

**Notes d'allocution de  
Zoë Yujnovich  
Présidente et chef de la direction, IOC**

**Forum fédéral, provincial et territorial  
Condition féminine**

**8 octobre 2013**

**Ottawa (Ontario)**

## **Ouverture et introduction**

Mesdames et Messieurs, au nom de Rio Tinto, de la Compagnie minière IOC et de l'Association minière du Canada, je vous remercie pour cette invitation à prendre la parole lors du Forum fédéral, provincial et territorial sur la condition féminine.

C'est pour moi un honneur d'être invitée à venir vous entretenir de cette question des plus importantes – et qui me tient tout particulièrement à cœur : l'attraction, le maintien en poste et l'avancement des femmes dans l'industrie minière. Je dois admettre l'importance primordiale que j'accorde à cette cause, en bonne partie du fait de ma propre expérience valorisante, mais aussi, plus généralement, en raison des défis auxquels font face le secteur minier en ce moment et du rôle que les femmes, selon moi, pourraient jouer pour contribuer à façonner l'avenir de cette industrie prodigieuse.

## **L'industrie**

Vous ne serez pas surpris de m'entendre vous dire que le secteur minier a connu une croissance sans précédent ces dernières années, sous l'impulsion du développement et de l'urbanisation des économies émergentes et de l'amélioration du niveau de vie de milliards de personnes.

Toutefois, notre industrie depuis peu fait face à des vents contraires, la volatilité croissante et la faiblesse des prix des matières premières étant venues saper la confiance des marchés. Heureusement, nos perspectives à long terme demeurent positives. La stratégie qui s'impose à notre industrie consiste à bâtir de nouvelles fondations durables pour assurer son succès dans les années à venir. À l'aide d'une planification saine – tout en restant centrés sur l'environnement et la collectivité – et avec l'appui des pouvoirs publics, nous aurons les moyens de stabiliser le secteur pour profiter au maximum des occasions futures, dans l'intérêt de tous les Canadiens et de notre industrie dans son ensemble.

L'exploitation minière est l'un des secteurs économiques les plus importants pour le Canada, où il demeure un créateur d'emplois de premier plan. Selon Ressources naturelles Canada, l'industrie a contribué au produit intérieur brut nominal à hauteur de 63 milliards de dollars en 2011 et emploie quelque 330 000 personnes au Canada, dans des emplois bien rémunérés et très spécialisés.

Comme vous le savez, les provinces et territoires profitent largement des activités minières. L'industrie a alimenté la création d'emplois et la croissance économique dans plus de 115 collectivités rurales et nordiques d'un océan à l'autre.

Cependant, la lutte pour une compétitivité maximale exerce une pression croissante sur le secteur. Une industrie minière solide et durable repose sur une main-d'œuvre solide et durable. On estime qu'il faudra embaucher 140 000 nouveaux travailleurs au cours des 10 prochaines années pour remplacer les départs à la retraite et pourvoir les nouveaux postes. Le secteur minier a beaucoup à offrir aux personnes à la recherche d'une carrière valorisante dans un vaste éventail de professions, de l'extraction et du traitement du minerai au milieu de la finance, en passant par la gestion de l'environnement.

Je considère notre industrie comme l'une des plus prometteuses pour les femmes talentueuses et qualifiées qui, comme moi, sont fascinées par les trésors que recèle le sous-sol, la recherche des meilleures méthodes pour les extraire de façon responsable et la contribution du secteur à l'amélioration de la qualité de vie au quotidien.

Pourquoi devrait-on se soucier d'accroître le nombre de femmes dans l'industrie minière?

Tout simplement parce que l'industrie a besoin d'elles. Ce n'est pas une question de parité homme-femme. Il s'agit d'attirer davantage de femmes et de les conserver, et d'en faire de même avec les membres des collectivités autochtones et les nouveaux Canadiens, dans une industrie jusqu'ici majoritairement masculine. Une diversité accrue

sera pour nous un avantage concurrentiel, gage du maintien de notre place de chef de file mondial du secteur minier.

Les sociétés minières doivent faire preuve de créativité et lancer des programmes d'attraction et de maintien en poste. Elles doivent également continuer de se défaire des idées reçues sur la nature du travail dans cette industrie et œuvrer à la création d'une main-d'œuvre plus diversifiée et inclusive en jetant des ponts avec les groupes sous-représentés. Nous devons faire la promotion des carrières dans le secteur minier et faire passer le mot, à savoir que nous offrons des emplois de bonne qualité. Nous devons veiller à puiser dans l'ensemble de la population canadienne, c'est-à-dire dans toutes les tranches démographiques et culturelles.

