



Stratégie d'action

de la Table des partenaires influents

pour accélérer la progression des femmes
dans la gouvernance des sociétés cotées

Coordination

Secrétariat à la condition féminine

Rédaction

Pr Stéphane Rousseau
Titulaire de la Chaire en gouvernance et droit des affaires
Université de Montréal

Conception graphique et Édition

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

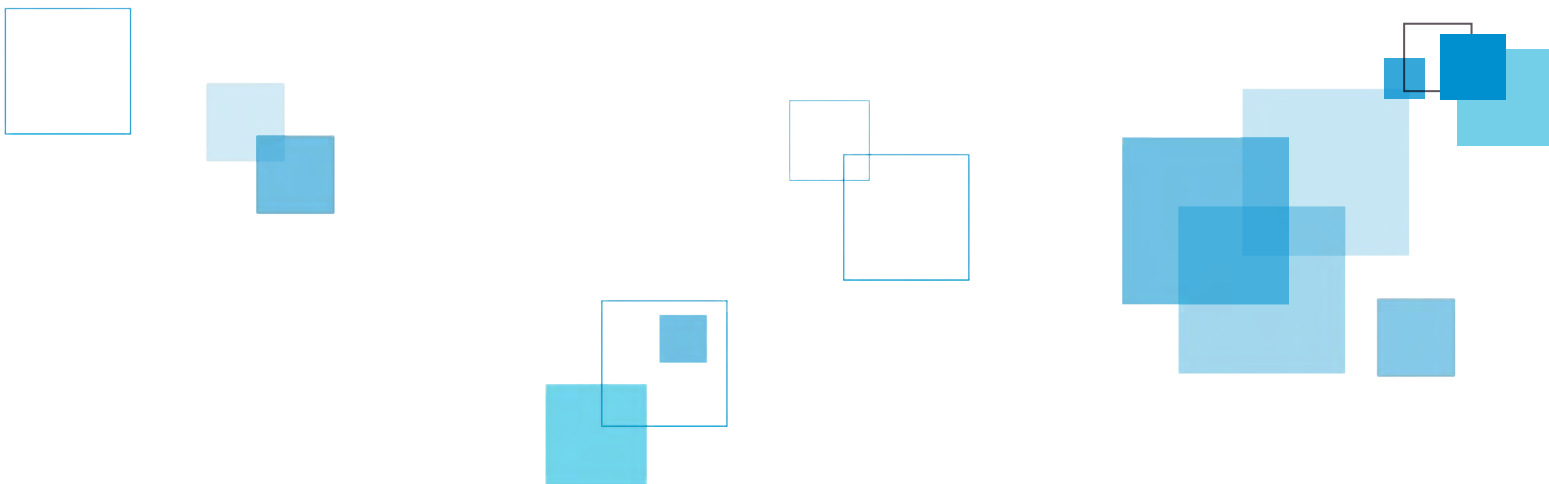
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2013

ISBN 978-2-550-67512-9 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-67513-6 (PDF)

Le présent document peut être consulté sous la rubrique Publications
du site Internet du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
dont l'adresse est **www.mess.gouv.qc.ca**

© Gouvernement du Québec



INTRODUCTION

La Table des partenaires influents a été créée par la ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine le 9 janvier 2012.

