dans les prochaines semaines [...] 10 postes de superviseuses complètement dédiés à des femmes. Ça va être des postes qui sont ajoutés dans l'organigramme, mais qui n'auront pas d'équipe en dessous d'eux. C'est comme des postes de relève qui vont être affichés à l'interne et à l'externe [...] dédiés à des femmes que l'on va accompagner pendant une période de 12 mois avec différentes stratégies : de la formation, de l'exposition, puis du remplacement, vraiment à la tâche, puis on va, ce sont des emplois permanents dans le fond. (P4)

De plus, une majorité des entreprises rencontrées ont mis sur pied un comité de femmes visant à recueillir les perceptions sur le terrain, à documenter les besoins spécifiques des femmes (par le biais de sondages), à leur donner un lieu pour s'exprimer et à renforcer leur sentiment d'appartenance. Ces initiatives se traduisent notamment par des conférences, des rencontres avec des leaders féminins et le partage d'expériences.

Bien que les conventions collectives analysées prévoient des dispositions au sujet du développement des compétences dans moins de 20 % des cas (jumelage, mentorat, formation au travail ou présence d'un comité paritaire de formation), elles ne comportent aucune clause

explicitement destinée aux femmes. De plus, on n'y trouve aucune indication relative à des pratiques de rétention ou de développement des compétences conçues dans une perspective d'inclusion des femmes.

Discussion

Les pratiques adoptées par les entreprises du secteur de la métallurgie ressemblent à celles décrites et répertoriées dans la littérature sur la gestion de la diversité et à celles mises en oeuvre par des entreprises d'autres secteurs québécois ayant étudié l'inclusion des femmes. Bien que certaines structures et quelques processus de gestion soient en place, principalement en raison d'exigences légales, ils sont loin d'être généralisés. Par ailleurs, le fait que peu de structures et de processus organisationnels de gestion de l'EDI soient inscrits dans les conventions collectives ne signifie pas nécessairement qu'ils sont absents des milieux de travail, comme en témoignent les résultats du sondage. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ces éléments relèvent davantage des droits de gestion et ne font pas systématiquement l'objet de négociation entre les employeurs et les syndicats.

Les pratiques d'attraction les plus souvent mentionnées dans la littérature sont généralement présentes, tout comme plusieurs pratiques de rétention. Cela dit, certaines recommandations presque unanimes, comme le développement d'une culture inclusive et l'offre de formation sur les enjeux de genre et de mixité, ne semblent pas s'être concrétisées dans le secteur. De plus, plusieurs clauses en matière de culture organisationnelle ou de santé et sécurité sont inscrites dans les conventions collectives, mais très peu d'entre elles sont formulées pour répondre aux besoins spécifiques des femmes. Ce problème de non-spécificité est surprenant, en particulier dans les milieux masculins, dans la mesure où les obstacles particuliers auxquels font face les femmes dans ces milieux, tels le harcèlement et l'absence d'installations sanitaires adéquates et d'EPI ajustés à leur taille, sont bien documentés (CSMO-M, 2022; Gyarmati *et al.*, 2017; Milot, 2016; Stamarski et Son Hing, 2015).

En matière de développement des compétences et de progression de carrière, il reste beaucoup de chemin à faire, entre autres en matière de mentorat. Par ailleurs, bien que de nombreuses entreprises du secteur aient mis en place des comités de femmes, le principal défi demeure celui d'impliquer les femmes occupant des postes de production. Cette difficulté peut s'expliquer en raison des contraintes liées aux opérations et à leurs horaires de travail en rotation par quarts.

Or, il est essentiel de mentionner que si certaines entreprises adoptent une ou plusieurs des pratiques présentées, d'autres résistent à leur implantation, ce qui laisse présager une réalité hétérogène dans le secteur. Par ailleurs, ces pratiques ne se trouvent pas toutes à un stade de développement semblable, certaines étant encore en phase de développement, alors que d'autres sont déjà mises en place. Il semble aussi que très peu de pratiques aient fait l'objet d'une évaluation formelle de leurs retombées.

