



# Femmes en génie

Guide de l'employeur pour un  
milieu de travail plus diversifié,  
inclusif et équitable



# TABLE DES MATIÈRES

4	Sommaire
6	Avant-propos
7	Introduction
<hr/>	
<b>8</b>	<b>Le génie et les femmes en quelques chiffres</b>
<b>12</b>	<b>En quoi la diversité est-elle une richesse ?</b>
<b>16</b>	<b>Les défis des femmes en génie</b>
<b>22</b>	<b>Passez à l'action</b>
<b>32</b>	<b>Études de cas</b>
<hr/>	
36	Ressources et références
39	Crédits et remerciements

# SOMMAIRE



Le génie est l'une des professions où les femmes sont les moins représentées au Québec, ces dernières représentant **15 %** des membres de la profession.

---

Or, la diversité peut offrir plusieurs avantages potentiels, notamment en :

- étant associée à un meilleur gage d'innovation au sein des entreprises;
  - contribuant à ce que les produits de l'ingénierie correspondent mieux aux besoins des personnes qui les utilisent;
  - aidant les employeurs à accéder aux meilleurs talents, plus particulièrement dans un contexte de rareté de main-d'œuvre.
- 

Différentes initiatives sont en place depuis plusieurs années afin d'encourager les femmes à choisir le génie comme carrière. Toutefois, au sein même de la profession, les ingénieures font face à des défis qui peuvent freiner leur progression professionnelle.

- ▶ **Près de la moitié des ingénieures (45 %)** déclarent avoir été victimes de discrimination au cours de leur carrière en raison de leur genre, soit **trois fois plus que les femmes dans la population générale (15 %)**.
    - Si la situation semble s'améliorer au cours de la carrière, elle demeure néanmoins préoccupante : **plus d'une ingénieure sur quatre (26 %)** rapporte avoir subi de la discrimination **au sein de son emploi actuel**.
  - ▶ La conciliation travail-famille joue un rôle prépondérant dans l'avancement des ingénieures : elles sont **deux fois plus nombreuses que leurs confrères** (58 % contre 28 %) à désigner la conciliation travail-famille comme un frein à leur progression professionnelle.
- 

***Les employeurs ont un rôle à jouer afin d'offrir des milieux de travail qui favoriseront le plein épanouissement des femmes et des hommes en génie.***

***C'est dans cette optique que l'Ordre des ingénieurs du Québec a créé le présent guide, qui vise à favoriser la mise en place de milieux de travail plus inclusifs.***

# À propos de l'Ordre des ingénieurs du Québec

L'Ordre des ingénieurs du Québec regroupe quelque 65 000 professionnels et professionnelles du génie de toutes les disciplines, à l'exception du génie forestier. Il a pour mission d'encadrer la pratique du génie et de soutenir le développement de la profession afin d'assurer la protection du public.

**ing.** Ordre  
des ingénieurs  
du Québec

# AVANT-PROPOS

## À propos de ce guide

Le présent guide a été élaboré à partir d'observations des meilleures pratiques répertoriées dans la littérature et sur le terrain ainsi que de sondages réalisés auprès des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ). Son contenu a été produit avec la collaboration des membres du groupe de travail sur les femmes en génie de l'Ordre et de personnes possédant une expertise en matière de femmes en génie, d'équité, de diversité, d'inclusion et de ressources humaines.

## À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse aux gestionnaires, aux têtes dirigeantes et aux responsables des ressources humaines qui comptent des ingénieurs et des ingénieures au sein de leur personnel.

Parmi ces employeurs, nous trouvons notamment **de grandes entreprises, des PME, les firmes de génie-conseil, les municipalités, les universités, des donneurs d'ouvrages et différents ministères**. Ces organisations œuvrent dans divers secteurs, dont la construction, l'environnement, l'énergie, l'agroalimentaire, l'aérospatiale et les sciences biomédicales.

Le présent outil a été conçu afin de s'adapter à la pluralité de milieux de travail et d'industries au sein desquels les membres de la communauté du génie évoluent.

## Comment ce guide peut-il me servir ?

Ce guide vise à sensibiliser les employeurs aux enjeux vécus par les ingénieures, à les inciter à faire un examen de leurs pratiques actuelles et, ultimement, à passer à l'action afin de favoriser encore davantage la diversité, l'inclusion et l'équité.

Quelques exemples d'initiatives en matière de diversité et de pratiques inclusives sont fournis dans ce document pour montrer comment les employeurs peuvent passer à l'action afin d'être des alliés de la diversité.

Notons toutefois :

- **qu'il n'existe pas de solution universelle aux défis de la diversité** : les obstacles à un milieu de travail plus inclusif et équitable varient en fonction du contexte particulier à chaque employeur;
- **que les difficultés auxquelles les femmes font face peuvent différer en fonction du parcours de ces dernières, notamment si elles appartiennent à un groupe minoritaire** (appartenance ethnique, origine, religion, orientation sexuelle, situation de handicap, etc.) : les employeurs doivent tenir compte du parcours des femmes œuvrant au sein de leurs organisations afin de mettre en place des pratiques qui répondront adéquatement à leurs propres besoins.

## En plus des femmes, ce guide peut-il m'aider à promouvoir d'autres formes de diversité en génie ?

Certains des exemples du présent guide peuvent par la même occasion contribuer à favoriser l'inclusion de plusieurs autres groupes marginalisés, par exemple les personnes issues des minorités visibles ou ethniques, les Autochtones, les personnes neuroatypiques ou les personnes ayant un handicap physique. Une meilleure représentation de ces groupes est tout aussi essentielle et constitue une richesse pour notre société.

Toutefois, notons que chacun de ces groupes peut présenter des particularités. **Les employeurs doivent donc tenir compte de ces distinctions dans la mise en place de mesures afin de favoriser une intégration harmonieuse et respectueuse qui valorise les talents de toutes et de tous.**

# INTRODUCTION

**On compte près de 65 000 ingénieurs et ingénieures au Québec, ce qui fait du génie la deuxième profession en importance. De ces dizaines de milliers de personnes hautement qualifiées, seulement 15 % sont des femmes.**

Le domaine du génie se prive ainsi d'un important bassin de candidates prometteuses. Or, en tant que profession qui se définit par l'innovation et l'excellence, le génie québécois se doit de compter sur les meilleurs talents afin de contribuer pleinement à l'essor de la société.

## **Attirer les filles vers la profession...**

C'est dans cette visée que l'Ordre des ingénieurs du Québec s'est engagé dans le mouvement « 30 en 30 » d'Ingénieurs Canada, qui vise à porter à 30 % le taux de nouvelles ingénieures en 2030.

Pour y parvenir, l'OIQ a mis sur pied des initiatives qui ciblent les filles à des moments stratégiques de leur parcours scolaire et leur présentent plusieurs facettes insoupçonnées du génie<sup>1</sup>. L'objectif principal : **leur démontrer que le génie est une profession dans laquelle elles peuvent pleinement se réaliser et les encourager à considérer une carrière d'ingénieure.**

Afin d'assurer la continuité de ces mesures, l'Ordre a aussi lancé un programme de mentorat pour soutenir les étudiantes en génie ainsi que les jeunes professionnelles tout au long de leur intégration vers le titre d'ingénieure.

## **... et les retenir**

Les initiatives mentionnées précédemment encouragent les filles à choisir le génie comme domaine d'études. Il s'agit d'un premier pas important pour assurer une meilleure diversité des genres dans la profession. Toutefois, encore faut-il réunir les conditions gagnantes pour que ces jeunes femmes y demeurent et s'y épanouissent autant que leurs confrères une fois sur le marché du travail.

Le présent guide se veut donc une suite logique de ces efforts. **Celui-ci a été élaboré pour répondre plus particulièrement aux préoccupations rapportées par les ingénieures et aux enjeux auxquels ces dernières font face aux différents stades de leur carrière.** Par l'entremise de cet outil, l'Ordre souhaite sensibiliser les employeurs aux défis que peuvent vivre les ingénieures et inciter ces derniers à agir pour mettre en place un milieu de travail plus diversifié, inclusif et équitable.

## **Pourquoi concevoir un guide portant précisément sur les femmes en génie ?**

Les femmes œuvrant dans une profession à majorité masculine rapportent un moins grand bien-être professionnel que les autres travailleuses<sup>2</sup>. Elles font également face à des défis supplémentaires qui peuvent freiner leur progression professionnelle<sup>3</sup>.

Le génie n'y fait pas exception. Dans le cadre d'un sondage effectué auprès des membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec, 84 % des femmes se sont dites heureuses dans leur emploi actuel. C'est en soi une excellente nouvelle. Toutefois, **près de la moitié des ingénieures (45 %) déclarent avoir été victimes d'une façon ou d'une autre de discrimination au cours de leur carrière en raison de leur genre<sup>4</sup>. C'est trois fois plus que les femmes dans la population générale (15 %) <sup>5</sup>.**

Rappelons également que les travailleuses ayant des enfants s'occupent encore aujourd'hui de la majorité des tâches parentales, tout en ayant à répondre aux mêmes attentes professionnelles que leurs pairs. **Plus de la moitié des ingénieures (58 %) citent d'ailleurs la conciliation travail-famille comme un frein à leur progression professionnelle, alors que leurs confrères sont deux fois moins nombreux à en dire autant (28 %) <sup>6</sup>.**



# Le génie et les femmes en quelques chiffres

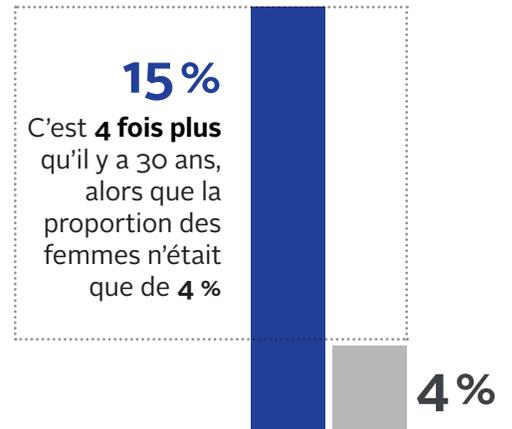
Sauf indication contraire, les données rapportées dans cette section sont tirées des sources suivantes.

