



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent de la condition féminine

FEWO



NUMÉRO 023



2^e SESSION



41^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le mercredi 7 mai 2014



Présidente

Mme Hélène LeBlanc

Comité permanent de la condition féminine

Le mercredi 7 mai 2014

• (1635)

[Français]

La présidente (Mme Hélène LeBlanc (LaSalle—Émard, NPD)): Bonjour et bienvenue à la 23^e séance du Comité permanent de la condition féminine. Nous poursuivons aujourd'hui notre étude sur le leadership économique et la prospérité des Canadiennes.

Je veux informer les membres du comité que l'une des témoins dont la comparution était prévue pour aujourd'hui a gentiment accepté que son témoignage soit reporté à lundi prochain. Il s'agit de Mme Clare Beckton, de l'Université Carleton.

Sans plus tarder, je souhaite la bienvenue aux deux témoins qui vont participer à cette séance par l'entremise de la vidéoconférence, soit Mme Christine Day, qui est chef de la direction à Luvo Inc., et Mme Heather Kennedy, qui est vice-présidente des Relations gouvernementales à Suncor Énergie Inc.

Je vous remercie beaucoup de votre patience.

Nous allons commencer par Mme Day, qui dispose de 10 minutes pour faire sa présentation.

[Traduction]

Mme Christine Day (chef de la direction, Luvo Inc.): Bonjour à tous.

Comme vous le savez sans doute, j'ai occupé les fonctions de chef de la direction de Lululemon; j'aimerais donc commencer par vous parler du travail que j'y ai accompli.

Étant donné qu'il y avait une vaste gamme de sujets dont nous pouvions discuter, j'ai pensé vous parler d'abord de ce qui était le plus important pour moi, soit la création d'une entreprise axée sur la famille, où nous mettrions en place des pratiques exemplaires pour nous assurer de donner la priorité à la prospérité et au leadership des femmes, ainsi qu'à la famille. J'aimerais vous parler de certaines de ces pratiques et je répondrai ensuite à vos questions sur tout autre sujet.

À Lululemon, nous avons notamment tenu compte de la hausse du coefficient de Gini, soit l'écart de salaire entre le travailleur le mieux payé et le travailleur le moins payé dans une entreprise. Le salaire d'un PDG est maintenant 500 fois plus élevé que celui du travailleur moyen. Nous avons donc décidé d'adopter des pratiques inhabituelles de rémunération pour changer cela.

Tous nos employés qui gagnaient moins de 85 000 \$ par année avaient droit à une augmentation salariale pouvant aller jusqu'à 16 %, et nous limitions celle de nos cadres supérieurs à 3 %, dans le but de consacrer plus d'argent à nos travailleurs intermédiaires et débutants, afin qu'ils puissent payer des frais de garde, s'acheter une maison, rembourser leurs dettes d'études et consommer davantage dans leur vie quotidienne, ce qui contribue à faire tourner l'industrie et l'économie. C'est ce que nous pensions.

Le salaire de base que nous versions à tous les employés était de 15 \$ l'heure, ou de 12 \$ en plus de la commission. Comme je l'ai indiqué, notre objectif était d'accroître les niveaux de revenus des employés aux premières étapes de leur carrière et de réduire la richesse créée aux échelons supérieurs de l'entreprise.

La tenue de réunions uniquement entre 9 heures et 16 heures est une autre pratique axée sur la famille que nous avons mise en place et qui était, selon moi, très importante pour assurer la prospérité des femmes et des familles. Cela permettait aux gens d'aller chercher leurs enfants à l'heure à la garderie. La principale raison pour laquelle les parents perdent leur accès à une garderie, c'est qu'ils vont chercher leurs enfants en retard. Nous avons créé des politiques axées sur la famille qui répondaient aux vrais besoins des parents qui travaillent. Ces politiques étaient très importantes pour les mères seules, notamment.

Lorsque des parents devaient travailler à la maison, ou durant les congés de maladie, nous utilisions également la technologie GoToMeeting ou FaceTime pour leur permettre d'avoir accès à leur environnement de travail.

Nous avons aussi créé un accès au transport; c'est l'autre raison pour laquelle les gens étaient en retard ou ne pouvaient se rendre au travail, en particulier dans nos magasins. Pour notre entreprise, il était essentiel de répondre aux vrais besoins des familles et de permettre aux femmes de garder leur travail.

Il y a une autre chose qui était très importante pour nous, au niveau de la direction: avoir un conseil d'administration et une équipe de gestion représentant bien les femmes. Nous avons donc pris un engagement à cet égard et nous l'avons respecté. Mon équipe de direction était composée à 80 % de femmes, et notre objectif était de 50 %. La moitié des membres de notre conseil d'administration étaient des femmes. Pour nous, c'était très important, non seulement pour que les femmes aient des modèles, mais aussi pour que les hommes aient des modèles de dirigeantes. Je pense que ce sont des statistiques très importantes.

Comme vous le savez, le salaire des femmes représente 77 % du salaire des hommes; nous avons créé une garantie pour qu'elles touchent le même salaire que les hommes. Nous estimions que grâce à notre stratégie visant à ce que le conseil d'administration et notre équipe de direction soient formés de 50 % de femmes et grâce à la réduction de l'écart salarial entre les hommes et les femmes, nous devenions également une entreprise modèle. En conséquence, nous sommes devenus l'un des détaillants de vêtements les plus rentables dans le monde. Je crois que nos pratiques en matière d'égalité des femmes et l'augmentation du revenu de nos employés intermédiaires ont joué un rôle essentiel pour dynamiser l'entreprise.

Nous avons également accéléré le perfectionnement, qui repose sur la formation. Nous avons créé des postes liés à un bassin de talents et nous avons effectué une rotation parmi les femmes occupant ces postes favorisant le leadership et le perfectionnement accéléré, en particulier pour les femmes ayant pris un congé de maternité. Nous avons effectué une rotation parmi les femmes dans ces programmes de perfectionnement accéléré afin qu'elles puissent mettre à jour leurs compétences professionnelles, ce qu'elles n'avaient pu faire durant cette année-là.

Cela nous a permis d'améliorer notre bassin de talents et d'accorder des promotions aux femmes au même rythme qu'aux hommes.

Voilà seulement quelques-unes des initiatives dont je voulais vous parler. Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

• (1640)

La présidente: Merci beaucoup, madame Day.

[Français]

Madame Kennedy, vous avez maintenant la parole pour 10 minutes.

[Traduction]

Mme Heather Kennedy (vice-présidente, Relations gouvernementales, Suncor Énergie Inc.): Merci beaucoup. C'est un plaisir d'être ici cet après-midi.

M'entendez-vous?

[Français]

La présidente: Oui.

[Traduction]

Mme Heather Kennedy: Merci.

Je suis très heureuse de me joindre à vous aujourd'hui pour vous parler de mes expériences personnelles à titre de dirigeante canadienne. Je me permets cependant de faire deux petites mises au point.

Premièrement, ma rémunération n'a jamais été inférieure à celle des hommes avec qui j'ai travaillé. Deuxièmement, je n'ai jamais obtenu un poste uniquement parce que je suis une femme.

Par contre, il y a eu des situations de harcèlement et des occasions ratées, je me suis demandé chaque jour quel avenir attendait mes enfants et j'ai découvert qu'en situation de prise de décision, tous n'apprécient pas la diversité au même degré. Toutefois, ces expériences ont été occultées par un excellent soutien, une ouverture à l'égard du leadership que j'ai pu apporter et la fierté d'avoir contribué à ma modeste façon à l'avancement de la cause des femmes de carrière.

