

Notes d'allocution

Zoë Yujnovich

Présidente et chef de la direction, IOC

Forum de Condition féminine Canada *Bâtir une économie de l'innovation au Canada : pratiques exemplaires favorisant l'intégration des femmes dans les secteurs non traditionnels*

Le 25 mars 2014

Ottawa (Ontario)

Remarques d'ouverture

Mesdames et Messieurs, de la part de Rio Tinto, de la Compagnie minière IOC du Canada et de l'Association minière du Canada, je souhaite remercier Condition féminine Canada et ses partenaires, le Programme du travail ainsi que les ministères provinciaux et territoriaux de m'avoir invitée à participer à ce forum national sur les pratiques exemplaires favorisant l'intégration des femmes dans les secteurs non traditionnels. C'est un honneur pour moi de m'adresser à des personnalités de marque sur les façons d'attirer, de retenir et de faire progresser les femmes dans l'industrie minière. Ce sujet me tient à cœur. En fait, je me passionne pour cette question, en grande partie en raison de mon propre parcours jalonné d'expériences gratifiantes. Plus globalement, je suis consciente des défis auxquels l'industrie minière doit faire face et du rôle que les femmes peuvent jouer pour la façonner.

L'industrie

Vous ne serez pas étonnés de m'entendre dire que le secteur minier a connu une croissance sans précédent dernièrement. Cela s'explique par le développement et l'urbanisation des économies émergentes et l'amélioration du niveau de vie de milliards de personnes.

Mais notre industrie est aussi en pleine transformation : la volatilité et les chutes du prix des produits de base minent la confiance des marchés. Heureusement, les perspectives à long terme demeurent bonnes. Il nous faut donc avancer de façon stratégique pour bâtir les fondations d'un succès durable. Tout en accordant à l'environnement et aux communautés l'importance qu'ils méritent, il nous faut bien planifier et collaborer avec les gouvernements. C'est ainsi que nous nous stabiliserons pour tableur sur les occasions qui se présenteront et en faire profiter tous les Canadiens ainsi que notre industrie dans son ensemble.

L'industrie minière est l'un des principaux secteurs économiques du Canada et un important créateur d'emplois. Selon Ressources naturelles Canada, elle a injecté environ 52,6 milliards de dollars dans le produit intérieur brut nominal du pays en 2012 et a donné un emploi bien rémunéré à quelque 418 000 travailleurs hautement qualifiés d'un océan à l'autre.

Les provinces et les territoires du Canada bénéficient sensiblement des activités minières. L'industrie stimule la création d'emplois et la croissance économique dans plus de 115 collectivités rurales et nordiques partout au pays.

Par contre, des pressions croissantes nous obligent à demeurer aussi concurrentiels que possible. Une industrie minière vigoureuse et durable exige une main-d'œuvre vigoureuse et durable. En 2013, le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière estimait qu'il faudra 145 000 nouveaux travailleurs au cours de la prochaine décennie pour remplacer ceux qui prendront leur retraite et pourvoir aux nouveaux postes. Le secteur minier offre des carrières gratifiantes, et l'atteinte des cibles de production de base suppose un très large éventail d'emplois. En effet, l'industrie fait appel à 66 professions centrales et aura besoin de nouveaux travailleurs pour chacune, notamment des géoscientifiques, des métallurgistes, des ingénieurs des mines et des géologues. Il faudra également des travailleurs qualifiés en informatique, en gestion de l'information et de l'environnement, en réparations mécaniques et en opération de machinerie lourde, pour ne nommer que quelques débouchés intéressants.

J'estime que l'industrie minière a beaucoup à offrir aux femmes qualifiées et talentueuses qui, comme moi, sont fascinés par ce qui se trouve sous la surface du sol, par la contribution de l'industrie à l'amélioration de notre qualité de vie et par les moyens à mettre en œuvre pour extraire la matière première de façon responsable.

Pourquoi est-il important d'attirer les femmes dans l'industrie minière? Parce que nous avons besoin d'elles. Ce n'est pas une question de rapports hommes-femmes. Il faut tout simplement attirer et retenir plus de femmes, tout comme nous devons le faire pour les membres des communautés autochtones et les Néo-Canadiens. La diversité est un avantage concurrentiel et un facteur clé pour maintenir notre position de leader sur la scène mondiale.

