

Avis

La **gouvernance**
des entreprises au Québec :
où sont les femmes ?

Le Conseil du statut de la femme est un organisme de consultation et d'étude créé en 1973. Il donne son avis sur tout sujet soumis à son analyse relativement à l'égalité et au respect des droits et du statut de la femme. L'assemblée des membres du Conseil est composée de la présidente et de dix femmes provenant des associations féminines, des milieux universitaires, des groupes socio-économiques et des syndicats.

Cet avis a été adopté lors de la 229^e assemblée des membres du Conseil du statut de la femme le 17 septembre 2010.

Les membres du Conseil sont Christiane Pelchat, présidente, Nathalie Chapados, Véronique De Sève, Francyne Ducharme, Roxane Duhamel, Marjolaine Étienne, Carole Gingras, Élane Hémond, Rakia Laroui, Ludmilla Prismy et Catherine des Rivières-Pigeon.

Coordination de la recherche et de la rédaction

Marie-Andrée Allard
Christiane Pelchat

Recherche et rédaction

Nathalie Roy

Références bibliographiques et soutien technique

Francine Bérubé

Coordination de l'édition

Mireille Blackburn
Nathalie Savard

Révision linguistique

Bla bla rédaction

Toute demande de reproduction totale ou partielle doit être faite au Service de la gestion des droits d'auteur du gouvernement du Québec à l'adresse suivante : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca

Éditeur

Conseil du statut de la femme
Direction des communications
800, place D'Youville, 3^e étage
Québec (Québec) G1R 6E2
Téléphone : 418 643-4326 ou 1 800 463-2851
Télécopieur : 418 643-8926
Internet : www.placealegalite.gouv.qc.ca
Courrier électronique : publication@csf.gouv.qc.ca

Date de parution

Décembre 2010

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010
ISBN : 978-2-550-60631-4 (Édition imprimée)
978-2-550-60632-1 (Édition PDF)
© Gouvernement du Québec

Ce document est imprimé sur du papier recyclé contenant 50 % de fibres postconsommation.

AVANT-PROPOS

Au cours de la préparation de cet avis, plusieurs personnes ont contribué au travail de l’auteure en apportant leur expertise et leurs connaissances. Le Conseil du statut de la femme tient donc à remercier M^e Karine Joizil, associée Fasken Martineau, qui a vérifié *pro bono* les renseignements compilés par le personnel du Conseil au regard des 100 géants de l’industrie québécoise et qui a revu le contenu du premier chapitre de l’avis : Aspects juridiques de l’administration des compagnies. Nous remercions également M^{me} Diane Blais, associée, leader des services au gouvernement et au secteur public, Ernst & Young, qui nous a fait part de ses précieux commentaires sur l’avis

Les remerciements du Conseil vont aussi à M. Pierre Fortin, professeur émérite au Département des sciences économiques à l’Université du Québec à Montréal, à M^{me} Justine Lacoste, avocate MBA chez Alliance Management, à M^{me} Nicole Beaudoin, présidente-directrice générale du Réseau des femmes d’affaires du Québec de 1993 à 2010, à M^{me} Gaëlle Fontaine, recherchiste pour *Les affaires*, ainsi qu’à M^{me} Andrée Martel, technicienne en droit, et à M. Denis Racine, agent de recherche en droit, tous deux de la Direction générale de la législation, des enquêtes et du Registraire des entreprises, Revenu Québec. Le Conseil remercie en outre le personnel de la Direction des statistiques économiques et du développement durable et celui de la Direction des stratégies et des opérations de collecte de l’Institut de la statistique du Québec.

Enfin, le Conseil remercie tout particulièrement M^{me} Kari Marjatta Kolstrom Hoel, Première secrétaire de l’Ambassade de Norvège à Ottawa, M^{me} Céline Saucier, Consule de Norvège à Québec ainsi que M^{me} Wenche Linneboe, agente d’information à l’Ambassade, pour les réponses apportées à nos questions.

*T*ABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	11
CHAPITRE PREMIER – ASPECTS JURIDIQUES DE L’ADMINISTRATION DES COMPAGNIES.....	13
1.1 Définition des types d’entreprises	13
1.1.1 Entreprises contractuelles	13
1.1.2 Entreprises incorporées	14
1.2 Principes généraux relatifs aux entreprises incorporées	14
1.3 Enregistrement et publications.....	15
1.4 Contenu des lois	16
1.4.1 Nombre d’administrateurs	16
1.4.2 Élection des administrateurs	17
1.4.3 Critères d’éligibilité.....	17
1.4.4 Rôle des administrateurs.....	19
1.4.5 Conventions unanimes entre actionnaires	20
CHAPITRE II – SURVOL DES DONNÉES ET ENQUÊTE DU CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME	21
2.1 L’activité des femmes, leurs études et leur présence au sommet des grandes entreprises	21
2.2 Malgré les progrès, les femmes sont rares au sommet	23
2.3 Causes de la faible représentation des femmes au sommet.....	27
2.4 Des valeurs de gestion différentes?	29
2.5 Des avantages à féminiser la gouvernance.....	30
2.6 Méthodologie d’enquête du Conseil du statut de la femme.....	32

2.6.1	Univers de l'enquête	32
2.6.2	Échantillon d'entreprises.....	33
2.6.3	Niveaux de détail	33
2.6.4	Sources de données.....	33
2.6.5	Compilation des données.....	34
CHAPITRE III — LES ADMINISTRATRICES DES GRANDES SOCIÉTÉS QUÉBÉCOISES : ANALYSE DES RÉSULTATS.....		35
3.1	Évolution historique de la situation	35
3.2	Analyse sectorielle.....	37
3.2.1	Les secteurs les plus ouverts.....	38
3.2.1.1	Soins de santé et services sociaux.....	40
3.2.1.2	Fabrication d'aliments, boissons, vêtements et chaussures	40
3.2.1.3	Finance et assurances	41
3.2.1.4	Industrie de l'information et industrie culturelle.....	44
3.2.1.5	Services professionnels, scientifiques et techniques	44
3.2.1.6	Commerce de détail.....	45
3.2.2	Les secteurs les plus difficiles à pénétrer	46
3.2.2.1	Arts, spectacles et loisirs	46
3.2.2.2	Services immobiliers et services de location	46
3.2.2.3	Extraction minière, pétrolière et gazière.....	46
3.2.2.4	Gestion de sociétés et d'entreprises.....	47
3.2.2.5	Fabrication de produits issus des ressources naturelles.....	48
3.2.2.6	Fabrication de produits métalliques et de meubles	48
3.2.2.7	Construction	49
3.2.2.8	Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets, d'assainissement	50
3.2.3	Les secteurs moyennement ouverts.....	50
3.2.3.1	Hébergement et services de restauration	50
3.2.3.2	Agriculture, foresterie, pêche et chasse	51
3.2.3.3	Commerce de gros	52
3.2.3.4	Services d'utilité publique	52
3.2.3.5	Transport et entreposage	52
3.3	Caractérisation des secteurs ouverts et des secteurs fermés aux administratrices	53

3.3.1	Une main-d'œuvre majoritairement féminine	54
3.3.2	Appartenance au secteur des services.....	56
3.3.3	Activités productives associées aux rôles traditionnellement féminins.....	56
3.3.4	Présence d'entreprises d'économie sociale ou de société d'État	57
3.4	Prévision économétrique du taux de féminité des conseils d'administration.....	58
CHAPITRE IV — REPRÉSENTATION FÉMININE AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES QUI INVESTISSENT DANS LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT		61
4.1	Méthodologie de l'Institut de la statistique du Québec.....	61
4.1.1	Objectifs de l'enquête.....	61
4.1.2	Univers d'enquête et base de sondage.....	62
4.1.3	Stratégie et mode de collecte	62
4.1.4	Collecte des données.....	62
4.2	Réponses obtenues des entreprises investissant dans la recherche et développement	62
4.2.1	Analyse régionale.....	63
CHAPITRE V — MESURES POSSIBLES POUR FÉMINISER LES CONSEILS D'ADMINISTRATION.....		69
5.1	Formations offertes au Québec.....	69
5.2	Mesures législatives mises en place à l'étranger.....	70
5.2.1	En Norvège : la Loi sur l'égalité des sexes.....	70
5.2.2	La Suède	72
5.2.3	L'Espagne	72
5.2.4	La France	73
5.2.5	Le Canada.....	75
5.3	L'exemple de la gouvernance des sociétés d'État.....	76
5.4	Que faire pour aller plus loin?.....	77
CONCLUSION.....		81

LISTE DES RECOMMANDATIONS DU CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME	83
BIBLIOGRAPHIE	85
ANNEXE 1 — ESTIMATION DE LA RELATION PAR LA MÉTHODE DES MOINDRES CARRÉS ORDINAIRES.....	93
ANNEXE 2 — PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 100 GÉANTS DE L'INDUSTRIE – QUÉBEC 2008-2010.....	95
ANNEXE 3 — PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DE L'INDUSTRIE, CLASSÉS PAR ORDRE D'IMPORTANCE.....	99
ANNEXE 4 — QUESTIONS DE L'ENQUÊTE SUR LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AU QUÉBEC	103

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 – Rapport de féminité de la population active civile : Québec 1911-2008.....	22
TABLEAU 1 – Rapport de féminité de la population diplômée de l'université : Québec 1990 à 2008 (femmes diplômées pour 100 hommes diplômés)	22
GRAPHIQUE 2 – Rapport de féminité des diplômés universitaires, Québec 1990-2008 (nombre de femmes pour 100 hommes)	23
GRAPHIQUE 3 – Pourcentage de femmes leaders selon le niveau, dans les cinq continents : 2008-2009	24
TABLEAU 2 – Administratrices de sociétés au Canada	25
TABLEAU 3 – Évolution de la place des femmes à titre d'administratrices et de dirigeantes des grandes entreprises canadiennes	26
TABLEAU 4 – Place des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises québécoises	36
TABLEAU 5 – Présence des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés commerciales du Québec en 2008.....	38
GRAPHIQUE 4 – Pourcentage de femmes administratrices des grandes entreprises de certains secteurs : Québec 2008	39
TABLEAU 6 – Femmes gestionnaires d'institutions financières	43
TABLEAU 7 – Les administratrices du commerce de détail : Québec 2008.....	45
TABLEAU 8 – Résumé des caractéristiques des secteurs productifs en fonction de la place des femmes dans les conseils d'administration des entreprises	55
TABLEAU 9 – Sommaire des réponses à l'Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la R-D au Québec	63
TABLEAU 10 – Place des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises faisant de la R-D, selon la région administrative, Québec, 2009	64

TABLEAU 11 – Représentation des femmes dans les conseils d’administration des sociétés d’État visées par la Loi sur la gouvernance : décembre 2006 à septembre 2010	77
---	----

INTRODUCTION

En déposant le présent avis, le Conseil du statut de la femme répond à un mandat que lui ont confié le premier ministre et la ministre responsable de la Condition féminine : examiner la composition des conseils d'administration des entreprises commerciales du Québec et formuler des recommandations pour faire en sorte que la présence des femmes et des hommes se rapproche de la parité.

Au Québec comme ailleurs, on assiste à la mise en place de mesures législatives visant à favoriser l'accès des femmes aux conseils d'administration des entreprises privées ou publiques. Ces mesures sont conçues pour lutter contre l'apparente résistance à la percée des femmes, une résistance liée à celle que l'on rencontre dans la hiérarchie des entreprises. Celle-là a d'ailleurs été comparée à un plafond de verre empêchant les femmes de progresser jusqu'au sommet. Y aurait-il donc, en gouvernance d'entreprises, un déséquilibre intrinsèque qu'il faut tenter d'infléchir? Oui, car à l'instar de ce qui se passe dans les autres sphères de pouvoir, les conseils d'administration des grandes compagnies sont demeurés jusqu'à ce jour plutôt fermés aux femmes.

Il y a quatre ans, au Québec, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives¹ a formulé l'objectif d'instaurer graduellement la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des sociétés qui relèvent du gouvernement. L'objectif de parité devait être atteint, dans un délai de cinq ans, pour les sociétés d'État prises dans leur ensemble. À ce jour, si certaines d'entre elles ont atteint ou même dépassé l'objectif – c'est le cas de la Société de la Place des Arts de Montréal, qui compte sept femmes sur dix administrateurs, et de la Société de l'assurance automobile, qui en compte six sur dix –, d'autres traînent la patte, comme la Financière agricole qui n'accueille qu'une femme sur cinq administrateurs. Cette loi va dans le même sens qu'un amendement apporté à la loi norvégienne, qui contraint les sociétés publiques à se doter, à partir de janvier 2004, d'un conseil d'administration composé d'au moins 40 % de femmes. Toutefois, alors qu'en Norvège, la mesure législative imposait, avec un délai de deux ans, le même quota aux sociétés privées qu'aux sociétés publiques, la loi en vigueur au Québec vise exclusivement les sociétés d'État. D'autres projets de loi à l'étude cherchent de la même façon à restaurer l'équilibre de représentation des femmes et des hommes dans la gouvernance de certains organismes. Les cégeps et les universités ont fait l'objet, en 2009, de deux projets de loi comportant des mesures qui ont pour objectif d'imposer la parité dans les conseils d'administration dans un délai de quatre ans et demi. Les projets de loi, présentés à la première session de la 39^e législature, n'ont pas été adoptés.

Le présent avis examine la présence des femmes dans les conseils d'administration des sociétés commerciales établies au Québec, s'intéressant aux plus grandes d'entre elles, sélectionnées pour le nombre d'emplois au Québec, et à celles qui investissent dans la

¹ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*, L.R.Q. ch. G-1.02. Le projet de loi a été adopté et sanctionné le 14 décembre 2006.

recherche et développement. Le premier chapitre définit les diverses formes d'entreprises et décrit sommairement les exigences légales entourant l'immatriculation des sociétés. On y distingue celles qui ont le statut de personne morale et qui sont assujetties aux lois relatives à la constitution d'une compagnie des autres sociétés, simplement assujetties au Code civil.

Un survol de la littérature sur la place faite aux femmes dans la gouvernance et dans la gestion des sociétés commerciales fait l'objet du chapitre II; y est aussi présentée la méthodologie suivie pour calculer la représentation des femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés établies au Québec.

Les résultats de l'enquête du Conseil sont présentés au chapitre III : nous y observons l'évolution historique de la situation et l'analyse sectorielle des résultats. Une estimation statistique de la relation entre la variable dépendante (nombre de femmes au conseil d'administration) et ses facteurs explicatifs clôt l'exposé.

Les entreprises qui investissent dans la recherche et développement (R-D) au Québec font l'objet du chapitre IV. Les données présentées dans ce chapitre sont des résultats originaux, tirés d'une enquête que l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) a effectuée pour le compte du Conseil en interrogeant tous les établissements du Répertoire de la R-D industrielle. Les résultats sont examinés sous l'angle régional et nous formulons une hypothèse pour expliquer les différences régionales concernant la place faite aux femmes dans les conseils d'administration des établissements considérés.

Enfin, le chapitre V retrace les principales politiques expérimentées ainsi que certaines mesures envisagées au Canada, au Québec et à l'étranger pour féminiser les conseils d'administration des sociétés publiques ou privées. En terminant le chapitre, et s'inspirant des mesures évoquées, le Conseil formule six recommandations à l'intention du législateur dans le but de pousser nos grandes sociétés privées à faire une place plus importante aux femmes dans leurs instances de gouvernance.

CHAPITRE PREMIER

ASPECTS JURIDIQUES DE L'ADMINISTRATION DES COMPAGNIES

La présence des femmes dans les conseils d'administration se traduit par le pourcentage de femmes que ceux-ci comptent en moyenne, c'est-à-dire par leur taux de féminité. Mais avant de calculer les taux de féminité des conseils d'administration des compagnies, il nous faut faire une incursion dans leur monde, c'est-à-dire définir certains concepts de base relatifs à leur fonctionnement et à leur gouvernance et décrire les exigences légales qui les concernent. C'est l'objet du présent chapitre.

1.1 DÉFINITION DES TYPES D'ENTREPRISES

Il existe plusieurs façons de constituer une entreprise. Une personne physique peut choisir d'établir une entreprise individuelle par laquelle elle exerce une activité commerciale. Une personne peut également choisir de former, en s'associant avec une ou plusieurs personnes, une société de personnes (telle une société en nom collectif, une société en participation, une société en commandite ou une association) ou une entreprise incorporée (telle une compagnie, une société par actions ou une coopérative). Dans le présent chapitre, nous décrivons brièvement les caractéristiques des entreprises contractuelles et des entreprises incorporées avant de faire état de certaines règles et de certains principes généraux afférents aux personnes morales en vertu des lois québécoises et canadiennes sur les compagnies.

1.1.1 ENTREPRISES CONTRACTUELLES

Lorsque deux personnes ou plus s'associent pour former une société, elles concluent un contrat de société pour régir leur organisation. Dans ce contrat, les parties conviennent, dans un esprit de collaboration, d'exercer une activité, y compris celle d'exploiter une entreprise, d'y contribuer par la mise en commun de biens, de connaissances ou d'activités et de partager entre elles les bénéfices pécuniaires qui en résultent². Trois formes de sociétés contractuelles sont prévues dans le Code civil du Québec, L.Q. 1991, c. 64 (ci-après appelé *Code civil du Québec*) : la société en nom collectif, la société en commandite et la société en participation. En principe, les associés sont tenus responsables des obligations de la société à l'égard des tiers. Notons que la simple détention de biens ne permet pas de satisfaire au critère d'exercice d'une activité et que le simple partage de dépenses n'équivaut pas à la participation aux bénéfices de la société.

Enfin, le contrat de société se distingue du contrat d'association dans la mesure où celui-ci est défini comme un contrat par lequel les parties conviennent de poursuivre un but commun autre que la réalisation de bénéfices pécuniaires à partager entre les membres de l'association³.

² Québec (Province), *Code civil du Québec*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, art. 2186, alinéa 1, 2009-.

³ *Ibid.*, art. 2186, alinéa 2.

1.1.2 ENTREPRISES INCORPORÉES

Une ou plusieurs personnes peuvent choisir de former une compagnie, soit une entité distincte ayant une existence séparée de ses actionnaires, afin d'exercer une activité commerciale. La compagnie se définit comme « une personne morale de droit privé, constituée ou prorogée sous l'autorité d'une loi générale, dotée d'un capital-actions et exerçant une activité lucrative autre que des affaires de banque, de fidéicommiss ou d'assurance⁴ ».

La compagnie est créée par la préparation des documents constitutifs de celle-ci, puis par leur dépôt auprès d'une autorité compétente. L'autorité compétente au Canada peut être le gouvernement fédéral ou le gouvernement d'une des provinces. Une fois incorporée, la compagnie a une existence séparée de ses actionnaires. Son caractère de personne morale lui confère une personnalité juridique suivant laquelle elle peut exercer les droits civils et être tenue responsable des manquements à ses obligations. Elle est ainsi soumise au même régime de droits civils que n'importe quelle autre personne⁵.

1.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX RELATIFS AUX ENTREPRISES INCORPORÉES

Une compagnie qui exploite une entreprise au Québec peut être incorporée en vertu d'une loi du Québec, d'une loi fédérale ou d'une loi étrangère. La plupart des compagnies du Québec sont toutefois incorporées en vertu de la Loi sur les compagnies⁶ ou de la Loi canadienne sur les sociétés par actions⁷. Des lois spécifiques s'appliquent aux entreprises de secteurs particuliers : leurs dispositions sont généralement équivalentes ou plus exigeantes que celles qui sont mentionnées ci-dessus (par exemple, la Loi sur les coopératives⁸, la Loi sur les coopératives de services financiers⁹, la Loi sur les banques¹⁰ et la Loi sur les sociétés d'assurances¹¹).

Les compagnies¹² qui sont créées en vertu de la Loi sur les compagnies sont les suivantes :

- Partie IA. En principe, les compagnies privées incorporées en vertu de la Loi sur les compagnies sont majoritairement des compagnies incorporées en vertu de la partie IA de cette loi. Ces compagnies sont constituées par le dépôt de statuts. Bien que cette loi prévoie toujours un ancien régime d'incorporation par lettres patentes à sa

⁴ Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, 2009, p. 1-1.

⁵ *Ibid.*, p. 1-3.

⁶ *Loi sur les compagnies*, L.R.Q., chapitre C-38.

⁷ *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. 1985, chapitre C-44.

⁸ *Loi sur les coopératives*, L.R.Q., chapitre C-67.2.

⁹ *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., chapitre C-67.3.

¹⁰ *Loi sur les banques*, L.C. 1991, chapitre 46.

¹¹ *Loi sur les sociétés d'assurances*, L.C. 1991, chapitre 47.

¹² Il est à noter que les personnes morales incorporées en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions ou en vertu des lois corporatives de certaines provinces canadiennes sont appelées *sociétés par actions*.

partie I, le Ministre a cessé d'émettre des lettres patentes en 1990. Il en résulte que des compagnies incorporées en vertu de la partie I existent toujours, mais qu'il n'est pas possible dorénavant de constituer une nouvelle compagnie par l'intermédiaire des dispositions de cette partie.

- Partie II. La partie II de la Loi vise les entreprises à fonds social et les sociétés d'État.
- Partie III. La partie III de la Loi s'applique aux personnes morales ou associations n'ayant pas de capital-actions, c'est-à-dire aux associations et aux organismes sans but lucratif. Les personnes morales constituées en vertu de la partie III obtiennent une charte après en avoir fait la requête au registraire des entreprises du Québec (ci-après appelé *Registraire*).

Toute référence dans le présent avis à une compagnie incorporée en vertu de la Loi sur les compagnies concerne, sauf mention contraire, une compagnie constituée en vertu de la partie IA de cette loi. Les notions de société incorporée (ou personne morale) et de compagnie sont utilisées de manière équivalente, ce qui correspond à l'entendement général au Québec, ainsi qu'aux définitions contenues dans la Loi sur les compagnies. L'article 3 de cette loi dit en effet que « le mot "compagnie" signifie toute compagnie à laquelle s'applique la présente partie [partie I] » et que « l'expression "autre compagnie" signifie une compagnie constituée en personne morale de quelque manière que ce soit¹³ ». Toujours selon la Loi, « le mot "entreprise" signifie l'ensemble des travaux, des affaires et des opérations de toute espèce que la compagnie est autorisée à poursuivre¹⁴ ». Finalement, la société, au sens large, englobe les compagnies (ou sociétés incorporées) et les sociétés contractuelles.

1.3 ENREGISTREMENT ET PUBLICATIONS

Les compagnies constituées au Québec ainsi que les sociétés constituées hors du Québec et ayant leur siège social ou exploitant une entreprise ou possédant un droit réel immobilier (autre qu'une priorité ou une hypothèque) au Québec doivent s'immatriculer auprès du Registraire en vertu de la Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales¹⁵.

Toute compagnie constituée en vertu de la Loi sur les compagnies dispose d'un délai de soixante jours à compter de son immatriculation pour préparer et déposer au registre une déclaration initiale qui prévoit, entre autres et sans limitation, (i) les noms et adresses de ses administrateurs et dirigeants (avec mention de leurs fonctions respectives) et de ses trois actionnaires détenant le plus grand nombre d'actions, (ii) la nature de ses activités, (iii) l'adresse des établissements possédés au Québec et (iv) tous les noms d'emprunt et les marques de commerce qu'elle utilise au Québec¹⁶. Si une compagnie constituée en vertu de la Loi sur les compagnies fait défaut de produire sa

¹³ *Loi sur les compagnies, op. cit.*, article 3, 1^{er} et 2^e alinéas.

¹⁴ *Ibid.*, article 3, 3^e alinéa.

¹⁵ *Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales*, L.R.Q., chapitre P-45.

¹⁶ *Ibid.*, articles 10 et 12.

déclaration initiale dans le délai de soixante jours imparti, elle devra payer des droits selon les règlements connexes de la Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales.

Toute compagnie constituée en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions ou d'une loi étrangère doit remplir une déclaration d'immatriculation dans un délai de soixante jours à compter de sa constitution si elle a son siège social au Québec ou à compter du début de l'exercice par cette compagnie d'une activité ou de l'exploitation d'une entreprise au Québec¹⁷.

En principe, chaque compagnie doit déposer une déclaration annuelle ainsi qu'une déclaration de revenus. De plus, une déclaration modificative doit être produite pour mettre à jour, s'il y a lieu, les renseignements la concernant qui sont inscrits au registre. Les sociétés constituées en vertu de la loi fédérale s'enregistrent auprès de Corporations Canada et les sociétés relevant de la loi québécoise déposent leurs déclarations auprès du Registraire.

1.4 CONTENU DES LOIS

La direction des affaires de la compagnie est confiée au conseil d'administration de celle-ci¹⁸, sauf lorsque les pouvoirs des administrateurs ont été restreints par une convention unanime des actionnaires. Cela est prévu par la Loi sur les compagnies ainsi que par la Loi canadienne sur les sociétés par actions.

1.4.1 NOMBRE D'ADMINISTRATEURS

Le nombre d'administrateurs d'une compagnie constituée en vertu de la partie IA de la Loi sur les compagnies et le nombre de ceux d'une compagnie constituée en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions doivent être prévus dans leurs statuts. Il n'est pas nécessaire pour elles de déterminer un nombre précis d'administrateurs, sauf lorsqu'il s'agit d'une société en régime fédéral (dont les statuts prévoient le vote cumulatif); il leur suffit de prévoir les nombres minimal et maximal d'administrateurs. La Loi canadienne sur les sociétés par actions et la partie IA de la Loi sur les compagnies exigent que les compagnies effectuant ou ayant effectué une émission publique d'actions se dotent d'un conseil d'administration constitué d'au moins trois personnes.

La Loi canadienne sur les sociétés par actions et la partie IA de la Loi sur les compagnies prévoient que tout changement relatif au nombre d'administrateurs d'une compagnie s'effectue, comme tout changement des dispositions de ses statuts, (i) par voie de clauses modificatrices déposées au Bureau de la direction à Industrie Canada, dans le cas des

¹⁷ *Ibid.*, articles 8 et 9.

¹⁸ *Loi sur les compagnies, op. cit.*, article 123.82 et *Loi canadienne sur les sociétés par actions, op. cit.*, article 102(1).

sociétés soumises à la réglementation fédérale¹⁹, et (ii) par un certificat de modification émis par le Registraire à la réception des statuts de modification²⁰.