- Sondage Ipsos sur l'épanouissement professionnel et la satisfaction des ingénieures au travail, du 12 au 30 août 2019, échantillon de 3 754 membres de l'OIQ, pondéré selon l'âge, la région et le domaine de génie afin de refléter le profil des membres de l'Ordre
- Sondage Ipsos réalisé auprès du grand public, du 25 au 29 janvier 2021, échantillon de 901 répondantes et répondants adultes représentatif de l'ensemble de la population du Québec.

## UNE REPRÉSENTATION CROISSANTE

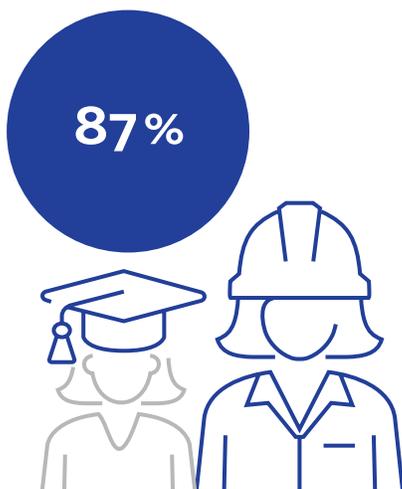


Au Québec, les femmes ne représentent qu'une personne sur six (15 %) au sein de la profession du génie.



Cette progression semble se poursuivre à la hausse du côté de la relève : les femmes représentent actuellement **plus de 20 %** des personnes candidates à la profession d'ingénieur.

## UN BIEN-ÊTRE NOTABLE AU SEIN DE LA PROFESSION...

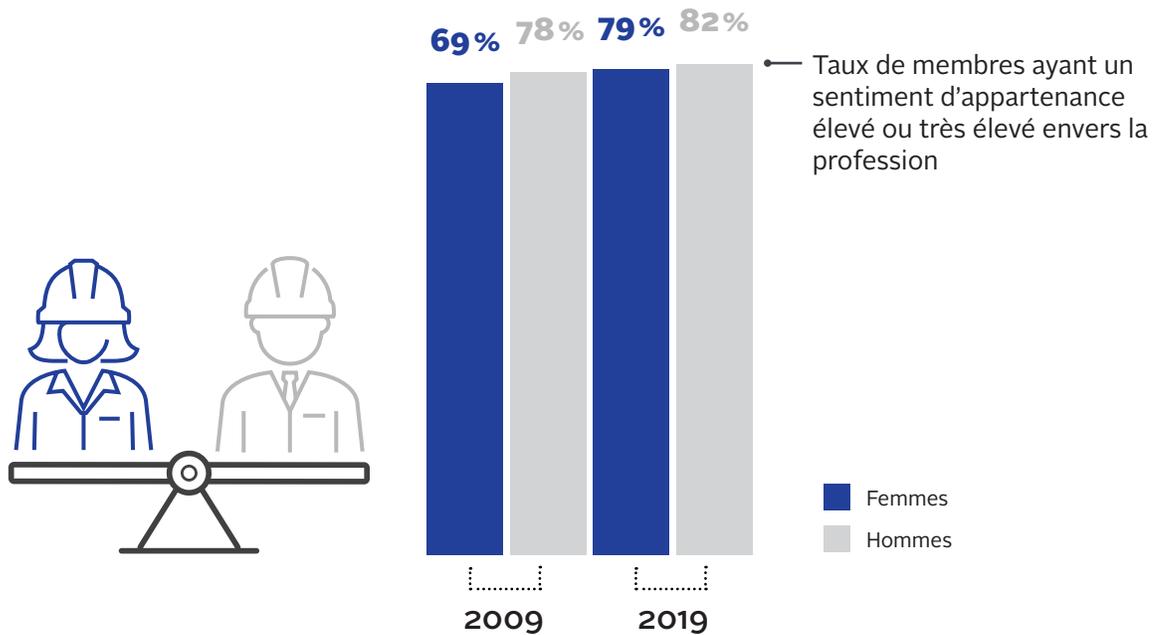


Près de 9 ingénieures sur 10 recommanderaient le génie à leur fille.

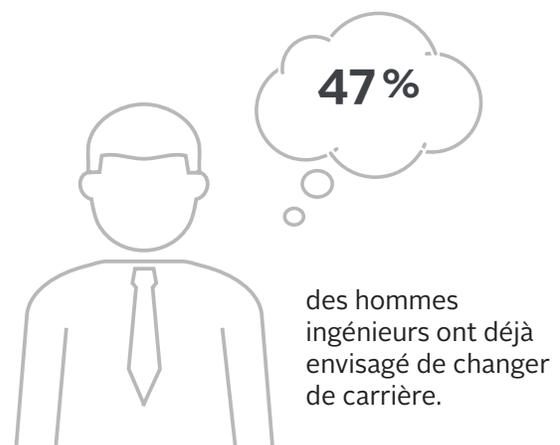
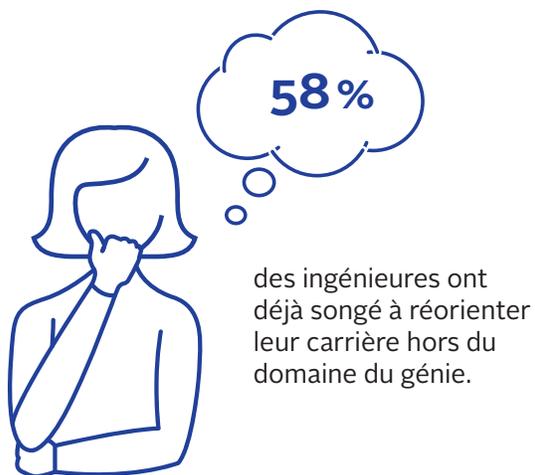


84 % se disent heureuses dans leur emploi actuel.

## UN SENTIMENT D'APPARTENANCE EN HAUSSE ET COMPARABLE AUX HOMMES

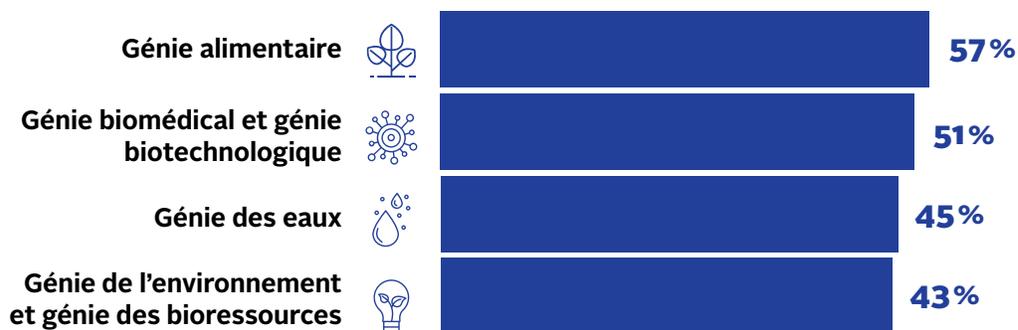


## ...MAIS UNE REMISE EN QUESTION PLUS IMPORTANTE

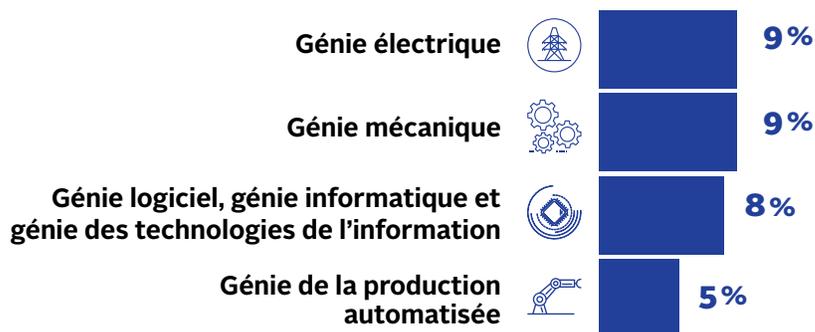


## LES FEMMES AU SEIN DES DIFFÉRENTS DOMAINES DU GÉNIE <sup>i</sup>

### LES DOMAINES AYANT LA PLUS GRANDE PROPORTION D'INGÉNIEURES



### LES DOMAINES AYANT LA PLUS FAIBLE PROPORTION D'INGÉNIEURES



<sup>i</sup> Les pourcentages représentent la proportion de femmes membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec ayant obtenu un diplôme dans ces domaines en date du 1<sup>er</sup> février 2021.

A woman wearing a beige hijab and a white lab coat is looking through a microscope in a laboratory. She is wearing blue gloves. The background is a blurred laboratory setting with other microscopes and equipment.

**En quoi  
la diversité  
est-elle une  
richesse ?**

**L**a recherche et les données le démontrent : la diversité peut contribuer à créer de meilleures équipes, et ce, pour le plus grand bien à la fois des employeurs et de la population. Voici un aperçu de quelques-uns des principaux avantages potentiels de la diversité en milieu de travail.

## Un vecteur d'innovation

### Des équipes plus performantes

Plus les membres d'une équipe sont diversifiés, plus ceux-ci possèdent des références et des vécus différents. Les équipes hétérogènes sont ainsi davantage aptes à proposer un plus grand nombre de solutions pour répondre à un problème donné, ce qui augmente les chances de trouver la meilleure<sup>7</sup>.

C'est d'ailleurs grâce à cette diversité de points de vue que les équipes diversifiées seraient meilleures en résolution de problème que les équipes homogènes<sup>8</sup>. Par ailleurs, en élaborant une plus grande variété de stratégies, ces équipes sont mieux outillées pour innover. Il y aurait d'ailleurs une corrélation entre la diversité au sein des équipes de direction d'entreprises et leur innovation globale<sup>9</sup>.

Les entreprises qui comptent plus de femmes dans leur comité de direction sont plus susceptibles de se classer **parmi les meilleures en termes de performance financière** que celles ayant une direction principalement constituée d'hommes<sup>10</sup>.

### Un moteur pour la collaboration

La recherche démontre que les femmes sont davantage portées vers la collaboration que les hommes<sup>11</sup>. Cette inclination aurait un effet favorable au sein des équipes et faciliterait les échanges entre les membres d'un même groupe<sup>12</sup>.

Lorsqu'on leur demande en quoi les femmes en génie présentent un avantage, les membres de l'Ordre des ingénieurs du Québec – hommes comme femmes – s'entendent pour dire que parmi leurs principaux apports, les femmes offrent **une façon de faire complémentaire**<sup>4</sup>.

