

Actes du Congrès  
**COLLÈGES CÉLÉBRATIONS 92**  
Conference Proceedings



MONTRÉAL MAY 24 25 26 27 MAI 1992

**La place des femmes dans les emplois traditionnellement masculins :  
l'expérience d'Hydro-Québec**

par

Marie-France GOYER  
directrice déléguée  
Hydro-Québec  
(Québec)

*Atelier 1D42*

*Collèges  
créateurs d'avenir*

*Colleges  
creators of the future*



Association des collèges  
communautaires du Canada



Association québécoise de  
pédagogie collégiale

Hydro-Québec est une entreprise de services publics dont le principal actionnaire est le gouvernement. Sa mission consiste à produire, transmettre et distribuer l'énergie électrique sur le territoire du Québec.

Pour réaliser sa mission Hydro-Québec emploie près de 23 000 employé(e)s permanent(e)s et 3 000 employé(e)s temporaires.

En 1989, les femmes ne représentaient qu'environ 19 % des effectifs permanents de l'entreprise. C'est pourquoi en 1990, la direction de l'entreprise s'est donné comme priorité de porter le taux de représentation des femmes à 30 % d'ici 1999.

C'est un objectif ambitieux si l'on considère que la question des métiers non traditionnels se pose de manière particulièrement aiguë à Hydro-Québec où les groupes métiers, techniciens et ingénieurs constituent environ 46 % du personnel. Nous savons aussi qu'en raison des projets de développement c'est surtout de ce côté que se fera l'embauche au cours des prochaines années.

En 1989, les femmes ne représentaient qu'environ un employé sur cent dans ces catégories. Le défi était donc considérable et l'entreprise en était consciente. Pour atteindre l'objectif de 30 % de femmes d'ici 1999, il était essentiel de développer sans délai un important bassin de candidatures féminines dans les métiers non traditionnels mais il fallait mener en même temps un travail fondamental de communication pour modifier les habitudes et les stéréotypes profondément ancrés tant chez les hommes que chez les femmes.

Au cours des deux dernières années la direction Équité en emploi a consacré beaucoup d'efforts aux métiers non traditionnels en raison de leur importance cruciale pour l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise. Ces efforts conjugués à ceux des gestionnaires ont commencé à porter fruits.

En 1989, nous comptions environ 190 femmes métiers, techniciennes et ingénieures, alors qu'aujourd'hui elles sont près de 460 à occuper différents emplois tels que monteuses, jointeuses, électriciennes et mécaniciennes d'appareillage, techniciennes ou ingénieures, etc.

Voici un aperçu de nos principales initiatives dans ce dossier :

### **MOBILISER LES GESTIONNAIRES**

L'un des points d'ancrage majeurs de nos initiatives concerne la mobilisation des gestionnaires. L'objectif d'augmenter la représentation féminine à 30% a été approuvé par la Haute direction de l'entreprise. Cet objectif est supporté par deux stratégies.

L'une de ces stratégies est la détermination, par les gestionnaires, d'objectifs de nomination et de promotion de femmes dans les emplois de cadres, de spécialistes et d'ingénieures, et ce sur une base volontaire.

La deuxième stratégie s'appuie sur la fixation de taux d'embauches externes pour les employés temporaires. C'est une stratégie qui portera ses fruits à long terme: les employés temporaires pouvant postuler sur des postes permanents en accumulant de la durée de service. Nous demandons aux gestionnaires de nommer 30 % de femmes dans les emplois de métiers et de techniciens et 50% pour les emplois d'ingénieurs.

Ces stratégies et l'impact qu'elles ont sur notre objectif d'augmenter la présence des femmes font l'objet d'un suivi trimestriel par la direction.

### **BÂTIR UNE BANQUE DE CANDIDATURES FÉMININES**

Considérant le peu de femmes disponibles pour oeuvrer dans des métiers non traditionnels, tant sur le marché que dans les écoles, nous avons mis de l'avant différentes stratégies pour augmenter leur nombre dans nos banques de candidatures.