Des formalités doivent également être suivies et des avis doivent être remis au Bureau de la direction (Industrie Canada) et au Registraire, selon le cas, au moment de tout changement relatif aux administrateurs d'une compagnie (y compris tout changement d'adresse), que ce soit ou non à la suite d'une modification du nombre d'administrateurs. Ces formalités sont prévues dans la Loi canadienne sur les sociétés par actions et dans la Loi sur les compagnies.

1.4.2 ÉLECTION DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs dont le nom figure sur la liste qui accompagne les statuts constitutifs de la compagnie sont nommés par les fondateurs de la compagnie, qui, en l'occurrence, peuvent s'élire eux-mêmes. Succédant à ces premiers administrateurs, les administrateurs permanents sont nommés par les actionnaires, à leur première assemblée annuelle, qui doit être convoquée par les administrateurs « dans les 18 mois de la création de la société²¹ » aux termes de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. La Loi sur les compagnies, elle, ne requiert pas que l'élection des administrateurs ait lieu pendant l'assemblée annuelle, mais simplement qu'elle soit tenue annuellement.

En cas de démission d'un administrateur ou pour tout autre motif de vacance au conseil d'administration, les administrateurs restants peuvent, en principe (et, pour les sociétés constituées en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, pourvu que les administrateurs en fonction atteignent le quorum), « combler les vacances survenant au sein du conseil d'administration, et les personnes qu'ils nomment pour combler ces vacances restent en fonction pour le reste du terme²² ». Les lois prévoient toutefois des exceptions à ce principe²³.

1.4.3 CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ

Qu'elles soient incorporées en vertu de la partie IA de la Loi sur les compagnies ou de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, les compagnies doivent tenir compte de certaines qualités de base que ces lois requièrent pour reconnaître l'éligibilité des personnes comme administrateurs. Ces qualités font l'objet, entre autres, des dispositions des articles 86 et 123.73 de la Loi sur les compagnies et de l'article 105 de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Pour résumer :

¹⁹ La Loi canadienne sur les sociétés par actions fait référence au « Directeur » aux articles 178 et 262.

²⁰ *Loi sur les compagnies, op. cit.*, articles 123.101 et ss.

²¹ *Loi canadienne sur les sociétés par actions, op. cit.*, article 133 (1) (a).

²² *Loi sur les compagnies, op. cit.*, article 89 (3) et *Loi canadienne sur les sociétés par actions, op. cit.*, article 111 (1).

²³ Voir, par exemple, *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, article 111.

1. Personne physique²⁴ : La fonction d'administrateur est réservée aux personnes physiques. C'est donc dire qu'une personne morale ne pourrait agir comme administrateur d'une autre compagnie.
2. Détenteur d'actions²⁵ : Un administrateur n'a pas à détenir une ou des actions d'une compagnie incorporée en vertu de la partie IA de la Loi sur les compagnies pour siéger au conseil d'administration de celle-ci. Toutefois, une compagnie peut ajouter dans ses règlements que tout administrateur doit détenir « des actions de la compagnie jusqu'à concurrence d'un montant déterminé²⁶ ». Un administrateur d'une société incorporée en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions n'a pas non plus à détenir une ou des actions de cette société, sauf en cas de disposition contraire des statuts.
3. Failli non libéré²⁷ : Un failli non libéré ne peut être élu ou nommé administrateur et lorsqu'un administrateur devient failli, il cesse d'être un administrateur. Cette exigence, qui s'applique aux compagnies constituées en vertu du régime fédéral ou du régime québécois, vise à protéger les actionnaires et les tiers. « La libération d'un administrateur failli n'entraîne pas sa réinstallation à son poste. Il faut qu'il soit réélu. Toutefois, le failli libéré qui agit comme administrateur peut être considéré comme administrateur *de facto*²⁸. »
4. Capacité²⁹ : La Loi canadienne sur les sociétés par actions disqualifie comme administrateurs « les faibles d'esprit qui ont été reconnus comme tels par un tribunal même étranger³⁰ ». De même, la partie IA de la Loi sur les compagnies rend inéligibles au poste d'administrateur les « majeurs en tutelle ou en curatelle » et les « personnes déclarées incapables par un tribunal d'une autre province ou d'un autre pays »³¹.
5. Citoyenneté³² : La partie IA de la Loi sur les compagnies ne restreint nullement l'éligibilité des étrangers comme administrateurs. La Loi canadienne sur les sociétés par actions, toutefois, prévoit que le conseil d'administration d'une société qu'elle régit doit se composer d'au moins 25 % de résidents canadiens³³. Une société ne respectant pas cette exigence peut se voir refuser son certificat de constitution.

Il est important toutefois de noter que malgré les principes de résidence prévus dans le paragraphe susmentionné, des lois particulières peuvent restreindre l'éligibilité des étrangers au poste d'administrateur d'une compagnie ou d'une société. À titre d'exemple, citons la Loi sur les banques, qui prévoit qu'« au

²⁴ Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, op. cit., p. 21-2.

²⁵ *Ibid.*, p. 21-3 et 21-4.

²⁶ *Loi sur les compagnies*, op. cit., article 86 (1).

²⁷ Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, op. cit., p. 21-4 et 21-5.

²⁸ *Ibid.*, p. 21-5.

²⁹ *Ibid.*, p. 21-6.

³⁰ *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, op. cit., article 105(1)b.

³¹ *Loi sur les compagnies*, op. cit., article 123.73 et *Code civil du Québec*, op. cit., article 327.

³² Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, op. cit., p. 21-7 et 21-8.

³³ *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, op. cit., articles 2(1) et 105 (3).

moins la moitié des administrateurs de la banque qui est la filiale d'une banque étrangère et la majorité des administrateurs de toute autre banque doivent, au moment de leur élection ou nomination, être des résidents canadiens³⁴ ». La Loi sur les assurances limite de la même manière la participation de personnes résidant à l'étranger. De telles restrictions s'appliquent aux sociétés incorporées en vertu de la Loi canadienne sur les sociétés par actions qui œuvrent, entre autres, dans les secteurs commerciaux de l'uranium, de l'édition, la distribution et la vente au détail de livres et de la distribution de films et vidéos.

6. Majorité : La Loi canadienne sur les sociétés par actions et la partie IA de la Loi sur les compagnies prévoient que toute personne nommée au poste d'administrateur d'une compagnie doit être âgée de plus de dix-huit ans³⁵.
7. Criminel : À la demande de tout intéressé, le tribunal peut interdire l'exercice de la fonction d'administrateur « à toute personne trouvée coupable d'un acte criminel comportant fraude ou malhonnêteté dans une matière reliée aux personnes morales, ainsi qu'à toute personne qui, de façon répétée, enfreint des lois relatives aux personnes morales ou manque à ses obligations d'administrateur³⁶ ».

Toutes ces conditions sont requises en ce sens que l'élection au titre d'administrateur d'une personne qui ne se conformerait pas à l'une d'elles serait nulle. Mais la loi ne prévoit pas que le défaut de posséder ces qualités conduit à l'annulation des actes de l'administrateur inhabile.

Maurice Martel et Paul Martel terminent leur analyse du cens d'éligibilité dans leur ouvrage *La compagnie au Québec*³⁷ en soulignant que l'on rencontre aujourd'hui un petit nombre de femmes dans les rangs des administrateurs. Or, puisque les qualités requises sont satisfaites, en règle générale, autant par les femmes que par les hommes, il faut chercher ailleurs que dans les lois l'explication de la relative fermeture des conseils d'administration aux femmes. Les deux auteurs citent à l'appui les résultats d'enquêtes menées au Canada et aux États-Unis à propos de la composition des conseils d'administration des plus grandes compagnies.

1.4.4 RÔLE DES ADMINISTRATEURS

En termes généraux, les pouvoirs des administrateurs de toute compagnie incorporée en vertu de la partie IA de la Loi sur les compagnies sont définis dans cette loi : « Les

³⁴ *Loi sur les banques, op. cit.*, article 159; 2001, ch. 9, art. 69; 2007, ch. 6 art. 12.

³⁵ *Loi canadienne sur les sociétés par actions, op. cit.*, article 105(1)a) et *Loi sur les compagnies, op. cit.*, article 123.73(1).

³⁶ *Code civil du Québec, op. cit.*, article 329; Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques, op. cit.*, p.21-8.

³⁷ Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques, op. cit.*, p. 21-9 et 21-10.

administrateurs de la compagnie peuvent administrer les affaires de la compagnie et passer en son nom toutes sortes de contrats permis par la loi³⁸. »

La loi fédérale prévoit, de façon équivalente, que, « Sous réserve d'une convention unanime des actionnaires, les administrateurs gèrent les activités commerciales et les affaires internes de la société ou en surveillent la gestion³⁹. »

Bien que le conseil d'administration ait à rendre des comptes à l'assemblée générale des actionnaires, il ne peut être considéré comme le mandataire de ces derniers. La doctrine et la jurisprudence tendent à montrer que les administrateurs ne sont pas soumis directement à la volonté de la majorité des actionnaires. Le contrôle des administrateurs ne se fait que par « leur élection et leur destitution par les actionnaires⁴⁰. »

L'administrateur est chargé de conserver et de préserver le patrimoine de la compagnie et de veiller aux intérêts de celle-ci. En vertu des lois sur les sociétés, ses devoirs sont, d'une part, ceux de compétence et de soin et, d'autre part, ceux de loyauté et de bonne foi. Enfin, conformément au Code civil du Québec, l'administrateur doit « respecter les obligations que la loi, l'acte constitutif et les règlements lui imposent et agir dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés⁴¹. »

1.4.5 CONVENTIONS UNANIMES ENTRE ACTIONNAIRES

On a mentionné au début de la section 1.4 que les pouvoirs des administrateurs de toute compagnie constituée en vertu de la partie IA de la Loi sur les compagnies ou de la Loi canadienne sur les sociétés par actions peuvent être restreints au moyen d'une convention unanime entre actionnaires⁴². La doctrine confirme que « [l']effet d'une convention unanime est de restreindre les pouvoirs des administrateurs et de substituer les actionnaires aux administrateurs dans les droits et pouvoirs et aussi dans les devoirs et responsabilités des administrateurs, dans la mesure de la restriction⁴³. » Pour être valide, la convention unanime des actionnaires doit être signée par tous les actionnaires de la compagnie; la simple majorité des actionnaires ne suffit pas. Lorsqu'il n'y a qu'un seul actionnaire, une déclaration écrite signée par lui peut restreindre les pouvoirs du conseil d'administration.

Le cadre normatif étant posé, intéressons-nous maintenant à la composition réelle des conseils d'administration ou aux personnes qui, dans les faits, remplissent le rôle d'administrateur.

³⁸ *Loi sur les compagnies*, op. cit., article 91 (1).

³⁹ *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, op. cit., article 102.

⁴⁰ Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, op. cit., p. 22-5.

⁴¹ *Code civil du Québec*, op. cit., article 321, cité dans Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, op. cit., p. 23-3.

⁴² *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, op. cit., article 146(1) et *Loi sur les compagnies*, op. cit., article 123.91.

⁴³ Maurice MARTEL et Paul MARTEL, *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, op. cit., p. 27-7.

CHAPITRE II

SURVOL DES DONNÉES ET ENQUÊTE DU CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME

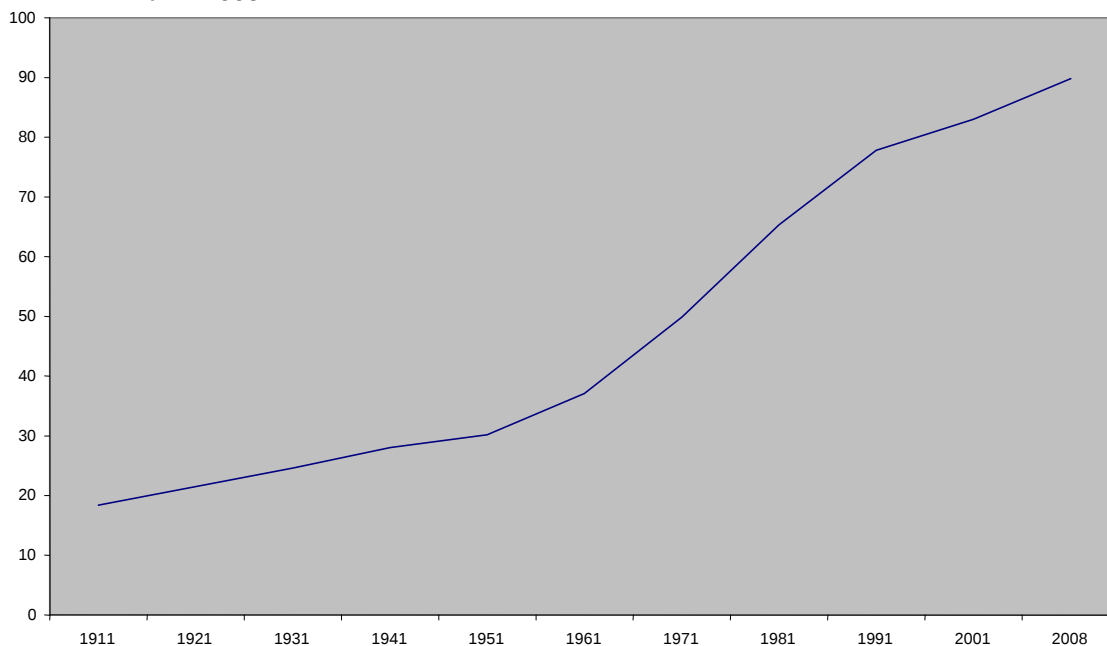
Que savons-nous de la place des femmes dans les rangs des administrateurs des compagnies? Plusieurs études crédibles ont traité la question, tentant de cerner les différences entre un mode de gestion qui serait féminin et un mode qui serait masculin, ou de définir les facteurs expliquant la faible représentation numérique des femmes dans les conseils d'administration et dans la haute direction des entreprises. D'autres études se sont penchées sur la réalité des femmes leaders pour examiner en quoi et pourquoi leur cheminement différerait de celui de leurs confrères masculins. D'autres encore ont porté sur les avantages que toute compagnie peut tirer de la féminisation de ses instances de gouvernance et de direction exécutive, ou de leur diversification en général, lorsque ces instances sont proches de l'hégémonie blanche et masculine.

Mais peu d'études considèrent la répartition des sièges entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration des compagnies, particulièrement de celles du Québec. Dans les premières sections de ce chapitre sont présentés un regard sur le chemin parcouru par la population féminine sur le marché du travail et aux études supérieures ainsi qu'une brève revue de la littérature. Nous nous intéressons particulièrement aux études qui permettent de chiffrer la représentation féminine à la tête des entreprises. Suit une présentation des aspects méthodologiques de l'enquête du Conseil du statut de la femme.

2.1 L'ACTIVITÉ DES FEMMES, LEURS ÉTUDES ET LEUR PRÉSENCE AU SOMMET DES GRANDES ENTREPRISES

Au cours des 100 dernières années, on a vu converger la participation des femmes et celle des hommes à la population active. Les données historiques nous permettent en effet de constater que si, en 1911, au Québec, on ne trouvait sur le marché du travail que 18 femmes pour 100 hommes, ce nombre s'est accru de façon marquée pour s'établir à 90 en 2008. La progression a été similaire dans le reste du Canada et aux États-Unis, de sorte que la population active comprend maintenant 9 femmes pour 10 hommes à peu près partout sur le continent.

Graphique 1 - Rapport de féminité de la population active civile : Québec 1911-2008



Sources : Statistique Canada, données historiques et Enquête sur la population active.

Par ailleurs, les femmes sont plus nombreuses que les hommes parmi les diplômés de l'enseignement supérieur. Ainsi, en 2006, pour 100 hommes diplômés, on recensait 136 femmes au Canada et 139 femmes aux États-Unis⁴⁴. Ces rapports de féminité concernent l'ensemble des diplômés de l'enseignement postsecondaire. Dans le cas du Québec, si nous découpons la population diplômée universitaire en cohortes selon l'âge, nous obtenons le tableau suivant.

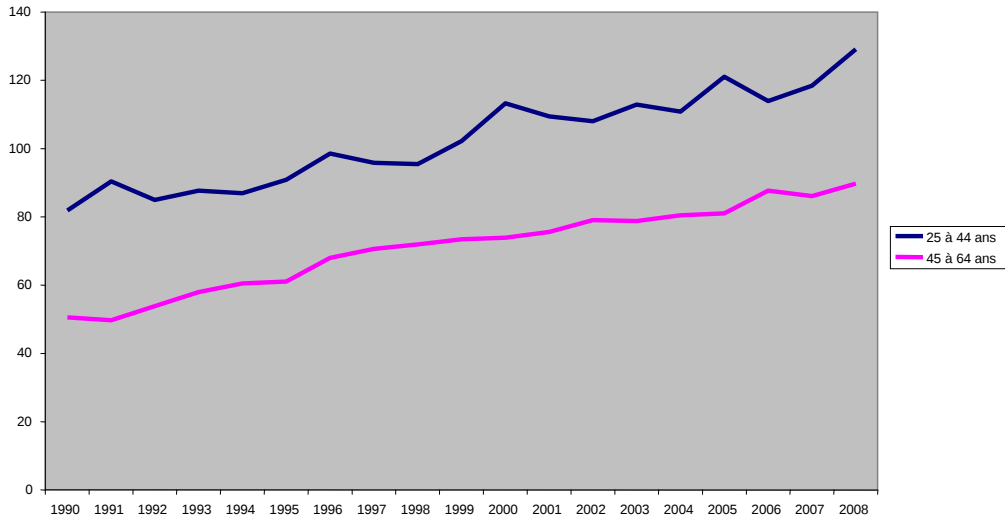
Tableau 1

Rapport de féminité de la population diplômée de l'université : Québec 1990 à 2008 (femmes diplômées pour 100 hommes diplômés)		
âge année	25 à 44 ans	45 à 64 ans
1990	81,9	50,6
2000	113,3	74,0
2008	129,1	89,7

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

⁴⁴ Alice H. EAGLY et Linda L. CARLI, *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 2007, p. 14.

**Graphique 2 - Rapport de féminité des diplômés universitaires, Québec
1990-2008 (nombre de femmes pour 100 hommes)**



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

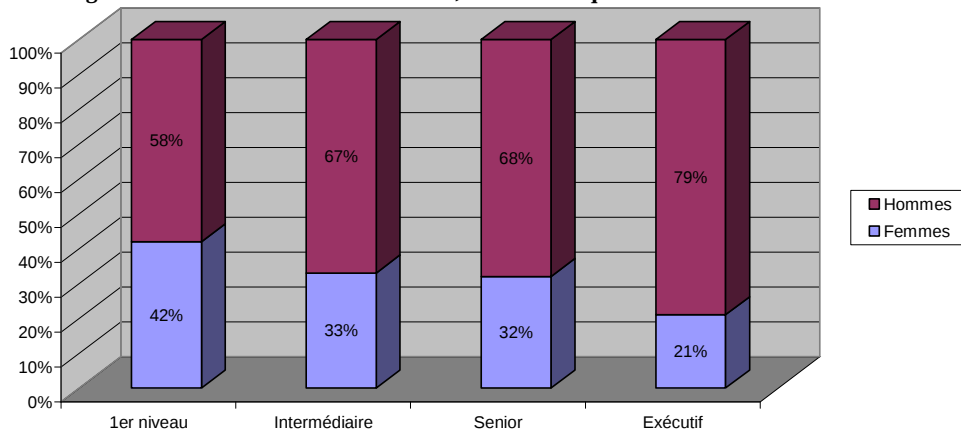
2.2 *MALGRÉ LES PROGRÈS, LES FEMMES SONT RARES AU SOMMET*

Après leur entrée massive sur le marché du travail et dans les universités, les femmes n'ont pas accédé aussi facilement que les hommes aux emplois les mieux rémunérés et aux postes situés au sommet de la hiérarchie. Rosabeth Moss Kanter, professeure en administration des affaires à Harvard, écrivait déjà, en 1975, que les femmes sont généralement absentes des postes de la haute direction des compagnies. À propos des États-Unis, elle faisait observer que « les rares femmes accédant à la gestion sont concentrées dans les postes les moins payants, dans certains domaines spécifiques, dans des positions subalternes plutôt qu'à l'avant-scène, et dans des organisations moins puissantes et moins prestigieuses⁴⁵ ». Par ce portrait, la professeure décrivait malheureusement une tendance de fond, tenace et planétaire. D'ailleurs, une enquête à portée internationale a récemment confirmé qu'un peu partout (76 pays couverts), les femmes leaders sont systématiquement concentrées dans les plus bas niveaux de la gestion. Selon l'enquête, c'est au premier niveau de gestion que la part de femmes parmi les dirigeants est la plus haute (42 %) et au niveau de la direction exécutive qu'elle est la plus faible⁴⁶. Le graphique 3 illustre ces résultats.

⁴⁵ Rosabeth M. KANTER, « Women and the Structure of Organizations: Explorations in Theory and Behavior », dans Marcia MILLMAN et Rosabeth M. KANTER, *Another Voice: Feminist Perspectives on Social Life and Social Science*, New York, Octagon Books, 1975, p. 35.

⁴⁶ Ann HOWARD et Richard S. WELLINS, *Holding Women Back: Troubling Discoveries – And Best Practices for Helping Female Leaders Succeed*, Pittsburgh, Pennsylvanie, Development Dimensions International, mai 2009.

**Graphique 3 -
Pourcentage de femmes leaders selon le niveau, dans les cinq continents : 2008-2009**



Source : Development Dimension International, mai 2009

De même, une étude du Bureau international du travail prouve que les femmes leaders rencontrent plus d'obstacles que les hommes lorsqu'elles tentent d'accéder au sommet. L'étude montre en outre qu'à un niveau donné de la hiérarchie, les femmes sont systématiquement plus qualifiées que les hommes pour occuper le poste et que, bien qu'elles accèdent plus rapidement que les hommes à des postes de gestion intermédiaire, elles ont ensuite beaucoup de mal à dépasser ce niveau⁴⁷.

Catalyst, un organisme qui se consacre à l'amélioration de la place des femmes sur le marché du travail, publie depuis 1998 des études sur la répartition des sièges entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés par actions canadiennes. Ces études sont basées sur la compilation de renseignements publics sur les 500 plus grandes entreprises canadiennes (palmarès annuel du magazine Financial Post) et sur des sondages menés auprès de femmes gestionnaires et administratrices.

Cette firme estime que les femmes occupaient, en 1998, 6,2 % des postes d'administrateurs des plus grandes entreprises canadiennes⁴⁸ et que cette part n'aurait augmenté que de 7,8 points en 11 ans pour s'établir, en 2009, à 14 %. Selon Catalyst,

⁴⁷ Linda WIRTH, « Women in Management: Closer to Breaking Through the Glass Ceiling », dans Martha FETHEROLF LOUTFI (dir.), *Women, Gender and Work: What is Equality and How Do we Get there?*, Genève, Bureau international du travail, Genève, 2002.

⁴⁸ Catalyst, 1998 *Catalyst Census: Women Board Directors of Canada*, [<http://www.catalyst.org/file/162/1998%20catalyst%20census/women%20board%20directors%20of%20canada.pdf>].

41,9 % de ces entreprises étaient gouvernées, en 2009, par un conseil d'administration ne comptant aucune femme⁴⁹.

Le tableau suivant présente l'évolution de la proportion de femmes recensées par Catalyst parmi les administrateurs des grandes sociétés par actions canadiennes.

Tableau 2

Administratrices de sociétés au Canada	
% sièges	
1998	6,2
2001	9,8
2003	11,2
2005	12,0
2007	13,0
2008	13,0
2009	14,0
Source : Catalyst, publications diverses	

Spencer Stuart est une firme internationale de consultants en recrutement de cadres supérieurs qui s'intéresse à la gouvernance des grandes entreprises. Elle a notamment publié plusieurs études sur les tendances observées dans les conseils d'administration des plus grandes compagnies canadiennes. Ces études s'appuient sur une enquête menée annuellement auprès des 100 géants de l'industrie canadienne dont les revenus bruts excèdent 1 milliard de dollars par année.

Spencer Stuart a observé, elle aussi, la lenteur de la progression du pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés par actions canadiennes, ce pourcentage étant passé de 9 à 12 % entre 1998 et 2003. Elle a constaté ensuite un ralentissement de cette croissance, le pourcentage de femmes siégeant comme administratrices stagnant autour de 12 ou 13 % de 2003 à 2007⁵⁰. Spencer Stuart estime que 14 % des personnes qui siégeaient aux conseils d'administration des plus grandes entreprises en 2008 étaient des femmes et que le taux était resté inchangé en 2009. La firme confirme d'autre part ce qu'elle observe depuis plusieurs années : que les conseils d'administration des plus grandes compagnies de son échantillon, soit celles dont les revenus excèdent 5 milliards de dollars, se montrent plus ouverts aux femmes (16 %) que ceux des compagnies touchant des revenus de 1 à 5 milliards, lesquels comptent 12 % de femmes⁵¹.

Par ailleurs, Spencer Stuart s'est associée à l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques pour étudier la composition des conseils d'administration des sociétés par actions du Québec. L'étude se base sur les données tirées des circulaires de

⁴⁹ Catalyst, 2009 *Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*, [http://www.catalyst.org/file/369/2009_fp500_core_report_final_021910.pdf].

⁵⁰ Spencer Stuart, *Canadian Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies 2007*, [s. l.], Spencer Stuart, 2007.

⁵¹ Spencer Stuart, *Canadian Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies 2009*, [s. l.], Spencer Stuart, 2009.

sollicitation et des rapports annuels de « 50 des plus grandes sociétés publiques au Québec⁵² », sociétés dont le chiffre d'affaires était de plus de 300 millions de dollars canadiens en 2006 et en 2007. Le rapport établit qu'en 2007, les femmes occupaient 14 % des sièges au sein des conseils d'administration des plus grandes entreprises québécoises inscrites à la Bourse et que près d'un conseil sur six ne comptait aucune administratrice⁵³.