Cette démarche distincte permettrait d'approcher les problèmes sous différents angles et d'ainsi les aborder de manière plus approfondie. Toujours selon les membres de l'OIQ, les ingénieures se démarquent également par leur écoute, leur sens de la collaboration et leur souci du détail, lesquels seraient généralement plus marqués.

## Petit lexique de la diversité

La **diversité** ne doit pas être instrumentalisée comme une simple statistique pour rehausser l'image d'une organisation. Afin d'exploiter son plein potentiel, les employeurs doivent mettre en place des pratiques qui prônent également **l'inclusion** et **l'équité**.

**Diversité** : La diversité réfère à la présence [...] de personnes provenant de différents groupes, ce qui favorise l'expression de points de vue, d'approches et d'expériences variés, incluant ceux des groupes sous-représentés.

**Inclusion** : L'inclusion réfère à la mise en place de pratiques permettant à l'ensemble des membres de la communauté [...] d'être et de se sentir valorisés, soutenus et respectés, en portant une attention particulière aux groupes sous-représentés.

**Équité** : L'équité réfère à un traitement juste, visant notamment l'élimination des barrières systémiques qui désavantagent certains groupes. Un traitement équitable n'est pas nécessairement identique pour tous et toutes, mais tient compte des différentes réalités, présentes ou historiques, afin de permettre à toutes les personnes de bénéficier des mêmes opportunités en matière de promotion et de soutien [...].

Source : Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies <sup>13</sup>

## L'accès aux meilleurs talents

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, l'attraction de personnel est un enjeu important pour les employeurs, ceux-ci devant parvenir à se démarquer de leurs concurrents. C'est particulièrement le cas dans des domaines nécessitant un personnel hautement qualifié, comme le génie.

Les organisations qui veillent à offrir un accès équitable seront plus susceptibles de compter au sein de leur personnel des membres issus de divers horizons, et élargissent par la même occasion le bassin de talents à leur portée. Elles peuvent ainsi s'assurer de recruter les meilleurs dans leurs rangs.

Notons par ailleurs que les entreprises comptant une plus grande proportion de femmes au sein de la haute direction ont un pouvoir d'attraction supérieur auprès des candidates, sans que cela ne réduise pour autant l'intérêt des candidats masculins<sup>14</sup>.

**Les deux tiers des personnes en recherche d'emploi** – hommes et femmes – considèrent la diversité au sein du personnel comme **un facteur décisionnel important** lorsqu'elles évaluent la possibilité de soumettre leur candidature pour un poste affiché au sein d'une entreprise<sup>15</sup>.



## Des organisations qui sont le reflet de la société

### Mieux répondre aux besoins des membres de la société et de la clientèle

Plus une équipe est composée de personnes d'une diversité d'horizons, plus elle aura de l'aisance à tenir compte des vécus et des réalités de tous et de toutes. Par conséquent, un milieu qui mise sur l'inclusion et prend en compte la diversité de la société répond mieux aux besoins de l'ensemble de sa clientèle. C'est la population tout entière qui y gagne.

**Les femmes seraient 73% plus à risque que les hommes** de subir des blessures graves ou même mortelles lors d'une collision frontale en voiture, selon une étude de l'Université de Virginie. La majorité des politiques et des études en matière de sécurité automobile seraient en effet conçues en prenant pour principale norme l'anatomie d'un homme moyen<sup>16</sup>.

Plusieurs des mannequins « féminins » ne seraient en fait qu'une version réduite du mannequin masculin et sont assis au siège du passager – et non celui du conducteur – lors des essais de collision. De plus, ceux-ci ne tiennent pas compte des différences biologiques entre l'anatomie des hommes et des femmes.

### Une nécessité pour développer de meilleures technologies

La diversité est appelée à jouer un rôle fondamental dans le développement de nouvelles technologies dans les différents secteurs du génie. Parmi celles-ci, on compte l'intelligence artificielle, qui est de plus en plus employée afin d'automatiser et d'optimiser l'analyse d'information pour accélérer la prise de décisions.

Or, l'intelligence artificielle a recours à des données qui peuvent inclure des comportements humains subjectifs et être le reflet d'inégalités sociales. Par conséquent, les décisions qui découlent de l'intelligence artificielle peuvent non seulement reproduire la discrimination, mais également l'amplifier<sup>17</sup>.

Les organisations qui œuvrent dans le domaine de l'intelligence artificielle pourraient contribuer à réduire ces biais en regroupant au sein de leurs équipes des personnes issues d'une diversité d'horizons. Ces dernières pourraient ainsi mettre en commun leur vécu respectif et accroître la sensibilité des équipes aux biais potentiels liés aux données et aux technologies.

Amazon a dû mettre de côté un système qui automatisait le tri des curriculums vitæ par l'entremise de l'intelligence artificielle. L'algorithme avait pour rôle de relever, parmi les CV reçus, les candidatures les plus prometteuses en se basant sur les données liées aux embauches des dix dernières années.

Or, bien malgré la volonté de l'entreprise, l'algorithme discriminait les femmes qui déposaient leur candidature à des postes de développeurs de logiciels. En effet, **puisque ces postes sont à forte représentation masculine, l'algorithme a appris à déterminer les candidatures « prometteuses » à partir d'exemples de CV d'hommes.**

Entre autres choses, l'algorithme classait moins bien les candidates qui avaient étudié dans une université pour femmes, puisqu'aucun des exemples de CV qui lui servaient de modèles ne faisait référence à ces écoles. Pour ces mêmes raisons, les CV mentionnant le mot « femmes », par exemple « capitaine du club d'échecs pour femmes », étaient également moins bien classés par l'algorithme<sup>18</sup>.

# Les défis des femmes en génie

Sauf indication contraire, les données rapportées dans cette section sont tirées des sources suivantes.

- Sondage Ipsos sur l'épanouissement professionnel et la satisfaction des ingénieures au travail, du 12 au 30 août 2019, échantillon de 3 754 membres de l'Ordre, pondéré selon l'âge, la région et le domaine de génie afin de refléter le profil des membres de l'Ordre.
- Sondage Ipsos réalisé auprès du grand public, du 25 au 29 janvier 2021, échantillon de 901 répondants et répondantes adultes représentatif de l'ensemble de la population du Québec.

**M**ême si les bienfaits potentiels de la diversité sont de plus en plus reconnus, le parcours professionnel des ingénieures comporte encore plusieurs défis.



**30%**  
des ingénieures estiment qu'être une femme en génie est un désavantage.

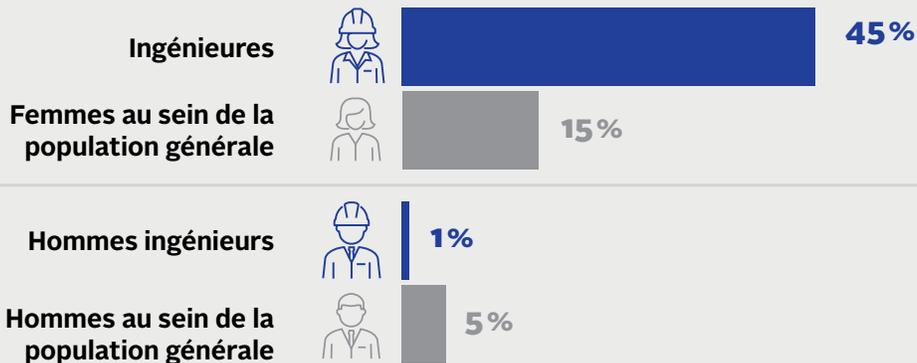


## 1 ingénieure sur 2

déclare avoir été victime d'une façon ou d'une autre de discrimination au cours de sa carrière en raison de son genre (45 %).

► **C'est 3 x plus que les femmes dans la population générale (15 %).**

### PROPORTION DE PERSONNES RAPPORTANT AVOIR DÉJÀ SUBI DE LA DISCRIMINATION EN RAISON DE LEUR GENRE AU COURS DE LEUR CARRIÈRE