J'ai aussi connu quelques premières. En voici deux exemples. Dans une entreprise, j'ai été la première employée professionnelle à avoir besoin d'un congé de maternité. J'ai été la première femme superviseuse ou gestionnaire de plusieurs employés à de nombreuses occasions. Je suis ingénieure métallurgiste de formation et j'ai obtenu mon diplôme de l'Université Queen's il y a 34 ans. Aujourd'hui, je fais partie des 17 % de femmes ingénieures.

J'ai commencé ma carrière dans l'exploitation minière dans le nord de l'Ontario, puis dans l'exploitation minière du charbon dans le sud de la Colombie-Britannique, où j'ai occupé mon premier poste en gestion. Par la suite, je suis entrée au service de Suncor, à Fort McMurray, dans le secteur des sables pétrolifères. J'ai assumé des fonctions liées à l'exploitation, aux grands projets et aux ressources

humaines, et je m'occupe actuellement des relations gouvernementales.

Durant trois ans, j'ai aussi occupé les fonctions de sous-ministre adjointe pour le gouvernement de l'Alberta et j'ai collaboré avec 16 ministères pour élaborer une politique de mise en valeur des sables pétrolifères.

Je trouve tout aussi important de consacrer du temps à l'action bénévole, comme le font la moitié des Canadiens. J'ai été membre du conseil d'administration de sept associations sans but lucratif et j'ai aussi agi comme bénévole pour de nombreuses autres.

Même si les 17 % dont j'ai parlé tout à l'heure peuvent sembler peu, le nombre des femmes ingénieures de ma génération a triplé; il est passé de 8,5 % à 23 % actuellement. En outre, pour cette même génération, le plafond de verre a monté de deux à quatre échelons de hiérarchie de gestion dans les grandes sociétés comme celle pour laquelle je travaille actuellement. Le fait que j'utilise l'expression « plafond de verre » confirme qu'il en existe encore un. Je tiens à être claire sur ce point: la diversité et les chances d'avancement augmentent considérablement pour les femmes dans le secteur des ressources; les obstacles systémiques sont moins nombreux, mais il en reste tout de même.

J'aimerais faire quelques observations à cet égard. Peu d'hommes, apparemment environ 5 %, sont qualifiés d'agressifs au travail, alors qu'on dit souvent d'une femme qu'elle est trop agressive. Je l'ai moi-même entendu à de nombreuses reprises durant ma carrière d'une trentaine d'années. J'ai récemment entendu une façon intéressante de formuler les choses: les hommes sont des patrons, les femmes sont autoritaires. Ce qui est bien, c'est que nous pouvons changer la situation en admettant ce fait. La prochaine fois que vous entendrez quelqu'un dire qu'une femme ou une petite fille est autoritaire, allez lui dire que cette petite fille n'est pas autoritaire, mais qu'elle démontre des aptitudes à diriger.

Je n'ai jamais rencontré un homme à qui on a demandé comment il arrivait à tout faire, mais quelle femme ne s'est pas fait poser cette question? La prochaine fois que vous aurez le besoin irrésistible de poser cette question, demandez plutôt: « Comment vous débrouillez-vous avec le travail multitâche? ».

Une main-d'oeuvre diversifiée augmente le bassin de candidats au pays à un moment où on s'aperçoit qu'il faudra des dizaines de milliers de travailleurs de plus dans le secteur des ressources. Si l'on détermine les besoins en main-d'oeuvre et on ajoute la possibilité d'embaucher des femmes, on obtiendra un portrait clair de la situation, et cela nous amènera à réussir. Le marché du travail a besoin de femmes, et les femmes ont besoin du marché du travail. La vraie question est de savoir si nous pouvons nous permettre de ne pas faire appel à toute la main-d'oeuvre, et la réponse est non. Pourquoi ne pas optimiser la main-d'oeuvre en créant des perspectives pour les femmes en gestion? Accroître la présence des femmes dans les postes de direction nous incite à envisager les défis et les occasions dans une foule de perspectives et d'élargir l'ensemble de nos compétences afin d'ajouter de la valeur pour les actionnaires.

Mais vous n'avez pas à me croire sur parole. De nombreuses études révèlent que les entreprises qui comptent plus de femmes dans les postes de direction et les conseils d'administration obtiennent de meilleurs résultats que celles qui en comptent moins. Je dirais que la personne qui a présenté son exposé avant moi l'a très bien démontré. Je n'affirme pas que la diversité doit l'emporter sur les besoins en matière d'expertise, mais plutôt que la diversité combinée à l'expertise est importante.

Comment est-ce que je contribue personnellement? Je suis un modèle; je sais parfaitement que les gestes que je pose au travail, où les femmes représentent seulement 25 % des employés, et comme bénévole ont de l'importance pour les jeunes femmes et contribuent à créer un espace pour qu'elles soient prises en considération si des occasions se présentent. Je suis un mentor; je trouverai toujours du temps pour discuter avec les femmes afin de les aider et de les conseiller du mieux que je peux. J'aide à mettre sur pied et à diriger des initiatives destinées à attirer les femmes et à les maintenir en poste à Suncor. Je tiens compte de la diversité au moment de l'embauche et des promotions. En tant que gestionnaire, je crée un cadre sûr pour permettre des conditions de travail souples selon les politiques de mon entreprise.

Qu'est-ce que je considère comme des occasions systémiques? Tirer profit de notre élan actuel.

• (1645)

Actuellement, le nombre de candidatures pour des postes techniques dans le secteur est faible. Il est clair que pour les femmes, le secteur pétrolier et gazier n'est pas le premier choix de carrière. Suscitons de l'intérêt.

Comprendre les contraintes. Les recherches, les études et les preuves à ce sujet ne manquent pas.

Prendre des mesures stratégiques le cas échéant et fournir des outils de soutien. Par exemple, il n'est pas difficile d'adapter l'embauche selon la situation, et les résultats peuvent être très positifs.

Analyser les CV sous un nouveau jour. Adapter les entrevues et les questions pour tenir compte de la diversité des candidates afin qu'elles soient à l'aise, ce qui augmentera leurs chances de réussite pour décrocher l'emploi.

Encourager le monde à considérer les femmes comme des dirigeantes et non des femmes dirigeantes. Il est inacceptable que les médias fassent état de la première femme présidente ou de la première femme premier ministre.

Mettre sur pied des programmes qui favorisent la réussite. Ceux que nous préférons à Suncor sont issus de Women Building Futures; il y a aussi des programmes internes.

Pour le gouvernement, je dirais que de nombreuses entreprises et le secteur de l'éducation se consacrent déjà avec succès à des initiatives à ce chapitre. Le gouvernement peut-il fournir une aide financière? Peut-il les aider à mettre en place le réseau nécessaire pour favoriser davantage la réussite? Le gouvernement tient-il lui-même compte de la diversité dans ses nominations? Dans ce domaine, il est très important de prêcher par l'exemple, que ce soit personnellement pour quelqu'un comme moi ou pour le Canada.

Je vais m'arrêter là-dessus et je répondrai avec plaisir à vos questions.

[Français]

La présidente: Madame Kennedy, madame Day, je vous remercie.

Nous allons maintenant passer aux questions de la part des membres du comité.

Madame Truppe, vous disposez de sept minutes.

[Traduction]

Mme Susan Truppe (London-Centre-Nord, PCC): Excellent. Merci, madame la présidente.

Je vous remercie toutes les deux d'être avec nous aujourd'hui. C'est un honneur de vous accueillir. Je sais que vous êtes très occupées, mais nous sommes très heureux d'entendre vos commentaires. Vous avez toutes les deux une vaste expérience.

