

En amont et en aval de l'embauche
dans un emploi non traditionnel

Communication de madame Lyse Leduc
directrice générale du CIAFT
au colloque

«Le maintien des femmes dans les secteurs «non traditionnels».

De la théorie à la pratique»

tenu dans le cadre du 61^e Congrès de l'ACFAS

19 mai 1993

Sommaire

| | |
|---|------|
| Avant-propos..... | p. 3 |
| Introduction..... | p. 4 |
| I - Processus d'embauche et rétention en emploi..... | p. 5 |
| A) Problèmes liés au recrutement et à la sélection..... | p. 5 |
| B) Problèmes liés à la rétention en emploi..... | p. 8 |
| II - Des solutions en perspectives..... | p.13 |
| Conclusion..... | p.18 |

Avant-propos

Le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail (CIAFT) du Québec Inc. est une association nationale qui regroupe quelque 150 membres provenant de l'ensemble des régions du Québec et représentant environ 70 000 personnes.

La philosophie d'intervention du CIAFT est fondée sur le principe que l'autonomie des femmes passe d'abord par l'autonomie financière, donc par l'accès au marché du travail. Le CIAFT collabore avec différents partenaires socio-économiques afin d'amener des changements tant législatifs que de société permettant de réaliser l'égalité professionnelle des femmes.

La clientèle desservie par les membres du CIAFT est majoritairement composée de femmes défavorisées sur le plan de l'emploi, souvent à cause d'une formation insuffisante ou obsolète. Elles sont largement prestataires de la sécurité du revenu ou de l'assurance-chômage. L'intervention quotidienne auprès de ces femmes nous a permis de développer une connaissance réaliste du marché du travail et une expertise certaine quant aux obstacles qui freinent leur accès à la formation professionnelle et à des emplois décentement rémunérés.

Depuis 1982, le CIAFT intervient de façon continue et soutenue dans les champs d'action reliés au travail, à l'éducation et à l'économie. Ses efforts ont contribué notamment à l'implantation des programmes d'accès à l'égalité (pae), de même qu'à la mise en vigueur du programme d'obligation contractuelle. Tout dernièrement nous avons finalisé la production d'un guide de sensibilisation et d'information à l'intention des élèves de secondaire III afin de les inciter à choisir des métiers non traditionnels en pénurie de main-d'oeuvre.

C'est pourquoi nous sommes heureuses de participer aujourd'hui au colloque «Le maintien des femmes dans les secteurs non traditionnels» tenu dans le cadre de ce 61e Congrès de l'Acfas.

Introduction

La présence des femmes dans les champs d'emplois non traditionnels a relativement bien progressé au cours des dernières années. Les brèches que les travailleuses ont pu ouvrir dans ces secteurs du marché du travail constituent certainement des gains réels dans la longue lutte des femmes pour obtenir l'égalité en emploi.

Ces victoires ne doivent pas nous faire oublier que l'insertion des femmes dans les métiers non traditionnels s'est effectuée en dépit des obstacles sérieux qu'elles ont eus et qu'elles ont encore à franchir. Ceux-ci surviennent dans toutes les étapes du processus de leur intégration au travail: pour accéder, tout d'abord, à une formation professionnelle reconnue, pour ensuite traverser les pratiques discriminatoires d'embauche et, finalement, pour réussir à conserver leur emploi .

En amont et en aval de l'embauche des femmes dans les métiers non traditionnels, il subsiste donc encore des difficultés majeures qu'il faudra finir par résoudre. Nous vous proposons ici de faire une description sommaire de celles-ci et d'étudier quelques expériences probantes ayant été mises en oeuvre pour maintenir les femmes en emploi.

I- Processus d'embauche et rétention en emploi

Lorsqu'elles décident de travailler en dehors des ghettos d'emplois féminins, les femmes savent déjà qu'elles doivent se préparer à abattre des murs de préjugés et à se faufiler à travers des pratiques organisationnelles trop souvent discriminatoires. En fait, l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels se bute à deux principaux ordres de problèmes: le premier a trait aux modalités de recrutement et de sélection des travailleuses et le second est lié à l'aménagement des conditions humaines et matérielles devant favoriser la rétention des femmes en emploi.