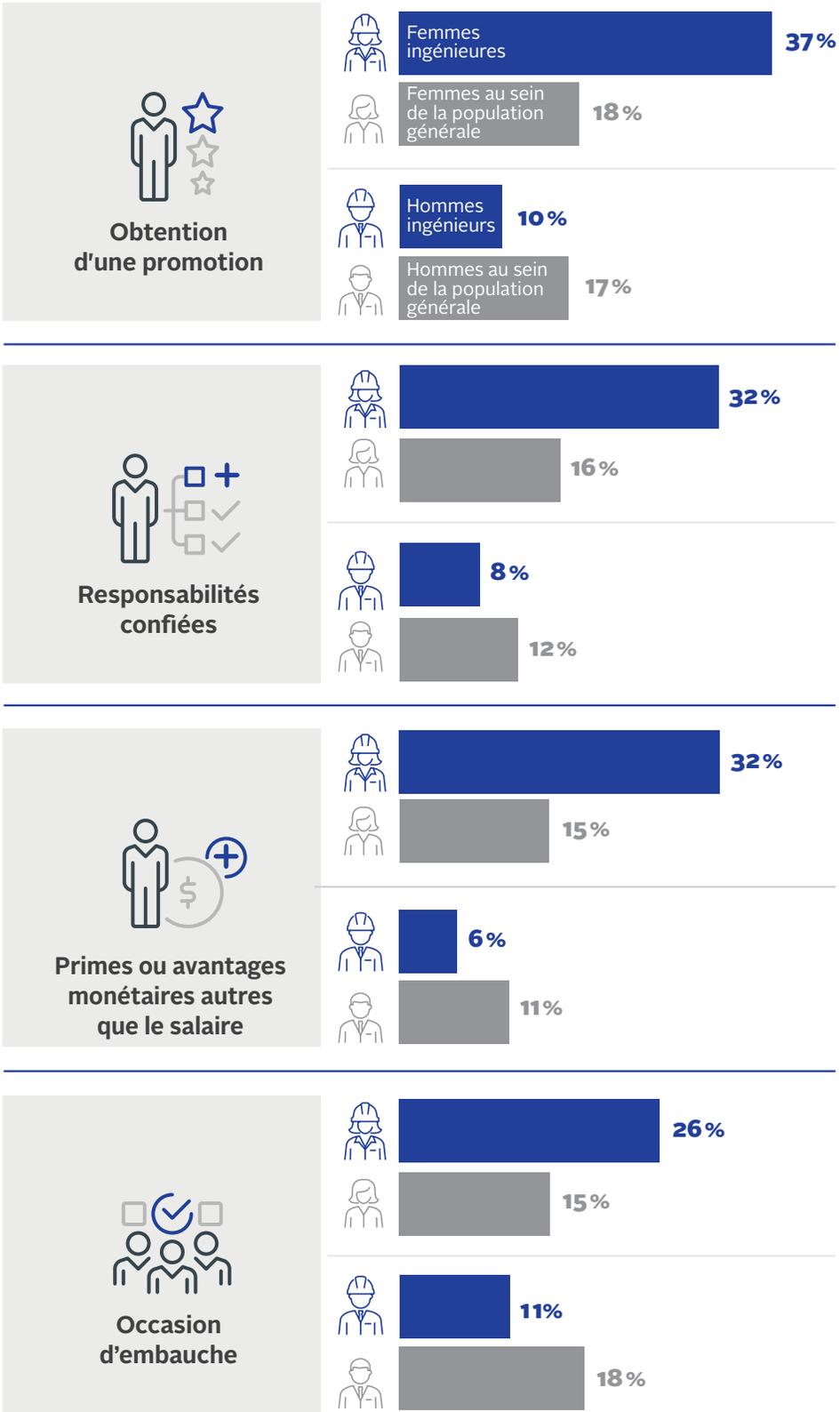
## 1 ingénieure sur 4

rapporte subir de la discrimination au sein de son emploi actuel (26 %).



► **La situation semble donc s'améliorer avec le temps, mais demeure tout de même préoccupante.**

# PRINCIPAUX TYPES DE TRAITEMENTS DISCRIMINATOIRES VÉCUS PAR LES INGÉNIEURES AU COURS DE LEUR CARRIÈRE



**Plusieurs causes peuvent expliquer cette situation et nuire à la progression de carrière des ingénieures. Parmi celles-ci, on compte les biais inconscients, la conciliation travail-famille et le manque de modèles.**

## Les biais conscients et leurs effets

Nos cerveaux reçoivent une quantité d'informations si importante qu'ils ne peuvent traiter celles-ci entièrement. Afin de s'y retrouver et de prendre des décisions plus rapidement, ils ont parfois recours à quelques raccourcis; ils simplifient et structurent le monde qui nous entoure. Or, ces raccourcis peuvent être teintés de certains stéréotypes, appelés « biais inconscients », qui peuvent mener à des formes de discrimination.

Comme son nom l'indique, un biais inconscient n'est pas une idée que l'on se fait explicitement d'une personne ou d'un groupe de personnes. D'ailleurs, nos biais inconscients peuvent parfois même s'opposer diamétralement à nos propres valeurs. En acceptant l'existence de nos biais inconscients et en faisant preuve d'introspection, nous pouvons être davantage vigilants et ainsi contribuer à éviter les situations impartiales.

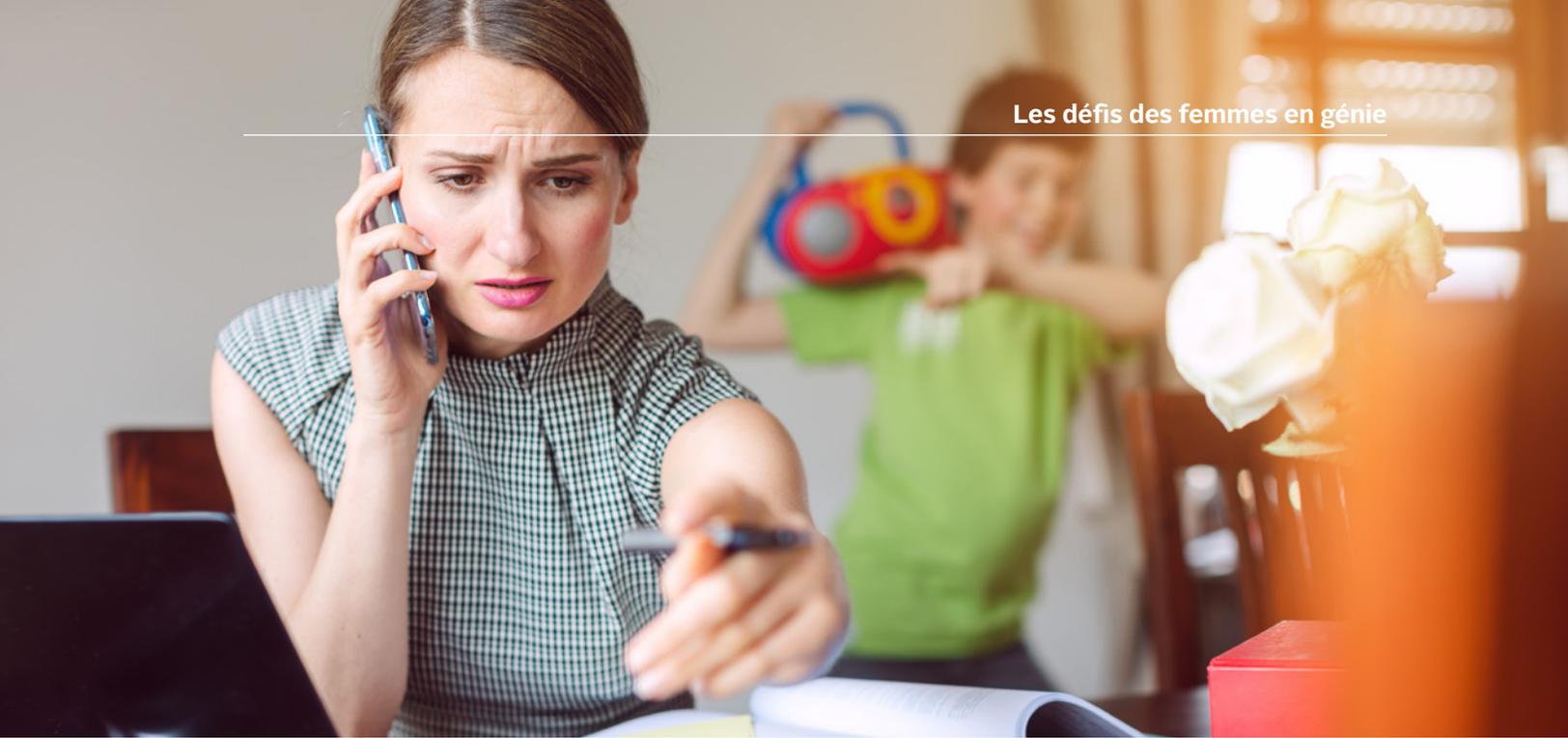
Ce n'est pas en niant ou en minimisant l'existence des biais que ceux-ci disparaissent. Au contraire, selon certaines études, cet état d'esprit aurait pour conséquence de les faire perdurer. **Les groupes qui reconnaissent que certains biais pénalisent les femmes sont quant à eux plus enclins à traiter les candidats masculins ou féminins équitablement**, sans engendrer de favoritisme pour autant<sup>19</sup>.

### Des conséquences sur l'avancement professionnel

Les biais jouent un rôle dans la discrimination que subissent les femmes, notamment dans des postes décisionnels ou dans des domaines plus traditionnellement masculins comme le génie.

D'après une étude de l'Université Yale, deux dossiers de candidature en tout point identiques ne seront pas jugés de la même manière s'ils portent un nom féminin ou masculin. Dans le cadre de cette étude, les dossiers de candidature portant un nom typiquement féminin étaient jugés moins compétents. En outre, **les candidates étaient plus susceptibles de se faire offrir un salaire 13 % plus bas que leurs contreparties masculines ainsi qu'un moins grand nombre de possibilités de mentorat**<sup>20</sup>.

Au Canada, les vice-présidentes rapportent être **deux fois plus susceptibles que les hommes** à voir leur jugement être remis en doute par leurs pairs<sup>21</sup>.



## Les défis de la conciliation travail-famille

Malgré des progrès encourageants, la conciliation travail-vie personnelle repose encore aujourd'hui en grande partie sur les femmes.

En effet, la majorité des femmes agissent encore comme principales pourvoyeuses de soins à leurs enfants et aux membres de leur famille ayant des problèmes de santé. Par conséquent, elles doivent se rendre davantage disponibles que les hommes pour aider leurs proches.

En 2015, les Canadiennes consacraient **près de 20 heures par semaine** aux tâches ménagères – soit six heures de plus que les hommes<sup>22</sup>.

La pandémie de COVID-19 a eu un effet catalyseur sur cette situation, la fermeture des écoles entraînant des tâches supplémentaires pour les femmes. Au sein des couples, 64 % des femmes étaient les principales responsables de l'enseignement à domicile et de l'aide aux devoirs, contre 19 % des hommes<sup>23</sup>.

### Un enjeu bien présent chez les ingénieures

À l'instar des autres femmes occupant une profession traditionnellement masculine, les ingénieures désignent la conciliation travail-vie personnelle comme l'une de leurs principales préoccupations<sup>24</sup>.

Plus de la moitié des ingénieures ayant des enfants (58 %) considèrent que la conciliation travail-famille constitue un frein à leur progression professionnelle. Leurs confrères sont deux fois moins (28 %) à en affirmer autant<sup>6</sup>.

Les femmes ingénieures ayant déjà envisagé de quitter le génie sont également **deux fois plus nombreuses que les hommes** (26 % contre 13 %) à avoir désigné la difficulté à concilier travail et famille comme l'un des motifs de leur remise en question<sup>4</sup>.