Depuis 1990, certains de nos bureaux d'emploi font des journées d'information sur les campus et dans diverses institutions scolaires pour donner de l'information sur les différents emplois disponibles à Hydro-Québec aussi bien que sur les exigences qui y sont rattachées.

Nous avons aussi placé des encarts publicitaires dans les journaux et certaines revues spécialisées pour inciter les femmes qualifiées à postuler des emplois pour lesquels nous rencontrons une pénurie de candidatures.

Nous nous faisons aussi toujours un plaisir de participer à des séminaires, des colloques ou des conférences, telles que celle-ci, afin de faire connaître au plus grand nombre de personnes possible notre volonté d'embaucher des femmes dans des emplois non traditionnels.

Des mesures encore plus ciblées ont été entreprises pour augmenter le nombre de femmes qualifiées dans des métiers non traditionnels. En 1991, une série d'ententes ont été conclues entre Hydro-Québec et divers groupes de femmes dans le but de mettre sur pied des cours conduisant à l'obtention de diplômes d'études professionnelles (D.E.P.), diplômes qui sont au coeur des exigences requises pour certains de nos emplois de métiers spécialisés.

Nous croyons que ces ententes s'avéreront très utiles, tant pour les groupes de femmes que pour Hydro-Québec. Voici, en gros, comment cela fonctionne: nous contactons un groupe de femmes pour leur faire connaître quels emplois non traditionnels sont les plus en demande à Hydro-Québec dans la région desservie par le groupe, nous leur faisons part des critères d'embauche en vigueur et du niveau de scolarité du diplôme requis.

Si le groupe est intéressé il prend alors la formation sous sa responsabilité. Ce qui implique: obtenir une subvention du fédéral, acheter les cours nécessaires d'une commission scolaire, superviser et coordonner la formation, etc.

La sélection des participantes se fait conjointement avec Hydro-Québec de manière à s'assurer, d'une part, de "l'employabilité" des candidates qui recevront la formation et, d'autre part, que le processus d'embauche est le même pour ces femmes que pour les hommes.

Jusqu'à maintenant les résultats de ce type de démarche sont les suivants :

- 15 femmes de la région Manicouagan suivent actuellement un cours intensif de 1 800 heures intitulé "Électromécanique de systèmes automatisés". Ce cours leur permettra d'obtenir un emploi d'Électricienne d'appareillage" et il devrait se terminer à la fin du printemps 1992.
- 9 femmes de la région Saguenay ont débuté en février un cours dans le but d'obtenir un diplôme de monteuse de ligne. Elles devraient terminer d'ici la fin de l'été 1992.

- 15 femmes de la région du grand Montréal débiteront vers la fin mars un cours intensif de 1 800 heures de "Mécanique d'entretien de machines industrielles" qui leur permettra d'obtenir un emploi de "Mécanicienne d'appareillage". Ce cours devrait se terminer à la fin du printemps 1993.
- 15 femmes de la région du grand Montréal doivent débiter un cours identique à celui donné à la région Manicouagan, soit "Électromécanique de systèmes automatisés". Le début est prévu pour avril prochain.
- Récemment, nous avons initié une démarche similaire à la région Mauricie et dans la région de Québec, avec deux autres groupes de femmes pour des cours et des emplois similaires.

### **CHANGER LA CULTURE DU MILIEU**

Nous sommes conscientes qu'il est impératif de préparer le milieu de travail à accueillir des femmes dans des emplois qui ont été traditionnellement occupés par des hommes.