Bons nombres de sociétés minières ont fait des pas dans la bonne direction. Je suis fière de travailler pour une société telle que Rio Tinto, progressiste et innovante à bien des égards, qui donne aux femmes les moyens de se bâtir des carrières passionnantes et de haute volée. Au Canada, deux des cinq sociétés Rio Tinto ont une femme comme chef de la direction. Mais il reste beaucoup à faire pour accroître l'emploi des femmes dans le secteur minier.

L'enquête 2012 sur la main-d'œuvre du Conseil des ressources humaines de l'industrie minière a révélé que la part qu'occupent les femmes a connu une croissance de 60 % de 1996 à 2012. Elles représentent désormais 16 % des effectifs du secteur minier. Ce chiffre demeure nettement inférieur à la proportion des femmes dans la population active, actuellement de 48 %. L'industrie n'en a pas moins dépassé d'autres secteurs des ressources naturelles en ce qui concerne l'emploi des femmes. En 2012, les femmes ne représentaient que 7 % des effectifs dans la foresterie et 14 % dans les pêcheries. D'autres, en revanche, continuent de nous devancer, notamment celui du pétrole et du gaz naturel, où les femmes comptent pour 30 % des effectifs, et celui des services publics, où la participation s'élève à 24 %.

La disparité croissante entre les taux de représentation des femmes d'un métier à l'autre au sein de l'industrie minière est préoccupante. Moins de 5 % des postes dans les domaines de la production, des sciences et de la gestion sont occupés par des femmes. Inversement, la plupart des postes de commis et de soutien (95 %) et des services d'entreprise (60 %) sont détenus par des femmes.

Les données portent à croire que la sous-représentation des femmes de notre industrie tient dans une certaine mesure au cheminement d'étude que choisissent les principales intéressées.

Ici, au Canada, les femmes tendent à constituer plus de la moitié des diplômés de premier cycle universitaire. Un rapport de Statistique Canada sur les tendances d'inscription aux études postsecondaires à l'échelle nationale – publié en janvier de cette année – a montré que les femmes représentent 56,5 % des inscriptions, contre 43,5 pour les hommes. Ce ratio est demeuré relativement stable ces 10 dernières années.

D'ailleurs, les femmes sont plus nombreuses à décrocher un diplôme que les hommes dans presque tous les domaines sauf : **les mathématiques, l'informatique, l'architecture, le génie et les technologies connexes**, le transport, l'agriculture et les **ressources naturelles et leur conservation**.

Malgré le maintien de cette majorité, les Canadiennes demeurent sous-représentées dans les domaines liés aux sciences, à la technologie, au génie et aux mathématiques, ou « STGM ».

Des études récentes ont montré que les élèves féminines obtenaient autant de crédits en sciences mathématiques que les élèves masculins, avec des notes légèrement supérieures dans ces matières. Néanmoins, les femmes demeurent sous-représentées au moment d'accéder aux études postsecondaires en STGM.

La transition du secondaire au postsecondaire est un tournant critique, où bon nombre de jeunes femmes se détournent des études en STGM. Nous devons encourager et soutenir celles qui ont la détermination de suivre leur passion jusqu'au bout et de développer leur potentiel dans ces domaines.

De nombreux choix de carrière se confirment pendant les premières années d'étude postsecondaire. C'est pourquoi nous devons veiller à offrir des exemples encourageants à ces jeunes femmes au sein de l'industrie minière et à faire la promotion des carrières passionnantes que nous offrons.

En 2010, l'organisme Women in Mining Canada, en association avec le Conseil RHiM, a publié les résultats d'un rapport détaillé sur la participation des femmes à 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*, ce rapport fournit des statistiques de référence en vue de jauger l'amélioration de la situation des femmes dans le secteur. Il fournit également aux employeurs des renseignements utiles sur les barrières à l'embauche des travailleuses et des suggestions sur des moyens permettant d'accroître leurs pourcentages dans les effectifs.