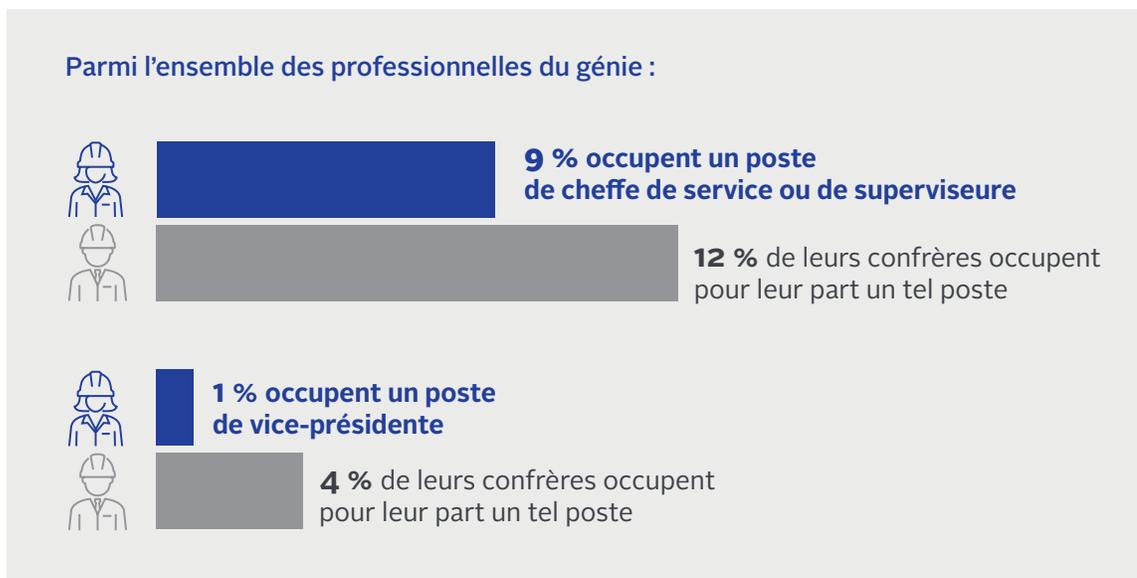
L'employeur peut jouer un rôle crucial afin d'aider ses employés – tant hommes que femmes – à s'acquitter à la fois de leurs obligations familiales et professionnelles.

Parmi les mesures qui facilitent la conciliation travail-famille, on compte l'élaboration de politiques favorables aux horaires flexibles et au télétravail, l'offre d'un service de télémédecine, la mise à disposition de cafétérias subventionnées et les garderies en milieu de travail. De telles mesures contribueront par le fait même à la rétention de la main-d'œuvre et favoriseront la progression professionnelle.

## Le manque d'exemples féminins

Contrairement à leurs confrères, les ingénieures ont très peu de modèles à qui elles peuvent s'identifier.

Ce phénomène s'amplifie au fur et à mesure qu'elles gravissent des échelons. En effet, non seulement les femmes ne représentent que 15 % des effectifs en génie, mais elles semblent également sous-représentées dans les postes décisionnels. L'enquête 2020 de Genium360 sur la rémunération donne un aperçu de cette plus faible présence<sup>25</sup>.



Bien que les femmes puissent également bénéficier des conseils de mentors masculins, cette association a tendance à se faire moins spontanément. Selon une étude américaine, les personnes qui souhaitent agir à titre de parrain ou de marraine dans un contexte d'accompagnement professionnel sont plus naturellement portées à soutenir des personnes du même genre ou de la même origine qu'elles (un phénomène désigné sous le nom de « syndrome du mini-moi »<sup>26</sup>). Les postes décisionnels étant principalement occupés par des hommes, les femmes peuvent ainsi être désavantagées par les systèmes de soutien informels.

La présence de modèles, l'accompagnement professionnel et le mentorat peuvent pourtant exercer une influence majeure tout au long de la carrière. Les personnes qui bénéficient du parrainage ou du marrainage de collègues ayant plus d'expérience ou d'autorité au sein de leur organisation sont notamment plus susceptibles de demander davantage de responsabilités. Leur avancement professionnel est donc plus rapide et satisfaisant<sup>27</sup>.

Parmi les membres de la profession qui ont déjà envisagé de quitter le génie, **1 femme sur 7** désigne le manque de mentorat, de marrainage ou de parrainage comme l'une des causes de ses remises en question, contre **1 homme sur 10**<sup>4</sup>.

A young woman with voluminous, curly dark hair is the central focus. She is wearing a white, short-sleeved top and is smiling broadly, showing her teeth. Her right arm is extended forward, with her index finger pointing directly at the viewer. In the background, two men are visible but out of focus. The man on the left is wearing a light blue button-down shirt, and the man on the right is wearing a dark suit jacket over a white shirt. The background appears to be an office or a modern building interior with large windows.

**Passez  
à l'action**

**T**outes les organisations peuvent et doivent agir afin d'offrir un milieu de travail plus adapté aux défis des ingénieures.

**Parmi les facteurs de succès nécessaires, la volonté d'offrir un milieu plus diversifié, inclusif et équitable doit d'abord et avant tout être une priorité clairement établie par la haute direction.** Par conséquent, les initiatives et les engagements en matière de diversité, d'équité et d'inclusion d'une entreprise doivent s'intégrer à la stratégie d'affaires de cette dernière afin d'en faire une démarche collective et de progresser de manière durable sur ce plan.

La section suivante présente un exemple de feuille de route pour vous aider à amorcer votre propre virage.

# 1

## FAITES UN ÉTAT DES LIEUX

Commencez par dresser un état de la situation exhaustif de votre entreprise. Une analyse rigoureuse vous permettra de cibler des mesures qui vous aideront à répondre concrètement aux défis propres à votre organisation.

Pour ce faire, un accompagnement par une partie neutre et sans conflit d'intérêts (par exemple, une ou un consultant possédant une expertise en diversité et en inclusion ou en management) peut vous aider à poser un diagnostic impartial sur vos pratiques internes.

Rappelons que, afin d'avoir un portrait complet de la situation, votre analyse doit non seulement porter sur la **diversité** (présence des femmes), mais également considérer les notions d'**inclusion** (pratiques permettant aux femmes d'être valorisées, soutenues et respectées) et d'**équité** (traitement juste tenant compte des différentes réalités des femmes) au sein de votre organisation.



### Favorisez une démarche participative

Allez au-delà de votre propre vécu en présentant votre démarche aux membres de votre personnel : une approche collective vous aidera à poser les constats les plus justes possibles quant à la situation actuelle de votre organisation.

Vous pouvez par exemple recueillir les commentaires des membres de votre personnel par l'entremise de groupes de discussion ouverts à tous et de sondages organisationnels. En mettant en place un climat de confiance et en favorisant le dialogue, vous serez davantage en mesure de reconnaître les défis auxquels les femmes font face au sein de votre organisation.



## Appuyez votre analyse par des données

En plus de la rétroaction des membres de votre personnel, certaines données internes peuvent vous aider à compléter votre état de situation. En guise d'exemple, voici une liste non exhaustive de données qui peuvent vous aider à approfondir votre analyse.

### Attraction de main-d'œuvre et recrutement

- ✓ Lors de l'affichage de postes, la proportion de candidatures masculines et féminines est-elle comparable à celle de votre secteur d'activité?
- ✓ Cette proportion demeure-t-elle la même chez :
  - Les personnes conviées à une entrevue?
  - Les personnes embauchées?
- ✓ Les descriptions de poste sont-elles rédigées dans un langage inclusif?
- ✓ Les critères d'évaluation des candidatures sont-ils établis en fonction du parcours de la majorité ou peuvent-ils également prendre en compte des personnes qualifiées, mais ayant un parcours non linéaire?
- ✓ Pour un même poste, les salaires et les conditions de travail offerts à l'entrée sont-ils comparables pour les candidatures féminines et masculines?

### Gestion du rendement, rémunération et rétention de la main-d'œuvre

- ✓ Quelle est la proportion de femmes au sein de votre organisation?
- ✓ Cette proportion est-elle comparable :
  - À la proportion hommes-femmes au sein de votre secteur d'activité?
  - À tous les échelons de votre entreprise (cadres, comité de direction) et au sein des différents comités décisionnels?
- ✓ La composition de votre conseil d'administration se situe-t-elle dans la zone de parité<sup>ii</sup>?
- ✓ Avez-vous des cibles en matière de diversité, d'équité et d'inclusion?
  - Ces cibles sont-elles uniquement axées sur la diversité (présence des femmes) ou comportent-elles également les notions d'inclusion et d'équité (ex. : cibles basées sur des sondages sur le bien-être rapporté par les employées; cibles axées sur la révision de certains processus afin de les rendre plus équitables)?
  - Qu'avez-vous mis en œuvre jusqu'à présent pour atteindre ces objectifs?
  - Êtes-vous en voie d'atteindre ces objectifs?
- ✓ Y a-t-il une différence importante entre le résultat des évaluations annuelles du personnel féminin et du personnel masculin?
- ✓ Quel est le taux de roulement au sein de votre organisation?
  - Le taux de roulement est-il comparable chez les hommes et chez les femmes?
  - Quelles sont les raisons des départs évoquées?
  - Connaissez-vous les défis auxquels font face les employées au sein de votre organisation? Avez-vous des mécanismes pour les repérer?

<sup>ii</sup> La zone de parité est généralement définie par une représentation minimale de 40 % de femmes.

- ✓ Le taux satisfaction de vos employés est-il comparable chez les hommes et les femmes?
- ✓ Quels sont vos mécanismes pour faire face au harcèlement et à la discrimination?
- ✓ Disposez-vous d'une politique en matière de harcèlement?
  - À quand remonte sa dernière révision?

#### **Promotion et développement professionnel**

- ✓ Au sein de votre personnel, les hommes et femmes cheminent-ils de manière proportionnelle vers des postes décisionnels? Sinon, pourquoi?
  - Y a-t-il des possibilités d'avancement au sein de votre organisation?
  - Au bout de combien de temps ou en fonction de quels critères une personne en poste peut-elle aspirer à un poste supérieur? Comment ces critères ont-ils été établis?
- ✓ Votre organisation a-t-elle mis en place un programme de mentorat ou de parrainage et marrainage structuré?
  - Si oui, les femmes se prévalent-elles de ce programme au même titre que leurs confrères?
- ✓ Les femmes de votre organisation ont-elles des occasions équivalentes aux hommes de prendre la parole et de représenter l'entreprise dans les occasions de relations d'affaires?
- ✓ Offrez-vous de la formation continue à votre personnel (remboursement des frais de scolarité, programme pour cadres, etc.)?
  - Ces activités sont-elles suivies par les hommes et les femmes dans une proportion comparable?

# 2

## DÉFINISSEZ DES CIBLES

Votre état des lieux vous permettra de définir les principaux enjeux sur lesquels agir. Par la suite, établissez **des objectifs, des cibles et des indicateurs** afin de structurer votre approche. Visant à énoncer clairement vos aspirations et votre vision, les cibles n'ont pas une portée prescriptive. Elles vous permettent de mettre en place des mesures pour progresser de manière durable vers l'atteinte de vos objectifs.