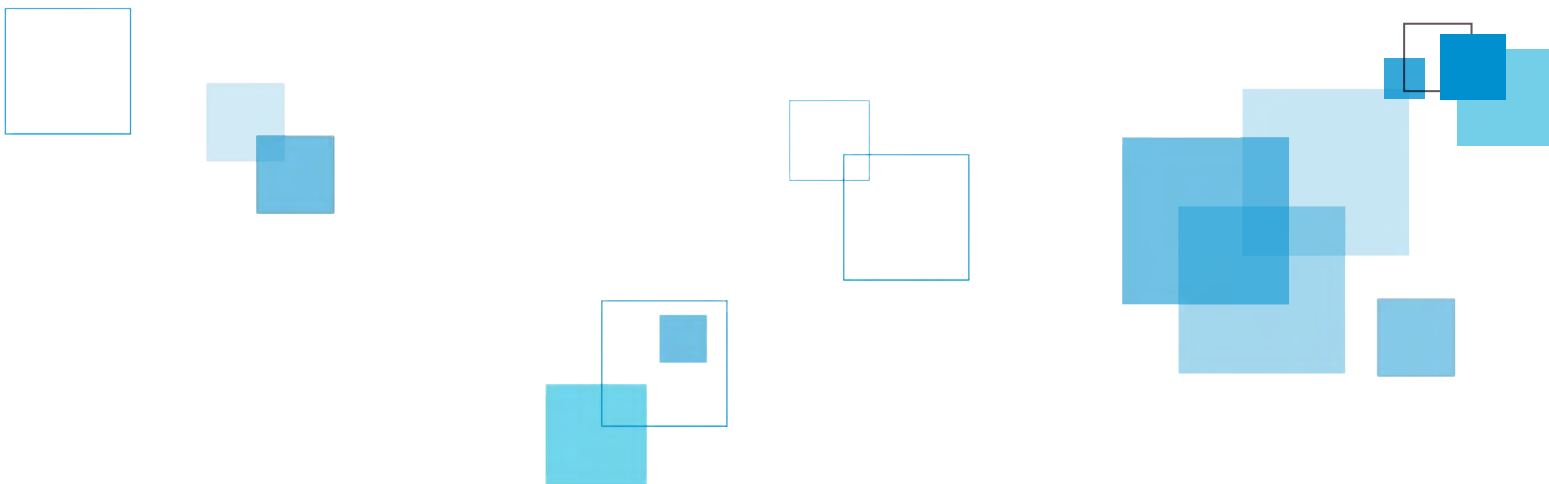
Composée de 10 membres, la Table est sous la coprésidence de M^{me} Monique Jérôme-Forget, ancienne ministre des Finances et ancienne présidente du Conseil du trésor du Québec, et de M. Guy Saint-Pierre, ancien président et chef de la direction du Groupe SNC Lavalin inc. et ancien président du conseil d'administration de la Banque Royale du Canada. Les autres membres sont¹ :

- M. Yvon Charest, président et chef de la direction, Industrielle Alliance, Assurance et Services financiers inc.;
- M^{me} Jacynthe Côté, chef de la direction, Rio Tinto Alcan;
- M^{me} Paule Gauthier, avocate spécialisée en médiation et arbitrage, Stein Monast;
- M^{me} Isabelle Hudon, présidente, Financière Sun Life, Québec;
- M. Hubert T. Lacroix, président-directeur général, CBC/Radio-Canada;
- M^{me} Monique Leroux, présidente et chef de la direction, Mouvement Desjardins.

Le mandat de la Table des partenaires influents consiste à proposer des moyens concrets pour augmenter le nombre de femmes dans la haute direction et les conseils d'administration des sociétés cotées, ainsi qu'à promouvoir l'objectif fixé et à susciter l'adhésion à celui-ci.

La Table des partenaires influents a mené ses travaux durant l'année 2012 en vue de la préparation de la présente stratégie. Elle a tenu des séances de travail collectives au cours desquelles les participants et participantes ont discuté des grandes préoccupations et des orientations. Les coprésidents ont également eu des rencontres individuelles avec les membres de la Table pour approfondir les questions et alimenter les réflexions. L'ensemble de ces travaux a conduit la Table à formuler des constats et des recommandations.

¹ La Table des partenaires influents comptait deux autres membres au début de ses travaux : M. Serge Godin, fondateur et président exécutif du conseil de CGI, et M. Brian Levitt, président du conseil d'administration de TD Canada Trust et Navocat spécialisé en droit des affaires, Osler. Leurs occupations les ont contraint à se désister durant les travaux.