La littérature propose que les interventions organisationnelles pour accroître l'inclusion ou la mixité doivent comprendre des pratiques complémentaires et dynamiques qu'il faut intégrer dans un plan, une stratégie à long terme elle-même intégrée à la stratégie de l'organisation (Brière, 2019; Gotsis et Kortezi, 2015; Hays-Thomas, 2022; Saba et Dolan, 2021). Or, il est difficile de déterminer, avec les données que nous avons recueillies, si les entreprises du secteur adoptent une approche cohérente et concertée s'inscrivant dans la durée pour inclure les femmes ou si elles adoptent ponctuellement différentes pratiques au gré des besoins exprimés ou des problèmes rencontrés. À ce sujet, les entreprises semblent réagir promptement aux défis qui se présentent à elles, mais peu ont indiqué avoir un plan clair, précis et réfléchi, s'échelonnant dans le temps, pour produire des changements durables, c'est-à-dire non seulement pour attirer les femmes, mais aussi pour les

inclure de manière pérenne dans leur organisation. L'appui de la direction est une condition *sine qua non* pour l'inclusion des femmes. Même si plus de la moitié (53,9 %) des entreprises sondées ont indiqué que l'EDI constitue une priorité stratégique pour elles et que 86,2 % ont indiqué que l'inclusion est une valeur primordiale, cet engagement ne semble pas se traduire en plans concertés, sauf exception.

Conclusion

Nous avons esquissé le portrait des pratiques mises en oeuvre dans les organisations de l'industrie métallurgique au Québec en fonction des réponses que nous avons obtenues. Or, notre étude n'est pas sans limites. Parmi celles-ci figurent la taille restreinte de l'échantillon et un taux de réponse inférieur à nos attentes, ce qui réduit notre capacité à réaliser des analyses statistiques approfondies et limite la généralisation de nos conclusions. Malgré tout, la taille de l'échantillon demeure acceptable, compte tenu de la taille de la population ciblée et des objectifs de l'étude (Zhu *et al.*, 2015). La longueur du sondage, de même que son administration quelques mois seulement après l'enquête du diagnostic sectoriel réalisé par le CSMO-M, peuvent expliquer le faible taux de réponse des représentants des entreprises. Toutefois, la triangulation des données permet de surmonter ces limites (Mayer *et al.*, 2000; Pegdwendé, 2021).

Une autre limite de notre étude est justement le fait qu'elle ne permet pas d'évaluer la réaction des différents protagonistes concernant les pratiques de diversité et d'inclusion au travail, en particulier celle des femmes en emploi dans le secteur. Nous ne savons donc pas si les femmes se saisissent et mobilisent les pratiques mises en place, ni si elles jugent qu'elles bénéficient véritablement de ces pratiques ou si elles se sentent davantage exclues, ni comment les hommes réagissent ou s'ils se sentent concernés par ces initiatives. Comme le soulignent Dover *et al.*, (2020), les initiatives pour favoriser la diversité peuvent involontairement nuire aux objectifs mêmes de ces mesures, d'où l'intérêt de documenter les perceptions des groupes majoritaires et des groupes sous-représentés qui les vivent. Cela pourrait faire l'objet d'une recherche ultérieure dans l'industrie métallurgique québécoise.

Nous ne disposons pas actuellement de moyens pour évaluer l'efficacité et les résultats des pratiques mises en oeuvre. Les femmes embauchées demeurent-elles dans les entreprises? Parviennent-elles à faire avancer leur carrière dans l'entreprise ou dans l'industrie? Il serait pertinent de mesurer les retombées des pratiques en développement ou déjà mises en oeuvre dans quelques mois voire quelques années, entre autres celles des deux projets pilotes qui étaient en cours dans le secteur lors de la collecte des données.