Léo-Paul Lauzon, professeur de comptabilité à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, a publié en 1995, les résultats d'une enquête au sujet des femmes administratrices d'entreprises canadiennes. Le rapport, intitulé *Place des femmes à titre d'administratrices et d'officiers dans les entreprises canadiennes*, présente les résultats pour les années 1986, 1990 et 1992. Le portrait a été mis à jour dans une étude reflétant la situation en 1994 et récapitulant les données des enquêtes de l'auteur⁵⁴.

Les données recueillies par Lauzon et son équipe révèlent que, dans les grandes entreprises canadiennes, la proportion de femmes au sein des conseils d'administration est passée de 2,7 à 6,3 % de 1985 à 1994 tandis que le pourcentage de femmes à la haute direction est passé de 2,0 à 8,9 %. Pour les entreprises québécoises, les données annexées à l'étude permettent d'estimer à 6,2 %, en 1994, la proportion des femmes au sein des conseils d'administration.

Tableau 3

Évolution de la place des femmes à titre d'administratrices et de dirigeantes des grandes entreprises canadiennes			
Année	% femmes au CA	% femmes à la haute direction	% Entreprises sans femme au CA
1985	2,7	2,0	75,0
1986	3,4	2,7	69,0
1990	4,7	6,7	64,0
1992	5,5	7,5	57,2
1994	6,3	8,9	61,2
1998	6,2	n.d.	58,3
2003	11,2	n.d.	51,4
2007	13,0	n.d.	43,2
2009	14,0	n.d.	41,9

Sources : L. Lauzon *et al.*, et Catalyst.

⁵² Traduire « publiques » par « ouvertes au financement public par actions ».

⁵³ Spencer Stuart et Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, *Les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus importantes entreprises du Québec*, Montréal, Spencer Stuart et l'Institut, 2007.

⁵⁴ Léo-Paul LAUZON, Martine LAUZON et Isabelle DUCLAUD, *Place des femmes à titre d'administratrices et d'officiers dans les grandes entreprises canadiennes pour l'année financière 1994*, Montréal, Chaire d'études socio-économiques de l'UQÀM, mars 1997.

Les estimations de Catalyst et de Lauzon et son équipe sont concordantes, ce qui nous permet de les juxtaposer pour observer l'évolution historique de la situation. Selon ces données, la participation des femmes aux conseils d'administration des grandes compagnies canadiennes et québécoises est passée de 3 % environ, au milieu des années 1980, à 14 % à la fin de la décennie suivante.

La place des femmes à la direction des sociétés évolue presque aussi lentement que celle des administratrices, comme l'ont fait ressortir les enquêtes de Lauzon et de son équipe. C'est aussi ce qui ressort d'un article récent de Marie-Claude Morin portant sur la direction des grandes entreprises établies au Québec. L'auteure souligne à ce sujet que « [d]e grandes entreprises comme BCE, Bombardier, Industrielle Alliance, Power Corporation, Saputo et SNC-Lavalin ne comptent aucune femme parmi leurs cinq plus importants dirigeants⁵⁵ ».

2.3 CAUSES DE LA FAIBLE REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SOMMET

Selon les diverses théories énoncées, la sous-représentation féminine aux postes stratégiques des entreprises peut être attribuée à des facteurs institutionnels, organisationnels ou individuels. La perspective la plus classique, proposée par Rosabeth Moss Kanter en 1977, suggère que les femmes qui sont isolées ou en situation minoritaire attirent, malgré elles, l'attention sur leur différence et qu'elles sont poussées à adopter des stratégies d'accommodation, c'est-à-dire à se conformer aux attentes, stéréotypées, du groupe dominant, plutôt qu'à suivre leur propre point de vue. En nombre plus important, lorsqu'elles parviennent à influencer la culture dominante, elles gagnent une liberté d'agir selon leurs forces, ce qui accroît leurs chances de succès⁵⁶.

Un autre type d'explication associe les problèmes d'avancement des femmes à des barrières individuelles ou à des carences liées à leurs habiletés, à leur personnalité, à leurs motivations et à leur attitude. Cette perspective suggère que la progression des femmes dans la hiérarchie des organisations est entravée par leur faible capacité à utiliser des stratégies comme la création d'alliances, les manœuvres politiques et la prise de risques⁵⁷. En 2003, le Groupe de travail du premier ministre (du Canada) sur les femmes entrepreneures a fait appel à une explication de ce type en posant l'isolement comme le principal facteur empêchant les femmes de se lancer en affaires. Selon son rapport, plusieurs femmes entrepreneures n'entretiendraient aucun lien avec les réseaux d'affaires, n'étant pas membres d'associations d'affaires⁵⁸.

⁵⁵ Marie-Claude MORIN, « À 8 %, elles sont rares dans l'antichambre du pouvoir », *Les Affaires*, 18-24 septembre 2010, p. 14.

⁵⁶ Rosabeth M. KANTER, *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977, p. 210-221.

⁵⁷ Sophie BRIÈRE et Natalie RINFRET, « La réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès », *La Revue de l'innovation : la Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 15, n° 1, 2010.

⁵⁸ The Prime Minister's Task Force on Women Entrepreneurs, *The Prime Minister's Task Force on Women Entrepreneurs: Report and Recommendations*, [président : Sarmite D. Bulte, vice-présidente : Catherine Callbeck], Ottawa, octobre 2003.

La difficulté de concilier les temps sociaux ou l'inégalité du partage des responsabilités familiales entre les femmes et les hommes font aussi partie des barrières individuelles. Une étude québécoise énumère trois facteurs liés à la conciliation des temps sociaux pour expliquer que les femmes sont moins susceptibles que les hommes d'obtenir des promotions : elles interrompent leur carrière pour accoucher et avoir soin des jeunes enfants, travaillent à temps partiel pour s'occuper de leurs parents et beaux-parents vieillissants ou encore quittent leur emploi salarié en espérant jouir d'une plus grande liberté pour concilier le travail et la famille. Elles deviennent alors travailleuses autonomes ou consultantes⁵⁹. Une auteure américaine renchérit en affirmant que si les femmes sont les seules à demander des aménagements pour faciliter la conciliation travail-famille, elles seront désavantagées par rapport aux hommes puisqu'elles seront perçues comme moins dévouées qu'eux à leur travail⁶⁰.

Le désavantage qu'ont les femmes lorsqu'elles tentent de monter dans la hiérarchie serait en partie lié à l'accès inégal aux expériences qualifiantes, selon les résultats de l'enquête d'Ann Howard et de Richard S. Wellins. Il s'agirait là de facteurs organisationnels, tenant au mode de promotion au sein des entreprises. Cette inégalité d'accès serait manifeste dans le repérage des cadres à haut potentiel, dans l'offre de soutien et dans l'octroi de responsabilités. À tous les niveaux, soutiennent les auteurs de l'article, les femmes sont victimes de discrimination pour l'accès aux programmes *high potential* et leur désavantage s'accroît lorsqu'elles montent dans la hiérarchie. Parmi les dirigeants au premier niveau, 28 % plus d'hommes que de femmes profitent des programmes de repérage des cadres à haut potentiel alors qu'à la direction exécutive, 50 % plus d'hommes que de femmes bénéficient de ces programmes.

Par ailleurs, on recense plusieurs études montrant les bénéfices du mentorat dans le processus de promotion. Or, comme l'a montré une récente enquête menée auprès de 40 employées et employés à haut potentiel d'une très grande compagnie étasunienne, la pratique du mentorat serait souvent teintée de sexisme. Les auteures de l'étude constatent en effet que, dans les programmes de mentorat de la compagnie, « les femmes à haut potentiel sont surprotégées et moins soutenues que leurs vis-à-vis masculins⁶¹ », ce qui fait que le mentorat sert moins bien les femmes que les hommes.

Finalement, l'offre de soutien aux gestionnaires en progression de carrière serait discriminatoire à l'endroit des femmes, comme l'a mis en évidence l'enquête de Howard et Wellins. Les femmes en progression de carrière seraient plus nombreuses que les hommes dans la même situation à ne recevoir aucun soutien, et l'écart se creuserait vers le sommet de la hiérarchie. Alors qu'au premier niveau 30 % des femmes (contre 28 % des hommes) n'ont eu aucun soutien, c'était, au niveau exécutif, le cas de 35 % des femmes (contre 28 % des hommes). Aux niveaux intermédiaire et supérieur, les

⁵⁹ Sophie BRIÈRE et Natalie RINFRET, « La réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès », *op. cit.*

⁶⁰ Linda WIRTH, « Women in Management: Closer to Breaking Through the Glass Ceiling », *op. cit.*

⁶¹ Herminia IBARRA, Nancy M. CARTER et Christine SILVA, « Why Men Still Get More Promotions Than Women: Your high-potential females need more than just well-meaning mentors », *Harvard Business Review*, septembre 2010, p. 82.

pourcentages affichaient un écart de 5 points⁶². Enfin, alors que la coordination de projets multinationaux est reconnue comme un tremplin pour l'avancement au sein des multinationales, les femmes, moins souvent que les hommes, se voient confier de telles responsabilités : elles exercent plus souvent leurs fonctions à l'échelle nationale⁶³.

2.4 DES VALEURS DE GESTION DIFFÉRENTES?

La question de savoir s'il existe une gestion caractéristique des femmes et une que l'on associerait aux hommes a été examinée sous plusieurs aspects sans qu'il se dégage de ces analyses de résultats consensuels. Sur cette question déterminante, deux psychologues américaines, Alice H. Eagly et Linda L. Carli, affirment que nier les différences entre les femmes et les hommes leaders reviendrait à privilégier le style de gestion masculin, ce qui peut être paralysant pour les femmes leaders. Selon les auteures, les femmes leaders mettent davantage l'accent sur les aspects transformationnels de la gestion, ce qui se manifeste surtout par le soutien et l'encouragement qu'elles donnent à leurs subalternes. Elles ont également plus tendance que les hommes à récompenser la performance, ce qui fait partie des caractéristiques transactionnelles de la gestion⁶⁴.

Les auteures reconnaissent néanmoins que, pour l'essentiel, les gestionnaires des deux sexes se comportent de la même façon et que ce n'est que dans certaines circonstances et pour certains aspects de la gestion que des différences se dessinent. Cela ne devrait pas surprendre : les dirigeants des deux sexes doivent se comporter de manière similaire puisqu'ils sont choisis en fonction des mêmes critères, qu'ils sortent des mêmes écoles et que, de toute façon, leur comportement est dicté par la fonction qu'ils occupent. Les différences de comportement liées au sexe, lorsqu'elles se manifestent, seraient imputables aux attentes exprimées au sein de l'organisation à l'égard des dirigeants. Ces attentes, façonnées par les stéréotypes sexuels, influencent les dirigeants et leur façon de se percevoir⁶⁵.

Dans un article qui a suscité beaucoup de débats, Judy Rosener affirmait déjà en 1990 que les femmes leaders favorisent la participation, qu'elles sont rassembleuses et qu'elles partagent le pouvoir et l'information, contrairement aux hommes, qui valorisent traditionnellement le style de gestion directif (*command and control*)⁶⁶.

⁶² Ann HOWARD et Richard S. WELLINS, *Holding Women Back: Troubling Discoveries – And Best Practices for Helping Female Leaders Succeed*, op. cit., p. 24.

⁶³ *Idem*.

⁶⁴ Alice H. EAGLY et Linda L. CARLI, *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, op. cit., p. 127-131. Selon les auteures, le leadership transformationnel est celui des leaders qui se posent en modèles, qui établissent des buts et des plans pour les atteindre et qui cherchent à innover, même quand tout va bien dans l'organisation. Le leadership transactionnel est celui que pratiquent les personnes qui développent des relations d'échange réciproque (*give-and-take*), qui précisent les tâches de leurs subalternes et les récompensent lorsqu'ils rencontrent les objectifs fixés.

⁶⁵ *Ibid.*, p. 122.

⁶⁶ Judy ROSENER, « Ways Women Lead », *Harvard Business Review*, vol. 37, 1990, dans Alice H. EAGLY et Linda L. CARLI, *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, op. cit., p. 121.

Quoi qu'il en soit, le choix d'un style de gestion s'avère plus problématique pour les femmes que pour les hommes puisque celles-ci doivent concilier leur identité de femme et le rôle de leader. Elles doivent développer un style avec lequel les hommes dirigeants seront à l'aise⁶⁷. C'est ce qui fait dire à Michelle K. Ryan et Alexander S. Haslam, deux auteurs britanniques, que les femmes leaders sont piégées dans une situation perdante-perdante (*lose-lose situation*). Si leurs choix de gestion sont influencés par des stéréotypes de genre, on leur reprochera de ne pas correspondre à l'image du leader efficace et si elles se conforment au modèle du leader, on réprouvera leur manque de féminité⁶⁸.

2.5 DES AVANTAGES À FÉMINISER LA GOUVERNANCE

Les experts en management et en psychologie des organisations sont de plus en plus nombreux à préconiser la désignation de femmes aux postes de gouvernance et de direction des entreprises. Au nom de l'efficacité ou de la justice sociale, il faudrait diversifier la composition des organes décisionnels en y faisant participer les femmes en plus grand nombre, et ce, pour profiter de la variété des points de vue et des expériences disponibles.

Une étude du Conference Board du Canada, basée sur l'observation de 141 sociétés publiques et compagnies privées établies au Canada, a montré que les entreprises les plus avancées dans la féminisation de leur conseil d'administration sont plus rentables que les autres. Cette étude présente des données sur la répartition sectorielle des compagnies dont le conseil d'administration est exclusivement masculin et de celles dont le conseil d'administration compte trois femmes ou plus. Elle nous apprend entre autres que les entreprises qui comptaient plus de deux femmes dans leur conseil d'administration en 1995 faisaient partie, en 2001, du peloton de tête quant aux revenus et aux profits⁶⁹.

Après avoir observé dans le temps les compagnies du palmarès Fortune 500, Catalyst a elle aussi montré une corrélation positive entre la proportion de femmes siégeant au conseil d'administration d'une compagnie et ses performances financières. La comparaison entre les performances des compagnies appartenant au quartile supérieur pour le taux de féminité de leur conseil d'administration et celles du dernier quartile a permis à Catalyst de mesurer des écarts importants, à l'avantage des compagnies où la représentation féminine au conseil d'administration est la plus forte. Le rendement de l'avoir des actionnaires est plus élevé dans celles-ci (écart de 53 %), de même que le profit sur les ventes (écart de 42 %) et la rentabilité des investissements (écart de 66 %). Cette corrélation a été observée dans tous les secteurs et s'est avérée particulièrement

⁶⁷ Alice H. EAGLY et Linda L. CARLI, *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, op. cit., p. 123.

⁶⁸ Michelle K. RYAN et S. Alexander HASLAM, « The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, 2007, p. 551.

⁶⁹ David A. H. BROWN, Debra L. BROWN et Vanessa ANASTASOPOULOS, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing*, Ottawa, The Conference Board of Canada, mai 2002.

forte dans le cas des industries productrices de biens et de services de consommation, des soins de santé et de la technologie de l'information⁷⁰.

Plusieurs autres études se sont employées à établir un lien semblable entre la féminisation de l'équipe de gestion d'une entreprise et ses performances managériales, financières ou commerciales. On trouve que la mixité de genre serait profitable à l'entreprise en ce qu'elle permet de valoriser les qualités féminines, décrites comme complémentaires aux qualités masculines. « En apportant des qualités telles que la communication ou l'écoute, les femmes pourraient changer les entreprises et les humaniser », résume Sophie Landrieux-Kartochian⁷¹.

Allant dans le même sens, McKinsey France a publié, en 2007, une étude établissant une corrélation positive entre la proportion de femmes dans les instances dirigeantes et la performance organisationnelle des entreprises. Cette performance était mesurée en fonction de neuf critères présentés comme déterminants sur le plan de l'excellence organisationnelle⁷². Fait à souligner, le lien observé n'était significatif que lorsque le nombre de femmes atteignait la masse critique de trois.

En 2008, McKinsey a approfondi l'analyse en abordant la question du point de vue de l'intérieur de l'entreprise, ou de son personnel. La nouvelle étude, qui s'appuyait sur les résultats d'une enquête de rétroaction à 360 degrés visant plus de 9 000 dirigeants, a mis au jour des différences significatives entre les pratiques de leadership des femmes et celles des hommes. Aux neuf dimensions de la performance organisationnelle, l'étude a associé neuf comportements de leadership censés améliorer cette performance. Selon l'enquête, les femmes leaders appliqueraient plus souvent que les hommes cinq des neuf comportements des leaders : le développement des autres, les attentes et la reconnaissance, l'exemplarité, l'inspiration et la prise de décision participative. Les hommes leaders, pour leur part, appliqueraient plus fréquemment que leurs collègues féminines deux comportements : la prise de décision individuelle ainsi que le contrôle et les actions correctrices. Finalement, deux comportements s'avéreraient aussi fréquents chez les leaders des deux sexes : la stimulation intellectuelle et la communication efficace⁷³.

Les femmes auraient donc une contribution particulière à la direction des entreprises et leur apport pourrait s'avérer déterminant pour le futur, d'autant plus que, de l'avis des

⁷⁰ Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, 2007 [<http://www.catalyst.org/file/139/bottom%20line%202.pdf>].

⁷¹ J. GRANT, « Women as managers: What They Can Offer to Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 16, n° 1, 1988, dans Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, « Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et emploi*, n° 102, avril-juin 2005, p. 13.

⁷² Il s'agit de « leadership/équipe de management », « vision », « valeurs/environnement », « responsabilité », « coordination et contrôle », « compétences », « motivation », « innovation » et « ouverture sur l'extérieur ». Source : McKinsey & Company, *Women matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise*, Paris, octobre 2007 [www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_French.pdf] (page consultée le 10 juin 2009).

⁷³ McKinsey & Company, *Women Matter 2: le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain*, Paris, 2008 [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_French.pdf] (page consultée le 27 juillet 2009).

dirigeants interrogés, les pratiques jugées les plus efficaces pour faire face aux tendances façonnant l'économie mondiale seraient mises en application de façon insuffisante, à l'heure actuelle. L'étude suggère qu'augmenter la participation des femmes à la direction des entreprises permettrait d'intensifier l'utilisation de ces comportements souhaités, puisque trois des quatre pratiques jugées très importantes par rapport aux enjeux de demain sont mises en application plus souvent par elles que par leurs collègues masculins.

Plus près de nous, une marque de reconnaissance attribuée à une société québécoise par l'American Public Transportation Association confirme d'une autre manière l'avantage qu'ont les sociétés à féminiser leur conseil d'administration. La Société de transport de Montréal a été élue le 5 octobre 2010 meilleure société de transport en commun en Amérique du Nord. Or, comme nous le verrons au chapitre III (section 3.2.3.5), cette société fait une large place aux femmes dans ses instances décisionnelles, et ce, depuis fort longtemps.

En terminant, plus que jamais en ces temps de crise économique et financière, les conseils d'administration des entreprises doivent être capables de considérer de nouvelles perspectives et de puiser dans le bassin de talents le plus diversifié possible pour élaborer leurs stratégies⁷⁴.

2.6 MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE DU CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME

Constatant la rareté des données récentes sur la gouvernance des compagnies québécoises, le Conseil du statut de la femme a choisi de mener sa propre enquête. Il a donc examiné la composition des conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises québécoises établies au Québec. L'enquête repose sur la compilation des renseignements publiés par les entreprises et sur leur croisement avec l'information contenue dans la liste des 500 plus grandes entreprises du Québec des magazines *Commerce* et *Les Affaires*. Tous ces renseignements sont publics.

2.6.1 UNIVERS DE L'ENQUÊTE

Les 100 plus grandes entreprises commerciales du Québec forment l'univers de notre enquête. Le critère de taille retenu est le nombre d'emplois au Québec : nous l'avons préféré au chiffre d'affaires, une donnée fiscale qui n'est pas aisément disponible. Comme l'emploi et le chiffre d'affaires sont fortement corrélés, notre univers recoupe, pour la partie québécoise des géants de l'industrie canadienne, celui des enquêtes de Catalyst et de Spencer Stuart. Toutefois, la coïncidence n'est pas parfaite parce que ces enquêtes s'appuient sur le chiffre d'affaires au Canada. Ainsi, les plus grandes compagnies québécoises en ce qui a trait au nombre d'emplois maintenus ne sont pas nécessairement celles qui figurent au palmarès des compagnies canadiennes étudiées par Catalyst ou Spencer Stuart.

⁷⁴ Earnst & Young, *Groundbreakers: Using the Strength of Women to Rebuild the World Economy*, [[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/\\$FILE/Groundbreakers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/$FILE/Groundbreakers.pdf)] (page consultée le 6 juillet 2009).

2.6.2 ÉCHANTILLON D'ENTREPRISES

Pour notre enquête, nous avons ciblé les 100 entreprises les plus importantes pour le nombre de personnes qu'elles emploient au Québec. L'échantillon regroupe des entreprises comptant un ou plusieurs établissements et des entreprises nationales ou multinationales qui ont leur siège social au Québec, dans une autre province canadienne ou à l'étranger. Il comporte non seulement des entreprises commerciales, mais aussi des entreprises d'économie sociale (coopératives et mutuelles), des sociétés d'État fédérales et des sociétés de transport municipales ou régionales. Les sociétés d'État relevant du gouvernement du Québec ont été retranchées de la liste. Ces sociétés sont assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, qui comporte déjà une directive les invitant à atteindre, d'ici 2011, la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration; nous y reviendrons au chapitre V. Elles font déjà l'objet d'un suivi du ministère des Finances quant à la poursuite de l'objectif de parité.

La majorité des entreprises de l'échantillon recourent au financement public par actions, mais certaines sont « fermées », en ce sens qu'elles n'offrent pas d'actions ni d'autres valeurs mobilières au public. Elles ne sont pas inscrites à la Bourse et elles ne sont pas tenues de produire un rapport annuel ni de publier les renseignements prescrits par la Loi sur les valeurs mobilières⁷⁵. De plus, les conseils d'administration de ces entreprises peuvent, en vertu de la Loi sur les compagnies et de la Loi canadienne sur les sociétés par actions, se limiter à une personne. Il peut s'agir du propriétaire de l'entreprise ou de la seule personne physique membre du conseil d'administration, au sein d'un consortium comprenant une ou plusieurs sociétés anonymes.

2.6.3 NIVEAUX DE DÉTAIL

Les observations sont regroupées par secteurs d'activité suivant le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), codes à deux chiffres, ce qui permet de croiser les résultats de notre enquête avec d'autres données.

2.6.4 SOURCES DE DONNÉES

Le palmarès 2008 des 500 plus grandes entreprises du Québec, préparé par les magazines *Commerce* et *Les Affaires*, nous a servi à établir la liste des entreprises de l'échantillon. Les renseignements sur la taille et le secteur industriel de l'entreprise ont également été tirés de ce palmarès. Les données relatives à la composition du conseil d'administration ont été tirées du Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR) ou des documents publiés sur les sites Web des entreprises visées. Le SEDAR est « utilisé pour le dépôt électronique de la presque totalité des documents d'information sur le placement de titres auprès des autorités en valeurs mobilières du Canada⁷⁶ ». Dans le cas des entreprises ne publiant pas de données (celles qui ne font

⁷⁵ Loi sur les valeurs mobilières, L.R.Q., chapitre V-1.1

⁷⁶ Historique de SEDAR, sur le site Web de l'organisme : [http://www.sedar.com/sedar/background_on_sedar_fr.htm] (page consultée le 20 novembre 2009).

pas appel au financement public par actions), les renseignements sur la composition du conseil d'administration ont été tirés du registre des entreprises.

2.6.5 *COMPILATION DES DONNÉES*

Pour chaque entreprise, la liste des membres du conseil d'administration a été traduite en un nombre de femmes et un nombre total de membres du conseil. Lorsque le prénom ne suffisait pas à connaître le sexe de la personne administratrice, les chercheuses ont communiqué avec la présidence de la compagnie pour vérifier l'information.

Les données ont été agrégées par secteurs aux fins des calculs.

CHAPITRE III

LES ADMINISTRATRICES DES GRANDES SOCIÉTÉS QUÉBÉCOISES : ANALYSE DES RÉSULTATS

La compilation des renseignements publiés par les 100 plus grandes entreprises commerciales du Québec nous a permis de dénombrer 178 administratrices sur un total de 1 124 personnes siégeant aux conseils d'administration de ces entreprises. Ces conseils se composent donc d'une grande majorité d'hommes, alors que les femmes n'occupent que 15,8 % des sièges. Il ressort également de cette compilation que 28,0 % des entreprises de l'échantillon sont administrées par des hommes exclusivement.

Le taux de féminité des conseils d'administration estimé par notre enquête est voisin des taux estimés pour les plus grandes entreprises canadiennes ou les géants québécois. D'après Catalyst et Spencer Stuart, rappelons-le, les femmes représentaient, en 2009, 14 % des membres des conseils d'administration des grandes entreprises canadiennes⁷⁷. Pour le Québec, l'enquête réalisée par Spencer Stuart et l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques avait conclu à des résultats similaires : les conseils d'administration des grandes entreprises comptaient en moyenne 14 % de femmes administratrices en 2007, le taux étant légèrement supérieur dans le cas des entreprises de plus grande taille⁷⁸.

3.1 ÉVOLUTION HISTORIQUE DE LA SITUATION

Les données de Catalyst, comme celles de Léo-Paul Lauzon et de son équipe, illustrent la progression de la représentation féminine dans la gouvernance des grandes entreprises canadiennes au cours des dernières décennies. Examinons de plus près cette progression et juxtaposons, à la suite des taux estimés par Lauzon et son équipe, les résultats de notre enquête. Aux fins de comparaison, nous avons calculé les taux qui caractérisaient, en 1994, les seules entreprises québécoises étudiées par Lauzon et son équipe et exclu de la liste les sociétés d'État qui relèvent du gouvernement du Québec.

⁷⁷ Catalyst, 2007 *Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*, [<http://www.catalyst.org/file/141/census%202007-%20canada.pdf>] et Spencer Stuart, *Canadian Board Index: Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies 2007*, op. cit.

⁷⁸ Spencer Stuart et Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, *Les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus importantes entreprises du Québec*, op. cit., p. 9-10.

TABLEAU 4 – Place des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises québécoises				
Année	% femmes au conseil		% entreprises sans femme au conseil	
	Canada	Québec	Canada	Québec
1985	2,7		75,0	
1986	3,4		69,0	
1990	4,7		64,0	
1992	5,5		57,2	
1994	6,3	5,8	61,2	57,8
2008		15,8		28,0

Sources: L. Lauzon, *Place des femmes à titre d'administratrices et d'officiers dans les grandes entreprises canadiennes pour l'année financière 1994* ; SEDAR et rapports annuels des compagnies. Compilations du CSF.