CONSTATS

La sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction

Les femmes sont sous-représentées dans les conseils d'administration des sociétés cotées québécoises et canadiennes. En 2011, les femmes occupaient environ 15 % des postes d'administrateurs dans les 100 grandes sociétés cotées canadiennes selon l'indice de Spencer Stewart². Élargissant le bassin, l'organisme Catalyst constate que le taux de représentation des femmes dans les conseils d'administration de 273 sociétés canadiennes cotées s'élevait à 10,3 % en 2011³. En outre, 46,2 % des sociétés cotées de cet échantillon ne comptaient aucune femme dans leur conseil d'administration. Au Québec, selon les données que nous avons colligées, les femmes occupent environ 15 % des sièges au conseil d'administration des 50 plus grandes sociétés cotées. Parmi ces dernières, 26 % ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil.

Du côté des postes de haute direction⁴, les femmes sont également sous-représentées. Au Canada, les femmes occupaient 17,7 % des postes de hauts dirigeants (*senior officers*) en 2010 dans les sociétés constituant le classement Financial Post 500⁵. Les résultats sont similaires pour les sociétés de ce classement ayant un siège social au Québec, avec un taux de représentation féminine de 17,8 %.

2 Spencer STUART, *Canadian Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices of Leading Canadian Companies 2011, 2012*, p. 18.

3 CATALYST, 2011 *Catalyst Census : Financial Post 500 Women Board Directors*, 2012.

4 La notion de haut dirigeant utilisée réfère aux dirigeants qui sont soit nommés par le conseil d'administration (à l'exclusion du président et du vice-président conseil qui ne sont pas des dirigeants), soit responsables d'une unité d'affaires ou division importante ou exercent une fonction de premier plan, soit exercent une fonction liée à l'élaboration des politiques (*policy-making*) ou soit mentionnés dans un document d'information continue (rapport annuel, circulaire de la direction, etc...).

5 CATALYST, 2010 *Catalyst Census : Financial Post 500 Women Senior Officers and Top Earners*, 2011. Notons que Catalyst emploie désormais la notion de cadre supérieur pour désigner les hauts dirigeants.



La sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction n'est pas un phénomène exclusivement canadien et québécois. Il s'agit d'une réalité qui se rencontre dans un grand nombre de pays. À titre d'exemple, en janvier 2012, la Commission européenne notait que les femmes occupaient moins de 14 % des sièges au sein des conseils d'administration des sociétés cotées européennes, et ce, malgré la présence de pays où des quotas légaux ont été édictés⁶. Aux États-Unis, selon Catalyst, les femmes représentaient environ 16 % des membres des conseils d'administration des sociétés formant le Fortune 500 en 2011⁷.

La pertinence d'accroître la présence des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction

Il existe un fort consensus au sein des membres de la Table quant à la pertinence d'accroître la présence des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction. Prenant acte de la littérature à cet égard⁸, les membres sont d'avis qu'il y a de bonnes raisons d'affaires pour appuyer l'accès des femmes aux fonctions d'administrateurs et de hauts dirigeants.

Parmi ces bonnes raisons d'affaires, notons que l'accroissement de la présence des femmes permet aux entreprises d'avoir accès à un bassin de talents plus étendu pour pourvoir les postes, ce qui est crucial compte tenu des changements démographiques en cours. Deuxièmement, l'augmentation du nombre de femmes dans les conseils d'administration a des effets positifs sur la qualité de la gouvernance, incluant sur la gestion des risques. En effet, la présence de femmes dans les conseils d'administration influe sur le processus décisionnel en apportant une diversité de points de vue. Troisièmement, en reflétant mieux la main-d'œuvre des entreprises, une représentation féminine accrue dans les conseils d'administration contribue à améliorer les relations avec le personnel. Enfin, lorsqu'elles font davantage de place aux femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction, les entreprises sont mieux en mesure de répondre aux besoins des consommateurs, qui comportent un nombre important de femmes.