Enfin, sans nier les avancées théoriques et les usages actuels, nous n'avons pas tenu compte de l'intersectionnalité qui examine l'interaction des multiples formes de diversité (Lee et Tapia, 2021). Ainsi, il est probable que l'inclusion d'une femme blanche dans un milieu de travail majoritairement masculin et blanc diffère de celle d'une femme en situation de handicap, d'une femme membre d'une minorité visible ou encore d'une femme cumulant ces trois différentes caractéristiques.

Nous avons indiqué précédemment que notre étude constituait une première étape visant à faciliter le dialogue social dans l'industrie métallurgique, pour y améliorer la gestion de la diversité. L'accès des acteurs à la même information sur la réalité du secteur et à la documentation sur le sujet pourrait contribuer à une prise de décision concertée concernant l'inclusion des femmes dans l'industrie. Or, l'intégration des femmes constitue seulement un premier pas vers une gestion plus inclusive de la diversité. Bien que la littérature présentée abonde dans ce sens, il sera essentiel de vérifier si les pratiques axées sur la mixité et l'inclusion de la main-d'oeuvre féminine peuvent également favoriser une plus grande diversité de profils et l'inclusion des personnes plus

éloignées du marché du travail, notamment les personnes immigrantes, les personnes en situation de handicap et les membres des peuples autochtones. Pour assurer leur inclusion pérenne dans les entreprises du secteur de la métallurgie, il sera crucial de coordonner les actions et les pratiques mises en oeuvre dans une approche cohérente et stratégique. Tant les pratiques organisationnelles, l'organisation du travail que la culture d'ouverture à la diversité devront continuer d'évoluer pour inclure différents profils de main-d'oeuvre et ainsi faire face aux défis de la pénurie dans le secteur, qui persistent.

Notes

[1] Les auteures remercient pour leur appui financier le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec, la Commission des partenaires du marché du travail et le gouvernement du Canada (Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'oeuvre, programme Évolution-Compétences 2021-2024, programme Compétences futures).

[2] Le questionnaire comprenait aussi d'autres questions que nous n'avons pas utilisées pour les fins de cet article.

Bibliographie

Assemblée de la francophonie de l'Ontario (AFO). (2018). *Guide des meilleures pratiques : Promotion de l'inclusivité*. (<https://monassemblee.ca/wp-content/uploads/2018/10/Guide-de-linclusion-15-octobre-2018.pdf>)

Association de la construction du Québec (ACQ) (2021). *Les femmes et la construction: Guide informatif pour favoriser leur intégration sur les chantiers*. (<https://www.acq.org/wp-content/uploads/2021/05/grandpublic-integrationdesfemmes-boiteoutils2021.pdf>)

Avery, D.R., McKay, P.F., & Volpone, S.D. (2013). Diversity Staffing: Inclusive Personnel Recruitment and Selection Practices, dans Roberson, Q. M. (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, (p. 282-299), Oxford University Press.

Beeman, J. (2011). *La mixité au travail : un défi d'égalité : Rapport de la Stratégie nationale concertée : pour en finir avec la division sexuelle du travail* [Rapport de travail]. Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT). (https://ciaft.qc.ca/wp-content/uploads/2017/01/rapport_mixite_ciaft_2011_21.pdf)

Beaudry, C., & Gagnon, M. (2022). *Diversité en milieu de travail : de l'exclusion à l'inclusion*, Éditions JFD.

Bélanger, A.-P., & Coulombe, J. (2018). *Guide pour des milieux de travail inclusifs : Une stratégie pour le maintien des femmes dans les métiers et professions à prédominance masculine*. Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale. (<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3442276>)

Brière, S. (dir.) (2019). *Les femmes dans des professions traditionnellement masculines*. Presses de l'Université Laval.