A) Problèmes liés au recrutement et à la sélection

Plusieurs études ont maintes fois confirmé les difficultés éprouvées par les femmes à être embauchées dans les emplois non traditionnels¹ et ce, même à l'intérieur d'entreprises ayant manifesté leur intérêt à recruter des femmes. Le problème de recrutement des travailleuses non traditionnelles dépasserait donc les questions de préjugés et de discrimination exercés à leur endroit. Il s'expliquerait aussi notamment par le fait que les travailleuses

¹ A ce sujet, on peut consulter notamment:

BERTHELOT, Michèle et Nicole COQUATRIX. Au delà des mythes: les hauts et les bas des travailleuses non traditionnelles. Synthèse des résultats. Québec: Ministère de l'Éducation, Coordination à la condition féminine, 1989, 96 pages.

CARPENTIER, Renée et Claire TURCOTTE. Les filles et les formations non traditionnelles: de l'intérêt mais beaucoup d'obstacles. Québec, Ministère de l'Éducation, Direction de la recherche, 1988, 101 pages.

DAVID, Héléne. FEMMES ET EMPLOI: le défi de l'égalité. Montréal: Presses de l'Université du Québec et Institut de recherche appliquée sur le travail, 1986, 477 pages.

non traditionnelles s'avèrent encore trop peu présentes à l'intérieur des bassins formels de recrutement des entreprises et que les employeurs ne semblent pas connaître suffisamment ou utilisent mal les réseaux à l'intérieur desquels ils pourraient recruter les femmes.

Mais au-delà de ces difficultés techniques, il faut souligner que le recrutement et la sélection des travailleuses non traditionnelles supposent également que les entreprises se soucient de réviser leurs critères d'embauche de façon à éviter les pièges de la discrimination systémique. En effet, beaucoup de femmes se découragent de postuler auprès d'un bon nombre d'entreprises parce que ces dernières demandent des qualifications trop élevées par rapport aux réelles exigences des emplois.

De fait, une bonne proportion des femmes qui désirent exercer des emplois non traditionnels sont des femmes adultes ayant perdu leur emploi, ou qui ont quitté le marché du travail pendant une certaine période de temps. Pour elles, le choix d'un métier non traditionnel se fonde non seulement sur un besoin d'occuper un métier différent et de relever des défis intéressants, mais il repose aussi sur la conviction, sinon l'espérance, que les emplois non traditionnels comportent des avantages matériels supérieurs et de meilleures perspectives d'embauche. Pour y accéder, beaucoup de femmes seront prêtes alors à retourner aux études puisqu'elles ont rarement les qualifications professionnelles requises. Le retour aux études signifie donc pour elles de suivre les seules formations subventionnées auxquelles elles peuvent financièrement avoir accès: des attestations et des équivalences d'études secondaires ou collégiales, ou encore des certificats douteux et peu reconnus

sur le marché du travail. Ces formations subventionnées par Emploi et Immigration Canada ou par le ministère québécois de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du Revenu et de la Formation professionnelle (M.M.S.R.F.P.) sont en effet les seules que les prestataires d'assurance-chômage ou d'aide sociale peuvent suivre sans subir de coupure de prestations. Malheureusement, les ministères impliqués exercent très peu de contrôle sur le contenu et la pertinence de ces formations pas plus qu'ils ne vérifient la qualité des institutions d'enseignement qui les dispensent.

Le problème épineux de la formation des femmes s'insère donc d'emblée dans tout ce dossier complexe que constitue la formation professionnelle et la qualification de la main-d'oeuvre au Québec. Sans pour autant vouloir creuser en détail tout ce débat de fond, et qui pourrait faire en soi l'objet d'une toute autre communication, il nous apparaît tout de même essentiel d'en saisir toute l'importance dans les difficultés qu'éprouvent les femmes à intégrer des emplois non traditionnels.

L'absence d'arrimage entre la qualité des formations professionnelles dispensées aux adultes et les exigences de qualifications des employeurs pénalise grandement les femmes désirant occuper un métier non traditionnel. Le résultat n'est d'ailleurs guère reluisant: exclues du processus de sélection avant même d'avoir eu l'occasion de faire valoir leurs compétences, les femmes ayant tout misé pour compléter leur formation doivent finalement se rabattre sur des emplois précaires, mal payés, qui ne peuvent, de surcroît, leur procurer des expériences pertinentes par rapport à leur objectif professionnel.