6 COMMISSION EUROPÉENNE, *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Un rapport de suivi*, Union européenne, 2012, p. 9.

7 CATALYST, *2011 Catalyst Census : Fortune 500 Women Board Directors*, 2012.

8 Voir, par exemple, C. FRANCOEUR et autres, "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management", (2008) 81 *Journal of Business Ethics* 83; H. LEE-GOSSELIN et H. ANN, *Où sont les femmes dans la direction des organisations*, Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, savoir et société, 2011; MCKINSEY & Co., *Women Matter 2010: Women at the Top of Corporation – Making It Happen*, 2010; S. ST-ONGE, et M. MAGNAN, *Les femmes au sein des conseils d'administration: Un bilan des connaissances, 2010s-41*, Série scientifique, CIRANO, 2010; E. WOHLBOLD et L. CHENIER, *Women in Senior Management : Where Are They?*, Conference Board of Canada, 2011.



Depuis plusieurs années, les femmes représentent la majorité des étudiants inscrits à l'université dans des disciplines susceptibles de les préparer à des fonctions de direction. Un nombre croissant de femmes occupe des postes de haute responsabilité dans la gouvernance des organisations et elles sont maintenant à parité dans l'ensemble des C. A. des sociétés d'État. En comparaison, le rythme de progression dans le secteur privé est faible et les entreprises se privent d'un réservoir de compétences et d'expertises dont elles auraient pourtant besoin.

En somme, promouvoir l'accès des femmes aux postes d'administrateurs et de hauts dirigeants est important pour la croissance économique et la compétitivité des entreprises.

La nécessité d'agir en tenant compte de l'environnement légal, institutionnel et organisationnel

Au cours des dernières années, l'amélioration de la représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de direction est devenue une priorité politique dans de nombreux pays. Une série d'initiatives ont été lancées partout dans le monde⁹. Ces initiatives reflètent le constat qu'il est nécessaire d'effectuer des interventions concrètes pour promouvoir cet objectif. Comme plusieurs l'ont noté, le simple passage du temps ne se traduit pas par un accroissement considérable de la présence des femmes dans les conseils d'administration et les postes de direction.

Les initiatives internationales ont recours à l'une ou l'autre des approches suivantes : les mesures impératives et les mesures volontaires. Les mesures impératives prennent essentiellement la forme de quotas légaux qui imposent un taux de représentation féminine précis dans les conseils d'administration. Plusieurs pays européens, comme la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie, la Norvège et les Pays-Bas, ont ainsi adopté des lois exigeant que des quotas soient atteints dans des délais précis¹⁰. Outre les quotas, les mesures impératives consistent en des obligations de divulgation d'informations relatives à la diversité et à la représentation féminine dans les conseils d'administration.

⁹ Pour une vue d'ensemble, voir COMMISSION EUROPÉENNE, *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi*, Luxembourg, 2012; Lord Davies of Abersoch, *Women on Boards*, 2011.

¹⁰ COMMISSION EUROPÉENNE, *Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi*, Luxembourg, 2012, p. 13.