Nous devons abandonner les idées fausses sur nos effectifs et nous montrer inclusifs pour nous doter d'une main-d'œuvre diversifiée en cultivant des partenariats avec des groupes sous-représentés. Nous devons promouvoir les carrières dans le secteur minier et faire savoir que nous offrons de bons emplois. Nous devons puiser dans l'ensemble de la population canadienne et nous adresser à tous les sous-groupes, y compris les femmes, pour composer une main-d'œuvre diversifiée.

Heureusement, de belles percées ont été réalisées dernièrement. Dans son étude sur la main-d'œuvre de 2013, le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière a constaté que la présence des femmes au sein de l'industrie a augmenté de 60 % de 1996 à 2012. Ces dernières composent maintenant 16 % de notre main-d'œuvre. L'industrie minière continue toutefois de tirer de l'arrière par rapport à d'autres secteurs du domaine des ressources naturelles : les femmes représentent 30 % des effectifs dans le secteur pétrolier et gazier, et 24 % dans le secteur des services publics. Dans l'ensemble, le taux de présence des femmes sur le marché du travail est de 48 %.

Au sein de notre industrie, la présence des femmes à certains poste est préoccupante. Moins de 5 % des postes liés à un corps de métier, à la production, à la science ou à la gestion sont occupés par des femmes, tandis que la plupart des postes liés au travail de bureau et au soutien (95 %) et aux services généraux (60 %) sont détenus par des femmes.

Les enjeux fondamentaux

Selon les données disponibles, la sous-représentation des femmes dans le secteur minier s'explique en partie par leur parcours scolaire.

Au Canada, les femmes tendent à composer plus de la moitié de la population universitaire au premier cycle. Un rapport de 2013 de Statistique Canada sur les tendances de l'éducation postsecondaire au pays indique que 56,5 % des étudiants sont des femmes, et 43,5 %, des hommes. Ce ratio est demeuré relativement stable au cours de la dernière décennie.

En fait, les femmes diplômées étaient plus nombreuses que leurs homologues masculins dans tous les domaines, sauf **en mathématiques, en informatique et en sciences de l'information**, en architecture, **en ingénierie et en technologies connexes**, en services de transport, en agriculture **et en ressources naturelles ainsi qu'en conservation**.

C'est donc dire que, si elles sont majoritaires dans les établissements postsecondaires, les diplômées canadiennes demeurent sous-représentées en science, technologie, ingénierie et mathématiques, un ensemble de domaines réunis sous l'acronyme STIM.

Des études récentes montrent que les filles sont aussi nombreuses que les garçons à suivre des cours de mathématiques et de sciences au secondaire et qu'elles obtiennent des notes légèrement supérieures. Au niveau postsecondaire, toutefois, elles sont sous-représentées dans les domaines des STIM. Pourquoi donc?

La transition du secondaire aux études postsecondaires est un moment crucial où bien des jeunes femmes se détournent des STIM. Nous devons encourager et soutenir celles qui écoutent leur passion et partent à l'assaut de ces domaines pour réaliser leur plein potentiel.

Dans bien des cas, le choix de carrière est confirmé au cours des premières années d'études postsecondaires. Notre industrie doit offrir aux étudiantes des modèles inspirants et promouvoir les carrières stimulantes qu'elle offre.

En 2010, en partenariat avec le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière, Women in Mining Canada a publié un rapport détaillé sur la présence des femmes dans l'industrie minière. Intitulé *Ramp-Up : Une étude sur le statut de la femme dans l'industrie minière et le secteur de la prospection au Canada*, il fournit des statistiques de référence pour mesurer les améliorations quant à la représentation des femmes dans le secteur minier. Il propose également aux employeurs de l'information sur les obstacles à l'embauche de travailleuses et des suggestions pour accroître leur présence.

Le rapport signale un écart entre ce que les employeurs et ce que les femmes perçoivent comme un obstacle. Il constitue par ailleurs une base pour l'élaboration d'initiatives ciblées. Voici les principales recommandations de ce rapport.