Ainsi, mis à part l'application de critères de force et d'endurance physiques, qui se révèlent souvent plus sévères pour les femmes que pour les hommes, les exigences relatives à la formation professionnelle et à l'expérience dite pertinente ont régulièrement eu pour effet d'éliminer les candidates, qui, pour retourner sur le marché du travail, n'avaient eu d'autres choix que de suivre préalablement ces formations «à rabais» offertes aux adultes.

Comment, dans ces conditions, les femmes peuvent-elles accéder à ces métiers si tous les moyens laissés à leur disposition pour s'y préparer sont jugés inadéquats et insuffisants par les employeurs? Comment surmonter cette difficulté qu'éprouvent déjà les femmes à intégrer des emplois non traditionnels en raison du seul fait qu'elles sont femmes alors qu'elles ne détiennent pas les clés nécessaires pour y entrer? Devant cette situation, l'évidence commande de faire en sorte que les entreprises s'impliquent davantage dans la formation professionnelle en acceptant de réviser leurs critères d'embauche et en complétant au besoin la formation des femmes à l'intérieur de l'entreprise.

B) Problèmes liés à la rétention en emploi

L'embauche des femmes dans les emplois non traditionnels demande donc aux entreprises de fournir des efforts supplémentaires qu'elles ne sont pas toujours prêtes à fournir. Une fois qu'elles sont embauchées, plusieurs travailleuses sont encore confrontées à différents niveaux de problèmes qui peuvent autant avoir trait à l'environnement et à l'organisation du travail

qu'à l'accueil du milieu, notamment celui que leur réservent leurs supérieurs immédiats et leurs collègues masculins.

En fait, l'intégration des femmes dans ces corps d'emplois réclame non seulement un minimum de volonté de la part des employeurs mais elle requiert également une planification et une préparation préalables à l'embauche. Dans un contexte économique où le discours dominant ne cesse de valoriser des politiques de rationalisation constante des dépenses qui ont pour effet de privilégier du même coup des pratiques de gestion à court terme, on ne peut guère s'étonner que la planification de l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels ne figure guère à l'ordre du jour des conseils d'administration des entreprises.

Pourtant les experts de la psychologie industrielle soulignent depuis fort longtemps à quel point il peut être important, dans le domaine de la gestion de personnel, de bien savoir planifier et préparer les changements au sein de l'entreprise. Alors que l'intégration des femmes dans les métiers non traditionnels constitue un changement majeur à la fois pour les employeurs et les travailleurs n'ayant jamais eu à composer avec des équipes mixtes, beaucoup trop d'entreprises évaluent encore mal l'impact et les conséquences d'un tel changement.

En fait, il semble que les milieux d'entreprises développent une approche beaucoup trop réactive par rapport à la diversification de leur main-d'oeuvre. L'application des programmes d'accès à l'égalité s'effectue encore comme étant un mal incontournable ou une nécessité légale alors que les

gestionnaires devraient plutôt valoriser les aspects positifs que comporte l'apport des femmes au sein des équipes de travail.

Les avantages associés à l'intégration des travailleuses non traditionnelles sont d'ailleurs nombreux. En effet, elle permet non seulement de rehausser l'image sociale de l'entreprise mais elle favorise, notamment, un plus grand respect chez les travailleurs des mesures de santé et sécurité au travail. Certaines grandes entreprises américaines auraient même observé que la diversification de la main-d'oeuvre optimise le potentiel de créativité et de productivité de l'ensemble des employés, ce qui, par conséquent, augmente leur propre compétitivité.²

Le succès de l'intégration des travailleuses non traditionnelles serait donc fortement lié à la capacité des gestionnaires de voir dans la mixité de la main-d'oeuvre un atout indispensable au développement de leur entreprise. Malheureusement, comme ce changement de mentalité ne s'est guère opéré pour la majorité d'entre eux, les femmes doivent souvent porter seules le fardeau de leur intégration dans leur nouveau milieu de travail.