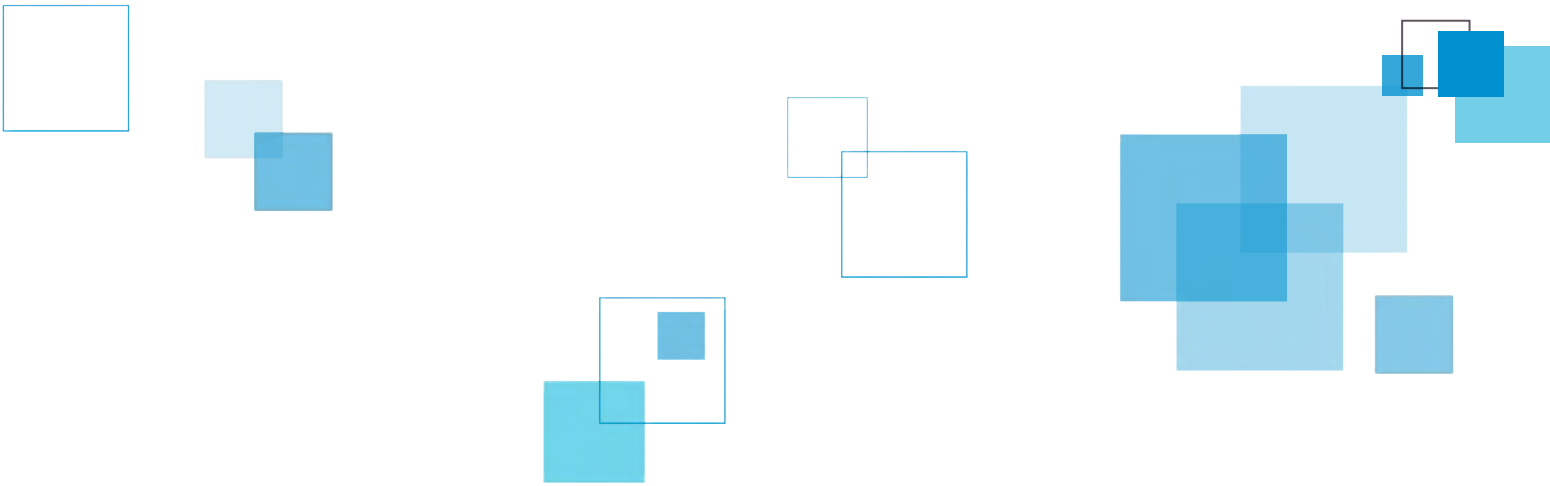


Les mesures volontaires incluent, premièrement, les codes de gouvernance qui sont adoptés par les autorités boursières et qui énoncent les pratiques exemplaires recommandées aux sociétés cotées. Une douzaine de pays comptent actuellement des codes de gouvernance qui comportent des recommandations destinées à promouvoir la présence des femmes dans les conseils d'administration. Puisque ces codes ne font qu'énoncer les pratiques recommandées, les entreprises n'ont toutefois pas l'obligation de s'y conformer. Deuxièmement, nous trouvons des chartes ou des engagements volontaires que les entreprises sont appelées à signer. En signant ces documents, les entreprises s'engagent à atteindre une cible particulière, imposée ou définie par elles-mêmes, relativement à la proportion de femmes dans leur conseil d'administration.

Bien qu'elles soient intéressantes, les initiatives internationales doivent être examinées en tenant compte de l'environnement légal et institutionnel québécois. À cet égard, nous notons que les pratiques de gouvernance s'appliquant aux sociétés cotées québécoises sont élaborées à l'échelle pancanadienne pour répondre aux impératifs d'harmonisation dans le secteur des valeurs mobilières. De plus, la vaste majorité des sociétés cotées québécoises est constituée et régie par des lois fédérales. Enfin, la diversité des sociétés cotées concernées milite en faveur d'une approche flexible.

Dans cette perspective, la Table considère que les quotas légaux ne constituent pas la solution à privilégier au Québec. La Table estime que ce sont les mesures volontaires qui devraient être retenues. Les mesures volontaires sont davantage compatibles avec l'encadrement légal des sociétés cotées. En outre, les mesures volontaires sont souples et laissent aux entreprises la latitude de les appliquer à géométrie variable selon leur volonté et leur réalité.

Tout de même, les initiatives volontaires doivent viser tant la présence des femmes dans les conseils d'administration que dans les postes de haute direction, ces deux dimensions étant étroitement liées. L'augmentation de la représentation féminine dans les postes de direction contribue à accroître le nombre de candidates pour les postes de membres de conseils d'administration. L'amélioration de la représentation féminine dans les conseils d'administration est susceptible de s'accompagner d'un accroissement de la présence des femmes dans les postes de haute direction.