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

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

- Chanlat, J.-F. (2022). La diversité dans les milieux de travail : Un regard socio-anthropologique comparé. Dans A. Lechaume, C. Fleury et C. Prévost (Éds), *Les diversités en emploi : Perspectives et enjeux au Québec et au Canada* (pp.409-439). Presses de l'Université Laval. (<https://www.pulaval.com/libreacces/9782763756677.pdf>)
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M.N., & Nishii, L.H. (2013). Leadership in a Diverse Workplace, dans Roberson, Q. M. (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, (p.315-340), Oxford University Press.
- Colette, G., & Ruest, N. (2015). *Étude de contexte et ACS+ : Implantation d'un modèle de mentorat ou de marrainage/parrainage favorisant l'avancement des femmes dans l'industrie des services automobiles*. [Rapport d'étude de contexte]. Comité sectoriel de la main-d'oeuvre des services automobiles. (<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3487353>)
- Conseil de l'information sur le marché du travail (CIMT) (2023 juillet). *Comprendre la sous-représentation sur le marché du travail canadien : une analyse des définitions et des approches*. Repéré en septembre 2023 à (<https://lmic-cimt.ca/fr/comprendre-la-sous-representation-sur-le-marche-du-travail-canadien-une-analyse-des-definitions-et-des-approches/>)
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre de la métallurgie du Québec (CSMO-M) (2022). *Diagnostic sectoriel de main-d'oeuvre dans l'industrie de la métallurgie au Québec* [Rapport final]. Préparé par Raymond Chabot Grant Thornton. (<https://static1.squarespace.com/static/5e861504cb71fc44b94895fe/t/640643ae38282f58cff917e4/1678132145338/diagnostic+sectoriel+-+csmo-m.pdf>)
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre des services automobiles (CSMO-Auto) (2018). *Répertoire des meilleures pratiques en ressources humaines*. (https://www.csmo-auto.com/images/files/csmo-auto_Repertoire_des_meilleures_pratiques_RH_femme_auto.pdf)
- Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail du Québec (CIAFT) (2017). *Guide des bonnes pratiques de l'industrie minière pour favoriser l'intégration des femmes*. (https://exploreslesmines.com/wp-content/uploads/2022/07/CIAFT_Guide_bonnespratiquesIntegrationFemmes_janvier2017.pdf)
- D'Netto, B., Shen, J., Chelliah, J., & Monga, M. (2014). Human resource diversity management practices in the Australian manufacturing sector, *The International Journal of Human Resources Management*, 25(9), 1243-1266. DOI: (<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.826714>)
- Deloitte. (2015). *Minding the manufacturing gender gap. How manufacturers can get their fair share of talented women*. (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/manufacturing/us-minding-the-manufacturing-gender-gap-final.pdf>)
- Deloitte. (2017). *Women in manufacturing: Stepping up to Make an Impact That Matters*. http://www.themanufacturinginstitute.org/Initiatives/Women-in-Manufacturing/~/_media/3B9BF94AEF0A46A5B755D17F1F1336BC.ashx (<http://www.themanufacturinginstitute.org/Initiatives/Women-in-Manufacturing/%7E/media/3B9BF94AEF0A46A5B755D17F1F1336BC.ashx>)
- Demetriades, J. (2007). *Gender Indicators: What, Why, and How?* (http://www.bridge.ids.ac.uk/reports_gend_CEP.html#indicators)
- Dickens, L. (2000). Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: opportunities and challenges for trade unions. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 6(2), 193-208. DOI: (<https://doi-org.tlqprox.teluq.quebec.ca/10.1177/10242589000600205>)
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181. DOI : (<https://doi.org/10.1111/sipr.12059>)
- Eckert, H., & Monchatre, S. (2007). Mixité, polyvalence et formes sexuées de la division du travail. De l'hôtellerie-restauration de chaîne à la chaîne de montage automobile. Dans F. Aballéa et M. Lallement (Éds). *Relations au travail, relations de travail* (p. 229-236). Octarès.
- Foster Curtis, E., & Dreachslin, J.L. (2008). Diversity Management Interventions and Organizational Performance: A Synthesis of Current Literature, *Human Resource Development Review*, 7(1), 107-134. DOI: (<https://doi.org/10.1177/1534484307311700>)

Gagné, D. (2022). De femmes « opérateurs » à techniciennes en pétrochimie : qu'est-ce qui achoppe? Dans C. Beaudry et M. Gagnon (Éds). *Diversité en milieu de travail : de l'exclusion à l'inclusion* (pp. 85-108). Éditions JFD.