### Exemple 1

On compte 35 % de femmes parmi les personnes diplômées en génie chimique au Québec. Supposons que vous constatez que les femmes représentent en moyenne 20 % des candidatures que vous recevez lorsque vous affichez un poste en génie chimique, et qu'une proportion encore moindre est convoquée en entrevue.

- L'un de vos objectifs pourrait être d'augmenter le bassin de candidatures féminines aux postes d'ingénieur chimiste que vous affichez.
- Votre cible pourrait être d'augmenter à 35 % le pourcentage de candidatures féminines reçues et de candidates convoquées en entrevue d'ici les deux prochaines années.
- Votre indicateur serait alors le pourcentage de candidatures féminines reçues.

### Exemple 2

Supposons que, dans le cadre d'un sondage organisationnel réalisé ponctuellement auprès des membres de votre personnel, le taux de mobilisation des femmes est nettement inférieur à celui des hommes.

- L'un de vos objectifs pourrait être d'augmenter la mobilisation des femmes.
- Votre cible pourrait alors être que le taux de mobilisation et le taux de roulement chez les femmes soient redressés de manière à être statistiquement comparables aux taux des hommes.
- Parmi vos indicateurs, on pourrait ainsi trouver le taux de performance globale en matière de mobilisation, de même que le taux de roulement.

# 3

## METTEZ EN PLACE UN PLAN D'ACTION

Définissez des solutions et des mesures pour progresser vers l'atteinte de vos cibles. Pour ce faire, élaborez un plan dans lequel vous indiquez les mesures à déployer et les cibles auxquelles celles-ci contribueront; leur mise en place introduira par la même occasion une notion d'imputabilité et de reddition de comptes.

Pour vous aider à entamer votre réflexion, quelques exemples de pratiques sont fournis ci-dessous à titre indicatif. Ceux-ci offrent un aperçu d'approches qui peuvent s'intégrer aux programmes et aux processus en ressources humaines afin de favoriser un environnement plus diversifié, inclusif et équitable. Notons toutefois qu'une pratique peut très bien fonctionner au sein d'une organisation, mais qu'elle ne convient pas forcément à d'autres. Les employeurs doivent veiller à élaborer et à adapter les pratiques qui répondent le mieux à leur contexte respectif.

### Attraction de main-d'œuvre, recrutement et dotation

L'attraction de main-d'œuvre et l'entrée en poste constituent des étapes critiques au sein d'une organisation. C'est à ce moment que vos employés et employées se familiarisent avec votre culture d'entreprise. Ces premières impressions peuvent jouer un rôle décisif et même influencer l'engagement qu'ils porteront envers leur nouvel employeur.



#### Ce qui peut être fait

##### Définition et présentation de l'offre d'emploi

- Lors de la rédaction de la description de poste, utiliser **un vocabulaire inclusif et non stéréotypé**.
- Définir préalablement les exigences d'un poste **en fonction des besoins réels** afin d'évaluer plus objectivement chacune des candidatures.
- **Éviter de prendre automatiquement pour critères** le profil de la personne qui occupait précédemment ce poste.
- Faire la promotion des postes à pourvoir sur **une diversité de canaux de communication** afin de joindre de nouveaux publics cibles.

### Le saviez-vous ?



Le recours à un vocabulaire associé à des stéréotypes masculins (chef de file, détermination, ambition) peut dissuader les candidates de postuler. L'utilisation de termes à connotation féminine (communauté, engagement, espoir) n'a aucun effet négatif chez les hommes<sup>28</sup>.

Des exemples d'expressions ayant une connotation de genre dans les offres d'emploi sont recensés dans [un feuillet produit par la Westcoast Women in Engineering, Science and Technology](#) et traduit par la Chaire de recherche sur les femmes en sciences et génie<sup>29</sup>.



### Ce qui peut être fait

#### Limitation des risques de biais inconscients dès le recrutement

- Lors d'un entretien d'embauche, **poser les mêmes questions** aux personnes candidates afin de leur donner une chance équitable de démontrer leurs compétences.
- Avant de faire une offre d'embauche, **avoir recours à un outil d'évaluation des postes axé sur des critères objectifs et neutres**, basés sur la difficulté d'un poste, ses contraintes et son niveau d'expérience requis, afin de définir préalablement les échelles salariales.
- **Éviter de demander aux candidats et candidates leur salaire actuel** pour déterminer l'offre que vous leur ferez et se baser plutôt sur leurs compétences et les échelles salariales en place.

### Le saviez-vous ?



Les femmes attendent habituellement de remplir l'ensemble des critères d'une offre d'emploi avant de déposer leur candidature, ce qui ne semble pas être le cas des hommes<sup>30</sup>. Ce faisant, les femmes postulent à moins d'emplois que leurs homologues masculins<sup>31</sup>.

Les descriptions de poste qui contiennent plus d'exigences que les besoins réels du mandat risquent donc de dissuader des femmes de poser leur candidature, même si ces dernières sont tout à fait qualifiées.

## Gestion du rendement, rémunération et rétention de la main-d'œuvre

Les employeurs jouent un rôle central pour aider leur main-d'œuvre à s'accomplir, notamment en offrant à cette dernière une rétroaction et des conditions de travail équitables, ainsi qu'un milieu de travail qui répond à ses besoins. En mettant en place des conditions de travail favorables, les organisations contribuent à la rétention et à l'épanouissement de leurs employées et employés.



### Ce qui peut être fait

#### Évaluations et conditions de travail

- Adopter un système d'évaluation du rendement avec des **critères clairement établis** afin de réduire les risques de biais en matière de promotion et de rémunération.
  - Évaluer les comportements et les valeurs qui contribuent à la réussite de l'entreprise.
  - Énoncer clairement les attentes envers les membres du personnel.
  - Veiller à ce que les critères de promotion soient équitables et permettent de mettre en lumière la compétence des candidates et candidats.
  - Reconnaître la gestion de l'inclusion et de la diversité comme une compétence à démontrer.
- Former les gestionnaires **aux habiletés en évaluation du personnel et les sensibiliser aux biais qui peuvent survenir** lors de l'évaluation, notamment les biais inconscients.
- Mettre en place une **politique équitable afin d'encadrer les accès aux privilèges et les pratiques entourant les commissions ou les primes**, et la communiquer à l'ensemble du personnel.



### Le saviez-vous ?

Les femmes s'autoévaluent **beaucoup moins positivement** que les hommes, et ce, même lorsqu'elles savent que l'employeur se servira de leur autoévaluation pour décider de les engager ou pour déterminer leur offre salariale<sup>32</sup>.

Les femmes peuvent ainsi avoir tendance à s'autoexclure de possibilités de promotion, puisqu'elles minimisent leur performance à leurs propres yeux ainsi qu'après de leurs patrons, qui ne sont pas sensibilisés à ce biais.



## Ce qui peut être fait

### Bien-être du personnel

- Créer un **comité d'équité, de diversité et d'inclusion** ouvert à l'ensemble du personnel.
- Adopter un **énoncé sur l'équité, la diversité et l'inclusion** afin de démontrer l'engagement de votre organisation auprès des membres de votre personnel et de vos parties prenantes, et favoriser leur engagement.
- Considérer **la mise en place de certaines mesures de flexibilité**, comme la possibilité de réduire ou de comprimer la semaine de travail, afin d'aider les membres de votre personnel à s'acquitter à la fois de leurs responsabilités professionnelles et familiales.
- **Faire connaître clairement les politiques qui contribuent à la conciliation travail-famille** (par exemple, la politique de télétravail ou les directives liées aux horaires flexibles ou comprimés) à l'ensemble des membres du personnel et encourager ces derniers à les utiliser.
- Mettre à contribution **à la fois des hommes et des femmes dans le choix des activités qui visent à favoriser la vie sociale au travail** et, lors de l'organisation de ces dernières, prendre en compte les différents besoins des employés et employées.
  - Exemple : généralement, les femmes doivent davantage tenir compte de leurs responsabilités familiales que les hommes, ce qui affecte leur disponibilité à l'extérieur des heures de travail normales.
- Si ce n'est déjà fait, mettre en place **des politiques en matière de harcèlement**, voir à les mettre à jour périodiquement et les communiquer auprès de l'ensemble du personnel.
- **Sensibiliser l'ensemble du personnel** aux biais inconscients et aux microagressions, notamment par l'entremise de formations.
- Préciser les mécanismes en place pour **traiter les situations de discrimination**, de harcèlement et d'intimidation sans crainte de représailles.

## Le saviez-vous ?



Les femmes voient plus souvent leur jugement être remis en question dans leur domaine d'expertise que leurs confrères. À cet effet, elles peuvent notamment avoir à **fournir plus de preuves afin de démontrer leurs compétences**. Ce phénomène est encore plus fréquent chez les femmes noires<sup>33</sup>.

Ce type de traitement est un exemple de **microagression**, soit un acte souvent inconscient, qui exprime subtilement un préjugé à l'égard d'un groupe. Or, l'exposition aux microagressions peut augmenter les risques de dépression<sup>34</sup>, en plus de diminuer la productivité et les capacités en résolution de problèmes<sup>35</sup>.

## Le saviez-vous ?



**Un tiers des ingénieurs (34 %)** affirment avoir déjà subi de l'intimidation au cours de leur carrière, par rapport à 7 % de leurs confrères.

En plus des femmes victimes de ces gestes, c'est l'organisation tout entière qui subit les effets de la discrimination et de l'intimidation. **Plus d'une ingénieure sur deux** ayant été victime de discrimination ou d'intimidation a d'ailleurs déjà songé à changer de carrière<sup>4</sup>.

Lorsque les organisations mettent en place des mécanismes pour gérer les cas d'intimidation et de discrimination, elles témoignent du fait que ces situations sont prises au sérieux et que des mesures sont prises pour les corriger. Une telle approche favorise la rétention des femmes au sein de professions dont le contexte est plus propice à des cas d'intimidation<sup>36</sup>.

## Promotion et développement professionnel

Investir dans la progression professionnelle profite non seulement aux travailleurs et aux travailleuses, mais également à leur employeur, qui peut compter sur un personnel mobilisé et dont les compétences sont continuellement actualisées.