- Mettre l'accent sur **la formation et le développement de carrière** des femmes au sein des organisations du secteur minier
- Offrir une **souplesse accrue** et du temps pour permettre à tous les employés de se préparer à des affectations en région éloignée ou à l'étranger
- Inciter les organisations à rendre compte des **mesures en matière de diversité** dans leurs rapports annuels et leurs rapports sur la durabilité
- Pour **encourager les femmes** à faire carrière dans le secteur, il faut soutenir la création de groupes d'anciens étudiants au niveau postsecondaire ainsi que de réseaux et d'associations de femmes au sein de l'industrie, en plus de faire découvrir le secteur aux

femmes d'expérience qualifiées, notamment aux femmes autochtones, et d'aider les jeunes et les étudiantes au niveau postsecondaire à obtenir des emplois.

- Il est crucial de **donner une image positive** du secteur. Il faut inciter les associations de femmes professionnelles à promouvoir l'industrie de l'exploration minérale et de l'extraction minière en invitant des intervenantes à s'adresser à divers groupes pour parler de leur expérience, faire connaître le secteur et dissiper les fausses conceptions.
- En **parrainant des programmes de bourses**, l'industrie rehaussera son image et célébrera la réussite. C'est une façon d'encourager l'adoption de pratiques de classe mondiale et de souligner les réalisations des organisations tout en faisant la promotion des réussites des femmes, que ce soit au sein d'un corps de métier ou à la haute direction.

En 2011, des sociétés minières canadiennes ont formé le **Réseau de la diversité** et entrepris d'établir des objectifs stratégiques pour faire de la diversité (y compris de la diversité hommes-femmes) une priorité. Ces sociétés, à savoir la Compagnie minière IOC, BHP Billiton, Cameco, De Beers, IAMGold, Noront, Teck et Vale, collaborent avec le Conseil des ressources humaines de l'industrie minière dans le cadre de son projet [VIRAGE : Prendre des mesures à l'égard de la diversité](#), financé en partie par le gouvernement du Canada.

Je vous invite à consulter le rapport 2013 du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière sur ce projet. Vous y découvrirez des pratiques qui ont fait leurs preuves ainsi que divers renseignements qui jettent un éclairage nouveau sur la question. Ce document invite aussi les employeurs à se doter d'objectifs en matière de diversité et à passer à l'action. Je dois souligner que les entreprises qui ont fait le plus de chemin pour atteindre leurs objectifs de diversité se sont assurés d'intégrer leurs projets en la matière à d'importantes exigences opérationnelles. En accordant une grande importance au fait de puiser dans un bassin de talents sous-utilisé (les femmes et les Autochtones, par exemple), ces entreprises ont obtenu des résultats intéressants.

- Les candidatures de membres de groupes sous-représentés ont doublé, et les taux d'embauche au sein de ces groupes ont triplé.
- La proportion de femmes ayant postulé un emploi de niveau d'entrée a bondi de 30 %.
- La haute direction manifeste un engagement envers la diversité et l'inclusion.

Bien sûr, les entreprises du secteur minier prennent des mesures pour diversifier leurs effectifs, mais il faut multiplier les efforts en ce sens.

Les femmes à la barre

Bien des études démontrent que les femmes qui occupent un poste de leadership peuvent améliorer le rendement de leur organisation de façon mesurable, quantifiable.

Je suis fière de vous dire que je siège au Conseil canadien pour la diversité administrative. En novembre 2013, nous avons publié une deuxième liste Diversité 50, portant à 100 le nombre de candidats prêts à siéger à un conseil d'administration. Cette année, le Conseil ajoutera à cette liste 50 nouveaux candidats, créant ainsi ce que nous estimons être la ressource par excellence pour diversifier un conseil d'administration.

Il est vrai que le nombre de femmes occupant le poste de chef de la direction d'une entreprise du Fortune 500 a doublé au cours de la dernière décennie, mais nous sommes encore bien loin d'une réelle diversité au sein des conseils d'administration. En 2013, les conseils des entreprises du Fortune 500 étaient composés de femmes à 15,9 %, mais plus du tiers de ces entreprises ne comptait AUCUNE femme au sein de leur conseil.

Dans l'industrie minière canadienne, les femmes représentent près de 16 % des effectifs, mais elles n'occupent que 12 % des postes de cadre supérieur et 7 % des sièges aux conseils d'administration. Notre industrie est malheureusement bonne dernière à ce chapitre.

Sachant que cet enjeu fait partie des priorités depuis une dizaine d'années, il faut admettre que ce résultat est désolant.