Gallegos, P.V. (2014). The Work of Inclusive Leadership: Fostering Authentic Relationships, Modeling Courage and Humility, dans Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, (p.177-202), Jossey-Bass.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 1(7), 23-42. DOI : (<https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>)

Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2015). *Critical Studies in Diversity Management Literature: A Review and Synthesis*, Springer.

Gyarmati, D., Pakula, B., Nguyen, C., & Leonard, D. (2017). *Enhancing the Retention and Advancement of Women in Trades in British Columbia: Final Report* [Rapport de recherche]. Social Research and Demonstration Corporation (SRDC). (https://www.workbc.ca/sites/default/files/Construction_Retention_and_Advancement_of_Women_in_Trades_Feb-2017.pdf)

Hays-Thomas, R. (2022). *Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion: A Psychological Perspective*, 2^e édition, Routledge-Taylor & Francis Group.

Institut de la Statistique du Québec (ISQ) (2024). *Bilan de l'année du marché du travail au Québec en 2023*. (<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2023.pdf>)

Jones, L. (2019). *Women's Progression in the Workplace*. [Rapport de travail]. Government Equalities Office, UK. (<https://www.kcl.ac.uk/giwl/assets/womens-progression-in-the-workplace.pdf>)

Kirton, G., & Greene, A.-M. (2021). *The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion, A critical Approach*. (5th edition), Routledge.

Kirsch, A. & Blaschke, S. (2014). Women's quotas and their effects: A comparison of Austrian and German trade unions. *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), 201-217. DOI: (<https://doi.org/10.1177/0959680113518231>)

Konrad, A.M. (2013). Work-Life Interface and Flexibility: Impacts on Women, Men, Families, and Employers, dans Roberson, Q. M. (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, (p.366-390), Oxford University Press.

Kossek, E.E., Lobel, S.A., & Brown, J. (2006). Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'the Business Case', dans Konrad, A.M., Prasad, P., & Pringle, J.K. (dir.), *Handbook of Workplace Diversity*, (p.53-94), Sage Publications.

Kraus, A., Riche, M.F. (2016). Filling the Gap: Principles, Practices, and Tools for the Effective Management of Diverse Workgroups, dans Karsten, M.F. (dir.) *Gender, Race, and Ethnicity in the Workplace: Emerging Issues and Enduring Challenges*, (149-180), Praeger.

Kumar, P. & Aciri, L. (1992). Unions' Collective Bargaining Agenda on Women's Issues: The Ontario Experience. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 47(4), 623-653. (<https://www.erudit.org/en/journals/ri/1992-v47-n4-ri1169/050808ar.pdf>)

Kuption, C., & Charest, É. (2022). Diversité, égalité et inclusion, discrimination et exclusion : définir les concepts, comprendre le débat et analyser le discours politique. Dans C. Kuption et E. Charest (Éds), *Le futur de la diversité* (p.1-15). Presses de l'Université du Québec et Organisation internationale du travail.

Laroche, M., Gesualdi-Fecteau, D., & Genin, É. (2024). Équité, diversité et inclusion. Dans P. Jalette, M. Laroche et G. Trudeau (Éds), *La convention collective au Québec* (4e éd., chapitre 19). Chenelière Éducation.