² GOSSELIN, Alain et Nadège CHOUAT. «Valoriser et gérer la diversification de la main-d'oeuvre». In *Gestion, Revue internationale de gestion*

Environnement et organisation du travail

Les difficultés que connaissent les femmes à exercer leurs métiers sont souvent associées à un environnement de travail et à des conditions matérielles peu propices à l'intégration des femmes. La vue de ces travailleuses aux uniformes et aux gants trop grands peut facilement en faire sourire plus d'un. Mais il faut y voir plus qu'un simple sujet de blagues au sein des équipes de travail. L'équipement inadéquat dont les femmes doivent se satisfaire peut suffisamment embarrasser leurs mouvements pour constituer une menace à leur sécurité au travail. Des études auraient effectivement démontré aux Etats-Unis que les femmes étaient plus susceptibles que les hommes à subir des accidents de travail lorsqu'elles ne bénéficiaient pas d'un équipement et d'outils adaptés à leur taille.³

L'intégration des femmes nécessite également quelques aménagements à l'environnement de travail qui puissent permettre à celles-ci de sauvegarder un minimum d'intimité. Il faut considérer cependant que si l'installation de toilettes, de vestiaires et de douches réservées aux femmes peut s'avérer une solution relativement simple à mettre en oeuvre au sein des grandes entreprises, elle se révèle nettement plus compliquée pour les petites et moyennes entreprises qui disposent moins d'espace physique et de souplesse budgétaire. Les femmes doivent alors composer avec des horaires d'utilisation des espaces sanitaires, ou toute autre solution improvisée qui s'avère souvent plus ou moins efficace.

³ DAVID, H. op.cit.,p.445.

D'autres problèmes ont également été identifiés par rapport à l'organisation du travail et à la division sexuelle des tâches à l'intérieur des équipes de travail. Certains employeurs semblent encore hésiter entre deux façons d'introduire les femmes dans leur entreprise: les uns appliqueraient des mesures surprotectrices qui préservent les femmes de tout effort physique tandis que d'autres auraient plutôt tendance à leur réserver les tâches les plus désagréables ou exigeantes. Bien que les intentions ne soient pas les mêmes dans le choix ces deux méthodes, il n'en résulte pas moins qu'elles signifient que les travailleuses concernées ne sont pas considérées comme étant des membres à part entière au sein des équipes de travail.

L'égalité des chances qu'ont les femmes de bénéficier d'une formation professionnelle au sein de l'entreprise ou d'obtenir des promotions serait également loin d'être établie. On a pu observer en effet que les femmes sont souvent exclues des réseaux formels de formation parce que plusieurs d'entre elles n'occupent pas les postes correspondant réellement à leurs qualifications. Par exemple, une mécanicienne embauchée à titre d'apprentie peut rarement suivre les sessions de perfectionnement offertes aux mécaniciens tout simplement parce qu'elle n'en occupe pas la fonction. Les femmes seraient également privées des sources informelles d'information que procurent les activités sociales et sportives masculines parce qu'elles y sont évidemment rarement conviées.

Finalement, la difficulté des travailleuses non traditionnelles à faire reconnaître et à développer leurs compétences aurait pour résultat qu'elles doivent se contenter plus longtemps des postes se situant au bas des échelles

salariales. Le danger potentiel de créer ainsi de nouveaux ghettos d'emplois féminins à l'intérieur des métiers non traditionnels demeure bien réel et pourrait éventuellement constituer un phénomène manifeste sur lequel il faudra intervenir.

Accueil du milieu

L'amélioration des conditions matérielles et logistiques ne peut donc pas suffire à résoudre tous les problèmes d'intégration des travailleuses non traditionnelles. Encore faut-il résorber les résistances du milieu, qu'elles soient campées chez les cadres d'entreprises ou qu'elles soient présentes chez les travailleurs, membres ou non d'un syndicat.

Pour marquer leur refus d'intégrer les femmes dans leurs équipes de travail les cadres et travailleurs masculins peuvent employer les moyens les plus divers: certains vont chercher à ridiculiser et dénigrer les compétences des femmes; d'autres vont préférer adopter des pratiques d'isolement et d'exclusion et quelques uns iront jusqu'à faire du harcèlement sexuel et à développer des comportements résolument hostiles.