Je vais commencer par Christine Day.

Christine, je présume, mais je peux me tromper, qu'il y avait plus de femmes à Lululemon qu'il y en a à Luvo, n'est-ce pas?

Mme Christine Day: Actuellement, il y a plus d'employés à Lululemon, mais parlez-vous précisément des femmes?

Mme Susan Truppe: Oui, des femmes.

Mme Christine Day: À Luvo, nous en sommes au démarrage. Nous avons environ 150 employés. De ce nombre, environ 100 travaillent dans notre secteur de la fabrication, et de ces 100 employés, environ 80 sont des femmes, ce qui est très inhabituel dans...

Mme Susan Truppe: C'est très bien.

Mme Christine Day: ... un contexte de fabrication.

Dans mon bureau, la moitié des 50 employés restants sont des femmes.

Mme Susan Truppe: Vous avez donc très bien réussi à attirer les femmes, et c'est peut-être grâce à vos initiatives axées sur la famille. Je vous en félicite.

Nous essayons de déterminer quelles sont les meilleures pratiques et les choses qui fonctionnent afin que nous puissions continuer de les utiliser pour les femmes et les filles. Comment favorisez-vous le leadership à Luvo, actuellement, en vue d'affecter davantage de femmes à ces postes? De toute évidence, vous faites du bon travail. Comment attirez-vous les femmes, comment les incitez-vous à postuler?

Mme Christine Day: Je pense que la principale chose — et je vais commencer par parler de Lululemon et des pratiques que j'ai transmises à Luvo —, c'est que dès le premier jour, nous avons enseigné le leadership dans le cadre de notre programme. Nous avons enseigné trois niveaux de leadership à toutes les personnes embauchées par Lululemon.

Le premier portait sur soi-même, l'autogestion et la relation avec les autres, la gestion de son rendement. Ces éléments étaient tous considérés comme du leadership personnel.

Il y avait ensuite le leadership des autres, et pas seulement des personnes qui relevaient de vous. Il s'agissait en fait des relations avec les pairs et de la façon d'être un chef de file dans une organisation, dans de multiples fonctions et divisions, et de mener des projets en vue de mettre les femmes en situation.

Dans notre cours de leadership, nous faisons participer 20 femmes chefs de file au potentiel prometteur, ainsi que des hommes. Le but était de les faire travailler ensemble. Puis, nous leur donnions des projets ou des initiatives stratégiques de notre plan et nous les faisons travailler en collaboration sur le plan interfonctionnel. Cela leur donnait de la visibilité, ce qui est important pour les femmes chefs de file. Cela leur donnait de la confiance. De plus, dans ces cours, elles avaient toutes un mentor du personnel de gestion et elles suivaient un cours de leadership à l'externe lorsqu'elles participaient à ce programme, qui était offert huit mois par année. Un nouveau groupe était sélectionné tous les huit mois.

Notre dernier niveau de leadership était la direction d'organisations, où nous enseignions la stratégie et les fonctions, et la façon de mettre en place la vision future et la capacité d'une organisation.

Le développement du leadership était une compétence essentielle à Lululemon, et ce sont les principes que je veux établir à Luvo également.

Je dois commencer un peu différemment. Je dois enseigner l'anglais langue seconde, par exemple, afin de réduire les obstacles à la formation dans mon usine de fabrication, où nous avons embauché de nombreux immigrants.

Je pense qu'il s'agit de reconnaître de quoi est constituée sa main-d'oeuvre, la base avec laquelle on commence, et d'élaborer des programmes de leadership. Par exemple, dans l'usine de fabrication, nous prenons les femmes les plus compétentes dans leur travail et nous leur confions la responsabilité d'une ligne. Nous leur montrons tout de suite des principes de base de la méthode de production allégée. Nous les laissons déjà encadrer des employés et acquérir des compétences en leadership. Aussitôt qu'elles démontrent des aptitudes, nous leur faisons suivre un programme de formation. Elles prennent ensuite des initiatives d'autoperfectionnement, et cela leur donne des possibilités de promotion.

•(1650)

Mme Susan Truppe: Excellent. Merci.

Je voulais vous demander si vous aviez de l'expérience en mentorat, mais vous avez répondu à ma question en disant que vous aviez fait un mentorat de huit mois à Lululemon. Est-ce bien ce que vous avez dit?

Mme Christine Day: Oui. Pour ce programme en particulier, nous avons des mentors d'expérience affectés à chacune des cinq équipes de projet, parmi la vingtaine de personnes participant au programme. Le mentor s'occupait de ce groupe de quatre ou cinq.

De plus, tous les employés prometteurs de l'entreprise avaient un mentor.

Mme Susan Truppe: Les mentors pouvaient être des hommes ou des femmes, n'est-ce pas?

Mme Christine Day: Oui, ou il pouvait s'agir d'un conseiller personnel. Nous avons embauché cinq ou six conseillers personnels, qui travaillaient avec les employés de façon individuelle ou en petits groupes, afin qu'ils aient une ressource externe, une personne sûre à l'extérieur de l'entreprise avec qui ils pouvaient parler de leurs problèmes ou difficultés en matière de leadership. C'était à l'extérieur de l'entreprise et très sécuritaire, ce qui est très important, en particulier pour les femmes.

Mme Susan Truppe: Très bien. Merci.

Heather, j'ai une petite question pour vous également. Vous avez un excellent CV. Pourriez-vous nous dire comment vous êtes arrivée là où vous êtes aujourd'hui? Vous pourriez servir d'inspiration à certaines jeunes filles qui souhaitent elles aussi suivre cette voie, compte tenu de toute l'expérience que vous avez acquise en travaillant dans un environnement à prédominance masculine.

Mme Heather Kennedy: Merci.

Je pense que j'y suis arrivée un peu par accident. J'ai étudié l'ingénierie et je n'avais pas réalisé, en 1976, qu'il n'y avait pas beaucoup de femmes ingénieures. Pour tout dire, quand on est une jeune femme de 17 ans dans une classe de 3 femmes et de 50 hommes, ce n'est pas si mal. Je dois dire que j'ai simplement eu de la chance en cours de route. On obtient son premier emploi et on se rend compte qu'on est une personne talentueuse et compétente. Il y a parfois des moments un peu inquiétants, mais on continue d'avancer et on se fie à ses valeurs personnelles.

Ensuite, heureusement pour moi, nous avons à Suncor, comme à Lululemon, d'excellents programmes de formation et nous mettons nous aussi l'accent sur le leadership chez les femmes. Grâce à notre planification de la relève, nous prenons le temps de trouver des femmes chefs de file et de leur offrir des possibilités. C'est une chance que mon premier rôle en tant que vice-présidente ait été lié aux relations avec les intervenants, ce qui n'est pas mon domaine, comme vous pouvez l'imaginer. Il s'agit simplement de trouver un bon mentor et conseiller en cours de route et de profiter de toutes les occasions qui se présentent.

Mme Susan Truppe: Très bien. Merci.

[Français]

La présidente: Merci beaucoup.

Madame Ashton, vous avez la parole pour sept minutes.

[Traduction]

Mme Niki Ashton (Churchill, NPD): Je vous remercie beaucoup, madame Day et madame Kennedy, d'être avec nous aujourd'hui et de nous faire part non seulement de vos pratiques de travail, mais aussi de vos expériences personnelles. Cela nous aide assurément à façonner le travail que nous accomplissons ici.