Je ne suis généralement pas partisane de l'établissement de quotas, mais je deviens de plus en plus impatiente devant le peu de résultats que j'observe dans notre industrie. C'est pourquoi j'ai choisi de jouer un rôle actif pour accélérer le changement.

Je salue la proposition de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario d'obliger les entreprises dont les actions se transigent à la Bourse de Toronto de rendre compte annuellement de leurs politiques visant à accueillir davantage de femmes au sein de leur conseil d'administration et de la haute direction.

Les nouvelles règles exigeront également des entreprises qu'elles déclarent la durée des mandats des administrateurs, ce qui aux yeux des tenants de ces règles favorisera le roulement, et donc l'arrivée de nouveaux administrateurs, dont des femmes.

On demande également aux entreprises de signaler si elles se sont dotées de cibles d'inclusion des femmes au conseil d'administration ou au sein de la direction.

Bien que ces règles ne soient adoptées que par l'organisme de réglementation des valeurs mobilières de l'Ontario, elles auront une vaste portée puisque les actions de 57 % des compagnies minières du monde cotées en Bourse se transigent à la Bourse de Toronto, soit 331 entreprises du secteur minier en 2013.

Cela dit, je suis persuadée que les grands décideurs du secteur minier canadien savent pertinemment qu'il faudra prendre des mesures concrètes pour susciter un réel changement. Plus tôt ce mois-ci, le conseil d'administration de l'Association minière du Canada a accepté de collaborer avec Deloitte et Catalyst Canada pour lancer une série de déjeuners-conférences au printemps 2014, qui soulèvera la question de la diversité de l'industrie minière canadienne selon les sexes. L'objectif de ces rencontres est de mobiliser les chefs de la direction de sociétés minières canadiennes. J'ai hâte de voir ce projet se concrétiser, et j'inviterai mes collègues à y participer.

Conclusions

Mes citations préférées sont de Gandhi : « Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde » et « Commencez par changer en vous ce que vous voulez changer autour de vous ». C'est en chacun de nous que naît le changement.

Jeune ingénieure, j'étais très ferrée en mathématiques, mais sur le terrain c'était une tout autre histoire. Lorsque je suis arrivée pour la première fois sur un site industriel en région éloignée, j'ai su que j'avais beaucoup à apprendre et je me suis tournée vers des hommes d'expérience pour obtenir de l'aide. Ces hommes extraordinaires avaient peu de formation mais une connaissance approfondie de ce qui permet à une usine de tourner à plein régime.

Officiellement j'avais l'autorité, mais ma mère était la seule à véritablement le croire. Je diffusais les directives, je commandais le matériel, je gérais les coûts, je lançais les requêtes de plans et les demandes d'information technique, et j'ai appris au passage comment planifier le travail, assurer la sécurité des travailleurs, planifier efficacement les activités de l'usine et des employés et, surtout, comment assumer mes fonctions de leader.

Les contremaîtres et superviseurs d'expérience qui m'entouraient étaient des gestionnaires de premier ordre, des leaders naturels qui savaient féliciter, taquiner ou dorloter quand c'était le temps, ou encore passer un savon quand il le fallait. Ils savaient exprimer clairement ce qui n'était pas négociable, mais connaissaient aussi ceux qui vivaient une situation difficile à la maison, buvaient trop ou avaient un dos fragile. De nos jours, on trouve une profusion de livres sur le leadership, mais j'ai eu la chance d'observer des maîtres à l'œuvre et d'apprendre d'eux.

Il est intéressant de noter que les hommes sur le terrain m'ont réservé un accueil extraordinairement positif. Bien sûr, certains devaient penser que je n'y arriverais pas, mais c'est probablement grâce à ceux qui m'ont pris sous leur aile que j'ai réussi. J'aime croire que nous avons beaucoup appris les uns des autres, et peut-être est-ce effectivement le cas.

À l'époque, j'ai appris une leçon importante : aucun titre, si important soit-il, ne suscite à lui seul le respect sur le terrain. Pour le mériter, il faut se soucier des gens, les écouter et apprendre d'eux, mais également exercer une fine planification et savoir se montrer à la fois enthousiaste et capable des réparties les plus sarcastiques. Il faut aussi savoir réprimander et accepter la critique!

Le secteur minier est le théâtre du moment de vérité où la théorie scientifique se heurte à la réalité. Je m'estime honorée d'avoir pu évoluer dans ce milieu, et je souhaite cette chance à tout le monde.