RECOMMANDATIONS

Engagement volontaire des sociétés cotées quant à la représentation des femmes dans les conseils d'administration

La Table des partenaires influents recommande que les sociétés cotées soient invitées à prendre un engagement volontaire destiné à améliorer la représentation des femmes dans leur conseil d'administration. Cette invitation s'adresse aux sociétés cotées ayant leur siège social au Québec, ainsi qu'à celles qui y ont des activités commerciales significatives.

L'engagement volontaire pris par les sociétés devrait indiquer la cible fixée par la société, en termes de pourcentage, et le délai pour l'atteindre. À cet égard, la Table des partenaires influents estime que les entreprises devraient tendre vers une zone de parité qui consiste en une fourchette de représentation des deux genres allant de 40 % à 60 %.

La Table recommande aux sociétés de s'inspirer des cibles et des délais suivants pour les fins de leur engagement volontaire en ce qui concerne la représentation des femmes dans les conseils d'administration :

- Dans 5 ans : 20 %
- Dans 10 ans : 30 %
- Dans 15 ans : 40 %

La Table des partenaires influents suggère également aux sociétés de compléter leur engagement volontaire par la formulation de mesures plus précises destinées à atteindre l'objectif fixé. Les sociétés demeurerait libres du choix des mesures. À titre d'exemple, les sociétés pourraient s'engager à mettre en œuvre des mesures telles que :

- recruter une femme à compétence équivalente;
- recruter une femme pour siéger au conseil d'administration tous les deux remplacements d'administrateur;
- adopter une politique comprenant un ensemble de mesures de soutien et de promotion, incluant le mentorat, le parrainage, la formation, etc.



Les engagements volontaires devraient être diffusés par les sociétés. Le Secrétariat à la condition féminine devrait s'assurer que l'ensemble des engagements volontaires sont colligés de manière que le public puisse en être informé et en faire le suivi. L'information est un atout important pour apporter des changements.

Mise en place d'initiatives visant à accroître la présence des femmes dans la haute direction

La Table des partenaires influents considère que la présence des femmes dans la haute direction mérite une attention particulière. La Table recommande que l'atteinte d'une zone de parité dans la haute direction soit reconnue comme un objectif stratégique pour les entreprises. La zone de parité consiste en une fourchette de représentation des deux genres allant de 40 % à 60 %.

Dans cette perspective, la Table recommande que les sociétés soient invitées à prendre un engagement volontaire destiné à améliorer la représentation des femmes dans les postes de haute direction. Cette invitation s'adresse aux sociétés cotées ayant leur siège social au Québec, ainsi qu'à celles qui y ont des activités commerciales significatives.

L'engagement volontaire pris par les sociétés devrait indiquer la cible fixée par la société, en termes de pourcentage, et le délai pour l'atteindre. La Table des partenaires influents recommande aux sociétés de s'inspirer des cibles et des délais suivants pour les fins de leur engagement volontaire en ce qui concerne la représentation des femmes dans la haute direction :

- Dans 5 ans : 20 %
- Dans 10 ans : 30 %
- Dans 15 ans : 40 %

La Table des partenaires influents suggère également aux sociétés de compléter leur engagement volontaire par la formulation de mesures plus précises destinées à atteindre l'objectif fixé. Les sociétés demeuraient libres du choix des mesures. À titre d'exemple, les sociétés pourraient s'engager à mettre en œuvre des mesures telles que :

- sous la responsabilité d'un comité de hauts dirigeants, préparer une stratégie pour attirer davantage de femmes dans les postes de haute direction;
- élaborer une politique de ressources humaines qui favorise la progression de carrière également pour les femmes et les hommes;
- mettre en place un programme de développement et de gestion de la relève pour les postes de cadres, avec une perspective d'accompagner les femmes avec des stratégies différenciées;



- mettre en œuvre des procédures de recrutement et de désignation qui aideront à repérer les femmes présentant un potentiel de leadership et ainsi attirer autant les femmes que les hommes lors de campagnes de recrutement externe;
- déterminer un nombre minimal de candidatures féminines lorsque l'entreprise a recours aux services d'une firme de recrutement;
- créer les conditions nécessaires pour que les femmes développent leur carrière à l'aide de réseaux, de programmes de mentorat et d'autres initiatives ciblées.