On parle beaucoup du leadership et de favoriser le leadership, ce qui est manifestement essentiel pour que les femmes gravissent les échelons des organisations. Les femmes aspirent à occuper des emplois qui ne sont pas considérés traditionnellement comme des « emplois de femme ». Or, il est clair que certains obstacles structurels auxquels sont confrontées les femmes les empêchent d'occuper certains emplois ou, bien honnêtement, de sortir de la maison pour aller travailler.

Madame Day, vous avez fait allusion à certaines des initiatives prises par votre compagnie pour faciliter la vie des familles et des femmes ayant des enfants.

J'aimerais que vous répondiez toutes les deux à la question suivante. Dans quelle mesure l'accès à des services de garde abordables est-il important pour la prospérité et la sécurité économiques des Canadiennes?

Nous pouvons commencer par vous, madame Day.

•(1655)

Mme Christine Day: Je crois que c'est l'un des sujets les plus importants. Il ne s'agit pas seulement de l'accès à des services de garde de qualité pour les familles et particulièrement pour les mères seules afin qu'elles poursuivent une carrière ou qu'elles retournent aux études; je pense qu'il est absolument essentiel que le gouvernement investisse dans des options de services de garde de qualité ou encourage ceux du secteur privé. Tout ce que peut faire un employeur pour aider à financer ces...

À Lululemon, nous avons quelques programmes dans lesquels nous financions et aidons à soutenir les programmes de garde d'enfants et les places garanties pour les enfants malades, des choses particulièrement difficiles pour les jeunes mères et les jeunes parents.

Je pense que c'est vraiment le principal obstacle, en particulier pour les femmes.

Mme Niki Ashton: Merci.

Madame Kennedy, allez-y.

Mme Heather Kennedy: Je suis tout à fait d'accord avec Mme Day.

À Suncor, nous suivons deux modèles. Le premier est situé à notre siège social, à Calgary, où nous mettons à la disposition de nos employés locaux un service de garde appelé le Pumpkin Patch. Nous avons adopté une approche différente, comme vous pouvez l'imaginer, dans bon nombre de nos sites éloignés à Fort McMurray ou plus loin encore. Nous avons choisi de fournir des fonds et un soutien aux fournisseurs de services de garde du secteur privé, mais nous reconnaissons l'importance de ce genre de sécurité.

Dans notre établissement de Fort McMurray, ouvert 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, nous offrons également beaucoup d'options aux travailleurs de quarts. Par exemple, si vous êtes un travailleur de quarts et que votre conjoint l'est aussi, nous vous permettrons de choisir de travailler durant le même quart de travail, durant un quart complètement différent ou quelque chose entre les deux, afin que vous puissiez mieux adapter votre horaire en fonction des services de garde. C'est une solution extrêmement utile à notre usine d'exploitation de sables bitumineux.

Mme Niki Ashton: Merci.

Madame Kennedy, vous avez parlé des défis auxquels sont confrontés les gens qui travaillent dans les régions nordiques et isolées. D'ailleurs, je représente le nord du Manitoba, où de nombreuses personnes travaillent dans le secteur de l'exploitation des ressources, en particulier dans l'industrie minière, et où la garde des enfants est un enjeu de taille. Évidemment, cela a une incidence disproportionnée sur les femmes et, dans bien des cas, elles cessent complètement de travailler.

Je voudrais vous parler d'un élément qui est entièrement lié aux femmes dans les métiers et à la garde des enfants. En 2010, le Comité de la condition féminine a effectué une étude sur les femmes qui occupent des emplois non traditionnels. Malheureusement, le gouvernement n'a pas donné suite à la majorité des recommandations qui ont été formulées dans le rapport, y compris celle-ci:

Le comité recommande qu'en consultation avec les provinces et les territoires, le gouvernement fédéral finance un programme abordable et coordonné à l'échelle nationale d'apprentissage et de garde des jeunes enfants dans les provinces et territoires où il n'en existe pas déjà un, et qu'il accorde le même niveau de financement pour les programmes d'apprentissage et de garde des jeunes enfants déjà administrés par une province ou un territoire.

Compte tenu des besoins qui existent dans les régions nordiques et isolées et du fait qu'on ne trouve pas partout des sociétés qui sont disposées à prendre de tels engagements ou à faire le genre de développement économique qui permettrait de tels engagements, selon vous — et vous pourriez répondre toutes les deux, étant donné que cela ne touche pas seulement les régions nordiques —, le gouvernement fédéral a-t-il un rôle à jouer? Le secteur public peut-il jouer un rôle en créant un programme national de garde d'enfants qui permettrait d'augmenter le nombre de femmes en affaires, dans les métiers et dans toutes sortes d'emplois, peu importe où elles vivent au pays?

Mme Heather Kennedy: Je peux commencer.

Je n'ai pas les compétences nécessaires pour répondre à la question sur le bien-fondé d'un programme national de garderies. En ce qui me concerne, je vivais dans une ville minière où il n'y avait pas de garderies et j'ai dû plus ou moins me débrouiller toute seule lorsque mes enfants étaient très jeunes. Il est néanmoins très important que le gouvernement fédéral se penche sur cette question et examine quelles pourraient être les meilleures options en la matière. Je ne suis pas en mesure de dire si la meilleure solution passe par un programme public, par une contribution du secteur

privé ou par un service greffé au système scolaire, comme cela se fait beaucoup de nos jours.

Je suis désolée de ne pas pouvoir vous être plus utile. Je crois cependant fermement que l'égalité des chances est une très bonne chose pour le Canada et pour l'économie, et que l'une des meilleures façons d'y arriver est d'appuyer la prestation de services de garde.

● (1700)

Mme Niki Ashton: Merci.

Madame Day.

Mme Christine Day: Je suis tout à fait d'accord avec le fait que nous devons essayer de trouver des options en matière de financement. Je crois que les entreprises auraient grandement avantage à participer à la résolution de ces problèmes qui ont un effet réel sur la main-d'oeuvre active et sur le temps que les personnes peuvent y rester. Nous avons l'exemple de cette employée qui s'est mariée avec quelqu'un qui a déménagé dans une région éloignée de la Colombie-Britannique.

Nous l'avons carrément laissée travailler à la maison, et nous l'avons fait circuler sur un iPad, en prenant soin de la faire participer à nos réunions. Elle a pu continuer à travailler. Elle le faisait à partir de chez elle, depuis cette région éloignée. Je crois que les entreprises et le gouvernement fédéral peuvent trouver des solutions beaucoup plus originales en cherchant à l'extérieur du moule. Il y a maintenant tellement d'outils pour faciliter le travail à domicile.

En ce qui concerne les garderies, je crois que de nombreuses options distinctes se présentent à nous. Je pense que les écoles sont une option enviable, pour peu que nous soyons prêts à subventionner davantage les services avant et après l'école. Je crois en outre que cela nous donnera une occasion de nourrir les enfants qui ne se font peut-être pas donner à manger ailleurs.

J'estime que la participation des entreprises au financement de ces programmes, que ce soit par le biais des impôts ou d'autres dispositions, est un élément névralgique de la résolution de la crise familiale qui, selon moi, est sur le point d'éclater.

[Français]

La présidente: Merci beaucoup.

Madame Ambler, vous disposez de sept minutes.

[Traduction]

Mme Stella Ambler (Mississauga-Sud, PCC): Merci, madame la présidente, et merci à nos deux témoins pour leurs très intéressants témoignages et pour leur importante contribution à notre étude.

Madame Day, sur une note plus personnelle, je veux que vous sachiez que ma fille et moi sommes deux des raisons pour lesquelles Lululemon a eu tant de succès sous votre gouverne et qu'il continue à en avoir. Je tenais à vous en remercier.