Il expose des divergences entre ce que les employeurs perçoivent comme des barrières à la participation des femmes de la population active et celles que citent les femmes elles-mêmes, et offre une base pour élaborer des initiatives ciblées. Les principales recommandations du rapport sont:

- Accorder une importance accrue à la **formation et au perfectionnement professionnel pour les femmes** dans les sociétés minières.
- Accorder **davantage de souplesse et de temps** à tous les employés pour organiser un mandat en région éloignée ou à l'étranger.
- Encourager la **déclaration des mesures prises en faveur de la diversité** dans les rapports annuels et les rapports sur la viabilité financière.

- **Encourager les femmes à faire carrière dans le secteur;** appuyer les groupes d'anciens étudiants postsecondaires, les réseaux de femmes et les associations de l'industrie dans leurs efforts pour faire connaître le secteur aux femmes matures compétentes et aux femmes des Premières nations, et aider à organiser le placement des jeunes et des étudiantes au postsecondaire.
- **Diffuser une image positive** du secteur. Il faut inviter les associations professionnelles de femmes à se faire les porte-parole de la prospection et de l'industrie minière en publiant des témoignages, et à s'adresser à des groupes divers pour mieux faire connaître le secteur et faire tomber les idées reçues à son sujet.

Un nombre croissant d'entreprises font une priorité de la parité des sexes.

En 2011, des sociétés minières canadiennes ont formé le Réseau de la diversité – qui fait aussi office de communauté de praticiens – pour élaborer et mettre en œuvre des plans visant à favoriser la diversité dans les organisations et dans l'ensemble de l'industrie.

Ces sociétés – la Compagnie minière IOC, BHP Billiton, Cameco, De Beers, IAMGOLD, Noront, Teck et Vale – travaillent en collaboration avec le Conseil RHiM dans le cadre de son projet [VIRAGE – Changer le visage de l'industrie minière canadienne](#), financé en partie par le gouvernement du Canada.

Un rapport publié en mars 2013 sur cette initiative décrit les pratiques efficaces, et diffuse les connaissances et autres éléments d'information qui inciteront d'autres employeurs à définir des objectifs de diversité et des plans de mise en œuvre. Les sociétés qui ont réalisé les progrès les plus probants en matière de diversité sont celles qui ont intégré stratégiquement leurs initiatives de diversité à leurs principaux objectifs de gestion.

J'en profite pour vous communiquer quelques-unes des activités de diversité et d'intégration que Rio Tinto a déclarées dans son rapport annuel 2012 :

- **L'élaboration de plans de diversité et d'intégration parrainés par la direction à l'intérieur des groupes de produits et des zones géographiques, dans le cadre des objectifs de gestion.** Ces plans ont pour but d'accroître la diversité de notre personnel à tous les échelons et de mettre en place une culture plus inclusive. Le comité de direction et le conseil de diversité du groupe évalueront les progrès chaque année à partir de cette année.
- **La conception d'une fiche de pointage de la diversité et de l'intégration pour accompagner les plans ci-dessus** portant sur trois principaux domaines : 1) notre identité (démographie); 2) notre comportement (rendement et perfectionnement); 3) ce que nous défendons (valeurs); le tout, à appliquer à l'intégralité de Rio Tinto pour aider à définir une base de référence, à suivre les progrès et à dégager les tendances, et à entreprendre de remédier à nos lacunes.
- **La participation active à des groupes de femmes et de sociétés minières, à des associations professionnelles de femmes** et à d'autres initiatives de recrutement ciblé pour mieux faire connaître Rio Tinto et accroître l'attraction, le perfectionnement et le maintien en poste des femmes de talent partout où nous sommes présents.
- **La publication de manuels de ressources de formation pour accompagner notre guide *Pourquoi les relations de genre importent-elles?*** afin de mieux intégrer les considérations en matière de sexe, de diversité et de droits de la personne dans la gestion et la planification de tous les travaux liés aux collectivités et à l'action sociale, dans tous les secteurs de l'organisation.
- **L'expansion de notre réseau des champions de la diversité** pour inclure de nouveaux secteurs géographiques et de nouveaux établissements, et pour mettre sur pied plusieurs nouveaux conseils et comités de diversité dans toutes les unités de gestion de Rio Tinto, axés sur le renforcement de l'engagement des cadres, la collaboration entre les sociétés et le partage et l'adoption de pratiques exemplaires.
- **Le développement des programmes de formation** ciblés sur la lutte contre les préjugés inconscients. Ces programmes s'adressent aux cadres supérieurs, aux

gestionnaires qui embauchent et aux recruteurs, pour aider à réduire les répercussions des préjugés sur les pratiques de recrutement et de perfectionnement, et pour améliorer les interactions et relations interculturelles indispensables à la mondialisation de nos activités.