Face à ces comportements, les femmes doivent déployer une grande quantité de leur énergie à démontrer que la discrimination positive dont elles ont pu bénéficier à leur embauche ne signifie en rien qu'elles ne possèdent pas les compétences requises pour exercer leur emploi. Cette mise en doute de leurs qualifications se situe au cœur du problème qu'éprouvent bon nombre de travailleuses dans leurs relations avec des contremaîtres affichant ouvertement leurs objections concernant l'embauche des femmes. A cet

effet, les travailleuses obtiennent rarement un support ferme de leurs syndicats qui sont d'ailleurs presque exclusivement composés d'hommes dans certains cas. Elles n'ont alors d'autre recours que de s'adresser aux instances supérieures de l'entreprise qui sont parfois plus ou moins réceptives à ces difficultés nouvelles en gestion du personnel.

Finalement, comme nous le mentionnions précédemment, le principal gage du maintien en emploi des travailleuses non traditionnelles réside encore actuellement dans leur capacité à vaincre personnellement une à une chacune de ces résistances. Pourtant, s'il est vrai que les femmes doivent de leur côté apprendre à vivre dans un environnement d'hommes, à s'y adapter sans tout vouloir changer, à développer leur patience et leur sens de l'humour, il faut aussi qu'elles obtiennent des appuis solides de la part de leur employeur tout comme de la part des syndicats lorsque ceux-ci sont en cause. Mais il semble que sur ce plan, il reste encore un long parcours à faire malgré les pas significatifs ayant commencé à faire leur oeuvre en intégration des travailleuses non traditionnelles.

II - Des solutions en perspectives...

Pour favoriser l'accès et le maintien des femmes dans les métiers non traditionnels, certaines entreprises ont exploré diverses solutions. Par exemple, de plus en plus d'employeurs vont faire appel aux groupes de femmes et aux organismes de développement de l'employabilité pour élargir davantage leur bassin de recrutement de travailleuses qualifiées. D'autres, comme certains employeurs torontois, solutionneraient leurs problèmes de

recrutement de travailleuses non traditionnelles et de surplus de personnel de bureau en implantant un programme (Bridge) favorisant le transfert des employées de bureau vers des emplois non traditionnels.

Ce programme, expérimenté déjà depuis quelques années par la Ville de Toronto auprès de ses employées municipales, permet à ces dernières de suivre une démarche d'orientation professionnelle en vue de les habiliter à effectuer un choix parmi les titres d'emplois non traditionnels proposés par la Ville. Par la suite, elles peuvent obtenir un congé sans solde pour compléter leur formation professionnelle avec la certitude qu'elles seront affectées à leurs nouveaux métiers dès qu'elles auront terminé leurs études.

Certaines entreprises offrent également de compléter une partie de la formation des travailleuses tandis que d'autres s'impliquent avec des organismes s'occupant d'intégration des femmes au travail afin de mettre sur pied des programmes reconnus de formation professionnelle à l'intention spécifique des femmes désirant retourner sur le marché du travail. A cet effet, les expériences d'intégration professionnelle en électro-mécanique, menées notamment par les organismes de développement de l'employabilité des femmes tels que le Centre Émersion, Options non traditionnelles, Le Pont et le Y des femmes en collaboration avec Hydro-Québec, s'avèrent extrêmement intéressantes pour le développement de l'accessibilité et de la rétention des femmes dans les secteurs d'emplois non traditionnels. Madame Micheline Simard, du Centre Émersion, pourra d'ailleurs nous entretenir plus longuement de leurs pratiques lors de la prochaine présentation.