J'ai beaucoup aimé la philosophie de l'entreprise. De fait, lorsque je parle à des groupes, il n'est pas rare que je leur serve une des idées fortes qui faisait partie du lot: « Chaque jour, faites quelque chose qui vous fait un peu peur. » Parfois, je me dis que les femmes ne se sont peut-être jamais fait dire qu'il faut tout simplement se jeter à l'eau, même s'il y a des risques que l'on ne s'y sente pas immédiatement à l'aise. Je crois que vous avez toutes les deux fait remarquer qu'il faut parfois passer à l'action, même si l'on n'est pas convaincue à 100 % de réussir ou même si l'on sait que l'on risque d'avoir de la difficulté.

J'aimerais que vous me donniez une idée des choses qui apeurent les femmes et de la façon de surmonter ces obstacles.

Mme Christine Day: Je me ferai une joie de commencer.

Je pense que la peur numéro un pour la plupart des gens est encore de parler en public. C'est l'une des choses que nous enseignons très tôt dans notre cours sur le leadership. Nous l'avons fait à Lululemon et je suis présentement en train de préparer la première de ces formations pour mes équipes qui sont ici, chez Luvo. Je pense que c'est une aptitude très importante et un élément essentiel du leadership: apprendre à se présenter, à se vendre et à vendre des idées.

Le deuxième point faible qui nuit aux femmes de carrière est le manque de confiance lorsque vient le temps d'assumer des rôles de direction. Je veux ici parler de postes comme chef des opérations, directrice des ventes ou cadre pour les services organisationnels par opposition aux postes d'employés. Alors, tôt dans votre carrière — notamment dans le commerce de détail —, recherchez les gens qui seront en mesure de diriger un magasin, et accordez une grande importance au leadership et aux talents qu'il faut pour diriger des personnes. Validez l'expérience des visiteurs, mettez des équipes sur pied, faites votre marketing et cherchez à acquérir ce type d'expérience générale en matière de direction.

Pour devenir une présidente-directrice générale, le plus gros obstacle pour la plupart des gens est le fait qu'il vous faut 15 ans d'expérience dans les opérations. Or, les femmes se retrouvent souvent dans des postes d'employé. C'est plus confortable. Vous êtes une conseillère. Vous n'êtes pas sur la première ligne. Vous n'êtes pas celle que l'on charge de prendre des décisions.

Il est tellement important d'intervenir et d'acquérir très tôt de l'expérience sur la ligne de feu, notamment pour les femmes, ainsi que la formation connexe. Il faut nourrir sa confiance en soi pour être en mesure de prendre les décisions qui s'imposent et d'exercer, dans les faits, le rôle d'une directrice. Pour beaucoup de femmes, cette perspective est très apeurante et très intimidante.

Mme Stella Ambler: Merci beaucoup.

Je ne sais pas si vous souhaitez vous aussi vous prononcer sur cette question, sur la question apeurante.

Mme Heather Kennedy: J'aimerais seulement ajouter que j'utilise une expression — en fait, c'est une expression de Tony Robbins — qui évoque la nécessité de « danser avec la peur ». Je crois que, pour les femmes, l'un des défis consiste à être assez audacieuse pour danser avec la peur. La route qui vous mènera de votre poste actuel au poste de directrice principale dans le secteur des ressources sera jalonnée de moments très apeurants. Il s'agit d'avoir du soutien pour passer à travers. Chez Suncor, nous offrons une formation intitulée [Traduction] « entrer en scène », qui aide vraiment les femmes à se donner les moyens qu'il leur faut et à s'affirmer ou à apprendre à parler en public et faire ce genre de choses. La question centrale est simple: comment trouve-t-on le courage nécessaire pour faire ce premier pas?

Un obstacle que j'ajouterais à ceux que Mme Day a évoqués est la famille. Tant pour les jeunes femmes qui arrivent sur le marché du travail que pour les plus âgées, la famille continue d'être un obstacle... Est-ce la bonne chose à faire? Qu'en pense mon mari? Qu'en pense mon conjoint? Que vont penser mes enfants? Ma mère continue de passer certains commentaires. Alors, l'un des obstacles — et c'est assurément une autre source de peur — est aussi la perspective de se distancier de vos valeurs afin de faire quelque chose qui est important pour vous en tant que personne.

• (1705)

Mme Stella Ambler: Merci d'avoir soulevé cette question.

D'une façon ou d'une autre, nous subissons toutes les jugements d'autrui. Cela me fait penser à la présidente-directrice générale de Google — c'est vous, madame Kennedy, qui avez parlé des congés de maternité — qui a été la première cadre à prendre un congé de maternité. Je crois qu'il s'agit de Google. Elle n'a pris qu'un tout petit congé — un choix très personnel, selon moi —, mais les médias l'ont quand même vertement critiquée. Voilà le genre de facteurs dont les femmes doivent tenir compte, alors que les hommes n'ont pas à le faire.

Merci d'avoir mentionné la peur de parler en public. Je crois que dans la plupart des rôles de direction, pour les hommes comme pour les femmes, il y a toujours une certaine part d'allocutions ou d'exposés publics. En tant que politiciennes et politiciens, cela fait assurément partie de notre quotidien.

Selon moi, l'autre chose que les femmes doivent faire — et pour laquelle il faut parfois les épauler —, c'est qu'elles doivent développer et étendre leurs réseaux. Je sais cela parce que j'ai commencé si tôt en politique, à titre bénévole. Au fil des ans, j'ai pu développer un réseau d'amis, de partisans et de bénévoles qui sont éventuellement devenus des bénévoles de campagne et des donateurs.

Comment les femmes d'autres secteurs, comme celui des affaires, arrivent-elles à développer leurs propres réseaux?

Mme Christine Day: Voilà un excellent point. On m'a donné de très bons conseils à ce sujet durant l'encadrement que j'ai reçu, et je tiens à les partager avec le comité. Très tôt dans ma carrière, j'ai accordé beaucoup d'importance à l'exécution du travail et j'ai cru que j'allais être jugée en fonction de la qualité de mon travail. La vérité est que l'on vous juge sur la qualité de vos relations et, finalement, sur votre aptitude à diriger les autres par le biais de vos relations. Il ne s'agit pas seulement de bien travailler et de faire ce qui doit être fait, mais il faut aussi être en mesure de créer ces réseaux. Lorsque vous commencez à gravir les échelons au sein d'une organisation et que vous atteignez un certain niveau, il est très rare que votre ascension soit décidée seulement en fonction de l'avis du directeur d'un échelon donné. La chose se fera en comité, par l'entremise d'une planification de la relève. Il est donc important de tisser des liens dans toute l'organisation.

Je pense que votre aptitude à bâtir des réseaux et à établir des relations est essentielle à votre carrière. Assez étrangement, les femmes perçoivent souvent cela comme de la flagornerie ou comme des jeux politiques, ce qui peut faire peur, mais il s'agit en fait d'une question de respect — de respect envers vous-même et de respect envers vos pairs. La prestation de conseils sur l'édification des réseaux, les raisons qui les justifient et l'importance qu'ils peuvent avoir pour votre carrière est selon moi un aspect fondamental du développement du leadership, qui mérite qu'on s'y attarde.

La présidente: Merci beaucoup.

Avec un peu de chance, nous aurons l'occasion de revenir là-dessus.

Madam Fry, vous avez sept minutes.

L'hon. Hedy Fry (Vancouver-Centre, Lib.): Merci beaucoup, madame la présidente.