Quand les employeurs décident de changer l'ordre établi et d'embaucher des femmes - peu importe ce qui les y incite, que ce soit les exigences de la loi, leur souci d'équité et de justice sociale ou la prévision d'une pénurie de main-d'oeuvre - ils remettent en question des stéréotypes depuis longtemps établis. Cette remise en question nécessite un changement dans les mentalités et les attitudes. Les principaux projets que nous avons développés à ce sujet sont les suivants :

#### **Sessions "Cadres de 1er niveau"**

Des sessions ont été élaborées pour aider les gestionnaires à gérer des équipes mixtes. Ces séances visent à sensibiliser les gestionnaires à l'importance de leur rôle dans l'intégration des femmes dans les emplois non traditionnels et aux difficultés vécues par les femmes et les hommes lors de cette intégration. Elles familiarisent les gestionnaires de premier niveau à la gestion d'équipes mixtes et à certaines techniques de gestion de l'intégration. Les appréhensions et préoccupations les plus fréquentes des gestionnaires en ce qui concerne l'arrivée de femmes dans leurs équipes masculines sont abordées. Comme, par exemple, les réactions des autres travailleurs qui sont à prévoir, la répartition du travail entre les hommes et les femmes, comment donner du feed-back à une femme, etc.

#### **Vidéo "L'intégration des femmes c'est l'affaire de tous"**

Pour préparer les collègues à l'arrivée des femmes dans leur milieu nous avons développé un vidéo intitulé "l'intégration c'est l'affaire de tous". Le visionnement de ce vidéo sert aussi de déclencheur lors de session animées où les travailleurs sont invités à exprimer leur perceptions et leurs craintes vis-à-vis de la venue des femmes dans "leurs" emplois.

### Bande dessinée

Les femmes sont encore peu nombreuses dans les emplois non traditionnels à Hydro-Québec et elles se sentent parfois isolées, sans modèle de référence et dépourvues de soutien. C'est ainsi que nous avons conçu une bande dessinée, où réalisme et humour se conjugent, pour décrire les difficultés qui surgissent parfois entre des travailleuses et leurs coéquipiers. Les récits qu'on y retrouve identifient également des attitudes et des comportements susceptibles de prévenir ou de résoudre ces difficultés. Cet outil, mis à la disposition des femmes qui obtiennent des emplois non traditionnels, les aide à s'intégrer de façon plus harmonieuse à leur nouveau milieu de travail.

### AMÉLIORER NOS SYSTÈMES

"C'est précisément parce que la force des choses tend toujours à détruire l'égalité que la force de la législation doit toujours tendre à la maintenir"<sup>1</sup>.

Cette citation de Jean Jacques Rousseau, nous la faisons nôtre pour tout ce qui concerne notre "législation" interne, et tentons de l'appliquer toutes les fois où l'occasion se présente.

Par exemple, nous avons comme principe que les exigences d'embauche doivent être réalistes et basées sur des tâches concrètes. On ne peut écarter une personne en fonction d'habiletés qu'elle devrait posséder pour accomplir une tâche très marginale dans son poste ou, encore, en vue qu'elle se qualifie plus tard à un autre emploi.

### Tests d'embauche

À cet égard, il est essentiel que les tests d'embauche utilisés reflètent les exigences réelles des emplois et des tâches effectuées tous les jours. En ce sens nous travaillons à raffiner nos outils de sélection et développer des tests qui pourront prédire la capacité des travailleuses et des travailleurs à s'acquitter de leurs tâches. Nous travaillons actuellement sur les aspects plus physiques de certains emplois.

Nous faisons aussi un monitoring constant des résultats aux tests afin de s'assurer que les femmes ne sont pas désavantagées.

### Standards de performance

Il est important d'avoir des standards de performance basés sur les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus. Ceci évite des évaluations basées sur l'image - "elles ont pas la résistance, elles forcent plus ..." etc.

---

<sup>1</sup> Rousseau, Jean-Jacques, Du Contrat Social, ed. Garnier Frères, Paris, 1971, p.36

### **Normalisation des outils, équipements, etc.**

Pour qu'elles soient acceptées dans le milieu, il est préférable de ne pas marginaliser les femmes en les faisant bénéficier de privilèges tels que formation sur mesure, outils spéciaux, etc. La normalisation des outils ou équipements doit donc être faite, dès le départ, en tenant compte de la présence des femmes.