- **La poursuite d'un engagement de trois ans pris par le chef de la direction pour encadrer les candidates les plus prometteuses au conseil de direction** par l'intermédiaire du programme de mentorat intersociétés FTSE100.

### **Les femmes parmi les cadres supérieures**

Ceci nous amène à un autre domaine crucial où il y a encore lieu de réaliser des progrès : la présence de femmes à des postes de cadre supérieur.

Même après avoir doublée ces 10 dernières années, la proportion de chefs de la direction de sexe féminin parmi les sociétés du palmarès Fortune 500 ne dépassait toujours pas les 4 % en 2012. Dans les pays industrialisés, à peine 11,1 % des membres des conseils d'administration sont des femmes, chiffre qui tombe sous les 7,2 % dans les marchés à forte croissance.

Force est d'admettre que le résultat est médiocre pour une question qui figure à l'ordre du jour des priorités depuis 10 bonnes années.

En revanche, aux États-Unis, 46 % des entreprises privées appartiennent maintenant au moins pour la moitié à des femmes (ce qui représente presque 16 millions d'emplois), mais leur croissance est souvent difficile. Les entreprises appartenant à des hommes ont 3,5 fois plus de chances d'atteindre un chiffre d'affaires annuel de 1 million de dollars que celles appartenant à des femmes.

Cette situation est imputable à plusieurs facteurs, dont :

- Difficulté à obtenir du financement
- Manque de réseaux professionnels
- Confiance en soi insuffisante
- Engagements familiaux plus contraignants

Je soutiens pour ma part que ce sont les préjugés et les facteurs structurels qui empêchent les femmes de réaliser leur plein potentiel.

Permettez-moi de vous raconter une anecdote pour illustrer mon propos. J'ai eu la chance de rencontrer une femme nommée Elin Hurvenes à Rome, il y a quelques années. De nationalité norvégienne, elle est la fondatrice et la présidente du Professional Boards Forum. Elle a créé cette entreprise quand la Norvège a promulgué une nouvelle loi draconienne au début de 2004 dans le but d'accroître le nombre de femmes siégeant aux conseils d'administration, et ce, en fixant un seuil réglementaire de 40 %.

Voici ce qu'elle m'a raconté.

Elle m'a décrit ses entretiens avec les présidents de différents conseils d'administration... où elle a appris que les principales aptitudes et expériences qu'ils considéraient souhaitables chez les femmes étaient de disposer d'un diplôme principal et d'un second diplôme si possible, de 20 ans d'expérience, d'avoir assumé la responsabilité des pertes et bénéfices à titre de chef de la direction et de disposer de connaissances approfondies en matière financière.

Ces constatations étaient intéressantes... ces critères semblaient valables, à part que bon nombre des membres actuels des conseils n'avaient pas de telles qualifications. Pourquoi, dans ce cas, exiger davantage des femmes?

Voilà ce que j'estime être une barrière inconsciente au changement. Il faut souvent avoir une bonne raison de changer, autrement il est plus facile de conserver les pratiques admises, qui résultent de nombreux préjugés programmés dans l'inconscient collectif. Ce que j'ai pris, depuis que je participe à la quête de la diversité, c'est que nous avons tous des idées reçues. Le défi est de les comprendre et de redoubler d'effort pour les surmonter et penser différemment. Nous sommes influencés fortement par la société, la publicité et nos valeurs familiales, qui peuvent peser lourd sur nos choix à la maison – par exemple celui de savoir qui cuisine ce soir!!

Permettez-moi de revenir quelques instants sur la démarche de quotas adoptée par la Norvège. Elle en a mécontenté plus d'un. Les femmes étaient en colère parce qu'elles sentaient leur crédibilité remise en question. Tout le monde affirmait que cette mesure mènerait au désastre.

De nombreuses personnes s'inquiétaient du fait que les sociétés se verraient contraintes de désigner des personnes insuffisamment qualifiées au conseil d'administration au seul motif de leur sexe et qu'il en découlerait un ressentiment général chez leurs collègues, hommes et femmes.