Certains employeurs ont également décidé de s'attaquer au problème du maintien des femmes en emploi en organisant pour leurs gestionnaires de premier niveau et leurs contremaîtres des sessions de formation portant sur l'intégration des femmes dans les métiers non traditionnels et sur la gestion des équipes mixtes. Ces sessions ont pour objet d'habiliter les gestionnaires à cerner et à assumer leurs responsabilités en matière d'intégration des travailleuses non traditionnelles et à prévenir les problèmes résultant d'une mauvaise évaluation des conséquences des situations nouvelles engendrées par l'introduction de la mixité dans les équipes de travail. Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises évaluent la possibilité d'utiliser des moyens encore plus concrets pour favoriser la rétention des femmes en emploi: par exemple, certains employeurs appliqueront des politiques qui favoriseront l'embauche minimale de deux femmes par équipe de travail de façon à diminuer l'isolement de celles-ci; d'autres, comme chez Corning aux Etats-Unis, ont créé des postes à la haute direction spécialement affectés à la gestion de la diversité en plus d'introduire des primes de performance pour les gestionnaires favorisant l'intégration du personnel non traditionnel.

Des sessions de formation ont également été organisées du côté syndical pour tenter de régler directement auprès des travailleurs les différentes résistances et appréhensions que ces derniers éprouvent généralement à l'arrivée des femmes au sein de leurs équipes de travail. Ces sessions s'avèrent intéressantes à différents points de vue. Elles amènent tout d'abord les travailleurs à mieux comprendre les objectifs du programme d'accès à l'égalité de leur entreprise et à les impliquer davantage dans le processus d'intégration des femmes. De plus, en favorisant la libre expression

des résistances, la formation permet d'intervenir sur les causes de celles-ci et d'apporter des solutions concrètes aux différents problèmes appréhendés par les travailleurs. Ces solutions peuvent autant concerner l'organisation du travail et la répartition des tâches à l'intérieur des équipes de travail que modifier le comportement global des travailleurs face à leurs collègues féminines. Somme toute, ce type de formation contribue à l'amélioration des conditions d'accueil réservées aux femmes et aménage un meilleur climat de confiance.

Sans vouloir minimiser la portée de toutes les solutions ayant été mises en oeuvre, le CIAFT désire souligner l'immense travail effectué par les divers organismes sans but lucratif oeuvrant à l'intégration des femmes au marché du travail. Ces organismes ont beaucoup contribué à l'insertion des femmes dans les métiers non traditionnels non seulement en guidant celles-ci dans leurs démarches d'orientation professionnelle mais en leur fournissant tout le support possible pour intégrer ces emplois. Ce support s'effectue de nombreuses façons, que ce soit en leur dispensant des formations en méthode dynamique de recherche d'emploi, ou en approchant directement les employeurs pour favoriser l'embauche de travailleuses non traditionnelles ou encore en négociant avec ceux-ci des stages en entreprises. Toutes ces pratiques concrètes en intégration professionnelle s'inscrivent à la fois à l'intérieur d'une démarche de groupe et d'un service d'aide individuelle qui peut, dans ce dernier cas, s'échelonner sur une période de cinq ans pour certains organismes. De plus en plus d'employeurs les consultent régulièrement pour développer leur programme d'intégration des travailleuses non traditionnelles.

Conclusion

Malgré toutes les difficultés que nous venons de décrire, l'accès et le maintien des femmes dans les emplois non traditionnels ont enregistré des progrès significatifs. Les efforts qu'un certain nombre de gestionnaires et de syndicats ont commencé à vouloir investir pour favoriser l'intégration des femmes témoignent bien d'un début de prise de conscience des questions que cela soulève. Toutefois il faudra en faire encore davantage pour harmoniser la gestion des ressources humaines avec les nouvelles réalités sociales de la société actuelle.

Selon le CIAFT, la clé du succès du maintien en emploi des travailleuses non traditionnelles réside essentiellement dans l'adoption d'une attitude positive face à l'embauche de celles-ci et dans l'application d'une approche globale de planification et de gestion de la diversité de la main-d'oeuvre devant être partagée par tous les partenaires socio-économiques: entreprises, gouvernements, institutions de formation, syndicats et organismes d'intégration des femmes au marché du travail. Encore faut-il que la survie de ces derniers organismes cesse d'être constamment maintenue sur un équilibre fragile. Nous voyons mal, en effet, comment le développement de l'insertion des femmes dans les emplois non traditionnels ne pourraient être compromis si l'Etat et les milieux d'entreprises ne consentent pas à accorder une aide financière plus substantielle pour soutenir et développer l'expertise dont les organismes spécialisés en intégration des travailleuses non traditionnelles ont toujours fait preuve.