Comme suite aux propos de Heather Kennedy, je dois avouer que mon parcours pour arriver où j'en suis a été plutôt aisé. Je n'ai jamais eu à faire face au moindre de ces obstacles du fait que je suis une femme.

Quels sont les obstacles qui attendent les femmes qui, comme vous en tant qu'ingénieure, se lancent dans des professions non traditionnelles? Je n'ai pas eu à surmonter d'obstacles, car je ne crois pas que les femmes qui vont en médecine en rencontrent beaucoup, que ce soit à l'université ou ailleurs. Pour ce qui est des propos de l'autre témoin, j'ai constaté qu'en médecine, on vous juge effectivement en fonction de la qualité de votre travail. En ce qui concerne les métiers non traditionnels — pas seulement les professions, mais bien les métiers — quels sont les problèmes qui, selon les principales intéressées, se posent à leur avancement?

Si vous êtes une femme forte qui ne manque pas de confiance en elle-même, vous pourrez ouvrir grand la porte, entrer et déclarer: « Me voilà! » Mais pour les autres femmes qui n'ont pas cette confiance, la chose n'est pas aussi simple. Elles ne savent pas comment faire. Maintenant, si vous êtes dans une entreprise comme Luvo, vous recevrez assurément cette sorte d'encadrement et la formation qu'il faut pour réussir. Mais avant de se rendre là, comment les femmes qui exercent des métiers et des professions non traditionnels arrivent-elles à ouvrir grand la porte et à avoir toute cette confiance?

Quels sont les problèmes que vous avez constatés?

• (1710)

Mme Heather Kennedy: L'un des premiers obstacles à surmonter arrive en fait au moment où vous souhaitez postuler un emploi. Il est immédiatement question de la présentation d'un curriculum vitae. Dans le secteur des ressources, du moins, au début, vous pouviez vous attendre à ce que votre curriculum vitae soit examiné par un homme, lequel se serait efforcé d'y trouver une expérience clairement pertinente pour lui, très axée sur les mines et ce genre de choses.

L'un des obstacles les plus difficiles à surmonter est de faire en sorte que votre curriculum vitae soit lu et de décrocher une entrevue. Il se peut que l'entrevue se fasse devant un groupe d'experts — comme cela a été mon cas, avec sept messieurs, tous très bien intentionnés, qui ont tenté de me cuisiner au sujet de mes capacités et de mes compétences. Un tel scénario peut intimider. Cela peut constituer un obstacle. Vous pouvez comprendre ce qui vous ferait hésiter à postuler.

Dans le secteur des ressources, l'autre obstacle est la réputation que peut avoir le travail proprement dit: les longues heures, le dur labeur et les sites en régions éloignées. Bien souvent, les femmes se demanderont si les efforts en valent le coup. L'industrie doit s'efforcer de montrer les occasions qui sont offertes et tous les avantages connexes, et insister sur la grande flexibilité des emplois.

Je serais portée à croire que le dernier obstacle n'en est plus un. L'expérience que j'ai maintenant m'indique que les personnes qui sont hautement qualifiées et qui font preuve de professionnalisme dans leur travail seront appréciées. En génie, c'est une transformation qui s'est opérée au cours de la présente génération, et c'est un changement qui fait plaisir à voir.

L'hon. Hedy Fry: Puisque nous sommes ici devant un comité parlementaire, j'aimerais aussi savoir s'il y a quoi que ce soit que le Parlement, les parlementaires ou le gouvernement puissent faire en matière de politiques ou de programmes publics pour aider les femmes qui exercent des métiers ou des professions non traditionnels à avancer et à faire les premiers pas pour surmonter les obstacles auxquels vous les savez confrontées.

Mme Heather Kennedy: Je pense que oui. Je crois que l'un des aspects névralgiques est de reconnaître l'importance de la garde des enfants, ce dont nous avons déjà parlé. Je crois que les centres

d'emploi du Canada et d'autres organismes pourraient offrir certains outils particulièrement utiles pour la préparation de curriculum vitae qui seront, peut-être, plus percutants, et d'autres qui permettront aux candidates de bien saisir le processus des entrevues et de s'y préparer en repassant les étapes les unes après les autres dans un environnement exempt de contraintes. Ces outils sont autant de moyens d'augmenter les chances de réussite.

Je crois qu'il nous faut une politique publique pour inciter les femmes à exercer des métiers et pour mettre l'accent sur la présence des femmes dans les métiers, notamment pour demander si des places ont été prévues dans une institution donnée pour l'embauche des femmes. Ce genre de chose. Ces politiques... Je ne suis pas particulièrement favorable à l'établissement d'objectifs, mais je suis pour le fait que le Parlement et le gouvernement cherchent à mettre l'accent sur les femmes de manière à ce que des places soient créées à leur intention dans ces rôles non traditionnels.

Je peux vous assurer que lorsqu'elles seront dans ces rôles, vous pourrez vous réjouir de leur avoir prêté votre soutien, car elles sauront tirer leur épingle du jeu et transformer le secteur des ressources en un meilleur milieu de travail.

L'hon. Hedy Fry: Voilà d'excellents points. Merci beaucoup. Vous avez une vision très précise de la question.

Vous voyez ce qui arrive quand on demande à une femme comment procéder? Elle vous donne la vraie réponse.

Je veux poser une dernière question. Si l'on tient compte du nombre imposant de femmes qui souhaitent travailler à la maison en fonction d'un horaire souple, comment les femmes arrivent-elles à se concentrer lorsqu'elles sont à la maison? On serait encore porté à dire qu'il n'est pas nécessaire d'avoir de garderie lorsque l'on travaille à la maison. Mais comment ces femmes qui travaillent à la maison arrivent-elles à se concentrer pendant tant d'heures par jour lorsqu'elles ont un jeune enfant qui sollicite leur attention? Croyez-vous qu'une femme dans cette situation pourrait engager quelqu'un, peut-être à titre d'employé, et obtenir un allègement fiscal quelconque?

Croyez-vous que c'est une chose qu'il serait important de faire?

Mme Heather Kennedy: Mme Day sera peut-être mieux en mesure de répondre à cela. En ce qui me concerne, je n'ai jamais travaillé de chez moi, car je sais que je n'y arriverais pas. Je ne pourrais jamais me concentrer. Votre suggestion est peut-être une très bonne solution.

Mme Christine Day: Je ne sais pas si vous pouvez déduire le salaire d'un employé de vos impôts, mais je crois que le maintien d'un crédit d'impôt pour frais de garderie — peu importe l'usage que vous en faites — est une bonne mesure, comme le serait la possibilité d'utiliser ce crédit pour la garde à la maison et pas seulement dans une garderie ou une quelconque institution. C'est une possibilité qui mérite d'être envisagée. C'est en fait une bonne idée.

J'ai déjà travaillé à la maison. J'ai trois enfants, et j'ai déjà participé, lorsque ma fille était jeune, à une initiative qui me permettait de travailler trois jours à la maison et deux jours au bureau. Le travail devait être fait. C'était difficile d'équilibrer tout ça, mais je me suis aperçu qu'en travaillant le soir et en profitant de la flexibilité qui m'était offerte pour livrer mon travail — par opposition à l'obligation de faire le travail selon un horaire fixe —, j'étais en mesure de m'acquitter des tâches ménagères en collaborant avec mon mari.

• (1715)

[Français]

La présidente: Merci beaucoup.

Monsieur Young, vous avez la parole pour cinq minutes.

[Traduction]

M. Terence Young (Oakville, PCC): Merci, madame la présidente.

Merci beaucoup aux témoins d'avoir accepté notre invitation.