Presque 10 ans se sont écoulés depuis la promulgation du quota de 40 %, et la polémique déclenchée par cette loi s'est éteinte depuis plusieurs années. Le quota a rempli ses objectifs et obtenu l'adhésion de la majorité. Qui plus est, le calibre des femmes siégeant aux conseils vaut largement celui de leurs collègues masculins. Mais ce résultat n'a pu être obtenu qu'après que le gouvernement eut introduit de lourdes sanctions pour les sociétés récalcitrantes, après une période d'application volontaire qui s'était révélée peu concluante.

Si je ne suis pas a priori partisane du principe des quotas, je commence à ressentir une impatience croissante devant le manque de résultats dans notre industrie. D'où le rôle proactif que j'ai choisi d'assumer pour accélérer le changement.

Je suis fière de vous annoncer que je siège désormais au Conseil canadien pour la diversité administrative. En novembre de l'an dernier, nous avons publié la première liste Diversité 50, initiative imaginée pour aider les directeurs à repérer, en dehors de leurs propres réseaux, les candidats valables pour un poste au conseil de direction et représentatifs de la diversité. Cette année, le Conseil ajoutera 50 nouveaux noms à la liste, pour créer ce que nous estimons la source définitive de candidats appartenant à la diversité.

## **POUR FINIR, UNE AUTRE ANECDOTE**

Pour terminer, j'aimerais vous raconter une autre histoire qui s'est déroulée il y a 4 ans, quand on m'a offert un poste de direction pour Rio Tinto au Brésil. J'avais 33 ans et je me retrouvais devant ma première occasion d'occuper un poste à responsabilité des pertes et des bénéfices. Je me rappelle mon enthousiasme devant la perspective d'apprendre à connaître un nouveau pays émergent, une nouvelle culture, une nouvelle langue et d'être présente pendant l'exécution d'un projet d'expansion majeur de 2 milliards de dollars. Je ne pouvais pas imaginer un poste plus idéal et une meilleure occasion pour ma famille.

Je me rappelle aussi avoir été frappée d'angoisse en comprenant que je prendrais mes nouvelles fonctions enceinte de 6 mois. Je me demandais sans cesse... comment serai-je reçue par ma nouvelle équipe : celle qui doit être la nouvelle présidente de la société au Brésil est une jeune femme, qui se présente lourdement enceinte au moment même d'assumer de nouvelles fonctions dans un pays étranger. J'ai brisé d'un seul coup tous les paradigmes de sexe et d'âge.

De mieux en mieux, je suis arrivée au Brésil avec ma famille en plein au début de la crise financière mondiale. La phase d'expansion que j'espérais vivre s'est transformée en désinvestissement. Je me suis retrouvé à donner naissance dans un pays que je ne connaissais pas, dont je ne parlais pas la langue, pendant que je coupais dans les investissements d'une société à l'avenir plus qu'incertain. Ce fut un tournant : j'ai mis à l'épreuve ma résistance et ma confiance dans ma capacité à ouvrir de nouvelles voies

pour aller de l'avant. Et je n'oublierai jamais l'expérience de me trouver dans un hôpital brésilien avec un bébé naissant, incapable de communiquer avec qui que ce soit.

Je suis fière de ne pas m'être défilée. Même en repensant à la difficulté de la situation, je reprendrais la même décision s'il fallait recommencer. L'expérience s'est révélée exaltante et j'ai franchi une étape majeure dans mon évolution en tant que dirigeante, cette année-là. Je suis également fière de la direction de Rio Tinto pour ne pas avoir tenu compte de ma grossesse ni de mon âge au moment de m'offrir le poste, mais uniquement de mes antécédents et de mon adaptabilité, et pour m'avoir offert son soutien pendant la transition.

Après cette expérience, Rio Tinto m'a de nouveau fait confiance en me promouvant à mon poste actuel de chef de la direction de la première société de minerai de fer au Canada.

À présent que j'ai grandi et que j'ai vu du pays, j'ai appris à mieux apprécier mon environnement et à comprendre que je profite aujourd'hui des privilèges qui m'ont été accordés. Je suis maintenant consciente que les privilèges sont assortis de responsabilités. En ce qui me concerne, j'ai la responsabilité d'appuyer la croissance et le développement du pays et de ma société, et de chercher des occasions pour les femmes de jouer un rôle important dans la création de notre avenir.

**MERCI BEAUCOUP**