Comme on peut le voir au tableau 4, la représentation féminine dans les conseils d'administration des entreprises québécoises a gagné 10 points de pourcentage de 1994 à 2008, après s'être accrue, dans les entreprises canadiennes, de 3,6 points de 1985 à 1994.

Ainsi, au cours de la période plus récente, le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration des plus grandes entreprises québécoises a augmenté à un taux annuel moyen de 7,37 %. À ce rythme, il faudrait attendre plus de 16 ans pour observer une représentation égale des femmes et des hommes dans les conseils.

Quant au pourcentage des conseils d'administration qui sont entièrement fermés aux femmes, il aurait diminué de près de 14 points de pourcentage de 1985 à 1994 dans le cas des sociétés canadiennes et de 37,8 points de 1994 à 2008 dans le cas des sociétés québécoises. En 2008, le conseil d'administration de près de 1 grande entreprise québécoise sur 3 (28,0 %) était composé d'hommes seulement, comparativement à près de 2 sur 3 (57,8 %), en 1994.

Selon notre analyse, la place des femmes dans l'administration des compagnies d'un secteur particulier dépend de l'histoire du développement de celui-ci ainsi que de l'attraction exercée par ses activités sur les femmes. En retour, le fait que les femmes aient influencé le développement d'un secteur, que ce soit en y jouant le rôle de fondatrices, de gestionnaires ou d'administratrices de compagnies ou en y formant une part importante de la main-d'œuvre, est de nature à favoriser leur participation en plus grand nombre, aujourd'hui, à titre d'administratrices.

De notre point de vue, la participation des femmes aux premiers développements d'un secteur de production, en outre, serait le signe d'une affinité entre les rôles traditionnels des femmes et la finalité de ce secteur productif. Enfin, la volonté politique des dirigeants à promouvoir la diversité de genre au conseil d'administration est une condition non négligeable de la participation des femmes à cette instance.

3.2 ANALYSE SECTORIELLE

Il est intéressant d'examiner les caractéristiques des entreprises qui font la plus grande place aux femmes au sein de leur conseil d'administration et celles des entreprises qui semblent les moins ouvertes aux femmes. Cela nous permettra de définir les principaux facteurs favorables ou défavorables à la participation des administratrices à la gouvernance des entreprises.

Le tableau 5 présente les taux de féminité observés dans certains secteurs d'activité économique. Il en ressort tout d'abord que la probabilité de trouver des administratrices à la tête des compagnies varie selon le secteur et que, même dans les secteurs les plus ouverts, les conseils d'administration sont encore très loin d'atteindre une composition paritaire. Il faut noter que dans ce portrait, certains secteurs sont représentés par une seule entreprise, ce qui a pour conséquence que la représentation de ces secteurs peut être biaisée.

À l'examen de ce tableau, on remarque en outre que les administratrices sont plus nombreuses dans les entreprises productrices de services à la personne, dans celles qui s'occupent du commerce de détail et dans les manufactures de produits de consommation. Par contre, elles sont particulièrement rares dans les entreprises de construction, dans le secteur de l'extraction minière, pétrolière et gazière ainsi que dans les entreprises fabriquant des produits industriels. Soulignons que les premiers secteurs correspondent aux métiers et professions traditionnellement féminins et les derniers, aux activités non traditionnelles.

**TABLEAU 5 - Présence des femmes dans les conseils d'administration
des plus grandes sociétés commerciales du Québec en 2008**

Secteur	Nbre d'administratrices	Nombre de membres des CA	% femmes dans les CA	Nombre entreprises sans femme au CA	Nombre d'entreprises	% entreprises sans femme au CA
Soins de santé et services sociaux	1	3	33,3	0	1	0,0
Fabrication aliments, boissons, vêtements, chaussures	15	69	21,7	0	6	0,0
Finance et assurances	43	204	21,1	3	15	20,0
Industrie de l'information et industrie culturelle	22	110	20,0	1	9	11,1
Services professionnels, scientifiques et techniques	24	140	17,1	1	5	20,0
Commerce de détail	23	144	16,0	3	15	20,0
Transport et entreposage	21	134	15,7	3	12	25,0
Services d'utilité publique	2	13	15,4	0	1	0,0
Hébergement et services de restauration	2	14	14,3	1	3	33,3
Commerce de gros	2	15	13,3	1	2	50,0
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	2	15	13,3	0	1	0,0
Fabrication produits métalliques et meubles	8	84	9,5	2	7	28,6
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et services d'assainissement	2	23	8,7	4	6	66,7
Construction	3	37	8,1	4	5	80,0
Fabrication produits issus des ressources naturelles	5	65	7,7	2	6	33,3
Gestion de sociétés et d'entreprises	1	17	5,9	0	1	0,0
Extraction minière, pétrolière et gazière	2	35	5,7	1	3	33,3
Services immobiliers et services de location	0	1	0,0	1	1	100,0
Arts, spectacles, loisirs	0	1	0,0	1	1	100,0
Total	178	1 124	15,8	28	100	28,0

Sources : Sedar, Rapports annuels des compagnies et registre des entreprises. Compilation CSF.

3.2.1 LES SECTEURS LES PLUS OUVERTS

Les entreprises affichant la plus grande participation des femmes à la gestion comme à l'administration appartiennent aux secteurs des services, ce que confirment les études consultées à ce sujet. Il faut dire que c'est aussi là que l'on rencontre les plus hauts pourcentages de main-d'œuvre féminine. La littérature permet en outre de préciser quelles branches de services mobilisent les plus grandes concentrations de main-d'œuvre féminine et lesquelles font preuve de la plus grande ouverture au leadership féminin.

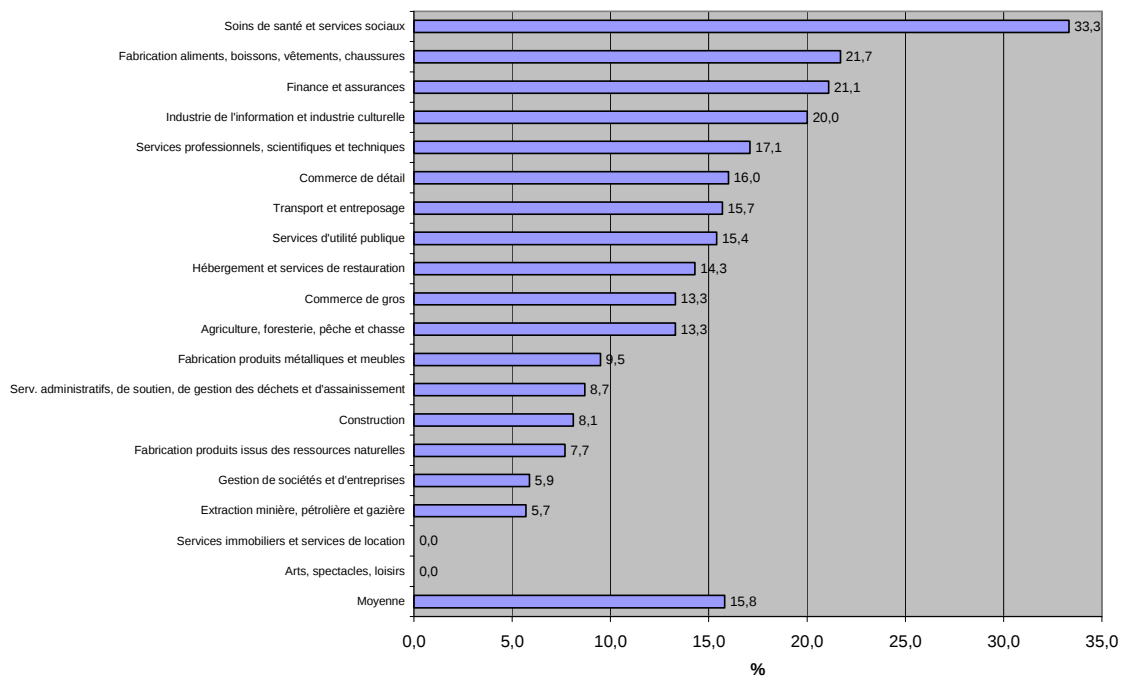
Selon une étude du Bureau international du travail, le développement du secteur tertiaire a permis à plusieurs femmes d'être employées dans les services et d'y gravir les

échelons, tant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. La situation se présentait autrement dans les industries à forte concentration d'hommes, comme la construction et la fabrication, où les femmes se font beaucoup plus rares au sommet de la hiérarchie. L'auteure de l'étude, Linda Wirth, constate que si les femmes accèdent aux postes de gestion, elles le font dans les branches traditionnellement féminines, qui appartiennent au secteur tertiaire : éducation, services de santé, banques et finance, services administratifs, communications, services personnels, de soutien et autres⁷⁹.

Ces domaines traditionnellement féminins sont associés aux rôles de mère, d'éducatrice, d'aidante et de soignante. De la même manière qu'ils font encore l'objet du choix de carrière d'une majorité des femmes, c'est toujours en leur sein qu'elles parviennent le plus facilement à faire reconnaître leur leadership et à gravir les échelons. On voit là l'effet de la socialisation des femmes et des hommes, qui modèle des rapports sociaux de sexe qui sont, encore aujourd'hui, empreints de stéréotypes. Simultanément, la vision stéréotypée des rôles sociaux, marquant profondément la culture des organisations, a pour effet de nier aux femmes la possibilité d'exercer un leadership dans des secteurs traditionnellement masculins.

Le graphique 4 illustre les pourcentages de femmes que comptent les conseils d'administration des 100 plus grandes entreprises du Québec, regroupées par secteurs d'activité économique.

Graphique 4 - Pourcentage de femmes administratrices des grandes entreprises de certains secteurs : Québec 2008



⁷⁹ Voir : Linda WIRTH, « Women in Management: Closer to Breaking Through the Glass Ceiling », *op. cit.*

3.2.1.1 SOINS DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX

Dans le secteur des soins privés de santé et des services sociaux (SCIAN 62), une société se classe parmi les 100 géants de l'industrie québécoise. Il s'agit du Groupe Champlain, qui offre des services d'hébergement et des soins de longue durée aux personnes en perte d'autonomie ainsi que des services de santé aux particuliers.

Le Groupe Champlain a un effectif de 2 021 personnes, soit 0,4 % de la main-d'œuvre des établissements privés et publics en santé et services sociaux. Si l'on tient compte des données globales du secteur, cette main-d'œuvre serait féminine à 79,7 %. Le Groupe exploite 11 établissements privés conventionnés et 4 centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD). Une femme siège au sein de son conseil d'administration formé de 3 membres, ce qui donne au secteur un taux de féminité de 33,3 %.

Le secteur vient ainsi en tête du classement pour la place des femmes dans les conseils d'administration de ses entreprises, ce qui peut s'expliquer par le fait que les soins de santé sont un secteur d'activité traditionnellement féminin. En plus de la forte concentration de main-d'œuvre féminine qu'on y trouve, la vocation des entreprises offrant les soins de santé ou les services sociaux – un secteur où les tâches sont apparentées à celles qui sont traditionnellement dévolues aux femmes – expliquerait que celles-ci y occupent une part des sièges d'administrateurs supérieure à la moyenne.

De la même manière dans les pays européens, les soins de santé et les services sociaux sont considérés comme plus accueillants que la moyenne envers les femmes dans les conseils d'administration de leurs plus grandes entreprises. Une enquête récente du Réseau européen des femmes professionnelles, analysant les 300 plus grandes entreprises d'Europe, constate ainsi que les femmes occupent 12 % des sièges dans les conseils d'administration des entreprises de soins de santé et 13 % de ceux des entreprises de soins personnels et de services ménagers. Le taux de féminité moyen des conseils d'administration des 300 géants européens s'élève quant à lui à 9,7 %⁸⁰.

3.2.1.2 FABRICATION D'ALIMENTS, BOISSONS, VÊTEMENTS ET CHAUSSURES

Parmi les 100 plus gros employeurs privés du Québec, 6 fabriquent des aliments, des boissons, des vêtements ou des chaussures (SCIAN 31). Ces sociétés emploient 12 380 personnes, soit 12,0 % de la main-d'œuvre totale du secteur, selon les données du Recensement. Il s'agit d'une main-d'œuvre presque paritaire (48,1 % de femmes et 51,9 % d'hommes).

Les entreprises de ce secteur font une place supérieure à la moyenne aux femmes dans leurs conseils d'administration, ceux-ci regroupant 69 personnes parmi lesquelles on compte 15 femmes (taux de féminité : 21,7 %). Aucune de ces entreprises n'est gouvernée par un conseil d'administration entièrement masculin. Quatre sociétés se distinguent en faisant place à deux femmes ou plus dans leur conseil d'administration :

⁸⁰ European Professional Women's Network, *Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008*, [http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=561] (page consultée le 11 juin 2009).

Saputo (5/12), Kraft Canada (4/11), Aliments Maple Leaf (2/14) et Molson Canada (2/14).

Il est intéressant de souligner l'évolution favorable du secteur de 1994 à 2008. D'une part, le pourcentage d'entreprises dont le conseil d'administration est apparemment fermé aux femmes a beaucoup diminué, passant de 68,2 % en 1994 (selon notre compilation des données de Lauzon, pour les entreprises du Québec) à 0 % en 2008 (selon notre enquête).

D'autre part, la représentation des femmes à la gouvernance des grandes sociétés s'est multipliée par 6 de 1994 à 2008. Si, dans les grandes sociétés québécoises de fabrication de produits de consommation, les femmes représentaient seulement 3,3 % des membres des conseils d'administration en 1994, alors que leur part moyenne dans l'ensemble des industries était de 5,8 %, le taux de féminité des conseils d'administration des entreprises de fabrication d'aliments, de boissons, de vêtements et de chaussures s'établissait en 2008 à 21,7 %, un niveau significativement supérieur au taux moyen de 15,8 %.

3.2.1.3 FINANCE ET ASSURANCES

Le secteur de la finance et des assurances (SCIAN 52) regroupe 15 entreprises parmi les 100 plus gros employeurs du Québec. Ces entreprises emploient une main-d'œuvre très majoritairement féminine, puisque l'industrie se compose de 70 % de femmes selon les résultats de l'Enquête sur la population active⁸¹.

Le secteur se démarque par sa relative ouverture à la gouvernance au féminin. La part de femmes dans les conseils d'administration des entreprises de services financiers et d'assurances, qui se situe à 21,1 %, place le secteur au troisième rang des 17 secteurs d'activité économique de notre enquête. En outre, 3 entreprises du secteur sur 15 (20,0 %) sont gouvernées par un conseil d'administration composé exclusivement d'hommes. Notons que les grandes compagnies d'assurances font preuve de moins d'ouverture aux administratrices que celles du secteur financier : 14,2 contre 24,1 %.

Au Canada, l'ouverture du secteur financier à la présence d'administratrices remonte à plusieurs années, comme en font foi les données colligées par Lauzon et son équipe. Déjà en 1994, 1 entreprise sur 4 (25,3 %) offrant des services financiers ou d'assurances n'accueillait que des hommes à son conseil d'administration et parmi ses hauts dirigeants, de loin le pourcentage le plus bas de tous les secteurs. Lauzon constatait en outre que les femmes occupaient 10,1 % des sièges d'administrateurs du secteur au Canada et que cette part suivait une tendance à la hausse depuis 1986 (7,3 % en 1992 et 5,6 % en 1986).

Le relatif avantage des femmes pour accéder aux plus hautes fonctions dans le secteur de la finance pourrait s'expliquer par le fait qu'il s'agit d'un secteur traditionnellement

⁸¹ Statistique Canada, *Tableau 282-0007 : enquête sur la population active (EPA), estimations selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge*, CANSIM, mai 2009.

féminin. De fait, la composition de la main-d'œuvre, très majoritairement féminine dans le secteur financier, a permis à plusieurs femmes de gravir les échelons dans la gestion des entreprises pour ensuite être élues comme administratrices. En outre, depuis 1987 au Canada, la Loi sur l'équité en matière d'emploi⁸² exige des employeurs du secteur privé sous juridiction fédérale qu'ils préparent et mettent en place des mesures pour corriger les déséquilibres de représentation constatés pour les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles. Cette loi requiert que la ministre du Travail du Canada présente à chaque chambre du Parlement un rapport annuel sur l'application la Loi, faisant le bilan des données contenues dans les rapports des employeurs. Les plus récents rapports annuels font ressortir que le secteur bancaire est celui où les femmes ont été proportionnellement les plus nombreuses à bénéficier des recrutements et des promotions. En 2005, 2006 et 2007, le personnel recruté par les banques canadiennes se composait de femmes à 58,7 %, 58,6 % et 59,7 %. Les promotions, durant ces années, ont été attribuées à des femmes dans 64,3 %, 66,0 % et 64,1 % des cas⁸³.

Enfin, en plus de la grande disponibilité de main-d'œuvre féminine, les directions des banques semblent elles-mêmes convaincues de l'avantage qu'elles ont à placer des femmes à la tête de leurs institutions, pour mieux répondre aux besoins de leur clientèle. Selon Sue Calhoun, présidente de la Fédération canadienne des clubs de femmes de carrières commerciales et professionnelles, les femmes trouvent plus facilement leur voie jusqu'au sommet des banques parce que celles-ci ont compris que la féminisation de leurs instances de direction est à leur avantage. Partant du fait qu'au Canada, les femmes sont propriétaires de près de la moitié des petites et des moyennes entreprises⁸⁴ et qu'elles représentent de ce fait une part importante de la clientèle des banques, Calhoun fait valoir que, pour mieux servir leur clientèle, les banques ont intérêt à nommer des femmes à des postes clés. La forte concentration de main-d'œuvre féminine dans les entreprises de la finance et des assurances faciliterait ces nominations et les justifierait, ajoute Calhoun, puisqu'il faut bien que les femmes employées dans les banques aient des perspectives d'avancement⁸⁵.

Plusieurs grandes banques canadiennes peuvent se targuer d'avoir une femme dans leur haute direction. Le tableau suivant présente une liste non exhaustive de postes stratégiques occupés par des femmes dans la hiérarchie des institutions financières au Canada. Or, compte tenu des pratiques de nomination ou de cooptation, on sait que la féminisation de la gestion va de pair avec celle de la gouvernance.

⁸² *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, L.R.C. 1995, chapitre 44.

⁸³ Ressources humaines et développement des compétences Canada, *Loi sur l'équité en matière d'emploi : rapport annuel 2007* [http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/publications/egalite/rapports_annuels/2008/page02.shtml] (page consultée le 25 octobre 2010); Ressources humaines et développement des compétences Canada, *Loi sur l'équité en matière d'emploi : rapport annuel 2008* [http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/publications/egalite/rapports_annuels/2008/page02.shtml] (page consultée le 25 octobre 2010).

⁸⁴ Selon Industrie Canada, les femmes étaient propriétaires, en tout ou en partie, de 47 % des PME en 2004. Source : *Principales statistiques sur le financement des petites entreprises*, décembre 2006, [http://www.pme-prf.gc.ca/eic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fra/02035.html#demographique] (page consultée le 14 juillet 2009).

⁸⁵ Mary Teresa BITTI, « Banks capitalize on Women », *National Post*, 18 mars 2009, p. 12.

TABEAU 6 - Femmes gestionnaires d'institutions financières

Nom de l'entreprise	Poste de la dirigeante
Mouvement Desjardins	Présidente et chef de la direction
TD Canada Trust	1 ^{re} vice-présidente
Banque Royale	1 ^{re} vice-présidente
RBC-Dexia	Vice-présidente, Services aux sociétés et aux institutions, Amérique du Nord
Banque Nationale du Canada	Vice-présidente administrative Finances, risques et trésorerie
Banque de Montréal	Vice-présidente Région centre-ville de Montréal
Banque de Montréal	Vice-présidente Région Montréal métropolitain
Banque Scotia	1 ^{re} vice-présidente Région du Québec et de l'est de l'Ontario
Banque canadienne impériale de commerce	1 ^{re} vice-présidente à la direction et présidente des marchés de détail
Banque Laurentienne	1 ^{re} vice-présidente Comptes majeurs et services financiers aux entreprises

Compilation du Conseil du statut de la femme, août 2009, à partir de sources diverses.

Un récent rapport de recherche de Russel Reynolds Associates, une organisation internationale de recrutement de cadres, constate la plus grande ouverture du secteur financier à la gouvernance au féminin : « Les compagnies faisant place à trois femmes ou plus dans leur conseil d'administration sont plus nombreuses dans le secteur financier, celui-ci étant suivi par les secteurs de la fabrication des produits de consommation, des soins de santé et produits pharmaceutiques et des technologies et télécommunications⁸⁶. »

De même, le Réseau européen des femmes professionnelles, dans son suivi de 2008, place le secteur des services financiers au quatrième rang parmi les industries les plus ouvertes à la gouvernance au féminin. Selon le Réseau, alors que les 300 entreprises européennes les plus importantes par leur capitalisation accueillent, dans leurs conseils d'administration, moins de 1 femme sur 10 administrateurs (9,7 %), le secteur financier fait bonne figure, avec 17,5 % de femmes dans les conseils d'administration de ses géants européens⁸⁷.

⁸⁶ Russel Reynolds Associates, *Different is Better - Why Diversity Matters in the Boardroom*, 2009 [<http://www.russellreynolds.com/pdf/thought/DifferentisBetterWhyDiversityMattersintheBoardroom.pdf>] (page consultée le 23 avril 2009).

⁸⁷ European Professional Women's Network, *Third Bi-annual EuropeanP:WN BoardWomen Monitor 2008*, *op. cit.*

3.2.1.4 INDUSTRIE DE L'INFORMATION ET INDUSTRIE CULTURELLE

L'information et l'industrie culturelle (SCIAN 51) regroupent les éditeurs de livres, de périodiques, de logiciels et de films, de même que les sociétés de télécommunications, de radiodiffusion ou de télévision. Ce secteur est représenté par 9 entreprises comptant parmi les 100 plus gros employeurs du Québec. La main-d'œuvre du secteur se compose de 51,4 % de femmes et de 48,6 % d'hommes, selon l'Enquête sur la population active.

Les géants du secteur font une plus grande place que la moyenne aux administratrices. Dans les conseils d'administration de ces 9 sociétés, les femmes occupent en effet 20,0 % des sièges, ce qui situe le secteur au quatrième rang. Une seule entreprise exclut les femmes de son conseil d'administration et 3 en accueillent 4 ou davantage (Rogers Communications : 4/18, Radio-Canada : 5/12 et Ericsson : 6/16).

Le secteur, déjà relativement ouvert aux femmes en 1994, a accru son ouverture en 14 ans. Lauzon et son équipe chiffrèrent à 6,8 %, en 1994, le taux de féminité des conseils d'administration des grandes entreprises canadiennes du secteur, soit légèrement au-dessus du taux moyen alors observé dans les grandes entreprises. Le taux de féminité des conseils d'administration du secteur aurait ainsi triplé de 1994 à 2008. Simultanément, le pourcentage d'entreprises gouvernées par un conseil d'administration masculin a reculé considérablement, passant de 61,3 à 11,1 % de 1994 à 2008.

3.2.1.5 SERVICES PROFESSIONNELS, SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (SCIAN 54) comprend 5 des 100 plus grandes entreprises du Québec. Notre échantillon comprend le Groupe CGI, IBM Canada, Samson Bélaire/Deloitte & Touche, Raymond Chabot Grant Thornton et Ubisoft. Ces entreprises emploient au total 20 919 personnes (7,9 % de la main-d'œuvre du secteur), une main-d'œuvre composée de 44,4 % de femmes et de 55,6 % d'hommes.

Une entreprise (Ubisoft) a un conseil d'administration composé d'hommes seulement, mais chacune des 4 autres accueille au moins 2 administratrices dans la salle du conseil.

Avec un taux de féminité de 17,1 %, le secteur affiche une ouverture aux administratrices supérieure à celle de l'ensemble des secteurs (taux moyen : 15,8 %). S'ajoute à cela le fait que 20,0 % de ses entreprises sont gouvernées par un conseil d'administration exclusivement masculin (28,0 % pour l'ensemble des secteurs).

Il faut y voir un renversement de tendance puisque, jusqu'à tout récemment, le secteur était encore réputé hermétique aux femmes, ce que déploraient plusieurs spécialistes. On lisait ainsi que « [l]a résistance à l'entrée en nombre de femmes persiste dans certains milieux, notamment dans ceux où le travail technique, scientifique ou informatique

valorise les savoir-faire masculins et crée des réseaux étanches⁸⁸ ». Mais, avec l'entrée sur le marché de l'emploi des jeunes cohortes de diplômées universitaires et de techniciennes chevronnées, la situation semble avoir évolué de sorte que, maintenant, les femmes rencontrent moins de difficultés à accéder à un poste décisionnel dans les services professionnels, scientifiques et techniques que dans l'ensemble des secteurs.

3.2.1.6 COMMERCE DE DÉTAIL

Le commerce de détail (SCIAN 44 et 45) regroupe 15 des 100 géants de l'emploi au Québec. Ces sociétés emploient 78 851 personnes, soit 16,7 % de la main-d'œuvre du secteur. L'emploi dans le commerce de détail est presque paritaire, la main-d'œuvre étant composée de 52,3 % de femmes et de 47,7 % d'hommes.

Les 15 géants du secteur sont gouvernés par des conseils d'administration formés de 144 membres parmi lesquels on dénombre 23 administratrices. Le taux de féminité de ces conseils, qui se situe à 16,0 %, est légèrement supérieur au taux estimé pour l'ensemble des secteurs. Trois entreprises n'accueillent aucune femme dans leur conseil d'administration : Reitmans, le Groupe Aldo et Walmart Canada. Cela a de quoi surprendre si l'on considère la clientèle (très majoritairement féminine) à qui s'adressent ces sociétés de vente au détail.