La direction Équité en emploi a siégé à un comité de travail créé pour faciliter l'intégration des femmes dans les métiers de Distribution. Un certain nombre d'outils et d'équipements qui créaient des problèmes - davantage aux femmes, mais également aux hommes - ont été identifiés et seront modifiés en conséquence.

L'équipement de protection et les vêtements de travail ne créent plus d'inconvénients majeurs depuis que nos magasins d'entreprise disposent de pointures plus petites. Une liste de ces équipements disponibles a d'ailleurs été distribuée aux gestionnaires.

Au plan de la formation, nous avons fait des efforts particuliers pour améliorer le cours "Technique de grimpage" que doivent réussir les monteuses et jointeuses à Hydro-Québec. Les techniques d'enseignement ont été adaptées pour tenir compte de la présence d'une nouvelle population dans l'un des bastions les plus "macho" de l'entreprise.

D'autre part, un certain nombre de mesures ont été mises sur pied par d'autres directions, dont Dotation, pour supporter ces stratégies. À titre d'exemple, depuis 1990, une directive d'entreprise demande à nos bureaux d'emploi de soumettre, lorsque possible, 50% de candidatures féminines pour chaque emploi de métiers ou de techniciens. Elle demande aussi aux gestionnaires de 1<sup>er</sup> niveau de justifier les non-choix de femmes.

### **L'ÉQUITÉ, UNE ACTION CONCERTÉE**

Je viens de vous donner un aperçu de ce que nous faisons à Hydro-Québec pour intégrer des femmes dans différents emplois non traditionnels. Nous sommes par ailleurs conscientes que l'effort entrepris à l'intérieur de l'entreprise s'inscrit dans un courant de changement social beaucoup plus vaste. Ce changement ne peut donc reposer exclusivement sur l'employeur. Celui-ci est, somme toute, tributaire du système d'éducation et de formation de la main-d'oeuvre.

Nous croyons que les institutions d'enseignement et les professeurs ont un rôle fondamental à jouer au plan de l'orientation des filles vers un plus grand éventail de métiers et de professions. Notamment dans des domaines techniques.

Pour notre part, soulignons qu'à Hydro-Québec la majorité des emplois de métiers requièrent des diplômes ou des certificats d'études professionnelles (C.E.P. ou D.E.P.) touchant, bien entendu, l'électricité ou la mécanique. Les diplômes d'études collégiales (D.E.C.) donnent, pour leur part, accès à ces mêmes emplois, mais permettent, en plus, l'accès aux emplois de techniciens-nes. Encore là, l'électrotechnique, l'électrodynamique, etc, sont les domaines les plus en demande. Ces secteurs d'activité sont, chez nous, parmi les plus prometteurs, ils sont au coeur même de la mission de l'entreprise.

Pour livrer un produit de qualité, Hydro-Québec compte sur une main-d'oeuvre qualifiée et, pour nous, la qualité en matière d'embauche et de gestion des ressources humaines va de pair avec l'équité.

**Nul besoin de rappeler que nous comptons beaucoup sur vous pour que les femmes occupent leur place dans cette main-d'oeuvre capable de rencontrer les défis d'aujourd'hui et de demain que représente la production et la livraison de l'énergie hydroélectrique.**

## Annexe

## Évolution de la représentation sur 3 ans (1988-91)

Permanentes

Métiers	51	(0,4 %)	62	(1,0 %)
Techniciennes	24	(1,2 %)	56	(2,4 %)
Ingénieures	57	(4,4 %)	122	(7,4 %)
	<hr/>		<hr/>	
	132	(1,4 %)	240	(2,4 %)

Temporaires

Métiers	39	(3,4 %)	94	( 8,8 %)
Techniciennes	24	(2,5 %)	70	(15,5 %)
Ingénieures	1	(2,3 %)	34	(18,0 %)
	<hr/>		<hr/>	
	64	(3,2%)	198	(11,6%)

<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>-</b>	<b>438</b>	
--------------	------------	----------	------------	--