À cette fin, une campagne de sensibilisation et de promotion soutenue dans les milieux d'affaires devrait être menée avec le soutien du Secrétariat à la condition féminine en misant sur des entreprises où les chefs de la direction poursuivent cet objectif stratégique. Par la même occasion, les initiatives prises, les ressources investies et les obstacles rencontrés par ces entreprises devraient être colligés et présentés pour servir de modèles aux autres entreprises.

Divulgence des objectifs et des politiques concernant la présence des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction

La Table des partenaires influents invite les sociétés cotées à divulguer dans leurs circulaires de direction (préparées pour les fins de l'assemblée annuelle d'actionnaires) leurs objectifs et leur politique concernant la présence des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction. Cette invitation s'adresse aux sociétés cotées ayant leur siège social au Québec, ainsi qu'à celles qui y ont des activités commerciales significatives.

Suivi de la représentation des femmes dans les conseils d'administration

La Table des partenaires influents recommande que le Secrétariat à la condition féminine s'assure de la constitution et de la publication d'un tableau annuel faisant état de la représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées ayant leur siège social au Québec, ainsi que de celles qui y ont des activités commerciales significatives. En outre, il est recommandé que le Secrétariat à la condition féminine mette en place un système de suivi des engagements pris par les entreprises.



Événement annuel destiné à promouvoir la représentation des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction

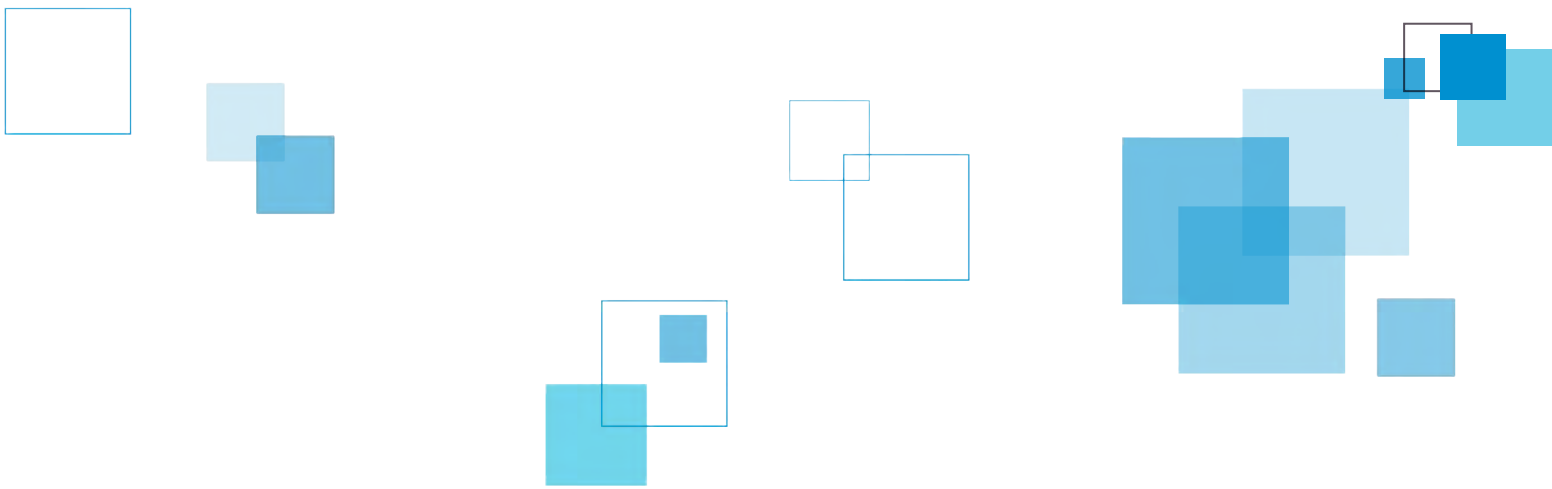
La Table des partenaires influents recommande la tenue d'un événement annuel auquel seraient conviés les hauts dirigeants et les membres du conseil d'administration des sociétés cotées et qui serait destiné à promouvoir la participation des entreprises à l'objectif d'accroître la représentation des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction. Lors de cet événement, la Table recommande la remise de prix aux entreprises s'étant distinguées, par exemple, soit par la présence des femmes dans leurs instances, soit par les progrès réalisés.