Le développement professionnel favorise également la progression de personnes intéressées à cheminer vers des postes de gestion. En étant à l'affût des ambitions des membres de sa main-d'œuvre qui présentent un potentiel élevé, l'entreprise peut mettre sur pied une feuille de route afin de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour accéder à un rôle de gestionnaire.



### Ce qui peut être fait

#### Cheminement de carrière

- Lors de l'ouverture d'un poste ou de la création d'un nouveau poste décisionnel, **ouvrir un appel de candidatures officiel et en faire la diffusion à l'interne** afin de permettre à l'ensemble des personnes admissibles de signifier leur intérêt.
- Établir des **politiques de promotion bien documentées et équitables** et les communiquer clairement à l'ensemble des candidats et des candidates qui désirent tenter leur chance.
- Définir et communiquer **les critères d'évaluation ainsi que les qualifications recherchées** afin d'évaluer les candidatures sur une base de comparaison équitable.
- Utiliser **un outil objectif et neutre d'attribution des formations** et des possibilités de développement.



## Le saviez-vous ?

Les hommes tendent à être jugés sur leur **potentiel**, tandis que les femmes sont généralement évaluées sur **la base de leurs réalisations passées**, plus particulièrement lors de recrutement pour des postes de gestion<sup>37</sup>. Les candidates sont donc davantage appelées à « prouver » qu'elles répondent aux qualifications d'un poste.



### Ce qui peut être fait

#### Mise en place d'une culture de leadership

- Offrir des formations en leadership **conçues expressément aux besoins des femmes** aux employées qui désirent évoluer vers des rôles de gestion pour soutenir leur avancement.
- Offrir des possibilités de formation **pendant les heures de bureau** afin de contribuer équitablement au développement professionnel de l'ensemble des membres du personnel.
- Mettre en place **un programme de mentorat ou un système de parrainage ou de marrainage officiel** au sein de l'organisation afin de s'assurer qu'il est accessible à l'ensemble des personnes qui souhaitent s'en prévaloir.
- **Faire la promotion des programmes de mentorat à l'externe** afin que les personnes mentorées puissent avoir accès à une plus grande diversité de profils de mentors et de mentores qui les rejoignent davantage et qui auront une meilleure connaissance des enjeux et des obstacles vécus.
- Lors de l'évaluation des besoins futurs de l'entreprise, **prévoir une cible pour repérer les candidates présentant un potentiel élevé** pour des postes de gestion et cultiver la confiance et l'intérêt de ces dernières à cheminer vers des postes de gestion.
- Mettre en valeur **différents modèles féminins de réussite**.



# Études de cas

**P**lusieurs organisations sont déjà à pied d'œuvre afin de promouvoir un milieu de travail plus diversifié, inclusif et équitable. En voici quelques-unes.

## Hatch

### OUVRIR SES HORIZONS DÈS LE RECRUTEMENT

**Hatch** compte plus de 9 000 employées et employés à travers le monde, dont plus de 3 800 au Canada, avec une forte présence au Québec. La société d'ingénierie s'est fixé comme objectif de compter 40 % de femmes au sein de son personnel d'ici 2023.

Pour y parvenir, elle vise notamment à ce qu'au moins **un tiers des personnes convoquées à un entretien d'embauche pour des postes de professionnels d'expérience soient des femmes**. L'entreprise a également pour cible que **la moitié des personnes convoquées en entrevue pour des postes de stagiaires ou de jeunes professionnels soient des femmes**.

La cible amène les gestionnaires à explorer un bassin de candidates qu'ils et elles n'auraient autrement pas spontanément convoquées en entrevue, étant habitués à recruter dans leur réseau principalement masculin. L'exercice incite également Hatch à varier les canaux par l'entremise desquels l'entreprise fait la promotion de postes à pourvoir afin de favoriser la diversité des candidatures qu'elle reçoit. Depuis la mise en place de cette mesure, le nombre d'embauches de femmes a d'ailleurs considérablement augmenté.

*« La diversité et l'inclusion sont clés pour toute entreprise qui souhaite relever les défis les plus complexes et stimuler l'innovation au sein de ses troupes. Étant membre de la communauté de Hatch depuis plus d'une vingtaine d'années, je suis fière que mon employeur s'engage activement à créer un environnement où chacun peut s'épanouir et contribuer pleinement à notre mission. »*

– Marie Drinkwater, ing., ingénieure, contrôle, automatisation et électricité, Hatch



## STANTEC

### FAIRE DES BIAIS INCONSCIENTS L'AFFAIRE DE TOUS

**Stantec** est une firme d'ingénierie mondiale comptant 22 000 employées et employés répartis sur six continents, dont 1 500 uniquement au Québec. L'entreprise a instauré en 2014 son programme d'inclusion et de diversité. Son objectif est de bâtir un environnement de travail motivant et inclusif afin d'attirer, de soutenir et de développer les meilleurs talents.

**Les hauts gestionnaires de Stantec ont suivi une formation sur les biais inconscients** pour les aider à prendre compte de leurs propres biais et de leur incidence potentielle. Ils et elles ont également été outillés afin de limiter l'influence des biais inconscients sur leur prise de décision.

La sensibilisation des gestionnaires constitue une première étape d'un processus à plus grande échelle; l'entreprise estime que les biais inconscients devraient être l'affaire de tout le monde. C'est pourquoi, grâce à la collaboration du Centre canadien pour la diversité et l'inclusion (CCDI), une formation interactive sur les biais inconscients a été conçue expressément pour l'ensemble du personnel de Stantec. Depuis 2018, plus de 2 200 employées et employés ont reçu la formation, qui sera également déployée à l'échelle internationale.

*« Les femmes ont le pouvoir de changer les choses et de faire évoluer notre industrie. Plus que jamais, nous constatons que la profession se doit d'être pleinement inclusive et diversifiée pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. C'est l'ensemble de la société qui y gagne. »*

– Isabelle Jodoin, ing., vice-présidente principale – Québec, Stantec

## ADFAST

### SAISIR LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE COMME UNE OCCASION DE FAVORISER LA DIVERSITÉ

**Adfast** est une entreprise de 130 employées et employés spécialisée dans la production de produits scellants et d'adhésifs. Parmi les neuf ingénieurs et ingénieures de l'équipe de développement de la PME, on compte quatre femmes. Son comité de direction est par ailleurs à majorité féminine.

L'entreprise est constamment à l'affût d'occasions de **promouvoir l'innovation collaborative et inclusive**. Pour y parvenir, elle a notamment su tirer profit des capacités de son usine 4.0. D'une part, la polyvalence et l'automatisation de ses chaînes de production lui permettent d'offrir des horaires adaptés à la conciliation travail-famille. La PME a aussi revu l'ergonomie de certains postes de travail afin que les membres de son personnel n'aient plus à lever des charges de 50 livres ou plus. En outre, elle témoigne de son soutien aux familles durant la pandémie de COVID-19 en remboursant la totalité des frais de garderie de son personnel.

*« Ultimement, les mesures mises en place par Adfast sont autant bénéfiques pour notre personnel que pour l'entreprise elle-même. En étant à l'affût des différents besoins de notre main-d'œuvre – dont ceux des femmes – et en veillant à nous adapter à leur réalité, nous nous assurons ainsi d'attirer et de retenir les meilleurs talents afin de demeurer parmi les plus compétitifs sur le marché. »*

– Marie-Odile Touchette, ing., vice-présidente de la production, Adfast.

## HYDRO-QUÉBEC

### ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE LA RELÈVE PRÉSENTANT UN POTENTIEL ÉLEVÉ

**Hydro-Québec** se positionne parmi les plus importants employeurs d'ingénieurs et d'ingénieures au Québec; l'entreprise en compte en effet plus de 2 000 au sein de son personnel. La société d'État est résolument engagée à promouvoir la diversité au sein de ses effectifs. D'ailleurs, les femmes représentent 21 % des effectifs en génie d'Hydro-Québec, ce qui est nettement supérieur à la moyenne québécoise de 15 %.

**L'engagement d'Hydro-Québec en matière de diversité est intégré aux diverses pratiques d'affaires de l'organisation.** Par exemple, cette dernière a mis en place un programme visant précisément à faire découvrir le contexte de la gestion aux finissants et finissantes universitaires en génie et en administration présentant un haut potentiel. D'une durée de 18 mois, ce programme accueille chaque année une dizaine de personnes et comprend entre autres un stage pratique, des rencontres avec des leaders des différentes unités, des visites d'installations ainsi qu'une démarche de mentorat auprès d'un ou d'une gestionnaire d'expérience.

À compétences égales, la priorité d'accès au programme est accordée aux candidatures issues des groupes minoritaires – notamment les femmes, les minorités visibles ou ethniques et les Autochtones. Depuis la mise en place du programme en 2018, les femmes ont d'ailleurs compté pour 57 % des personnes participant au programme (alors que les femmes représentent actuellement 26 % des cadres d'Hydro-Québec), et le quart des participantes étaient des candidates à la profession d'ingénieure.

**« Le programme de nouveaux diplômés d'Hydro-Québec m'a amenée à plonger concrètement dans la réalité d'un poste de cadre afin d'acquérir des habiletés de gestion et de leadership. L'initiative m'a aidée à me définir comme aspirante cadre et à chercher les compétences nécessaires pour poursuivre ma progression professionnelle. »**

– Stacy Morris, ing., ancienne participante au programme de nouveaux diplômés et cheffe, production et maintenance mécanique, Hydro-Québec



# Ressources et références

# RESSOURCES UTILES

## ► Références générales

**[Guide pour repérer les défis liés à l'équité, la diversité et l'inclusion vécus par les membres d'une équipe de recherche](#)** – produit par la Chaire sur les femmes en sciences et génie au Québec.

Ces feuillets illustrent de manière accessible les différents enjeux de la diversité et fournissent des recommandations pour mieux les aborder. Bien qu'elle aborde plus précisément le contexte des équipes de recherche, cette ressource offre plusieurs pistes qui peuvent s'appliquer plus largement aux employeurs.

**[Guide pour outiller les PME – Relations interculturelles et gestion de la diversité](#)** – produit par l'Institut de recherche sur l'intégration professionnelle des immigrants et le Conseil emploi métropole

Créé à l'intention des employeurs, ce guide se veut un outil de sensibilisation aux enjeux liés aux relations interculturelles, de même qu'un recueil de pratiques éprouvées dans les milieux de travail.