Les 12 géants québécois du commerce de détail qui accueillent au moins une femme dans la salle du conseil sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 7 -
Les administratrices du commerce de détail : Québec 2008**

	Emploi (n)	Femmes au CA (n)	Membres au CA (n)	Taux de féminité du CA (%)
Bureau en Gros	2 400	4	9	44,4
Sears Canada	6 700	2	8	25,0
Home Depot Canada	2 600	2	8	25,0
Maison Simons	1 700	1	5	20,0
George Weston	22 976	2	11	18,2
RONA	10 000	2	12	16,7
Costco (Les entrepôts)	3 599	2	13	15,4
METRO	7 206	2	14	14,3
Supermarchés GP	1 600	2	14	14,3
BMTC (Groupe)	2 705	1	9	11,1
Sobeys Québec	2 223	2	18	11,1
Couche-Tard (Alimentation)	4 000	1	10	10,0

Sources : Sedar, rapports annuels des compagnies et registre des entreprises.

Compilation : Conseil du statut de la femme.

⁸⁸ Monique LORTIE-LUSSIÉ et Natalie RINFRET, « La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre réalité et utopie », *Télescope : revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 13, n° 4, 2007, p. 3.

3.2.2 LES SECTEURS LES PLUS DIFFICILES À PÉNÉTRER

À côté des secteurs qui affichent une relative ouverture aux administratrices, certains apparaissent, encore aujourd'hui, comme difficilement pénétrables pour les femmes dans les conseils d'administration. Dans les entreprises de ces secteurs, plusieurs conseils sont composés d'hommes seulement ou encore ils ne comptent qu'une seule femme. En pareil cas, comme nous l'avons vu à la section 2.3, l'administratrice, se trouvant isolée, devra se conformer aux attentes de la majorité et ne parviendra pas à influencer les décisions du conseil. Ces entreprises mènent des activités traditionnellement masculines et la main-d'œuvre y est en général composée principalement d'hommes.

3.2.2.1 ARTS, SPECTACLES ET LOISIRS

Le secteur des arts, spectacles et loisirs est représenté, dans notre échantillon, par une société, le Cirque du Soleil, qui emploie 1 700 personnes au Québec. La société s'avère complètement fermée aux femmes administratrices. Cette société ne fait pas appel au financement public par actions et ne déclare qu'un seul administrateur au Registraire.

3.2.2.2 SERVICES IMMOBILIERS ET SERVICES DE LOCATION

Une société offrant des services immobiliers et des services de location figure parmi les 100 géants de l'économie québécoise. Il s'agit de la société de gestion Cogir, qui emploie 1 700 personnes au Québec. Cette société, qui n'est pas cotée à la Bourse, ne déclare qu'un administrateur au Registraire. Le secteur est ainsi complètement fermé aux administratrices.

3.2.2.3 EXTRACTION MINIÈRE, PÉTROLIÈRE ET GAZIÈRE

Dans le secteur de l'extraction minière, pétrolière et gazière (SCIAN 21), 3 sociétés font partie des 100 plus gros employeurs en 2008. Elles emploient au Québec 6 938 personnes, soit 36 % de l'effectif du secteur entier (19 200). Il s'agit d'une main-d'œuvre masculine à 90 %, selon l'Enquête sur la population active.

Les trois géants du secteur sont Xstrata, ArcelorMittal Mines Canada et QIT - Fer et Titane. Xstrata est une multinationale minière ayant son siège social en Suisse; elle a acquis les installations cuprifères de Falconbridge en 2006. ArcelorMittal Mines Canada est la branche canadienne d'ArcelorMittal, une multinationale indienne de l'acier qui a acquis en 2007 les installations minières de Québec Cartier, soit deux mines de fer, une usine de bouletage et un chemin de fer de 420 kilomètres, tous situés sur la Côte-Nord. QIT - Fer et Titane, une compagnie minière détenue par la multinationale australo-britannique Rio Tinto, exploite une mine d'ilménite sur la Côte-Nord ainsi qu'un complexe métallurgique à Sorel-Tracy.

Les entreprises du secteur font une place très limitée aux administratrices dans leurs conseils : nous avons dénombré 2 administratrices sur un total de 35 personnes siégeant aux conseils d'administration de ces sociétés, ce qui donne un taux de féminité de 5,7 %, le taux le plus bas observé chez les géants de l'industrie. ArcelorMittal Mines Canada et QIT - Fer et Titane accueillent chacune une administratrice.

Il n'y a eu qu'une légère amélioration de la situation depuis 1994, ce que révèle la comparaison de nos chiffres avec ceux de Lauzon⁸⁹. Le taux de féminité des conseils d'administration des géants des mines, du pétrole et du gaz est passé de 3,4 à 5,7 % de 1994 à 2008.

Dans ce secteur, une société, Xstrata, est gouvernée par un conseil d'administration formé exclusivement d'hommes. Elle représente 33,3 % du secteur, ce qui constitue tout de même un net progrès par rapport à 1994, alors que 73,7 % des entreprises d'extraction ne comptaient aucune femme dans leur conseil d'administration.

La composition de la main-d'œuvre (90 % d'hommes) et le fait qu'il s'agit d'un secteur traditionnellement masculin expliqueraient le faible taux de féminité des conseils d'administration des entreprises minières, pétrolières et gazières.

3.2.2.4 GESTION DE SOCIÉTÉS ET D'ENTREPRISES

La gestion de sociétés et d'entreprises (SCIAN 55) compte une seule entreprise au palmarès des 100 principaux employeurs privés du Québec. Cette entreprise, Power Corporation, emploie 4 488 personnes dans l'ensemble de ses filiales, celles-ci étant actives pour l'essentiel dans les services de la finance et des assurances. Les renseignements pris à la direction de la compagnie nous permettent de chiffrer à environ 65 % la proportion de femmes que compte la main-d'œuvre.

Le conseil d'administration de Power Corporation est composé de 17 personnes, parmi lesquelles on ne recense qu'une femme, ce qui donne un taux de féminité de 5,9 %, largement inférieur au taux moyen calculé pour l'ensemble des secteurs (15,8 %).

En l'absence d'autres explications, il appert que la faible place des femmes au conseil d'administration de ce géant de l'économie québécoise tient aux choix de l'équipe dirigeante ainsi qu'à la persistance des stéréotypes sexuels dans le milieu traditionnel des affaires. Une légère amélioration de la situation est toutefois à signaler, puisque Power Corporation ne faisait place, en 1994, à aucune femme dans son conseil d'administration.

⁸⁹ Le découpage sectoriel, dans l'enquête de Lauzon, séparait le pétrole et le gaz naturel des mines et métaux; nous les avons regroupés en calculant les moyennes pondérées (en fonction du nombre d'entreprises) des pourcentages des deux secteurs pour les comparer aux pourcentages que nous estimons pour 2008.

3.2.2.5 FABRICATION DE PRODUITS ISSUS DES RESSOURCES NATURELLES

La fabrication de produits issus des ressources naturelles (SCIAN 32) regroupe 6 des 100 géants de l'industrie québécoise. Ces entreprises emploient 25 296 personnes (13,5 % de l'emploi total du secteur), une main-d'œuvre majoritairement masculine, comptant 25,3 % de femmes selon les résultats du Recensement.

Ce secteur regroupe la fabrication de produits en bois, celle de produits en papier, l'impression, la fabrication de produits du pétrole et du charbon, celle de produits chimiques, de produits du plastique et du caoutchouc et celle de produits minéraux non métalliques. Au Québec, les géants de ce secteur sont des producteurs de bois, de papier ou de pneus.

Ces entreprises font peu de place aux femmes dans leurs conseils d'administration. Ceux-ci regroupent 65 membres, parmi lesquels on ne compte que 5 femmes, pour un taux de féminité de 7,7 %, largement inférieur au taux moyen des 100 géants québécois. Deux des entreprises de l'échantillon sont gouvernées par un conseil d'administration entièrement masculin : Tembec et Bridgestone-Firestone Canada. Une seule fait une place à 2 femmes dans la salle du conseil : AbitibiBowater (2/13, pour un taux de féminité de 15,4 %).

3.2.2.6 FABRICATION DE PRODUITS MÉTALLIQUES ET DE MEUBLES

La fabrication de produits métalliques et de meubles (SCIAN 33) regroupe 7 entreprises parmi les 100 géants de l'industrie québécoise. Ces entreprises emploient 32 162 personnes (12,6 % de l'emploi du secteur). Les résultats du Recensement nous permettent de chiffrer à 23,1 % la proportion de femmes parmi les personnes salariées du secteur.

Ce secteur couvre une grande variété de produits industriels, allant de la première transformation des métaux (alumineries, aciéries et usines de fonte et d'affinage) à la fabrication de machines, de matériel informatique, électrique ou de communications puis à la fabrication d'automobiles et de tout matériel de transport. Il inclut aussi la production d'appareils électroménagers et de meubles, même si ceux-ci sont faits de bois.

Avec 9,5 % d'administratrices, les entreprises de fabrication de produits métalliques et de meubles affichaient, en 2008, une part de femmes administratrices deux fois moindre que celle de l'ensemble des géants. Par contre, le taux de féminité de ces conseils a plus que doublé par rapport à 1994 alors que les compagnies du secteur n'accueillaient que 3,2 % de femmes dans la salle du conseil. En outre, on a constaté une diminution du pourcentage d'entreprises qui confient leur gouvernance à des conseils d'administration formés d'hommes seulement. Dans le secteur, 28,6 % des conseils sont entièrement masculins aujourd'hui, alors que cette part était de 75 % en 1994.

3.2.2.7 CONSTRUCTION

Le secteur de la construction (SCIAN 23) regroupe 5 des 100 géants de l'industrie québécoise. Ces entreprises emploient 12 527 personnes (8,7 % de l'emploi total du secteur), une main-d'œuvre composée de 12,0 % de femmes, selon les données de l'ensemble de l'industrie révélées dans une étude récente de la Commission de la construction. Cette étude nous apprend que les femmes sont encore plus rares dans les professions liées aux métiers de construction puisqu'elles n'y représentent que 1,2 % de la main-d'œuvre. Les femmes employées par les entreprises de construction sont plutôt concentrées dans le personnel en finance, en secrétariat et en administration, y constituant 97 % des effectifs, et elles occupent 7 % des postes de gestion⁹⁰.

Les géants de la construction accueillent peu d'administratrices, selon notre enquête. Pour les 5 entreprises de notre échantillon, les conseils d'administration regroupent 37 sièges dont 3 sont occupés par des femmes (taux de féminité de 8,1 %). Quatre entreprises confient leur gouvernance à un conseil entièrement masculin, la seule à accueillir des administratrices étant SNC-Lavalin. Pour leur part, Dessau, BPR, Genivar et Pomerleau ne comptent aucune administratrice.

L'étude de la Commission de la construction a montré que les femmes ont plus de difficulté que les hommes à rester dans l'industrie de la construction. Elle fait en effet ressortir des taux d'abandon de l'industrie bien plus élevés chez les femmes que chez les hommes : 60 % des femmes entrées comme apprenties ou comme travailleuses dans un métier de la construction avaient quitté leur emploi après 5 ans, comme 36 % des hommes entrés dans ces fonctions. L'étude montre aussi que les femmes travaillant dans l'industrie cumulent en moyenne 5 années d'activité et que les hommes en cumulent 12. Peu d'entre elles (15 %) deviennent compagnons tandis que près de la moitié des hommes (49 %) parviennent à ce statut⁹¹.

Les raisons pour lesquelles l'industrie de la construction a du mal à retenir les rares femmes qui y entrent et les facteurs empêchant ces travailleuses de cumuler une expérience significative dans l'industrie pourraient bien être liés au fait que peu de femmes parviennent à s'y faire une place à titre d'administratrices. À défaut de pouvoir travailler et faire reconnaître leurs compétences dans cette industrie, les femmes n'auront pas la possibilité de se démarquer pour accéder aux sphères décisionnelles des entreprises.

⁹⁰ Commission de la construction du Québec, *Les femmes dans la construction*, [s. l.], Direction de la recherche et de l'organisation, la Commission, avril 2010.

⁹¹ *Ibid.*, p. 9-10. Dans cette industrie, les travailleuses et les travailleurs qui ont dépassé le nombre d'heures requis obtiennent leurs certificats de compétence-compagnon et accèdent ainsi au statut de compagnon. Celles et ceux qui détiennent ce statut peuvent jouer le rôle de mentor auprès des apprentis. On comprend que, puisque les femmes travaillent de moins longues heures et qu'elles cumulent moins d'années dans l'industrie, elles sont relativement rares à devenir « compagnons ». Le certificat de compétence-compagnon s'obtient après la réussite d'un examen de qualification à la suite d'un apprentissage déterminé par le Règlement sur la formation professionnelle de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction.

3.2.2.8 SERVICES ADMINISTRATIFS, DE SOUTIEN, DE GESTION DES DÉCHETS, D'ASSAINISSEMENT

Le secteur des services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et d'assainissement (SCIAN 56) regroupe 6 des 100 principales entreprises privées du Québec. Ces entreprises emploient 15 300 personnes, soit 14,0 % de la main-d'œuvre totale du secteur. Cette main-d'œuvre est principalement masculine, se composant de 35,2 % de femmes et de 64,8 % d'hommes.

Les géants de ce secteur font une faible place aux femmes dans leurs conseils d'administration, puisqu'on ne recense que 2 femmes parmi les 23 personnes y siégeant. Quatre entreprises sont gouvernées par un conseil exclusivement masculin : Sécurité Kolossal, les Industries de maintenance Empire, Services ménagers Roy et Securitas Canada; les 2 autres, Garda World et le Groupe Distinction, accueillent chacune 1 seule femme dans leur conseil d'administration.

Le taux de féminité des conseils d'administration du secteur s'élève ainsi à 8,7 % alors que 66,7 % des entreprises sont apparemment fermées aux administratrices. Ces taux révèlent une plus grande fermeture aux femmes de la part des géants du secteur que dans l'ensemble de l'industrie.

La place limitée qu'occupent les femmes dans les conseils d'administration de ce secteur peut être liée au fait que la production des services visés (sécurité et entretien des bâtiments dans le cas des quatre géants) est une activité traditionnellement masculine ainsi qu'à la composition de la main-d'œuvre. La prégnance des stéréotypes sexuels dans la culture des organisations contribuerait aussi à expliquer ce retard des entreprises du secteur à faire appel à la contribution des administratrices.

3.2.3 LES SECTEURS MOYENNEMENT OUVERTS

Cinq secteurs se caractérisent par une ouverture à la gouvernance au féminin que nous qualifierons de moyenne parce que les taux de féminité des conseils d'administration qu'on y rencontre sont voisins de 15,8 %, le taux moyen estimé dans notre enquête.

3.2.3.1 HÉBERGEMENT ET SERVICES DE RESTAURATION

Le secteur de l'hébergement et des services de restauration (SCIAN 72) comprend 3 des 100 plus gros employeurs privés au Québec. Ces géants emploient 7 500 personnes au Québec (3,2 % de l'emploi du secteur), une main-d'œuvre composée de femmes à 58,5 %, selon l'Enquête sur la population active.

Les conseils d'administration de ces entreprises comptent 2 femmes sur un total de 14 membres. Le taux de féminité de 14,3 %, voisin bien qu'inférieur au taux moyen des 100 géants, a de quoi surprendre. La restauration étant un secteur traditionnellement féminin, nous nous serions attendues à y trouver des entreprises plus accueillantes

envers les administratrices. Une entreprise, Hotels Fairmont, confie sa gouvernance à un conseil exclusivement masculin.

Les entreprises en hébergement et en restauration ressortaient déjà de l'étude de Lauzon comme très fermées aux administratrices. Les tableaux annexés à cette étude révèlent qu'en 1994, le conseil d'administration de l'Auberge des Gouverneurs (devenue les Hôtels Gouverneur) était composé d'hommes exclusivement, comme il l'est aujourd'hui. De même, à l'époque, les Restaurants Sportscene (devenus le groupe Sportscene), Four Seasons Hotels et Canadian Pacific Hotels & Resorts étaient gouvernés par des conseils apparemment fermés aux femmes. Une seule entreprise, Mont Saint-Sauveur International, confiait sa gouvernance à un conseil qui n'était pas entièrement masculin : il ne comptait toutefois qu'une femme sur 7 membres. Au total, les femmes occupaient donc, en 1994, 2,6 % des sièges (1/39) des conseils d'administration des grandes entreprises canadiennes de l'hébergement et de la restauration.

3.2.3.2 AGRICULTURE, FORESTERIE, PÊCHE ET CHASSE

Le secteur de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse (SCIAN 11) est représenté, dans notre échantillon, par une seule entreprise : la Coop fédérée. Celle-ci emploie 8 650 personnes au Québec, soit 11,9 % de l'emploi sectoriel. Globalement, le secteur emploie une main-d'œuvre féminine à 30 %.

La Coop fédérée accueille 2 femmes dans son conseil d'administration composé de 15 membres. Le taux de féminité de ce conseil d'administration s'élève donc à 13,3 %, ce qui place le secteur dans la moyenne pour son ouverture à la gouvernance au féminin.

Les coopératives, avec les valeurs qui les sous-tendent, sont souvent décrites comme « des lieux particulièrement propices pour une meilleure accessibilité des femmes à des postes de pouvoir⁹² », ce que laissait aussi entendre le thème de la 16^e Journée internationale des coopératives de l'Organisation des Nations unies : « Les coopératives autonomisent les femmes ». Le directeur général de l'Organisation internationale du travail l'a confirmé dans son message présenté à l'occasion de cette journée : « Cooperative principles of social solidarity, democracy, equality and equity underpinned by the self-help approach, provide a solid foundation for promoting gender equality.⁹³ »

Pourtant, avec 13,3 % d'administratrices, la performance de ce géant du secteur agricole n'est pas plus reluisante que celle de l'ensemble des géants de l'industrie québécoise. S'il est vrai que la gestion coopérative offre un terreau fertile à la participation des femmes à la gouvernance, cette ouverture dépendra également du secteur et de la prégnance de stéréotypes sexuels. Dans le cas présent, l'avantage conféré à l'entreprise par sa forme de

⁹² ORION, coopérative de recherche et de conseil, *Un atout pour l'avenir : la participation des femmes à la démocratie coopérative*, [s. l.], Conseil canadien de la coopération, 1994.

⁹³ Message de Juan Somavia, directeur général de l'Organisation internationale du travail, à l'occasion de la Journée internationale des coopératives, le 3 juillet 2010.

propriété est atténué par son appartenance à un secteur d'activité marqué par la division traditionnelle du travail.

Il y a tout de même eu amélioration par rapport à la situation de 1994, puisque l'annexe de l'étude de Lauzon et de son équipe nous rappelle qu'en 1994, la Coop fédérée du Québec était gouvernée par un conseil d'administration exclusivement masculin.

3.2.3.3 COMMERCE DE GROS

Le commerce de gros (SCIAN 41) comprend 2 entreprises figurant au palmarès des 100 plus gros employeurs privés du Québec : Future Électronique, une multinationale grossiste de composants électroniques qui a son siège social au Québec, et UAP inc., une entreprise de distribution de pièces d'auto, filiale à part entière de Genuine Parts Company, qui a son siège social à Atlanta, aux États-Unis. Les 2 entreprises emploient 3 104 personnes, une main-d'œuvre composée de 36,3 % de femmes et de 63,7 % d'hommes.

Les conseils d'administration du secteur comptent 2 administratrices sur un total de 14 membres. Le taux de féminité de ces conseils d'administration (13,3 %) est voisin du taux moyen calculé pour l'ensemble de notre échantillon. Une entreprise, Future Électronique, est gouvernée par un conseil exclusivement masculin.

3.2.3.4 SERVICES D'UTILITÉ PUBLIQUE

Les services d'utilité publique (SCIAN 22) sont représentés dans notre échantillon par une société, Gaz Métro, qui emploie 1 732 personnes au Québec, une main-d'œuvre composée de 27,6 % de femmes et de 72,4 % d'hommes, selon les données du Recensement⁹⁴.

On recense chez Gaz Métro 2 administratrices dans un conseil composé de 13 membres, ce qui confère au secteur un taux de féminité de 15,4 %.

L'entreprise a amélioré le taux de féminité de son conseil d'administration depuis 1994, le faisant passer de 1 femme sur 12 (8,3 %) à 2 sur 13 (15,4 %), mais cela ne constitue pas un progrès réel puisque sa position s'est détériorée relativement à la moyenne des grandes entreprises. Alors que son taux de féminité lui donnait, en 1994, une avance de 2 points sur l'ensemble des géants, cette avance a disparu aujourd'hui, le taux mesuré étant à peu de chose près le même que le taux moyen.

3.2.3.5 TRANSPORT ET ENTREPOSAGE

Les géants du transport et de l'entreposage (SCIAN 48 et 49) sont au nombre de 12. Ces entreprises emploient 54 400 personnes, soit 30,9 % de la main-d'œuvre du secteur. Il s'agit d'une main-d'œuvre majoritairement masculine, où les femmes ne représentent

⁹⁴ Statistique Canada, Recensement de 2006.

que 25,3 % des effectifs. Le taux de féminité de 15,7 % dans les conseils d'administration de ses plus grandes sociétés commerciales est voisin du taux moyen, tout comme la part des entreprises gouvernées par un conseil exclusivement masculin, qui est de 1 sur 4.

La présence, dans le secteur, d'organismes publics favorise la représentation féminine, ce qui compense le fait qu'il s'agit d'un secteur traditionnellement masculin. On y trouve en effet les sociétés de transport des grandes villes, les aéroports, les sociétés ferroviaires et la Société canadienne des postes. Selon le Conseil, l'application de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics⁹⁵ a joué un rôle déterminant dans la féminisation des conseils d'administration des entreprises du secteur. Les sociétés municipales de transport, en étant poussées par la loi à embaucher des femmes dans les postes clés de leur hiérarchie, se sont non seulement ouvertes à la compétence des femmes comme gestionnaires, mais elles ont créé des bassins de femmes ayant fait leurs preuves et elles ont ainsi facilité la reconnaissance des administratrices par les équipes de gestion.

Aujourd'hui, plusieurs sociétés de transport et d'entreposage font place à plus d'une administratrice : 2 en comptent 2, 2 en comptent 3, 1 entreprise accueille 4 femmes à son conseil d'administration et 1 en accueille 5. Le taux de féminité au conseil d'administration de la Société de transport de Montréal, la plus ouverte de ces entreprises, atteint 44,4 %. Il faut dire que cette société a fait œuvre de pionnière, en adoptant dès 1987 un plan d'accès à l'égalité⁹⁶. À cette époque, une femme, madame Louise Roy, en était la présidente-directrice générale.

Les entreprises de transport étaient déjà, en 1994, relativement ouvertes à la gouvernance au féminin. D'après les données annexées à l'étude de Lauzon et de son équipe, les 10 entreprises recensées comptaient 8,8 % de femmes parmi les membres de leurs conseils d'administration, un taux supérieur à la moyenne des secteurs (6,3 %) pour 1994.

3.3 CARACTÉRISATION DES SECTEURS OUVERTS ET DES SECTEURS FERMÉS AUX ADMINISTRATRICES

L'analyse précédente nous a permis de définir certaines caractéristiques des secteurs d'activité influençant les indices de l'ouverture des entreprises à la gouvernance au féminin. La présente section a pour objet de récapituler ces caractéristiques et d'étudier chacun des facteurs de la représentation féminine dans les conseils d'administration d'un secteur. Le tableau 8 résume cette caractérisation et la performance des secteurs d'activité quant à la représentation féminine atteinte dans les instances de gouvernance.

⁹⁵ Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, L.R.Q., chapitre A-2.01, entrée en vigueur en avril 2001.

⁹⁶ La STCUM (devenue Société de transport de Montréal) a été la première entreprise québécoise à adopter un tel programme, dans l'optique d'accroître la représentation féminine dans des postes traditionnellement occupés par des hommes. Rappelons que la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (L.R.Q., chapitre A-2.01), qui vise à corriger la situation des personnes faisant partie de certains groupes victimes de discrimination en emploi, dont les femmes, ne devait être adoptée et sanctionnée qu'en décembre 2000.

3.3.1 UNE MAIN-D'ŒUVRE MAJORITAIREMENT FÉMININE

L'analyse confirme que la présence d'une main-d'œuvre majoritairement féminine est un facteur contribuant à la relative ouverture d'un secteur. Il s'agit d'un critère déterminant puisque tous les secteurs qui le satisfont, excepté la gestion de sociétés et d'entreprises, sont caractérisés par un taux de féminité de leurs conseils d'administration supérieur à la moyenne.

Par contre, ce facteur ne peut être considéré comme nécessaire, si l'on considère que l'un des secteurs dont la main-d'œuvre est majoritairement masculine (services professionnels, scientifiques et techniques) figure parmi les plus accueillants envers les femmes au sein des conseils d'administration de ses entreprises. D'autres facteurs entrent en ligne de compte pour compléter l'explication.

De la disponibilité d'une main-d'œuvre féminine abondante dans un secteur découlera fort probablement une offre de candidates d'expérience et de talent pour les promotions au sein des entreprises. Les administratrices ne viennent pas nécessairement des effectifs sectoriels mais, que ce soit en raison du processus de désignation des membres des conseils ou des autres liens qu'entretiennent la gestion et l'administration des entreprises, il est vraisemblable qu'un plus grand nombre d'administratrices seront élues dans les secteurs dont la main-d'œuvre est majoritairement féminine.