Laufer, J. (2009). L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? *Travail, genre et sociétés*, 1(21), 29-54. (<https://doi.org/10.3917/tgs.021.0029>)

Ledwith, S. (2012). Gender politics in trade unions. The representation of women between exclusion and inclusion. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 18(2), 185-199. DOI: (<https://doi-org.tlqprox.teluq.quebec.ca/10.1177/1024258912439145>)

- Lee, T., & Tapia, M. (2021). Confronting race and other social identity erasures: the case for critical industrial relations theory. *ILR Review*, 74(3), 1-26. DOI: (<https://doi.org/10.1177/0019793921992080>)
- Léveillé, G., & Carle, C. (2007). *Femmes de métier; Femmes de qualité : Pour une plus grande intégration des femmes à des emplois traditionnellement masculins* [Rapport de travail]. Centre d'intégration au marché de l'emploi (CIME). (https://bv.cdeacf.ca/CF_PDF/100816.pdf)
- Lobel, S.A. (1999). Impacts of Diversity and Work-Life Initiatives in Organization dans Powell, G.N. (dir.), *Handbook of Gender and Work*, p.453-474, Sage Publications.
- Massimiani, L., Durocher, N. & Collette, G. (2019). *Étude de contexte avec ACS + : Projet Conductrices de camions : Objectif 10 %* [Rapport final]. Comité sectoriel de main-d'oeuvre de l'industrie du transport routier (CAMO-Route). (https://conductricecam.wpeengine.com/wp-content/uploads/2019/10/%C3%89tude-de-contexte_2019.10.03_final.pdf)
- Mayer, R., Ouellet, F., St-Jacques, M.-C., Turcotte, D. et coll. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Gaëtan Morin éditeur.
- Michaud, R., & Bernier, A. (2025). *Diagnostic de la présence des femmes dans l'industrie métallurgique au Québec : Contribution au dialogue social sur l'équité, la diversité et l'inclusion*. Rapport de recherche. (<https://di.uqo.ca/id/eprint/1772/>)
- Milot, R. (2016). *Femmes de métiers dans le secteur minier: un portrait, les principaux défis et des pistes d'action pour l'industrie québécoise* [Rapport de travail]. Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT). (<https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2739920>)
- Moore S., Onaran, O. & Guschanski, A. (2019). The resilience of collective bargaining – A renewed logic for joint regulation? *Employee Relations*, 41(2): 279-295. DOI : (<https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0256>)
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MTESS). (2020). *Les conventions collectives québécoises et la violence conjugale* [Rapport final]. Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail. (https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/conventions_collectives/Violence_conjugale/Conv-coll-violence-conjugale.pdf)
- Muir, M. R., & Hong, C. (2014). *What Steps are Manufacturing Companies Taking to Help Increase the Number of Women in Leadership and Non-Staff Roles?* Cornell University, ILR School. (<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/66>)
- Nouveau-Brunswick. (2009). *Guide de ressources - Comment recruter et retenir des femmes dans les milieux de travail non traditionnels*. (<https://www.gnb.ca/0012/Womens-Issues/wg-es/tools/pdf/ResourceGuide-RecruitRetainWomenNT-f.pdf>)
- Offermann, L.R., & Basford, T.E. (2014). Inclusive Human Resource Management: Best Practices and the Changing Role of Human Resources, dans Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, (p.229-259), Jossey-Bass.
- Organisation internationale du travail (OIT) (2022). *Rapport sur le dialogue social La négociation collective pour une reprise inclusive, durable et résiliente* [Rapport final]. Organisation internationale du travail. (https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_856233/lang--fr/index.htm)
- Organisation internationale du travail (OIT) (2020). *Autonomiser les femmes au travail : Politiques et pratiques des organisations syndicales en faveur de l'égalité de genre* [Rapport final]. Organisation internationale du travail. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_775456.pdf)
- Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(4), 462-476. DOI: (<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1477130>)