Lors de cet événement annuel, la Table estime qu'il serait également opportun de présenter des expériences concrètes suggérant des pratiques exemplaires relativement à la progression des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction.

Rôle de la Table des partenaires influents

Conformément à son mandat, la Table des partenaires influents s'engage à faire la promotion de l'objectif d'accroître la représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction.

La Table estime toutefois que la poursuite de cet objectif doit s'envisager dans une perspective à long terme. Pour cette raison, la Table recommande de lui permettre de continuer à exercer son influence et à suivre les initiatives qui seront adoptées par les sociétés. Ainsi, la Table se réunira au moins annuellement afin de faire le point sur la situation des entreprises, la progression dans l'atteinte de l'objectif et les mesures mises en œuvre.



CONCLUSION

La Table des partenaires influents constate que les femmes sont sous-représentées dans les conseils d'administration des sociétés cotées québécoises et canadiennes. Cette situation ne sert pas les intérêts des entreprises ni de la société dans son ensemble. Dans ce contexte, la Table estime qu'il est nécessaire d'agir afin d'accroître la présence des femmes dans les conseils d'administration et les postes de haute direction. Dans la poursuite de cet objectif, la Table recommande de retenir une approche fondée sur un engagement volontaire des sociétés visées. Appuyé par des mesures de promotion et de suivi, l'engagement volontaire offre une flexibilité qui permet aux sociétés d'améliorer la représentation féminine dans leurs instances tout en tenant compte de leur réalité et de leur environnement d'affaires.



BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

Canadian Spencer Stuart Board Index – Board Trends and Practices of Leading Canadian Companies 2011, 2012.

CATALYST, Enquête Catalyst 2011: les femmes membres de conseils d'administration selon le classement – Financial Post 500, 2012.

CATALYST, Women in Management in Canada, 2012.

CATALYST, Women in U.S. Management, 2012.

CATALYST, Women on Boards, 2012.

COMMISSION EUROPÉENNE, Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE : Rapport de suivi, Luxembourg, 2012.

CONFERENCE BOARD OF CANADA, Women in Senior Management – Where Are They?, 2011.

FRANCOEUR, C. et autres, "Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management", (2008) 81 Journal of Business Ethics 83.

INSTITUTE OF CORPORATE DIRECTORS, Diversity in the Boardroom, 2011.



INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES, *Prise de position N° 4 préparée par le Groupe de travail sur la place des femmes au sein des conseils d'administration : Pour faire bouger les choses*, 2009.

LEE-GOSSELIN H. et H. ANN, *Où sont les femmes dans la direction des organisations*, Chaire Claire-Bonenfant – Femmes, savoir et société, 2011.

LORD DAVIES OF ABERSOCH, *Women on Boards*, 2011.

MCKINSEY & COMPANY, *Women at the top of corporations: Making it happen*, 2010.

ST-ONGE, S. et M. MAGNAN, *Les femmes au sein des conseils d'administration : Un bilan des connaissances*, 2010s-41, Série scientifique, CIRANO, 2010.