TABLEAU 8 – Résumé des caractéristiques des secteurs productifs en fonction de la place des femmes dans les conseils d'administration des entreprises

Secteur	Femmes au conseil d'administration		Femmes dans la main-d'œuvre		Secteur de services?		Rôle traditionnellement féminin		Type de propriété	
	%		%		Oui/Non		Oui/Non			
Soins de santé et services sociaux	33,3	•	80,0	•	Oui	•	Oui	•	Commercial	
Fabrication d'aliments, boissons, vêtements, chaussures	21,7	•	48,1		Non		Oui	•	Commercial	
Finance et assurances	21,1	•	70,0	•	Oui	•	Oui	•	Commercial; économie sociale	•
Industrie de l'information et industrie culturelle	20,0	•	51,4	•	Oui	•	Non		Commercial; société d'État	•
Services professionnels, scientifiques et techniques	17,1	•	44,4		Oui	•	Non		Commercial	
Commerce de détail	16,0	•	52,3	•	Oui	•	Oui	•	Commercial	
Transport et entreposage	15,7		25,3		Oui	•	Non		Commercial; société d'État	•
Commerce de gros	15,4		36,3		Oui	•	Non		Commercial	
Services d'utilité publique	15,4		27,6		Oui	•	Non		Commercial	
Hébergement et services de restauration	14,3		58,5	•	Oui	•	Oui	•	Commercial	
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	13,3		30,0		Non		Non		Économie sociale	•
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et services d'assainissement	8,7		35,2		Oui	•	Non		Commercial	
Construction	8,1		12,0		Non		Non		Commercial	
Fabrication de produits métalliques et de meubles	9,5		23,1		Non		Non		Commercial	
Fabrication de produits issus des ressources naturelles	7,7		25,3		Non		Non		Commercial	
Gestion de sociétés et d'entreprises	5,9		65,0	•	Oui	•	Non		Commercial	
Extraction minière, pétrolière et gazière	5,7		10,0		Non		Non		Commercial	
Services immobiliers et serv. de location	0,0		42,8		Oui	•	Non		Commercial	
Arts, spectacles et loisirs	0,0		46,8		Oui	•	Non		Commercial	

3.3.2 APPARTENANCE AU SECTEUR DES SERVICES

Nous avons vu que le fait d'appartenir au secteur tertiaire, un secteur d'emploi traditionnellement féminin, est un facteur d'ouverture relative tandis que l'appartenance aux secteurs primaire ou manufacturier est un facteur de fermeture. Le développement récent du commerce des services a permis aux femmes qui souhaitaient suivre une carrière ascendante de trouver la voie plus libre dans ces secteurs que dans les industries de la construction ou de la fabrication.

Comme on peut le voir au tableau 8, les 6 industries caractérisées par un taux de féminité des conseils d'administration supérieur à la moyenne (15,8 %) font toutes partie des services. Notons cependant que l'appartenance aux services n'est pas une caractéristique suffisante pour garantir un taux de féminité relativement élevé des conseils d'administration : 8 des 11 secteurs se classant en bas de la moyenne pour ce taux produisent des services.

3.3.3 ACTIVITÉS PRODUCTIVES ASSOCIÉES AUX RÔLES TRADITIONNELLEMENT FÉMININS

Un autre facteur explicatif de l'ouverture relative d'un secteur est le fait que les activités productives qui y prennent place soient apparentées aux tâches que les femmes ont effectuées traditionnellement ou effectuent encore aujourd'hui dans la famille. On trouve ainsi une plus forte concentration d'administratrices dans les entreprises spécialisées en soins et services de santé, en éducation ou en services d'hébergement et de restauration que dans le commerce de gros, l'extraction minière ou la construction, par exemple.

Grâce à une méta-analyse qu'elle a réalisée en 2003, l'experte étatsunienne en psychosociologie du genre, Alice H. Eagly, confirme que l'influence des rôles sociaux traditionnels est encore prégnante dans le succès remporté par les femmes et par les hommes pour intégrer les fonctions stratégiques dans les entreprises appartenant à de multiples secteurs. Eagly observe en ce sens que les femmes et les hommes sont plus centrés vers la tâche quand ils exercent le rôle de leader dans des secteurs correspondant aux rôles sociaux de leur sexe et qu'ils sont désavantagés pour le faire dans les secteurs non traditionnels pour eux⁹⁷.

Le même facteur explicatif s'appliquerait au commerce de détail, puisque dans ce secteur, l'acte d'achat est à forte connotation féminine. Si l'on considère, avec Faith Popcorn, que les femmes achètent 80 % des biens de consommation ou en influencent l'achat⁹⁸, on ne s'étonnera pas que l'apport féminin aux conseils d'administration des grandes chaînes de distribution soit recherché par une part de celles-ci plus importante que dans d'autres secteurs d'activité.

⁹⁷ Méta-analyse exploitant les résultats de 44 études empiriques sur les styles de gestion, citée dans *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, op. cit.

⁹⁸ Faith POPCORN et Lys MARYGOLD, *Le pouvoir économique des femmes et les nouvelles stratégies de marketing*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, Montréal 2001.

De cette façon, dans tous les secteurs associés aux activités traditionnellement féminines, les entreprises ont plus tendance à recruter des administratrices, reconnaissant d'emblée l'expertise des femmes dans leur domaine de production.

3.3.4 PRÉSENCE D'ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE OU DE SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Notre analyse montre que le mode de propriété de l'entreprise (commercial, étatique ou économie sociale) est un facteur susceptible d'influencer la féminisation de son conseil d'administration. Les entreprises d'économie sociale font preuve, nous l'avons vu, de plus d'ouverture aux administratrices que les entreprises commerciales, ce qui tient à la nature démocratique de leurs principes de gestion.

Les sociétés d'État font en général un peu plus de place aux femmes dans leurs instances de gouvernance que les sociétés commerciales privées. Dans le cas de celles qui relèvent du gouvernement du Québec, on trouvera les taux de féminité des conseils d'administration au tableau 11 (chapitre V) de la présente étude. Notons que l'avantage n'était pas suffisant pour corriger le déséquilibre puisque le gouvernement a dû, par une loi⁹⁹, imposer à ses sociétés l'obligation de féminiser leur conseil d'administration.

Les rapports sociaux de genre continuent néanmoins de se manifester puisque, comme on peut le voir au tableau 11, les sociétés d'État les plus avancées dans la féminisation de leur conseil d'administration sont productrices de biens ou de services liés aux rôles traditionnellement féminins. De façon symétrique, les plus réfractaires à féminiser leur conseil d'administration (la Financière agricole et l'Agence métropolitaine de transport) mènent des activités qui correspondent aux rôles traditionnellement masculins.

Dès la fin des années 1990, Catalyst a observé que « les femmes représentent, au conseil d'administration des sociétés d'État, une part plus importante des administrateurs que dans le cas des sociétés de tout autre type – publiques, privées ou coopératives¹⁰⁰ ». Relativement aux sociétés d'État fédérales, Catalyst rapporte que, de l'avis des administratrices elles-mêmes, la plus grande performance est directement fonction de la propriété publique des entreprises. D'après les administratrices interviewées, l'État incite les sociétés qu'il contrôle à s'assurer que leurs instances dirigeantes soient diversifiées pour refléter la diversité des actionnaires – la population canadienne¹⁰¹, ce qu'elles font dans une certaine mesure.

La présence de coopératives, d'organismes sans but lucratif ou de sociétés d'État dans certains secteurs expliquerait donc qu'ils puissent se classer parmi les secteurs les plus accueillants envers les administratrices, et ce, même s'ils n'emploient pas une majorité de femmes et ne travaillent pas à la production de biens ou de services associés à des tâches traditionnellement féminines.

⁹⁹ La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives, *op. cit.*, adoptée le 14 décembre 2006.

¹⁰⁰ CATALYST, 1998 *Catalyst Census: Women Board Directors of Canada*, *op. cit.*, p. 17.

¹⁰¹ CATALYST, 2007 *Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*, *op. cit.*, p. 14.

C'est le cas du transport et de l'entreposage. Regroupant des sociétés municipales de transport ainsi que des sociétés d'État fédérales (Société de transport de Montréal, Postes Canada, VIA Rail), le secteur est plus performant que la moyenne en ce qui a trait au taux de féminité de ses conseils d'administration (17,2 %). On remarque aussi que le secteur de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche et de la chasse, même s'il ne satisfait pas aux autres critères, se classe dans la moyenne pour son ouverture aux administratrices (13,3 % de femmes au conseil d'administration). C'est que le secteur est ici représenté par une entreprise d'économie sociale : la Coop fédérée.

3.4 PRÉVISION ÉCONOMÉTRIQUE DU TAUX DE FÉMINITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les économistes ont élaboré une méthode qui permet de prévoir le niveau d'une variable dite dépendante en fonction de la valeur prise par ses variables explicatives. Appliquée aux données recueillies au moyen de notre enquête, cette méthode économétrique, la régression linéaire, nous permet de résumer en chiffres l'influence que peuvent avoir les différents facteurs explicatifs présentés à la section 3.3 sur la variable à expliquer (ou dépendante) : le nombre de femmes au conseil d'administration.

Les données de base concernaient donc les 100 premières entreprises du palmarès 2008¹⁰². Nous avons estimé la relation en employant la méthode des moindres carrés ordinaires et obtenu l'équation suivante :

$$\text{FemmesCA} = -1,1025 + 0,1996(\text{MembresCA}) - 5,6752 \cdot 10^{-6}(\text{Emploi}) + 0,4185(\text{Rôles}) + 0,6296(\text{Biens/services}) + 0,7329(\text{Type de propriété})$$

Où FemmesCA : nombre de femmes siégeant au conseil d'administration de l'entreprise;

MembresCA : nombre de personnes siégeant au conseil dans l'entreprise;

Emploi : nombre d'emplois que compte l'entreprise au Québec;

Rôles : variable pantin = 1 si production associée aux rôles traditionnellement féminins ou = 0 autrement;

Biens/services : variable pantin = 0 si producteur de biens ou = 1 si producteur de services;

Propriété : type de propriété. C'est une variable pantin = 0 si entreprise commerciale ou = 1 si entreprise non commerciale (organisme sans but lucratif, coopérative, société d'État, etc.).

Ainsi spécifiée, l'équation a un très bon pouvoir explicatif. On peut vérifier, en outre, que le signe de chacun des coefficients (nombres qui multiplient les variables

¹⁰² Commerce (en collaboration avec le journal *Les Affaires*), « Les plus grandes entreprises du Québec », juillet 2008, p. 40-60.

explicatives) est conforme à l'analyse présentée dans les sections précédentes du chapitre III.

La constante, négative (-1,1025), représente l'élément systémique du phénomène étudié : *a priori*, une femme a moins de chances qu'un homme d'entrer dans un conseil d'administration.

Taille du conseil d'administration : le coefficient de cette variable est positif et signifie qu'à un accroissement de 1 du nombre de membres au conseil correspond un accroissement de 0,1996 du nombre d'administratrices.

Taille de l'entreprise (nombre d'emplois) : le coefficient de cette variable, négatif, reflète l'influence négative de cette variable sur le nombre d'administratrices. Le signe du coefficient illustre que les femmes ont plus de chances de siéger aux conseils d'administration des petites entreprises qu'à ceux des plus grandes.

Rôles : le coefficient de cette variable est positif, ce qui confirme que dans les entreprises productrices de biens ou de services associés aux rôles traditionnellement féminins, les femmes trouvent plus facilement une place comme administratrices que dans les entreprises des autres secteurs.

Biens/services : le coefficient de cette variable est positif, ce qui indique que les administratrices sont généralement plus nombreuses chez les producteurs de services que dans les entreprises des secteurs primaire ou manufacturier.

Type de propriété : le fait que le coefficient de cette variable soit positif permet de confirmer que les entreprises « non commerciales » (économie sociale et sociétés d'État) se montrent plus ouvertes à la participation des femmes aux conseils d'administration que ne le sont les entreprises commerciales.

Pour plus de détails sur les statistiques de la régression, nous invitons le lectorat à consulter l'annexe I.

CHAPITRE IV

REPRÉSENTATION FÉMININE AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES QUI INVESTISSENT DANS LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Pour approfondir notre analyse de la place des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées, nous avons confié à l'Institut de la statistique du Québec la tâche de poser la question aux entreprises faisant de la recherche et développement au Québec. L'Institut exploite depuis 2001 un répertoire qui rassemble des renseignements sur les entreprises québécoises menant des activités de recherche et développement, le Répertoire de la R-D industrielle (ci-après appelé *Répertoire*). Le Conseil a voulu profiter de cette base de données.

4.1 MÉTHODOLOGIE DE L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC

L'enquête du Répertoire a un caractère facultatif¹⁰³. Elle consiste, d'une part, à inviter les répondants déjà inscrits au Répertoire à mettre à jour leur fiche descriptive publiée sur le site Internet de l'Institut. D'autre part, les établissements non inscrits, trouvés grâce à la liste des établissements qui ont demandé le crédit d'impôt fédéral pour la recherche scientifique et le développement expérimental au cours de l'année précédente, sont invités à s'inscrire au Répertoire.

Pour répondre à la demande du Conseil du statut de la femme, la Direction des stratégies et des opérations de collecte a mené une enquête relative à la présence des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises effectuant de la recherche et développement au Québec. Cette nouvelle enquête a été réalisée de manière concomitante à l'enquête du Répertoire.

4.1.1 OBJECTIFS DE L'ENQUÊTE

Les objectifs spécifiques de l'Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la recherche et développement au Québec étaient d'estimer la proportion de femmes parmi les membres des conseils d'administration des établissements effectuant de la recherche et développement au Québec et, en parallèle, la proportion de femmes dans la main-d'œuvre de l'établissement. Compte tenu de la façon dont est constitué le Répertoire, l'échantillon de l'enquête ne pouvait être considéré comme représentatif. Toutefois, le grand nombre d'établissements pris en compte donne un intérêt certain à ce coup de sonde.

¹⁰³ La section 4.1 comprend des extraits de : Institut de la statistique du Québec, *Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la R-D au Québec : bilan de collecte, enquête 356 / Projets KAF-001* [rédaction : Marie Bouillé], Québec, l'Institut, mars 2009.

4.1.2 UNIVERS D'ENQUÊTE ET BASE DE SONDAGE

Au total, 6 385 établissements figuraient sur la liste d'établissements tirée du Répertoire. Des établissements différents pouvaient faire partie d'une même entreprise s'ils représentaient des entités indépendantes en ce qui a trait à leurs activités ou responsabilités de recherche et de développement.

4.1.3 STRATÉGIE ET MODE DE COLLECTE

L'enquête a été réalisée par entrevue téléphonique. La Direction des stratégies et des opérations de collecte avait déjà expédié aux établissements en recherche et développement, au début du mois de décembre 2008, les divers documents concernant l'enquête sur le Répertoire.

La Direction a tenté de communiquer avec tous les établissements du Répertoire sans exception dans le but de compléter l'Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration des établissements du Répertoire de la recherche et développement au Québec. Lorsque le répondant n'était pas en mesure de répondre aux questions sur le nombre d'employés, l'intervieweur demandait à qui il pouvait s'adresser pour obtenir les réponses précises. Le plus souvent, une personne aux ressources humaines de l'établissement lui était recommandée.

4.1.4 COLLECTE DES DONNÉES

Lors de la communication téléphonique, à la suite des questions relatives au Répertoire, l'intervieweur demandait au répondant s'il acceptait de répondre à quelques questions supplémentaires au bénéfice du Conseil du statut de la femme. Le répondant était informé que le temps nécessaire pour répondre aux questions était de moins de 3 minutes. Les entrevues téléphoniques ont duré en moyenne 3 minutes 27 secondes, ce qui comprenait la partie introductive sur le Répertoire.

Neuf questions étaient posées pour l'Enquête sur la présence des femmes dans les conseils d'administration dans le domaine de la recherche et développement, auxquelles le répondant devait fournir le chiffre le plus précis possible. Le questionnaire remis aux téléphonistes est présenté à l'annexe 4.

Sur une population effective de 5 669 établissements (échantillon initial duquel sont retranchés les établissements comptés deux fois), 3 740 répondants ont accepté de participer. Le taux de réponse final s'est ainsi établi à 66 %.

4.2 RÉPONSES OBTENUES DES ENTREPRISES INVESTISSANT DANS LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Lors de l'enquête menée par l'Institut de la statistique du Québec, 3 662 établissements ont répondu à la question portant sur la taille de la main-d'œuvre employée par

l'établissement. De ce nombre, 3 556 établissements ont fourni l'information sur le nombre de femmes que compte leur personnel. Sur les 210 506 personnes employées par ces derniers établissements, 64 715 sont des femmes.

Pendant l'enquête, 3 370 établissements ont répondu à la question « Y a-t-il un conseil d'administration dans votre établissement au Québec? ». Moins de la moitié, soit 1 552 établissements, ont indiqué en avoir un. Les conseils d'administration de ces établissements se composent au total de 6 224 membres. Ces établissements emploient 110 017 personnes, dont 34 169 femmes, soit 31 %. Le nombre de femmes dans les conseils d'administration n'était connu que par 1 540 de ces établissements, qui emploient 109 728 personnes, dont 34 059 femmes. Sur un total de 6 160 personnes siégeant à ces conseils d'administration, 1 029 sont des femmes. Enfin, parmi les établissements qui n'avaient pas de conseil d'administration, 133 ont mentionné que la maison-mère en possédait un. Le nombre de membres des conseils d'administration des maisons-mères s'élève à 779 personnes, dont 111 femmes. Les résultats reflétant l'ensemble de ces réponses sont présentés au tableau suivant.

TABLEAU 9 – Sommaire des réponses à l'Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la R-D au Québec

	Établissements n	Pourcentage de femmes dans la m.-o. %	Membres du conseil n	Femmes au conseil n	Pourcentage de femmes au conseil %
Ayant un conseil d'administration	1 552	31	6 224	n. d.	n. d.
Fournissant le nombre de femmes au conseil d'administration	1 540	31	6 160	1 029	16,7
Pas de conseil d'administration	1 818			n. d.	n. d.
Maison-mère a un conseil d'administration	126		779	111	14,2

Source : Institut de la statistique du Québec.

4.2.1 ANALYSE RÉGIONALE

Malgré la non-représentativité de l'échantillon, il se dégage des réponses obtenues que la représentation féminine au sein des conseils d'administration des entreprises inscrites au Répertoire s'établit, en moyenne¹⁰⁴, à 16,6 %, soit une part légèrement supérieure à celle qui est estimée pour les 100 plus grandes entreprises du Québec. Près du tiers des établissements du Répertoire se situent dans la région de Montréal (547 ou 32,8 %) et près du cinquième (292 ou 17,5 %), dans la Montérégie.

¹⁰⁴ Moyenne calculée en combinant les réponses des établissements ayant un conseil d'administration et les réponses de ceux qui relèvent de celui de la maison-mère.

**Tableau 10 -
Place des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises faisant de la R-D, selon la région administrative, Québec, 2009**

Région	Femmes dans les C.A.	Établissements de R-D	Emploi moyen par établissement	Établissements de R-D sans femme au CA		Établissements manufacturiers	Emploi hors ress. naturelles*	Femmes dans l'emploi régional
	%	n	n	n	%	n	%	%
Lanaudière	24,1	51	41	19	37,3	937	11,4	47,3
Outaouais	21,0	17	19	8	47,1	257	3,4	49,2
Bas-Saint-Laurent	20,5	26	116	11	42,3	401	8,1	48,2
Montréal	19,5	292	56	143	49,0	3 254	15,8	48,0
Laurentides	18,2	70	63	32	45,7	1 138	10,9	46,2
Estrie	17,8	75	76	38	50,7	825	15,6	48,0
Centre-du-Québec	17,2	87	62	37	42,5	925	16,5	47,9
Chaudière-Appalaches	17,2	133	94	60	45,1	1 318	16,7	47,9
Mauricie	16,9	38	65	19	50,0	573	8,6	48,8
Côte-Nord et Nord-du-Québec	16,7	9	45	4	44,4	132	n.d.	46,4
Montréal	15,5	547	86	317	58,0	9 626	10,4	46,9
Laval	15,1	72	55	43	59,7	841	10,6	50,2
Abitibi-Témiscamingue	14,8	35	78	17	48,6	231	n.d.	47,9
Saguenay-Lac-Saint-Jean	14,2	51	33	27	52,9	509	4,3	45,4
Capitale-Nationale	11,9	154	70	96	62,3	1 206	7,3	49,6
Gaspésie--Îles-de-la-Madeleine	8,9	9	46	7	77,8	146	n.d.	53,0
Le Québec	16,6	1 666	72	878	52,7	22 319	11,0	47,8

Sources : Institut de la statistique du Québec, Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la R-D; ISQ, *Le manufacturier en bref*, février 2010; MDÉIE, *Portrait socioéconomique des régions du Québec 2009* et ISQ, *Annuaire québécois des statistiques du travail*, vol. 5 no 1.

*Emploi dans la fabrication de produits de consommation et les industries complexes (impression, pétrole, produits chimiques, machines, produits informatiques et électroniques, matériel électrique, matériel de transport, activités diverses).

Le tableau 10 présente les performances des différentes régions du Québec en ce qui a trait à la place faite aux femmes administratrices dans les établissements faisant de la recherche et développement. Il en ressort tout d'abord que les championnes sont les régions centrales du Québec, tandis que les régions faisant preuve de la moins grande ouverture sont les régions périphériques. Pour leur part, les grands centres urbains que sont les régions de Montréal, de Laval et de la Capitale-Nationale occupent la portion faible à moyenne du spectre.

Les réponses obtenues dans Lanaudière, l'Outaouais, la Montérégie, les Laurentides, l'Estrie, la Chaudière-Appalaches et la Mauricie suggèrent que les établissements de ces régions affichent un taux de féminité des conseils d'administration plus élevé que la moyenne tandis que les régions périphériques et les régions métropolitaines ont des taux moyens ou faibles. Dans les régions périphériques – Côte-Nord et Nord-du-Québec, Abitibi-Témiscamingue, Saguenay-Lac-Saint-Jean et Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine –, exception faite du Bas-Saint-Laurent, les établissements investissant dans la recherche et développement affichent globalement des taux de féminité plus bas que la moyenne (voir tableau 10). Comment expliquer ces différences?

Il est généralement admis que les régions périphériques du Québec ont moins bien réussi que les régions centrales à diversifier leurs activités économiques et que leur économie est restée centrée sur les secteurs traditionnels d'activité (forêt, pêches, mines)¹⁰⁵. Dans ces régions, les efforts d'innovation des entreprises, soutenus par les organismes d'aide, ont consisté le plus souvent en la valorisation de ressources inexploitées ou en l'allongement de la chaîne de transformation, mais ont rarement conduit à la mise en place d'activités économiques non liées aux ressources naturelles. Les régions centrales, ayant quant à elles mieux réussi leur décollage industriel, auraient élargi les bases de leur structure économique. Elles peuvent donc compter aujourd'hui sur une économie diversifiée, ce qui se traduit par un grand nombre d'établissements manufacturiers et par un secteur tertiaire bien développé¹⁰⁶.

La différence entre les régions centrales et les régions périphériques en ce qui a trait à leur structure industrielle expliquerait, selon nous, qu'un meilleur accueil soit fait aux administratrices dans les premières que dans les secondes. Nous avons vu au chapitre précédent que les industries primaires, celles de la première transformation des ressources naturelles et celles de la fabrication de produits métalliques accueillaient peu d'administratrices, contrairement aux secteurs des services. Dans les régions périphériques, où dominent nettement les grappes industrielles liées aux industries extractives, on trouverait ainsi moins de femmes dans les conseils d'administration des entreprises que dans les régions centrales, où l'activité économique est plus diversifiée.

Des statistiques récentes nous permettent d'établir un lien entre le degré de diversification économique observé dans les diverses régions du Québec et les

¹⁰⁵ Marc-Urbain PROULX, *L'économie des territoires au Québec : aménagement, gestion, développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2002.

¹⁰⁶ Serge CÔTÉ et Marc-Urbain PROULX, *L'économie des régions périphériques du Québec et son renouvellement actuel*, [s. l.], Centre de recherche et de développement des territoires, octobre 2002.

indicateurs de l'ouverture aux femmes des conseils d'administration. Le tableau 10 présente les taux de féminité des conseils d'administration des entreprises de recherche et développement par régions parallèlement aux facteurs explicatifs que nous avons définis : indicateurs de diversification économique (nombre d'établissements manufacturiers et part de l'emploi régional dans la fabrication de produits de consommation et dans les industries dites complexes¹⁰⁷) et pourcentage de femmes dans l'emploi régional. On remarque que les régions les plus avancées sur le plan de la représentation des femmes dans les conseils d'administration se caractérisent par une forte proportion de femmes dans la main-d'œuvre régionale et par un pourcentage plus important de l'emploi dans les activités qui ne sont pas liées aux ressources naturelles. Au contraire, les régions affichant les plus faibles taux de féminité des conseils d'administration se caractérisent par une moins grande proportion d'emplois dans ces secteurs d'activité.

Le nombre d'établissements qui, dans chaque région, ont fourni des renseignements sur la composition de leur conseil d'administration ou de celui de leur maison-mère figure à la deuxième colonne du tableau. Ce sont ces établissements qui nous ont servi pour estimer le nombre de sièges accordés à des femmes dans les conseils d'administration des entreprises qui investissent dans la recherche et développement. On remarque que ce nombre n'est pas du même ordre de grandeur pour toutes les régions, ce qui reflète certes d'autres phénomènes que les disparités économiques régionales. Mais dans l'ensemble, l'examen de la situation dans plus de 1 600 établissements nous donne un portrait significatif de la place faite aux femmes dans la gouvernance des entreprises du Québec. La troisième colonne du tableau présente la taille moyenne, en termes d'emplois, des établissements ayant fourni des données sur la composition de leur conseil d'administration. On peut comprendre que les établissements investissant dans la recherche et développement industrielle se concentrent parmi les plus grands établissements puisque ceux d'entre eux qui ont répondu à l'enquête emploient en moyenne 72 personnes alors que, dans l'ensemble des établissements manufacturiers, l'emploi moyen n'est que de 20,2 personnes¹⁰⁸.

La région de Lanaudière accueille les établissements visés par l'enquête dont les conseils d'administration sont les plus ouverts aux femmes. Elle compte 170 établissements inscrits au Répertoire : de ce nombre, 51 ont répondu à l'enquête menée pour le Conseil du statut de la femme. Leurs conseils d'administration comptent presque 1 femme pour 4 membres (24,1 %), ce qui représente une avance de 45 % par rapport à l'ensemble du Québec. En outre, 3 entreprises sur 8 (37,3 %) sont gouvernées par un conseil exclusivement masculin, soit une proportion inférieure de 30 % à la moyenne québécoise. Lanaudière est une région centrale dotée d'un grand nombre

¹⁰⁷ Selon la terminologie employée par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, ces industries regroupent l'impression, le pétrole et le charbon, les produits chimiques, les machines, les produits informatiques et électroniques, le matériel et les appareils électriques ainsi que le matériel de transport. Voir : Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Portrait socioéconomique des régions du Québec : l'ÉconoMètre, édition 2009*, Québec, le Ministère, juin 2009.