Je vais d'abord m'adresser à Christine Day.

Je crois que vous avez de très bonnes idées et je suis convaincu que vous avez réussi à apprendre à de jeunes employées, de jeunes femmes, comment utiliser leurs habiletés en expression orale pour vendre leurs idées et se vendre elles-mêmes et obtenir des postes de gestion.

J'aimerais vous donner quelques minutes pour nous dire ce que vous n'avez pas encore eu l'occasion de nous dire sur ce que nous pouvons faire pour encourager les jeunes femmes dès leur jeune âge à choisir une carrière en entrepreneuriat. Je crois qu'il faudrait commencer dès l'école élémentaire. J'ignore si on enseigne l'entrepreneuriat aux jeunes femmes et si on sème chez elles l'idée qu'elles pourraient, un jour, diriger leur propre entreprise ou leur propre organisation. Que pensez-vous de l'enseignement de l'entrepreneuriat aux premiers niveaux scolaires, soit l'école élémentaire et l'école secondaire?

Mme Christine Day: En fait, j'ai quelques notes à ce sujet.

Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui résout des problèmes. Les entrepreneurs ont une idée du marché. Ils pourraient enseigner aux jeunes filles, en bas âge, comment résoudre des problèmes et trouver des idées et les commercialiser. Il y a de très bons modèles d'affaires qui se développent, comme eBay et Etsy, où les gens peuvent vendre les produits artisanaux qu'ils fabriquent. Même les jeunes filles fabriquent des produits artisanaux, comme les bracelets et des articles tissés.

On pourrait organiser des projets de classes ou des ateliers, pendant ou après les heures d'école, pour apprendre aux filles comment fabriquer de simples produits artisanaux et les commercialiser sur une plate-forme comme Etsy. Ces activités pourraient être dirigées par un entrepreneur local qui coordonnerait avec elles la fabrication et la commercialisation de leurs produits pour les initier, dès leur jeune âge, à l'économie, et leur apprendre comment vendre leurs produits, rejoindre leur clientèle et créer des modèles d'affaires. Ce serait des compétences importantes à acquérir.

Il peut paraître étrange de faire le lien avec l'entrepreneuriat, mais je crois que les programmes de sport sont très importants, car ils aident les jeunes à développer leur leadership et à avoir confiance en leurs habiletés physiques. Selon moi, la participation des filles et des jeunes filles à des activités sportives et des programmes de sport où elles peuvent trouver des idées et développer leur leadership est un élément très important dans le développement d'un esprit d'entreprise. Cela diffère des enseignements transmis dans le milieu familial, notamment dans les autres cultures où on apprend aux jeunes à être au service des autres au lieu d'être des chefs de file.

Plus on donnera l'occasion aux filles d'être des chefs de file, d'être autonomes et de commercialiser leurs propres idées, plus elles seront nombreuses à choisir l'entrepreneuriat comme carrière.

M. Terence Young: Merci, c'est très utile comme information.

J'aimerais poser une question semblable à Heather Kennedy, mais en ce qui concerne les métiers.

Chaque province est confrontée à une pénurie de travailleurs spécialisés qualifiés. En Ontario, nous avons le plus haut pourcentage de diplômés universitaires au chômage. Si elles cherchent bien, les filles pourraient se trouver des emplois bien rémunérés dans les métiers, des emplois qu'elles aimeraient, et elles pourraient avoir des carrières très intéressantes et fructueuses. Que pouvons-nous faire pour encourager les jeunes filles à considérer des domaines d'études non traditionnels, comme les métiers?

Mme Heather Kennedy: Vous soulevez un très bon point au sujet des femmes dans les métiers. Il s'agit vraiment d'une occasion manquée jusqu'à maintenant.

Je crois que la meilleure façon serait d'aborder les métiers dans les écoles secondaires. Selon les recherches, c'est à l'adolescence, au premier cycle du secondaire, que les jeunes femmes commencent à prendre leurs distances par rapport aux sciences et qu'elles découvrent le côté plus pratique du travail. Les programmes et politiques qui permettent la diversité de l'enseignement à cet âge, notamment en ce qui concerne les métiers, sont très importants. Il est extrêmement utile d'offrir aux jeunes femmes des cours incluant, par exemple, une semaine de formation dans un atelier de soudure ou un atelier automobile.

La journée Invitons nos jeunes à l'école est une très bonne initiative, mais elle n'est pas très populaire pour le moment. C'est malheureux, car il est essentiel de permettre aux jeunes femmes de voir à quel point il peut être agréable de travailler comme soudeuse ou tuyauteuse ou dans un métier de l'électricité.

Je crois qu'il est absolument essentiel pour les jeunes filles du secondaire d'avoir des modèles à imiter. Il faut identifier les femmes de métier qui peuvent aller dans les écoles pour parler aux jeunes filles et les inviter dans leurs ateliers. C'est très important.

• (1720)

M. Terence Young: D'accord. Merci beaucoup.

La présidente: Très bien.

[Français]

Merci beaucoup, monsieur Young. C'était très intéressant.

Madame Sellah, vous avez la parole. Vous disposez de cinq minutes.

Mme Djaouida Sellah (Saint-Bruno—Saint-Hubert, NPD): Merci, madame la présidente.

Madame Kennedy, en vous entendant parler de votre curriculum vitae, j'étais vraiment impressionnée. Je pense que ma collègue l'a déjà mentionné. Vous avez dit ne pas avoir commencé votre carrière en gagnant un salaire moindre que celui d'un homme.

Comment y êtes-vous arrivée? Pendant notre étude, nous avons entendu plusieurs témoignages de femmes selon lesquels elles commençaient leur carrière en gagnant un salaire correspondant à 70 % de celui des hommes. L'une d'entre elles a dit que c'était peut-être parce que les femmes ne savaient pas faire état des compétences qu'elles avaient. J'aimerais connaître votre impression à ce sujet.

[Traduction]

Mme Heather Kennedy: Je suis très au courant des données qui montrent que les femmes gagnent considérablement moins que les hommes et des circonstances relatives, mais je dirais que dans le secteur des ressources, un secteur hautement syndiqué et offrant des échelles salariales très structurées, ce n'est pas un problème. Vous êtes rémunérés selon l'échelle salariale correspondant à votre expérience. Vous êtes payés au mérite. C'est mon expérience.

Cette structure est très utile. Vous avez raison. Lorsque les salaires sont ajustés en fonction du rendement ou qu'il faut faire valoir ses réussites, les femmes ont tendance à ne pas vanter leurs propres mérites ou la grande qualité de leur travail. Elles ont plutôt tendance à vanter le travail d'équipe et à ne pas faire de demandes. Je crois que cette attitude est enracinée dans notre culture, même chez Suncor.

[Français]

Mme Djaouida Sellah: J'ai une autre question qui a piqué ma curiosité par rapport à votre carrière.

Vous avez dit que vous étiez ingénieure métallurgiste et que, par la suite, vous étiez passée dans le secteur des hydrocarbures. Je vous pose cette question parce qu'avant d'immigrer ici, j'étais médecin dans une grande compagnie pétrolière dans mon pays d'origine. Je connais donc très bien le domaine.

Si je me fie à ce qui est écrit ici, j'ai l'impression, et corrigez-moi si je me trompe, que vous avez occupé plus de postes administratifs que de postes nécessitant d'être sur le terrain. Est-ce bien le cas?

[Traduction]

Mme Heather Kennedy: En fait, c'est 50/50. Au cours de la première moitié de ma carrière, j'ai occupé des postes de gestion — des postes de contremaître ou des postes de gestion sur le terrain et dans les usines. Au cours de la seconde moitié de ma carrière, j'ai occupé des postes plus administratifs.