- Pegdwendé, S. H. (2021). Saturation, triangulation et catégorisation des données collectées, chapitre 36, dans Piron, F. et Arsenault, S. (s. d.). *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Éditions science et bien commun. (<https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/analyse-des-donnees-et-la-triangulation-attribue/>)
- Pillinger, J., Schmidt, V., & Wintour, N. (2016). *Negotiating for gender equality*. [Issue Brief No. 4]. *Labour Relations and Collective Bargaining*, International Labour Office. (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_528947.pdf)
- PricewaterhouseCoopers (PWC). (2018). *All in: Shaping tomorrow's manufacturing workforce through diversity and inclusion*. (<https://www.pwc.com/us/en/industries/industrial-products/library/diversity-inclusion-in-manufacturing.html>)
- Proctor-Thomson, S., Donnelly, N., & Parker, J. (2021). Bargaining for gender equality in Aotearoa New Zealand: Flexible work arrangements in collective agreements, 2007–2019. *Journal of Industrial Relations*, 63(4), 614-640. DOI: (<https://doi.org/10.1177/00221856211025574>)
- Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale (RGF-CN) (2016). *Le maintien des femmes dans les métiers traditionnellement masculins* [Rapport final]. Regroupement des groupes de femmes de la région de la Capitale-Nationale. (<https://rgfcn.org/wp-content/uploads/2023/02/Le-maintien-WEB.pdf>)
- Réseau québécois pour l'équité, la diversité et l'inclusion (RQEDI) (2020). *À propos de nous – EDI 101*. Repéré le 4 novembre 2022 à (<https://rqedi.com/a-propos-de-nous/#edi101>)
- Rinfret, N., Tougas, F., & Beaton, A.M. (2022). Penser la diversité autrement : une solution d'avenir. Dans C. Kuptsch et E. Charest (Éds), *Le futur de la diversité* (p.277-289). Presses de l'Université du Québec et Organisation internationale du travail.
- Roberson, L., Kulik, C.T., & R.Y. Tan (2013). Effective Diversity Training, dans Roberson, Q. M. (dir.), *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, (p. 341-365), Oxford University Press.
- Saba, T., & Dolan, S.L. (2021). *La gestion des ressources humaines : Pour des milieux de travail plus durables, humains et performants* (6^e éd.). Pearsons/ERPI.
- Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (2017). *Créer une fonction publique diversifiée et inclusive : Rapport final du Groupe de travail conjoint syndical-patronal sur la diversité et l'inclusion* [Rapport final]. Gouvernement du Canada. (<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/creer-fonction-publique-diversifiee-inclusive-rapport-final-groupe-travail-conjoint-syndical-patronal-diversite-inclusion.html>)
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(20), 235-251. DOI: (<https://doi.org/10.1080/09585190802670516>)
- Statistique Canada (2021). *Population active âgée de 15 ans et plus dans les ménages privées, CNP2016, genre, âge, SCIAN 2017, situation d'activité – Recensement 2021, Québec (Tableau personnalité)* [Statistiques]. Repéré le 17 juillet 2023.
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6. (<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>)
- Trudel, L., C., Simard et N. Vonarx (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherches qualitatives*, Hors série, 5, 38-45.
- Winters, M.F. (2014). From Diversity to Inclusion: An Inclusion Equation, dans Ferdman, B.M. & Deane, B.R. (dir.), *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*, (p.205-228), Jossey-Bass.
- World Economic Forum (WEF) (2016). *The Industry Gender Gap Women and Work in the Fourth Industrial Revolution, Executive Summary*. (https://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_GenderGap.pdf)
- Williamson, S., & Baird, M. (2014). Gender equality bargaining: Developing theory and practice. *Journal of Industrial Relations*, 56(2): 153-169. DOI: (<https://doi.org/10.1177/0022185613517468>)

Yates, C. (2010). Understanding caring, organizing women: How framing a problem shapes union strategy. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), 399-410. DOI: (<https://doi.org/10.1177/1024258910373870>)

Zhu, X. S., Barnes-Farrell, J. L., & Dalal, D. K. (2015). Stop apologizing for your samples, start embracing them. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(2), 228–232. DOI: (<https://doi.org/10.1017/iop.2015.30>)