¹⁰⁸ Source : Institut de la statistique du Québec, Statistiques principales du secteur de la fabrication, pour l'activité totale, par sous-secteur du SCIAN, Québec, 2007, données révisées, [http://stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/qc_2007_scian3_actman.htm].

d'établissements manufacturiers, actifs dans toutes les industries, et d'un secteur des services important (70 % de l'activité économique en 2007). Sa main-d'œuvre est moins concentrée dans les industries liées aux ressources naturelles que celle de l'ensemble du Québec. Les femmes occupent une place dans l'emploi régional légèrement inférieure à celle qu'elles occupent dans l'ensemble du Québec, mais cet écart, mineur, ne constitue pas un désavantage marquant pour les établissements de recherche et développement.

Dans la région de l'Outaouais, les établissements qui font de la recherche et développement confient leur gouvernance à des conseils d'administration relativement ouverts aux administratrices. Seulement 44 établissements sont inscrits au Répertoire; 17 d'entre eux ont répondu à l'enquête. Leurs conseils d'administration accueillent 21,0 % de femmes, mais près d'un conseil d'administration sur deux (47,1 %) est formé d'hommes seulement. Cette part est inférieure de plus de 10 % à la moyenne québécoise (52,7 %). L'Outaouais est une région centrale dont une partie, l'ouest, est considérée comme périphérique par certains auteurs en raison de sa dépendance envers les industries extractives. Elle est dotée d'un nombre important de manufactures, relativement à sa population, et d'un secteur des services fortement développé (80 % de son produit intérieur brut). Les femmes forment une part plus importante de la main-d'œuvre que dans l'ensemble du Québec. Ces deux dernières caractéristiques, possiblement liées à la proximité de la capitale fédérale, compensent la faible concentration de main-d'œuvre hors des industries liées aux ressources naturelles (3,4 %). On constate que l'Outaouais occupe le deuxième rang parmi les régions les plus ouvertes aux administratrices dans les entreprises de recherche et développement.

Dans le Bas-Saint-Laurent, les établissements de recherche et développement font également bonne figure en ce qui a trait à la place faite aux femmes dans leurs conseils d'administration. Le Répertoire compte 67 établissements de la région, parmi lesquels 26 ont répondu à l'enquête de l'Institut de la statistique du Québec. Les conseils d'administration de ces établissements accueillent 20,5 % de femmes, soit passablement plus que dans l'ensemble du Québec, tandis que 42,3 % des conseils sont exclusivement masculins, une part inférieure de 20 % à la moyenne québécoise. Bien que le Bas-Saint-Laurent soit une région périphérique, sa relative proximité des grands centres et la présence d'un entrepreneuriat bien établi ont permis à la région d'augmenter sa diversification économique. Le Bas-Saint-Laurent comporte un nombre important de manufactures et dispose d'un secteur des services assez développé (67,9 % de son produit intérieur brut, soit une part légèrement inférieure à la moyenne québécoise). La proportion de femmes dans la main-d'œuvre de la région, qui se situe à 48,2 %, est supérieure au niveau calculé pour l'ensemble du Québec, ce qui favorise une bonne représentation féminine dans la gouvernance des entreprises.

La région de Montréal, compte tenu de son poids dans l'économie du Québec (sa production représente 35 % du produit intérieur brut québécois et le tiers des établissements de recherche et développement y sont situés), influence fortement le portrait d'ensemble. Il n'est donc pas étonnant que les résultats observés pour cette région soient voisins de ceux qui sont constatés au Québec. La région métropolitaine n'est pas visée par la dichotomie entre régions périphériques et régions centrales, mais nous examinerons ici ses caractéristiques. Le Répertoire comprend 1 405 établissements

de la région; 547 d'entre eux ont répondu à l'enquête. Les femmes ont une place faible à moyenne au sein des conseils d'administration de ces établissements : elles y occupent 15,5 % des sièges alors que cette part est de 16,6 % pour l'ensemble du Québec. La proportion des établissements gouvernés par un conseil d'administration entièrement masculin (58,0 %) est plus forte que dans le reste du Québec.

L'économie de la région est bien diversifiée, avec 9 626 manufactures et un secteur des services très développé (il représente environ 77 % du produit intérieur brut de la région). Mais la structure industrielle de Montréal, axée sur l'aéronautique, les produits informatiques et électroniques, les produits chimiques, la fabrication de produits métalliques et de meubles ainsi que sur le génie civil, n'est pas favorable à la pénétration des femmes dans les conseils d'administration. En outre, la proportion de femmes dans l'emploi régional (46,9 %) est inférieure à ce qu'elle représente dans l'ensemble du Québec, ce qui constitue un autre facteur de la fermeture relative des conseils aux administratrices.

CHAPITRE V

MESURES POSSIBLES POUR FÉMINISER LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Pour infléchir la tendance et amener un plus grand nombre de femmes à siéger aux conseils d'administration des grandes entreprises, des mesures sont mises en place au Québec ou dans différents pays partenaires du Canada. Dans ce chapitre, on présente un survol de ces mesures pour ensuite proposer les mécanismes qui sont, selon le Conseil du statut de la femme, les mieux adaptés au contexte des affaires québécois.

5.1 FORMATIONS OFFERTES AU QUÉBEC

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques offre, en association avec l'École des hautes études commerciales, des cours sur mesure. Conçues pour répondre aux besoins des administrateurs, les formations peuvent, à la convenance des étudiants, couvrir un aspect précis ou un ensemble de sujets liés à la gouvernance. Les cours de l'Institut s'adressent à toute la clientèle des administrateurs, sans distinction de genre.

Le Collège des administrateurs de sociétés, associé à l'Université Laval, propose des programmes de formation en gouvernance de sociétés. Ceux-ci couvrent la gouvernance de sociétés, la gouvernance municipale, les régimes de retraite, les services financiers et la transmission d'entreprise. Au terme d'une formation complète, les étudiants reçoivent une certification universitaire en gouvernance de sociétés ainsi que la désignation Administrateur de sociétés certifié (ASC). Cette formation est reconnue par les grands ordres professionnels ainsi que par l'Association des femmes en finance du Québec, la Chambre de la sécurité financière, l'Institut québécois de planification financière et Women in the Lead/Femmes de tête. Les formations données par le Collège s'adressent autant aux hommes qu'aux femmes.

La YWCA de Québec offre un cours d'initiation à la gouvernance intitulé *Leaders et décisionnelles*. Conçu en fonction des besoins propres aux femmes, ce cours a pour objectif de les outiller pour leur permettre d'accéder aux conseils d'administration des organismes communautaires et à ceux des sociétés commerciales.

L'École nationale d'administration publique offre un cours intitulé *Les CA. Y accéder. Y agir*. Comme l'indique son titre, ce cours propose une introduction au fonctionnement des conseils d'administration. Il s'adresse à « toutes les femmes souhaitant devenir membres de conseils d'administration, nouvellement nommées au sein d'un conseil d'administration, ou encore siégeant au sein de conseils d'administration. [...] L'ENAP a élaboré cette formation en réponse à la volonté politique visant à soutenir l'atteinte de la parité entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des organismes publics¹⁰⁹ ».

¹⁰⁹ École nationale d'administration publique, *Les CA. Y accéder. Y agir*, [http://www.enap.ca/DSO/fr/perfectionnement_V2_listeAlpha.aspx?sortcode=1.6.6.1212¶metre=GOUV2&page=description].

Le Centre de développement femmes et gouvernance offre des activités de formation aux femmes qui souhaitent faire partie des conseils d'administration ou se lancer en politique. Créé en 1999 par le Groupe femmes, politique et démocratie, le Centre offre, en partenariat avec l'École nationale d'administration publique, un cours intitulé *L'école femmes et démocratie*. Le Centre a reçu le prix Égalité 2010 dans la catégorie Pouvoir et régions. Ce prix révèle que les objectifs du Centre – amener plus de femmes à prendre leur place dans les lieux décisionnels et la vie politique – concordent avec ceux de la politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes.

De telles formations, conçues pour répondre aux préoccupations réelles des femmes en position de devenir administratrices de compagnies, sont évidemment utiles s'il s'agit de féminiser les conseils d'administration. Le soutien gouvernemental apporté, sous forme de subventions ou de prix, doit être accru. C'est pourquoi **le Conseil du statut de la femme recommande :**

1. **Que les établissements d'enseignement accrédités qui donnent des formations aux futures administratrices soient subventionnés.**

5.2 MESURES LÉGISLATIVES MISES EN PLACE À L'ÉTRANGER

Les pays européens, particulièrement le bloc des pays nordiques, sont les plus avancés, en ce qui a trait aux mesures législatives favorisant l'avènement de l'égalité entre les femmes et les hommes. La Norvège et la Suède, mais aussi l'Espagne, la France, le Québec et le Canada ont mis en place d'intéressantes mesures pour féminiser les conseils d'administration. Ces mesures font l'objet de la section suivante.

5.2.1 EN NORVÈGE : LA LOI SUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

La Constitution norvégienne remonte à 1814. Il s'agit de la plus ancienne constitution toujours en vigueur dans un pays européen. À l'origine, la défense des droits humains n'y était pas inscrite, mais le texte de la Constitution a été modifié en 1994 pour y inclure cet élément. D'après le rapport déposé en 2006 par la chef adjointe du Secrétariat de la magistrature de Norvège à la Commission européenne pour la démocratie par le droit, on lit désormais dans la Constitution que « c'est la responsabilité de l'État de respecter et de garantir les droits de l'homme. Des dispositions spécifiques pour l'application des traités constitutionnels seront déterminées par la loi¹¹⁰ ».

La notion d'égalité, qui, en Norvège, est incluse implicitement dans la Constitution, a gagné du terrain au cours du XX^e siècle, et l'accent a été mis très tôt sur l'égalité entre les sexes. Les femmes norvégiennes ont ainsi été, en 1913, parmi les premières à obtenir le droit de vote, après qu'un amendement eut été apporté en ce sens à la Constitution.

¹¹⁰ Cecilie OSTENSEN NOSS, *Gender Equality in Norway*, Strasbourg, European Commission for Democracy through Law, Council of Europe, 12 juin 2006 [<http://www.venice.coe.int/docs/2006/CDL-JU%282006%29028-e.pdf>] (page consultée le 9 novembre 2009).

Aujourd'hui, la discrimination sexuelle¹¹¹ est prohibée en Norvège. Il faut attribuer cette interdiction à la Loi relative à l'égalité des genres, promulguée en 1978. Cette loi vise à promouvoir l'égalité entre les sexes grâce à une amélioration de la situation des femmes. Elle décrète, à son article 1A, que les pouvoirs publics et les entreprises publiques sont tenus de promouvoir l'égalité entre les sexes dans tous les secteurs de la société. Cette loi a fait l'objet de nombreux ajouts et a subi plusieurs amendements en trois décennies.

En décembre 2003, un amendement apporté à la Loi relative à l'égalité des genres a eu pour effet de contraindre les sociétés inscrites au registre des sociétés anonymes à se doter d'un conseil d'administration formé d'au moins 40 % de femmes. L'amendement, proposé par le gouvernement libéral de l'époque, a été voté par une large majorité des députés. À défaut de se conformer au nouvel article de la Loi relative à l'égalité des genres, une société pouvait se voir radiée du registre ou carrément dissoute.

Alors que les compagnies publiques étaient assujetties à la Loi dès le 1^{er} janvier 2004, l'application de celle-ci a été retardée pour le secteur privé. « Puisque les patrons promettaient depuis dix ans au moins de diversifier leurs conseils d'administration, nous leur avons donné deux ans », se souvient Laila Dåløy, ministre démocrate-chrétienne de la Famille jusqu'en octobre 2005, et qui a participé à l'élaboration du projet de loi présenté par son collègue conservateur et ministre de l'Industrie, Ansgar Gabrielsen¹¹².

Selon un accord passé avec le secteur privé, les règles ne devaient pas être mises en œuvre de manière contraignante pour les sociétés privées, si elles s'y conformaient volontairement avant le 1^{er} juillet 2005. Une enquête effectuée par le bureau statistique norvégien montre qu'au 30 juin 2005, la Norvège comptait 519 sociétés anonymes dans le secteur privé dont 68 seulement (13,1 %) satisfaisaient à l'objectif fixé. Dans l'ensemble, 15,5 % des membres des conseils d'administration des sociétés anonymes privées étaient des femmes.

Sur la base de ce résultat, fort éloigné des objectifs, le gouvernement a mis en œuvre le 1^{er} janvier 2006 une législation contraignante pour le secteur privé. À cette date, les règles visant à équilibrer la représentation hommes-femmes au sein des conseils d'administration ont pris effet pour les sociétés anonymes privées de Norvège, celles-ci ayant jusqu'au 1^{er} janvier 2008 pour atteindre le quota de 40 % fixé par la Loi relative à l'égalité des genres. Aujourd'hui, 44 % des membres des conseils d'administration des sociétés ouvertes norvégiennes sont des femmes¹¹³; l'objectif est atteint.

Un autre changement important a été apporté au cadre législatif de l'égalité en Norvège le 1^{er} janvier 2006, lorsqu'est entrée en vigueur la loi du 3 juin 2005 n° 33, appelée *Loi anti-discrimination*. En adoptant cette loi, le Parlement norvégien acceptait la proposition

¹¹¹ Traduction de « *discrimination on the basis of gender* ».

¹¹² Anne-Françoise HIVERT, « En Norvège, des femmes de tête ou le bâton », *Libération*, le 2 janvier 2006.

¹¹³ François NORMAND, « Plus d'administratrices en Norvège », *Les Affaires*, 11 juillet 2009 [<http://lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/developpement-des-affaires/plus-d-administratrices-en-norvege/>] (page consultée le 30 septembre 2009).

gouvernementale de regrouper les structures (ombudsmen) destinées à contrer la discrimination sous toutes ses formes. La Loi anti-discrimination vise ainsi à promouvoir l'égalité, à assurer l'égalité des chances et des droits et à prévenir la discrimination basée sur l'ethnie, l'origine nationale, l'ascendance, la couleur de peau, la langue, la religion ou la croyance¹¹⁴.

Le mécanisme institutionnel supportant la Loi anti-discrimination intègre les missions de l'Ombudsman à l'égalité des genres, de la Cour de l'égalité des genres¹¹⁵, du Centre pour l'égalité des genres et du Centre contre la discrimination ethnique.

5.2.2 LA SUÈDE

Aujourd'hui, on compte en Suède 27 % de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises. « Aux yeux de l'opinion suédoise, plutôt féministe, cela est bien trop peu¹¹⁶ », déplore Elisabeth Elgàn, historienne spécialiste des questions de genre. Pour ce pays présenté comme « un eldorado de l'égalité entre les sexes », la faible représentation des femmes dans les sphères dirigeantes des entreprises est inacceptable.

Le gouvernement suédois a proposé, dans le passé, une mesure législative similaire à l'amendement de la loi norvégienne venu imposer aux sociétés des règles sur la composition de leur conseil d'administration, mais la mesure suédoise n'a jamais été adoptée en raison d'un changement de gouvernement¹¹⁷. La mesure ne serait d'ailleurs pas adoptée dans un court délai selon Elgàn, pour qui « l'actuel gouvernement de centre-droit – de même que l'ancien gouvernement social-démocrate (2002-2006) – ne semble pas vouloir affronter les organisations patronales et les représentants des grandes sociétés qui s'opposent au principe¹¹⁸ ».

5.2.3 L'ESPAGNE

La loi dite « d'égalité » entre les hommes et les femmes a été adoptée le 15 mars 2007 par le Parlement espagnol. Cette loi, décrite comme l'une des réformes emblématiques du président socialiste José Luis Rodríguez Zapatero, vise à contrer les discriminations dont sont victimes les femmes au travail et en politique. Elle prévoit notamment que les listes électorales de chaque parti devront compter au moins 40 % de candidats de chaque sexe.

La nouvelle « loi d'égalité » force aussi les portes des entreprises, tant publiques que privées. Dans les entreprises employant plus de 250 salariés, les conseils

¹¹⁴ « To promote equality, ensure equal opportunities and rights and prevent discrimination based on ethnicity, national origin, descent, skin colour, language, religion or belief. »

¹¹⁵ Voir : Cecilie OSTENSEN NOSS, *Gender Equality in Norway*, op. cit.

¹¹⁶ Elisabeth ELGÀN, « Pouvoir économique en Suède et inégalité des sexes », *Informations sociales*, n° 151, janvier 2009, p. 84-91.

¹¹⁷ Opportunity Now, *Norway Leads the way on Gender Legislation*, 19 juin 2009 [http://www.opportunitynow.org.uk/news/global_issues/gender_norway.html] (page consultée le 10 novembre 2009).

¹¹⁸ Elisabeth ELGÀN, « Pouvoir économique en Suède et inégalité des sexes », op. cit.

d'administration devront être composés de 40 % de femmes d'ici 2015¹¹⁹. Contrairement à la loi norvégienne, les compagnies fautives ne seront passibles d'aucune pénalité, l'incitation au respect de la loi venant de ce que « les contrats publics et les contrats avec l'administration espagnole pourront favoriser, à offre égale, les firmes les plus "égalitaires" du point de vue de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes (articles 33 et 34) ». En outre, « l'insigne ou label égalité [sera] accordé aux entreprises qui respectent, parmi d'autres, le critère de la présence équilibrée de femmes et d'hommes dans les organes de direction¹²⁰ ».

Au moment où la loi a été adoptée, seuls 2 % des membres des conseils d'administration des sociétés constituant l'indice IBEX 35 de la Bourse de Madrid étaient des femmes¹²¹.

5.2.4 LA FRANCE

En France, les femmes sont minoritaires parmi les personnes exerçant des fonctions à responsabilité économique : seulement 30 % des chefs d'entreprise sont des femmes et, dans les conseils d'administration des 500 premières sociétés françaises, on ne compte que 8 % de femmes¹²².

Pour aller contre cette tendance¹²³, le gouvernement a modifié la Constitution française. La loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 a ainsi inscrit à l'article 1^{er} de la Constitution le principe selon lequel « [l]a loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales¹²⁴ ».

Quelques mois plus tard, la députée du département de Moselle, Marie-Jo Zimmermann (Union pour un mouvement populaire), a présenté la proposition de loi relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales dans le but de « favoriser une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et privées et dans différentes instances de

¹¹⁹ Latinreporters.com, *Espagne – Loi d'égalité entre hommes et femmes adoptée définitivement*, 17 mars 2007 [<http://www.latinreporters.com/espagnepol17032007.html>] (page consultée le 7 septembre 2009).

¹²⁰ Institut français des administrateurs et Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, *L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise*, septembre 2009, p. 8, [http://www.europeanpwn.net/files/etudeifa_orse_epwn_vdef_3.pdf] (page consultée le 8 octobre 2009).

¹²¹ « L'Espagne vote une loi d'égalité hommes-femmes », *Le nouvel observateur*, 15 mars 2007 [http://tempsreel.nouvelobs.com/depeches/international/europe/20070315.FAP0135/lespagne_vote_une_loi_degalite_hommesfemmes.html] (page consultée le 7 septembre 2009).

¹²² Brigitte GRESY, *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : synthèse*, 8 juillet 2009 [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/SYNTHESE_DU_RAPPORT_GRESY.pdf] (page consultée le 11 novembre 2009).

¹²³ La Commission européenne a placé « la représentation égale des femmes dans la prise de décision » parmi ses priorités pour 2010.

¹²⁴ Assemblée nationale, *Proposition de loi relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales*, n° 1183, treizième législature, [présentée par : M^{me} Marie-Jo Zimmermann, députée], Paris, 15 octobre 2008 [<http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/pion1183.asp>].

représentation¹²⁵ ». La députée est présidente de la Délégation de l'Assemblée nationale aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes.

L'article 1^{er} de la Constitution « prévoit, dans un délai de cinq ans, la suppression de l'écart de représentation entre les sexes dans les conseils d'administration et de surveillance 1) des établissements publics industriels et commerciaux de l'État; 2) des autres établissements publics de l'État [...], lorsque la majorité de leur personnel est soumise aux règles du droit privé; 3) des entreprises nationales, sociétés nationales, sociétés d'économie mixte ou sociétés anonymes dans lesquelles plus de 90 % du capital sont détenus par des personnes morales de droit public; 4) ainsi que certaines sociétés centrales de groupes d'entreprises nationales d'assurance, les sociétés à forme mutuelle nationalisées¹²⁶ ».

Le rapport Grésy¹²⁷, remis en juillet 2009 au ministre français du Travail et à la secrétaire d'État à la Famille et à la Solidarité, a confirmé le constat d'inégalité que la députée Zimmermann soulève depuis plusieurs années. Il propose en substance que la loi impose, d'ici six ans, un quota de 40 % de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et dans ceux des entreprises cotées à la Bourse.

Ce rapport a servi de support pour la concertation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes tenue en France à l'automne 2009. Si nous nous fions à la lecture qu'en faisait alors Nadine Morano, la secrétaire d'État à la Famille et à la Solidarité, « il faudra bien passer par les quotas » pour accélérer la féminisation des instances de décision économique, en France.

La proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle a été adoptée en janvier 2010 par l'Assemblée nationale et entérinée par le Sénat en octobre 2010. Ainsi, en France, les entreprises cotées et celles qui emploient plus de 500 personnes auront 18 mois pour atteindre le quota de 20 % de femmes dans les conseils et 5 ans pour atteindre celui de 40 %, à défaut de quoi les membres des conseils d'administration et des conseils de surveillance se verront privés des jetons de présence qui viennent normalement rétribuer leur participation.

Les quotas ne sauraient suffire, selon la secrétaire d'État, qui soutient que d'autres mesures sont nécessaires pour faire évoluer la place de la femme dans la société. Morano cite les quelque 46 entreprises françaises (nombre d'emplois : 800 000) qui se sont

¹²⁵ *Idem.*

¹²⁶ *Idem.*

¹²⁷ Brigitte GRÉSY, *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Ministère du Travail, des Relations professionnelles, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, République française, juillet 2009 [<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/documentation-publications-videotheque/rapports/rapports-concernant-champ-droits-femmes-egalite/rapport-preparatoire-concertation-avec-partenaires-sociaux-egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes-brigitte-gresy.html>].

engagées pour obtenir le label Égalité¹²⁸, un dispositif capable, selon elle, de faire évoluer les mentalités. Elle cite aussi la Charte de la parentalité, signée par 120 entreprises qui s'engageaient par là à offrir une meilleure conciliation vie familiale vie professionnelle à près d'un million de salariées et salariés. Le développement des services de garde et la diversité des modes de garde offerts font également partie des conditions d'une conciliation réussie entre la natalité et la forte participation des femmes au marché du travail. S'inspirant de l'expérience française et fort du succès obtenu par les prix ISO familles qu'il a créés en 2001¹²⁹, **le Conseil du statut de la femme recommande :**

- 2. Que, dans le but de favoriser le développement d'une culture qui valorise l'égalité entre les sexes et la mixité professionnelle dans les entreprises, le Bureau de normalisation du Québec se voie confier la tâche d'élaborer une certification Égalité. Cette certification pourrait s'inspirer des prix ISO familles et faire évoluer les mentalités car, avec une certification « Égalité », les entreprises pourraient se vanter d'avoir atteint la parité entre les genres pour leur gouvernance et pour leur gestion.**

5.2.5 LE CANADA

Le Sénat canadien a été saisi, le 2 juin 2009, d'un nouveau projet de loi sur la représentation des femmes dans la gouvernance des sociétés. Le projet de loi sur la parité de genre dans les conseils d'administration vise les sociétés cotées en Bourse, les banques, les sociétés d'assurances, les sociétés de fiducie et les coopératives de crédit.

Déposé par la sénatrice Céline Hervieux-Payette, qui est aussi vice-présidente du Comité permanent sénatorial des banques et du commerce, le projet de loi exige des sociétés visées qu'elles confient la gouvernance de leurs affaires à un conseil formé en parts égales d'hommes et de femmes. Le projet de loi S-238 donnerait aux sociétés visées un délai de trois ans pour parvenir à former un conseil d'administration paritaire.

Affirmant que la place des femmes dans les conseils d'administration des 500 plus grandes entreprises canadiennes s'accroît vraiment trop lentement, la sénatrice a écrit dans une lettre où elle présentait son projet de loi au grand public : « Les belles paroles et les bonnes intentions pour promouvoir l'égalité des femmes dans les conseils d'administration ne suffisent plus¹³⁰. » Six lois fédérales seraient donc modifiées à la suite de l'adoption du projet de loi S-238 – la Loi canadienne sur les sociétés par actions,

¹²⁸ Lancé en 2004 par le ministre délégué à la Cohésion sociale et à la Parité, le Label Égalité vise à valoriser l'égalité des hommes et des femmes et la mixité professionnelle au cœur des entreprises, des administrations et des associations. Les actions menées par les prétendants sont évaluées dans trois domaines : « égalité professionnelle », « gestion des ressources humaines et management » ainsi que « parentalité dans le cadre professionnel ». Le blogue d'une grande chaîne télévisuelle française écrit au sujet du Label Égalité : « On peut penser qu'à terme, ce label pourra devenir un critère de sélection pour les femmes qui recherchent un emploi ». Adresse Web : [<http://emploi.france5.fr/job/carriere/femme/10039979-fr.php>] (page consultée le 11 novembre 2009).

¹²⁹ Pierre GALIPEAU, Ginette POIRIER et Julie THÉRIAULT, *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, Québec, ministère du Travail, 2004, p. 3.

¹³⁰ Céline HERVIEUX-PAYETTE, « Parité hommes-femmes dans les conseils d'administration », *Le Devoir*, 5 juin 2009, p. A-8.

la Loi sur les banques, la Loi sur les associations coopératives de crédit, la Loi sur les sociétés d'assurances, la Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt et la Loi sur la gestion des finances publiques – pour y ajouter les dispositions suivantes :

« a) cinquante pour cent des administrateurs sont des femmes, si le conseil est constitué d'un nombre pair d'administrateurs et

b) la différence entre le nombre de femmes et d'hommes qui sont administrateurs est égale à un, si le conseil est constitué d'un nombre impair d'administrateurs¹³¹. »

Il est prévu que le projet de loi S-238 soit débattu en 3^e lecture par une commission sénatoriale au mois de décembre 2010.