**[Feuillets sur la diversité des genres en science et génie](#)** – produits par la Westcoast Women in Engineering, Science and Technology et traduits par la Chaire pour les femmes en sciences et en génie

Ces feuillets sur la diversité des genres offrent un survol des différents thèmes en lien avec la diversité en sciences et en génie et répondent par des faits aux questions courantes que celle-ci suscite.

## ► Biais inconscients

**[Biais inconscients et recrutement : nouveaux outils disponibles](#)** – produit par l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique, IVADO, le Réseau interuniversitaire québécois EDI et l'Université de Montréal

Ce feuillet fournit de l'information sur les biais inconscients, les moments où ceux-ci ont le plus d'impact ainsi que des exemples de bonnes pratiques pour les réduire.

**[Test d'association implicite de l'Université de Harvard](#)**

Ce test permet d'évaluer l'association subconsciente qu'une personne fait entre différents concepts. L'outil peut contribuer à sensibiliser vos équipes à leurs propres stéréotypes implicites ou biais inconscients.

## ► Harcèlement

**[FinAuHarcèlement.com](#)** – produit par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA)

Ce site Web regroupe plusieurs ressources pour outiller les employeurs face au harcèlement en milieu de travail et pour favoriser un climat de travail sain.

## ► Programme de certification

**[Programme Certification Parité de La Gouvernance au Féminin](#)**

Le programme Certification Parité de La Gouvernance au Féminin aide les organisations à évaluer de façon approfondie leurs valeurs, leurs priorités, leurs politiques, leurs programmes et leurs pratiques, ainsi qu'à définir à la fois leurs forces et des pistes d'amélioration pour favoriser l'avancement professionnel des femmes.

# RÉFÉRENCES

- 1 Ordre des ingénieurs du Québec (s.d.). [Place pour toi](#).
- 2 Qian, Y. et W. Fan (2019). [Men and Women at Work: Occupational Gender Composition and Affective Well-Being in the United States](#). *Journal of Happiness Studies*, 20, 2077-2099.
- 3 Catalyst (5 février 2020). [Quick Take: Women in Male-Dominated Industries and Occupations](#).
- 4 Sondage Ipsos sur l'épanouissement professionnel et la satisfaction des ingénieures au travail, du 12 au 30 août 2019, échantillon de 3 754 ingénieurs membres de l'OIQ, pondéré selon l'âge, la région et le domaine de génie afin de refléter le profil des membres de l'Ordre.
- 5 Sondage Ipsos réalisé auprès du grand public, du 25 au 29 janvier 2021, échantillon de 901 répondants adultes représentatif de l'ensemble de la population du Québec.
- 6 Sondage Ipsos sur les femmes en génie, du 13 au 24 février 2018, échantillon de 2 336 ingénieurs membres de l'OIQ, pondéré selon l'âge, la région et le domaine de génie afin de refléter le profil des membres.
- 7 Langelier, E. et J. Brodeur (2020). [Introduction à l'équité, la diversité et l'inclusion en enseignement supérieur et en recherche](#), Chaire pour les femmes en sciences et en génie, p. 34.
- 8 Phillips, K. W., K. A. Liljenquist et M. A. Neale (2009). [Is the Pain Worth the Gain? The Advantages and Liabilities of Agreeing With Socially Distinct Newcomers](#). *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(3), p. 336-350.
- 9 Lorenzo, Rocío, Nicole Voigt, Miki Tsusaka, Matt Krentz et Katie Abouzahr (23 janvier 2018). [How Diverse Leadership Teams Boost Innovation](#), *Boston Consulting Group*.
- 10 Dixon-Fyle, S., V. Hunt, K. Dolan et S. Prince (2020). [Diversity wins: How inclusion matters](#), McKinsey & Company, p. 17.
- 11 Kuhn, P. J. et M.-C. Villeval (2013). [Are Women More Attracted to Cooperation Than Men?](#). *National Bureau of Economic Research*, 125(582), 115-140.
- 12 Bear, J. B. et A. W. Woolley (2011). [The Role of Gender in Team Collaboration and Performance](#). *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2), 146-153.
- 13 Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies (s.d.). [Équité, diversité et inclusion](#).
- 14 Madera J. M., L. Ng, J. M. Sundermann et M. Hebl (2019). [Top Management Gender Diversity and Organizational Attraction: When and Why It Matters](#), *APA PsycNet* 7(1), 90-101.
- 15 Glassdoor. [What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats](#), 2014.
- 16 Barry, K. (2019). [The Crash Test Bias: How Male-Focused Testing Puts Female Drivers at Risk](#). *Consumer Report*.
- 17 UNESCO (2019). [I'd blush if I could – Closing gender divides in digital skills through education](#), p. 33.
- 18 J. Dastin (10 octobre 2018). [Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women](#). *Reuters*.
- 19 Régner, I., C. Thinus-Blanc, A. Netter, T. Schmäder et P. Hugué (2019). [Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists](#). *Nature Human Behaviour*, 3, 1171-1179.
- 20 Moss-Racusin, C. A., J. F. Dovidio, V. L. Brescoll, M. J. Grahama et J. Handelsman (2012). [Science faculty's subtle gender biases favor male students](#). *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109(41), 16474-16479.
- 21 Devillard, S., G. Bonin, A. Madgavkar, M. Krishnan, T. Pan, H. Zhang et M. Ng (2019). [Women Matter - The Present and Future of Women at Work in Canada](#), McKinsey & Company, p. 11.
- 22 Statistiques Canada (2018). [Emploi du temps : la charge de travail totale, le travail non rémunéré et les loisirs, Femmes au Canada : rapport statistique fondé sur le sexe](#).
- 23 Zossou, C. (15 février 2021). [Partage des tâches domestiques : faire équipe pendant la pandémie de COVID-19](#), *Statistiques Canada*.
- 24 Deschênes, C., V. Belletête, E. Langelier, C.-A. Gauthier, D. Tanguay et S. Brière (2019). Les ingénieures en sciences et en génie : enjeux et défis de l'université au marché du travail. Dans Brière, Sophie (dir.), [Les femmes dans des professions traditionnellement masculines](#), Presses de l'Université Laval, p. 113-135.
- 25 Genium 360 (2020). [Enquête sur la rémunération des salariés et diplômés en génie du Québec – Rapport 2020](#), p. 17.
- 26 Coqual (2019). [The Sponsor Dividend – Key Findings](#), *Center for Talent Innovation*, p. 3.
- 27 Hewlett, S. A., K. Peraino, L. Sherbin et K. Sumberg (2010). [The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling](#). *Harvard Business Review*, p. 10.
- 28 Gaucher, D., J. Friesen, et A. C. Kay (2011). [Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality](#). *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), p. 109-28.
- 29 Parker, R., J. Pelletier et E. Croft (2019). [Diversité des genres en SG : un résumé de la situation des femmes](#) (traduit et adapté par la Chaire pour les femmes en sciences et en génie), p. 35.
- 30 T. Sophia Mohr (25 août 2014). [Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified](#), *Harvard Business Review*.
- 31 Tockey, D. et M. Ignatova (2019). [Gender Insights Report: How women find jobs differently](#), *LinkedIn Talent Solutions*.
- 32 Pazzanese, C. (7 février 2020). [Women less inclined to self-promote than men, even for a job](#). *The Harvard Gazette*.
- 33 Thomas, R. et coll. (2018). [Women in the Workplace 2018](#), McKinsey & Company et LinkedIn, p. 19.
- 34 Swim, J. K., L. L. Hyers, L. L. Cohen et M. J. Ferguson (2001). [Everyday sexism: Evidence for its incidence, nature, and psychological impact from three daily diary studies](#). *Journal of Social Issues*, 57(1), p. 31-53.
- 35 C., Mara, A. Maass, A. Rosabianca et J. Kiesner (2005). [Why do women underperform under stereotype threat? Evidence for the role of negative thinking](#). *Psychological Science*, 16(1), p. 572-578.
- 36 Fournier, P.-S., Brière, S., A. Pellerin, A.-M. Laflamme et A. Keyser-Verreault (2019). Des pratiques organisationnelles pour favoriser la rétention et la progression de carrière des inspectrices. Dans Brière, Sophie (dir.), [Les femmes dans des professions traditionnellement masculines](#), Presses de l'Université Laval, p. 224-225.
- 37 Player, A., G. Randsley de Moura, A. C. Leite, D. Abrams et F. Tresh (2019). [Overlooked Leadership Potential: The Preference for Leadership Potential in Job Candidates Who Are Men vs. Women](#). *Frontiers in Psychology*, 10, 755.

# CRÉDITS ET REMERCIEMENTS



**Kathy Baig**, ing., présidente

**Charles Létourneau**, directeur des communications

**Anne-Marie Beauregard**, conseillère en affaires publiques

---

## *Nous remercions les collaboratrices et collaborateurs suivants pour leur contribution à la conception du guide :*

**Eve Langelier**, ing., professeure titulaire au département de génie mécanique à l'Université de Sherbrooke et titulaire de la Chaire pour les femmes en sciences et en génie au Québec

**Noellie Dias**, CRHA, consultante en ressources humaines, Iceberg Management

### Groupe de travail de l'Ordre sur les femmes en génie

**Anne Baril**, ing., Conseil d'administration de l'Ordre des ingénieurs du Québec

**Lyne Dubois**, Investissement Québec - CRIQ

**Charlotte Fontaine**, ing., Investissement Québec - CRIQ

**Cindy Geoffroy**, ing., Énergir

**Marie-Philippe Gill**, étudiante en génie et blogueuse

**Claudia Lévesque**, Secrétariat de la condition féminine

**Annie Morin**, Investissement Québec - CRIQ

**Anne Pennors**, ministère de l'Économie et de l'Innovation

**Nicole Piggott**, La gouvernance au féminin

**Annie Ross**, ing., Polytechnique Montréal

**Pierre Scott**, ing., Johnson Controls

**Martin Thibault**, ing., Stantec

### Études de cas

**Hélène Beaulieu**, CRHA, Hatch

**Yves Dandurand**, Adfast

**Rébecka Fortin**, Stantec

**Anne-Marie Thibault**, Hydro-Québec

**ing.** **Ordre  
des ingénieurs  
du Québec**