Je considère cela comme du perfectionnement. Je n'ai aucune difficulté à être très directe ou à diriger une organisation et à rendre des comptes pour des résultats à court terme. Je trouve plus agréable aujourd'hui de pouvoir influencer les décisions dans une société comme Suncor, et ce, sans avoir de pouvoir. Pour moi, le fait de passer de postes de gestion dans l'exploitation à des postes plus stratégiques qui demandent plus de doigté et une capacité à conseiller sans froisser les gens fait partie de mon perfectionnement professionnel.

• (1725)

[Français]

Mme Djaouida Sellah: Je constate que les femmes n'accèdent pas directement à des postes de leadership si elles n'ont pas une certaine expérience alors que les hommes peuvent accéder plus facilement à des postes décisionnels, comme celui que vous occupez.

[Traduction]

Mme Heather Kennedy: Vous avez raison. Comme l'a souligné Mme Day, nous sommes portées à vouloir conseiller et appuyer. C'est un peu dans notre nature.

Je dirais, toutefois, que les sociétés qui font un effort pour nommer des femmes à des postes de direction obtiennent... les résultats sont extraordinaires.

La présidente: Merci beaucoup.

[Français]

Merci beaucoup.

La parole est à Mme Crockatt pour une période de cinq minutes.

[Traduction]

Mme Joan Crockatt (Calgary-Centre, PCC): Merci beaucoup.

C'est un plaisir de vous accueillir toutes les deux.

Madame Day, je ne vous connais pas encore, mais je vous remercie d'avoir accepté notre invitation.

Madame Kennedy, merci beaucoup d'être venue. Nous nous sommes rencontrées à Calgary et je sais que vous avez beaucoup d'expertise à partager.

J'aimerais revenir sur un point que vous avez soulevé plus tôt, soit que les femmes ont amélioré le climat de travail dans le secteur des ressources. Je crois que les gens seraient surpris d'entendre cela. Il s'agit, en partie, d'une question de confiance, car, selon ce que j'ai entendu, un des obstacles pour les femmes, c'est qu'elles n'ont peut-être pas confiance en leur capacité de faire le travail et de bien le faire. Mais, vous semblez dire qu'elles peuvent améliorer le climat de travail. Pourriez-vous me donner des détails à ce sujet? Comment les femmes peuvent-elles améliorer le climat de travail dans un secteur à prédominance masculine, comme le secteur des ressources?

Mme Heather Kennedy: De plusieurs façons. Je dirais, d'abord, qu'un groupe diversifié prend de meilleures décisions, car il profite de plusieurs points de vue différents. C'est ce que j'ai remarqué au sein des groupes dont j'ai fait partie et qui étaient composés de membres de différentes cultures et des deux sexes. De plus, la recherche le confirme. Ça, c'est une première façon.

Dans les milieux de travail, comme dans le secteur des ressources, notamment les sables bitumineux, les femmes ont tendance à analyser différemment les questions environnementales et sociales. Elles tendent à sensibiliser les sociétés aux courants sociaux. Comme c'est le cas dans bon nombre de collectivités minières dans le Nord, la mine, c'est la communauté, et vice versa. Il y a un lien très serré qui se crée entre la collectivité et l'entreprise. C'est un autre aspect qu'apportent les femmes.

De plus, et c'est intéressant de le souligner, les statistiques confirment que chez Suncor, les gros camions conduits par des femmes sont habituellement moins endommagés que ceux conduits par des hommes. Je crois tout simplement que nous apportons une touche particulière au travail que nous faisons.

Mme Joan Crockatt: J'ai entendu dire que les sociétés préfèrent embaucher des femmes pour conduire ces énormes camions aux côtés desquels tout le monde veut se faire photographier. Est-ce vrai?

Mme Heather Kennedy: C'est exact.

Mme Joan Crockatt: D'accord.

Mon temps est presque écoulé, mais je crois que j'ai le temps pour une dernière question.

Si je me fie à ce que vous avez dit toutes les deux, vous êtes des chefs de file très pragmatiques. Vous êtes certainement compétitives, mais ce n'est pas la première chose qu'on remarque chez vous. Vous semblez être des personnes très directes avec une aptitude pour la résolution de problèmes.

Je me demande comment on pourrait aider nos filles à acquérir ces compétences. Certains disent: « Donnez-leur un coffre à outils; initiez-les à l'art de parler en public. » Mais si vous pouviez dire une chose... Je vais poser ma question à Mme Day, car Mme Kennedy a déjà eu l'occasion de s'exprimer.

Madame Day, j'ignore si vous avez des enfants ou si vous avez une fille, mais si oui, quels conseils lui donneriez-vous?

Mme Christine Day: J'ai trois enfants, dont une fille de 25 ans qui s'apprête à fonder une famille. Le conseil que je lui ai donné, c'est de ne pas devenir le satellite de quelqu'un d'autre. Cela signifie mener sa propre vie, être soi-même, avoir ses propres rêves, fixer ses propres objectifs et réaliser ses propres ambitions. Je lui ai dit de chercher à atteindre ses objectifs; elle sera plus intéressante et aura plus confiance en ses moyens. Je lui ai dit aussi de chercher à servir les autres, que ce soit sa famille, son copain, peu importe. Les jeunes femmes en particulier doivent apprendre à être elles-mêmes, une personne distincte qui a le même droit que les autres d'être heureuse, d'avoir une carrière et de choisir sa vie.

• (1730)

Mme Joan Crockatt: Madame Kennedy?

Mme Heather Kennedy: Moi aussi, j'ai une fille. Elle a 28 ans et est directrice d'une banque. Je trouve très amusant qu'elle m'appelle pour avoir des conseils en gestion. Semble-t-il que je deviens plus intelligente en vieillissant.

Le conseil que je lui ai donné, et j'en ai parlé plus tôt — je crois aussi que Mme Day l'a mentionné —, c'est que, de nos jours, elle a le choix. Elle ne devrait pas se contenter de l'équité; elle devrait chercher les chances égales et poursuivre les occasions qui l'intéressent.

Mon autre conseil était... Elle connaît bien l'expression « braver le danger », c'est-à-dire, avoir le courage de relever des défis et d'échouer. Sincèrement, quelqu'un qui n'échoue pas, n'essaie pas. Ce sont les conseils les plus maternelles que je lui ai donnés.

[Français]

La présidente: Merci beaucoup.

Madame Day...

[Traduction]

Mme Christine Day: C'est drôle. J'appelle cela...

La présidente: Je suis désolée, madame Day, mais pourriez-vous répéter? Je crois que je vous ai interrompue.

Mme Christine Day: Ça va. C'était de ma faute.

Pour ma part, j'appelle cela vivre à la limite de soi-même. Comme Mme Kennedy, j'ai ma propre expression au sujet du danger, soit qu'il faut vivre à la limite de sa zone de confort. Je crois que ça fonctionne.

Ma fille dirige également sa propre entreprise. Je crois que le fait de transmettre ce message de confiance et de leadership a un impact positif sur la prochaine génération.

La présidente: Merci beaucoup.

Vous avez rendu mon travail difficile. J'étais si intéressée par la discussion, qu'il m'était difficile d'interrompre les témoignages afin de respecter l'horaire prévu.

Chers membres, merci pour ces questions et ces échanges très intéressants.

Notre prochaine séance aura lieu lundi, même heure, même poste. Nous accueillerons alors quatre témoins.

[Français]

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>