5.3 L'EXEMPLE DE LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Au Québec, les sociétés d'État ont fait l'objet, en 2006, de nouvelles orientations en matière de gouvernance. Ces orientations, formulées dans l'énoncé de politique que déposait le ministre des Finances d'alors, Michel Audet, comprenaient de nouvelles règles relatives à la formation de leur conseil d'administration. L'une d'elles s'énonce comme suit : « Le gouvernement [...] s'assurera que, d'ici cinq ans, les conseils d'administration des sociétés d'État soient constitués à parts égales [*sic*] d'hommes et de femmes¹³². » La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État a consacré cet objectif en inscrivant ceci à son article 43 : « Le gouvernement établit une politique ayant pour objectifs : [...] que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués à parts égales [*sic*] de femmes et d'hommes à compter du 14 décembre 2011¹³³. »

Les sociétés assujetties à cette loi, au nombre de 24, comprennent Hydro-Québec, Investissement Québec, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Société des alcools du Québec, la Société des loteries du Québec et la Société générale de financement du Québec, qui font partie des 500 plus gros employeurs du Québec. Le tableau 11 montre comment chacune d'entre elles s'est acquittée de l'obligation et comment, collectivement, les sociétés d'État se sont rapprochées de l'objectif.

¹³¹ Sénat du Canada, *Projet de loi S-238, Loi visant à assurer la parité de genre dans le conseil d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères*, [http://www2.parl.gc.ca/content/Senate/Bills/402/public/S-238/S-238_1/S-238_text.htm].

¹³² Ministère des Finances, *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : énoncé de politique*, Québec, le Ministère, avril 2006.

¹³³ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*, op. cit. La Loi a été adoptée et sanctionnée le 14 décembre 2006.

Tableau 11

**REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT
VISÉES PAR LA LOI SUR LA GOUVERNANCE : DÉCEMBRE 2006 À SEPTEMBRE 2010**

en date du	20 déc. 2006	20 déc. 2007	1er déc. 2008	14 déc. 2009	1er sept. 2010
Société visée	(%)				
Agence métropolitaine de transport *	25,0	33,3	25,0	25,0	25,0
Caisse de dépôt et placement du Québec	20,0	40,0	35,7	41,7	42,9
Conseil des arts et des lettres du Québec	46,2	46,2	46,2	57,1	50,0
Hydro-Québec	31,3	37,5	33,3	35,3	31,3
Investissement Québec	20,0	40,0	40,0	46,7	50,0
La Financière agricole du Québec	27,3	27,3	27,3	20,0	20,0
Régie de l'assurance maladie du Québec	33,3	30,8	35,7	40,0	40,0
Régie des installations olympiques	16,7	42,9	45,5	40,0	45,5
Régie des rentes du Québec	16,7	16,7	16,7	33,3	42,9
Société d'habitation du Québec	14,3	44,4	55,6	44,4	44,4
Société de développement des entreprises culturelles	20,0	22,2	30,8	42,9	42,9
Société de l'assurance automobile du Québec	36,4	41,7	41,7	53,3	60,0
Société de la Place des Arts de Montréal	55,6	55,6	66,7	70,0	70,0
Société de télédiffusion du Québec	44,4	37,5	50,0	54,5	54,5
Société des alcools du Québec	12,5	36,4	33,3	33,3	33,3
Société des établissements de plein air du Québec	11,1	22,2	22,2	22,2	50,0
Société des loteries du Québec	28,6	55,6	55,6	50,0	50,0
Société des traversiers du Québec	20,0	20,0	20,0	55,6	66,7
Société du Centre des congrès de Québec	42,9	44,4	44,4	45,5	45,5
Société du Grand Théâtre de Québec	55,6	55,6	66,7	66,7	44,4
Société du Palais des congrès de Montréal	50,0	50,0	50,0	45,5	45,5
Société générale de financement du Québec	0,0	0,0	30,8	40,0	46,7
Société immobilière du Québec	33,3	44,4	55,6	44,4	44,4
Société québécoise de récupération et de recyclage	42,9	55,6	60,0	60,0	50,0
Ensemble	31,1	38,9	40,9	43,8	45,4

* Modifications législatives à venir

Source : Secrétariat aux emplois supérieurs

Il faut dire que les sociétés d'État visées n'ont pas tardé à nommer plus de femmes à leur conseil d'administration : dans l'ensemble, ceux-ci comptent maintenant 45,4 % de femmes parmi leurs membres, selon les données du Secrétariat aux emplois supérieurs. Certaines d'entre elles semblent toutefois résister au mouvement. C'est le cas de l'Agence métropolitaine de transport qui, après l'avoir haussé à 33 %, a ramené le taux de féminité de son conseil d'administration à 25 % en 2008. C'est le cas, *a fortiori*, de la Financière agricole, qui est passée de 27,3 % de femmes membres de son conseil d'administration en décembre 2006 à 20 % en septembre 2010. Heureusement, plusieurs ont atteint ou dépassé la parité. Cette croissance prouve par a plus b que les sociétés peuvent, si elles le veulent, féminiser rapidement leur conseil d'administration et que les femmes sont prêtes à participer à l'administration des grandes sociétés.

5.4 QUE FAIRE POUR ALLER PLUS LOIN?

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, une variété de mesures sont mises en œuvre, au Québec et ailleurs, pour inciter les sociétés à faire plus de place aux femmes dans leurs instances de gouvernance ou pour les y contraindre. S'inspirant de ces mesures, le Conseil du statut de la femme propose ici des mécanismes qu'il souhaiterait voir implantés par le législateur pour réduire le déficit chronique de représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés privées, au Québec.

Les sociétés privées établies au Québec bénéficient, chaque année, de nombreux privilèges fiscaux; en contrepartie, il nous semblerait légitime qu'elles aient à concrétiser dans leurs plus hautes instances une valeur chère aux Québécoises et aux Québécois, celle de l'égalité entre les femmes et les hommes. En permettant à cette valeur de se propager dans la sphère économique (dans les lieux décisionnels des entreprises), ces entreprises y gagneraient en efficacité, comme nous l'avons vu au chapitre II, et elles participeraient à l'essor de la société québécoise parmi les plus avancées en matière d'égalité entre les sexes.

L'aide versée aux entreprises par le gouvernement du Québec s'élève annuellement à environ 3 milliards de dollars. Si nous nous référons aux données présentées dans un rapport publié par le ministère des Finances (estimations prudentes), l'aide gouvernementale aux entreprises se serait établie, en 2006-2007, à 2 665 millions de dollars. Les mesures fiscales représentaient l'essentiel de cette somme, soit 1 923 millions de dollars, tandis que les mesures d'aide budgétaire totalisaient 459 millions de dollars et que les « autres mesures d'aide aux entreprises » représentaient 283 millions de dollars¹³⁴. Plus récemment, quatre économistes ont estimé à 3,3 milliards de dollars la somme des crédits offerts aux entreprises¹³⁵.

Dans les chapitres précédents, nous avons vu que la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises va de pair avec leur présence parmi les gestionnaires de celles-ci. Or, la législation en vigueur au Québec comporte des mesures visant à favoriser l'accès des femmes à des postes de direction, dans les entreprises qui entretiennent des relations d'affaires avec le gouvernement du Québec. Ces mesures sont prévues dans le programme d'obligation contractuelle, une politique adoptée par décision ministérielle en 1987 et entrée en vigueur en 1989. Cette politique requiert de toute entreprise qui emploie 100 personnes et plus et qui reçoit un contrat gouvernemental ou une subvention de 100 000 \$ et plus qu'elle adopte un programme d'accès à l'égalité¹³⁶.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, la composition de la haute direction d'une entreprise et celle de son conseil d'administration évoluent parallèlement. C'est pourquoi il semble pertinent d'agir simultanément sur les instances de la direction et de la gouvernance des sociétés. Aussi **le Conseil du statut de la femme recommande-t-il :**

¹³⁴ Groupe de travail sur les aides fiscales aux régions ressources et à la nouvelle économie, *À armes égales : rapport du Groupe de travail sur les aides fiscales aux régions ressources et à la nouvelle économie*, Québec, le Groupe de travail, janvier 2008, p.143.

¹³⁵ Propos rapportés par Jean-Marc SALVET, « Les "lucides" misent sur la réduction des dépenses », *Le Soleil*, 22 février 2010.

¹³⁶ À partir du constat que les femmes se concentrent dans un nombre réduit d'emplois et qu'elles sont faiblement représentées dans les milieux de travail traditionnellement masculins ainsi que dans les hautes sphères de la direction d'entreprise, un programme d'accès à l'égalité vise à corriger cette situation.

- 3. Que le programme d'obligation contractuelle soit modifié de façon à ce que les entreprises assujetties incluent dans leur programme d'accès à l'égalité des mesures destinées à instaurer graduellement la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration.**

La surveillance de la mise en œuvre du programme d'obligation contractuelle, confiée à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, a donné lieu à ce jour à un seul bilan officiel¹³⁷, publié par cet organisme en 1998. Pourtant, un suivi auprès de ces entreprises est réalisé par la Commission sans qu'il en résulte de publication. À la fin du processus de vérification, la Commission indique au Secrétariat du Conseil du trésor le nom des entreprises qui ont failli à leurs obligations relatives à la mise en œuvre d'un programme d'accès à l'égalité et il arrive qu'en conséquence, le Secrétariat retire les entreprises fautives de la liste des fournisseurs gouvernementaux autorisés. Tout en étant conscient que la Commission ne dispose pas de ressources suffisantes pour faire davantage, le Conseil ne peut que déplorer qu'un bilan du programme d'obligation contractuelle ne soit pas publié régulièrement.

Puisque l'évaluation des performances est essentielle au progrès de la mise en place de toute politique, des mesures de suivi doivent être prévues : elles permettent de mesurer la distance qui reste à franchir pour atteindre l'objectif et de rajuster le tir, au besoin. Le Conseil soutient en ce sens qu'un bilan régulier de l'obligation contractuelle et un bilan des efforts pour féminiser les instances de gouvernance devraient être prévus dans la loi. Prenant exemple sur le bilan annuel du gouvernement fédéral relativement à l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, **le Conseil du statut de la femme recommande donc :**

- 4. Que le législateur exige des employeurs soumis à l'obligation contractuelle qu'ils déposent chaque année à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse un rapport faisant état des résultats obtenus dans le cadre de leur programme d'accès à l'égalité, y compris des mesures qui visent à instaurer la parité femmes-hommes dans leur conseil d'administration. La Commission remettrait au Secrétaire du Conseil du trésor un bilan annuel de l'obligation contractuelle. Ce bilan serait rendu public comme cela est fait au palier fédéral pour le suivi de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.**
- 5. Que, dans le but de suivre les progrès des entreprises vers l'objectif d'avoir des conseils d'administration paritaires (femmes-hommes), le législateur modifie la Loi sur le Registraire des entreprises (L.R.Q., chapitre R-17.1) de façon à requérir de celui-ci qu'il vérifie les renseignements que lui fournissent les compagnies dans leur déclaration initiale et qu'il s'assure de tenir à jour la liste des administrateurs conformément aux déclarations annuelles.**

¹³⁷ Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : bilan et perspectives, décembre 1998 : maintenir les acquis, élargir le champ d'action*, [recherche et rédaction : Monik Bastien et autres], Québec, la Commission, 1998.

Par ailleurs, comme nous le savons, les compagnies qui investissent dans la recherche et développement bénéficient de crédits d'impôt de la part des gouvernements fédéral et québécois. Afin que les retombées de ces avantages fiscaux profitent de façon plus équilibrée aux femmes et aux hommes et que les femmes aient plus de chances d'accéder aux conseils d'administration de ces entreprises, **le Conseil du statut de la femme recommande :**

6. **Que la loi fiscale québécoise soit modifiée de façon à assortir l'octroi de crédits d'impôt pour la recherche et le développement de l'exigence d'implanter un programme d'accès à l'égalité, lequel inclurait des mesures visant à instaurer la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse serait responsable du soutien des établissements et du suivi de leurs programmes d'accès à l'égalité.**

CONCLUSION

Les données présentées dans cet avis confirment que les instances de gouvernance des entreprises privées sont encore loin de la parité hommes-femmes. C'est le cas au Québec comme ailleurs en Amérique du Nord de même qu'en Europe. Pourtant, les sociétés qui font appel à des administratrices pour participer à leur gouvernance sont nettement avantagées sur les plans de l'efficacité et de la rentabilité, ce que plusieurs études concourent à démontrer. Notre revue de la littérature en fait état.

Par l'analyse des résultats de nos enquêtes et d'études internationales récentes, nous avons examiné les causes probables de la sous-représentation des femmes, ainsi que les facteurs qui font varier le degré d'ouverture des conseils à l'administration au féminin. L'analyse des taux de féminité fait ressortir des différences marquées entre les entreprises selon le secteur de production auquel elles appartiennent. On constate l'influence des stéréotypes sur l'accès des femmes aux conseils d'administration : les activités productives associées aux rôles traditionnellement féminins laissent plus de place que les autres aux femmes tandis que les activités traditionnellement masculines se montrent pratiquement fermées à la représentation féminine dans les conseils d'administration.

L'analyse sectorielle montre également que les stéréotypes sexuels conduisent à des résultats surprenants. En effet, certains domaines d'activité que l'on aurait crus d'emblée ouverts aux administratrices, en raison de leur parenté avec les rôles traditionnellement féminins, s'avèrent au contraire plutôt fermés. C'est le cas du secteur de l'hébergement et des services de restauration, qui a un taux de féminité inférieur à celui de l'ensemble des conseils d'administration des géants de l'industrie québécoise.

L'analyse régionale des résultats révèle elle aussi des disparités qu'il nous fallait expliquer. Nous avons donc tenté de comprendre pourquoi les régions de la couronne de Montréal (Lanaudière, les Laurentides, la Montérégie, par exemple) se classent parmi les plus favorables à la participation des femmes aux conseils d'administration tandis que la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, l'Abitibi-Témiscamingue et le Saguenay-Lac-Saint-Jean ressortent comme les plus fermées. Le schéma de développement suivi par chacune des régions a été caractérisé, historiquement, par sa position géographique par rapport aux grands centres urbains et aux réseaux de transport. Nous avons fait ressortir que la place des femmes comme administratrices s'est développée plus rapidement dans les régions centrales, celles-ci étant capables de mieux diversifier leur économie que les régions périphériques ou, même, que la région métropolitaine.

Finalement, s'inspirant des mécanismes envisagés ou mis en œuvre au Québec et ailleurs pour inciter ou contraindre les sociétés à faire plus de place aux femmes dans leurs instances de gouvernance, le Conseil du statut de la femme propose, au dernier chapitre, un corpus de mesures législatives qu'il souhaiterait voir implantées pour réduire le déficit chronique de représentation des femmes dans les conseils d'administration des sociétés privées, au Québec. Il faut changer la dynamique de reproduction de ces bastions masculins que sont, encore aujourd'hui, les conseils d'administration de près du tiers de nos grandes compagnies.

LISTE DES RECOMMANDATIONS DU CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME

1. Que les établissements d'enseignement accrédités qui donnent des formations aux futures administratrices soient subventionnés.
2. Que, dans le but de favoriser le développement d'une culture qui valorise l'égalité entre les sexes et la mixité professionnelle dans les entreprises, le Bureau de normalisation du Québec se voie confier la tâche d'élaborer une certification Égalité. Cette certification pourrait s'inspirer des prix ISO familles et faire évoluer les mentalités car, avec une certification « Égalité », les entreprises pourraient se vanter d'avoir atteint la parité entre les genres pour leur gouvernance et pour leur gestion.
3. Que le programme d'obligation contractuelle soit modifié de façon à ce que les entreprises assujetties incluent dans leur programme d'accès à l'égalité des mesures destinées à instaurer graduellement la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration.
4. Que le législateur exige des employeurs soumis à l'obligation contractuelle qu'ils déposent chaque année à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse un rapport faisant état des résultats obtenus dans le cadre de leur programme d'accès à l'égalité, y compris des mesures qui visent à instaurer la parité femmes-hommes dans leur conseil d'administration. La Commission remettrait au Secrétaire du Conseil du trésor un bilan annuel de l'obligation contractuelle. Ce bilan serait rendu public comme cela est fait au palier fédéral pour le suivi de l'application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.
5. Que, dans le but de suivre les progrès des entreprises vers l'objectif d'avoir des conseils d'administration paritaires (femmes-hommes), le législateur modifie la Loi sur le Registraire des entreprises (L.R.Q., chapitre R-17.1) de façon à requérir de celui-ci qu'il vérifie les renseignements que lui fournissent les compagnies dans leur déclaration initiale et qu'il s'assure de tenir à jour la liste des administrateurs conformément aux déclarations annuelles.
6. Que la loi fiscale québécoise soit modifiée de façon à assortir l'octroi de crédits d'impôt pour la recherche et le développement de l'exigence d'implanter un programme d'accès à l'égalité, lequel inclurait des mesures visant à instaurer la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration. La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse serait responsable du soutien des établissements et du suivi de leurs programmes d'accès à l'égalité.

BIBLIOGRAPHIE

ASSEMBLÉE NATIONALE. *Proposition de loi relative à l'accès des femmes aux responsabilités professionnelles et sociales*, n° 1183, treizième législature, [présentée par : M^{me} Marie-Jo Zimmermann, députée], Paris, 15 octobre 2008 [<http://www.assemblee-nationale.fr/13/propositions/pion1183.asp>].

BITTI, Mary Teresa. « Banks capitalize on women », *National Post*, 18 mars 2009, p. 12.

BRIÈRE, Sophie et Natalie RINFRET. « La réalité des femmes sur les conseils d'administration suite à l'adoption de la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État : obstacles et accès », *La Revue de l'innovation : la Revue de l'innovation dans le secteur public*, vol. 15, n° 1, 2010, 29 p.

BROWN, David A. H., Debra L. BROWN et Vanessa ANASTASOPOULOS. *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing*, Ottawa, The Conference Board of Canada, mai 2002, 28 p.

CATALYST. 1998 *Catalyst Census: Women Board Directors of Canada*, [<http://www.catalyst.org/file/162/1998%20catalyst%20census-women%20board%20directors%20of%20canada.pdf>].

CATALYST. 2007 *Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*, [<http://www.catalyst.org/file/141/census%202007-%20canada.pdf>].

CATALYST. 2009 *Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*, [http://www.catalyst.org/file/369/2009_fp500_core_report_final_021910.pdf].

CATALYST. *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, 2007 [<http://www.catalyst.org/file/139/bottom%20line%202.pdf>].

COMMERCE (en collaboration avec le journal *Les Affaires*). « Les plus grandes entreprises du Québec », juillet 2008, p. 40-60.

COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC. *Les femmes dans la construction*, [s. l.], Direction de la recherche et de l'organisation, la Commission, avril 2010, 12 p.

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE. *Les programmes d'accès à l'égalité au Québec : bilan et perspectives, décembre 1998 : maintenir les acquis, élargir le champ d'action*, [recherche et rédaction : Monik Bastien et autres], Québec, la Commission, 1998, 142 p.

CÔTÉ, Serge et Marc-Urbain PROULX. *L'économie des régions périphériques du Québec et son renouvellement actuel*, [s. l.], Centre de recherche et de développement des territoires, octobre 2002, 141 p.

EAGLY, Alice H. et Linda L. CARLI. *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*, Boston, Harvard Business School Press, 2007, 308 p.

EARNST & YOUNG. *Groundbreakers: Using the Strength of Women to Rebuild the World Economy*, [[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/\\$FILE/Groundbreakers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers/$FILE/Groundbreakers.pdf)] (page consultée le 6 juillet 2009).

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. *Les CA. Y accéder. Y agir*, [http://www.enap.ca/DSO/fr/perfectionnement_V2_listeAlpha.aspx?sortcode=1.6.6.12.12¶metre=GOUV2&page=description].

ELGÀN, Elisabeth. « Pouvoir économique en Suède et inégalité des sexes », *Informations sociales*, n° 151, janvier 2009, p. 84-91.

EUROPEAN PROFESSIONAL WOMEN'S NETWORK. *Third Bi-annual EuropeanPWN BoardWomen Monitor 2008*, [http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=561] (page consultée le 11 juin 2009).

FETHEROLF LOUTFI, Martha (dir.). *Women, Gender and Work: What is Equality and How Do we Get There?*, Genève, Bureau international du travail, 2002, 565 p.

GALIPEAU, Pierre, Ginette POIRIER et Julie THÉRIAULT. *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, Québec, ministère du Travail, 2004, 18 p.

GRANT, J. « Women as managers: What They Can Offer to Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 16, n° 1, 1988, p. 56-63, dans Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, « Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et emploi*, n° 102, avril-juin 2005, p. 11-20.

GRESY, Brigitte. *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, ministère du Travail, des Relations professionnelles, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, République française, juillet 2009 [<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/documentation-publications-videothèque/rapports/rapports-concernant-champ-droits-femmes-egalite/rapport-preparatoire-concertation-avec-partenaires-sociaux-egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes-brigitte-gresy.html>].

GRESY, Brigitte. *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : synthèse*, 8 juillet 2009 [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/SYNTHESE_DU_RAPPORT_GRESY.pdf] (page consultée le 7 septembre 2009).

GROUPE DE TRAVAIL SUR LES AIDES FISCALES AUX RÉGIONS RESSOURCES ET À LA NOUVELLE ÉCONOMIE. *À armes égales : rapport du Groupe de travail sur les aides fiscales aux régions ressources et à la nouvelle économie*, Québec, le Groupe de travail, janvier 2008, 200 p.

HERVIEUX-PAYETTE, Céline. « Parité hommes-femmes dans les conseils d'administration », *Le Devoir*, 5 juin 2009, p. A-8.

HIVERT, Anne-Françoise. « En Norvège, des femmes de tête ou le bâton », *Libération*, 2 janvier 2006.

HOWARD, Ann et Richard S. WELLINS. *Holding Women Back: Troubling Discoveries – And Best Practices for Helping Female Leaders Succeed*, Pittsburgh, Pennsylvanie, Development Dimensions International, mai 2009, 38 p.

IBARRA, Herminia, Nancy M. CARTER et Christine SILVA. « Why Men Still Get More Promotions Than Women: Your high-potential females need more than just well-meaning mentors », *Harvard Business Review*, septembre 2020, p. 80-85.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Enquête sur la présence des femmes au sein des conseils d'administration dans le domaine de la R-D au Québec : bilan de collecte, enquête 356 / Projets KAF-001*, [rédaction : Marie Bouillé], Québec, l'Institut, mars 2009, 6 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. *Statistiques principales du secteur de la fabrication, pour l'activité totale, par sous-secteur du SCIAN*, Québec, 2007, données révisées, [http://stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/qc_2007_scian3_actman.htm].

INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS et OBERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES. *L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise*, septembre 2009, 70 p. [http://www.europeanpwn.net/files/etudeifa_orse_epwn_vdef_3.pdf] (page consultée le 8 octobre 2009).

KANTER, Rosabeth M. *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977, 348 p.

KANTER, Rosabeth M. « Women and the Structure of Organizations: Explorations in Theory and Behavior », dans Marcia MILLMAN et Rosabeth M. KANTER, *Another Voice: Feminist Perspectives on Social Life and Social Science*, New York, Octagon Books, 1975, p. 34-74.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, Sophie. « Femmes et performance des entreprises : l'émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et emploi*, n° 102, avril-juin 2005, p. 11-20.

LATINREPORTERS.COM. *Espagne – Loi d'égalité entre hommes et femmes adoptée définitivement*, 17 mars 2007 [<http://www.latinreporters.com/espagnepol17032007.html>] (page consultée le 7 septembre 2009).

LAUZON, Léo-Paul, Martine LAUZON et Isabelle DUCLAUD. *Place des femmes à titre d'administratrices et d'officiers dans les grandes entreprises canadiennes pour l'année financière 1994*, Montréal, Chaire d'études socio-économiques de l'UQÀM, mars 1997, 53 p. et annexes.

« L'Espagne vote une loi d'égalité hommes-femmes », *Le Nouvel Observateur*, 15 mars 2007 [http://tempsreel.nouvelobs.com/depeches/international/europe/20070315.FAP0135/lespagne_vote_une_loi_degalite_hommesfemmes.html] (page consultée le 7 septembre 2009).

Loi canadienne sur les sociétés par actions, L.R.C. 1985, chapitre C-44.

Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics, L.R.Q., chapitre A-2.01.

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives, L.R.Q., chapitre G-1.02.

Loi sur la publicité légale des entreprises individuelles, des sociétés et des personnes morales, L.R.Q., chapitre P-45.

Loi sur l'équité en matière d'emploi, L.R.C. 1995, chapitre 44.

Loi sur les banques, L.C. 1991, chapitre 46.

Loi sur les compagnies, L.R.Q., chapitre C-38.

Loi sur les coopératives, L.R.Q., chapitre C-67.2.

Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., chapitre C-67-3.

Loi sur les sociétés d'assurances, L.C. 1991, chapitre 47.

Loi sur les valeurs mobilières, L.R.Q., chapitre V-1.1.

LORTIE-LUSSIER, Monique et Natalie RINFRET. « La contribution des femmes à l'émergence de nouvelles cultures organisationnelles : entre réalité et utopie », *Télescope : revue d'analyse comparée en administration publique*, vol. 13, n° 4, 2007, p. 1-13.

MARTEL, Maurice et Paul MARTEL. *La compagnie au Québec : les aspects juridiques*, Montréal, Éditions Wilson & Lafleur, 2009.

MCKINSEY & COMPANY. *Women matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise*, Paris, octobre 2007 [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2007_French.pdf] (page consultée le 10 juin 2009).

MCKINSEY & COMPANY. *Women Matter 2 : le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain*, Paris, 2008 [http://www.mckinsey.com/locations/paris/home/womenmatter/pdfs/Women_matter_oct2008_French.pdf] (page consultée le 27 juillet 2009).

MILLMAN, Marcia et Rosabeth M. KANTER. *Another Voice: Feminist Perspectives on Social Life and Social Science*, New York, Octagon Books, 1975, 382 p.

MINISTÈRE DES FINANCES. *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : énoncé de politique*, Québec, le Ministère, avril 2006, 33 p.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION. *Portrait socioéconomique des régions du Québec : l'ÉconoMètre – Édition 2009*, Québec, le Ministère, juin 2009, 108 p.

MORIN, Marie-Claude. « À 8 %, elles sont rares dans l'antichambre du pouvoir », *Les Affaires*, 18-24 septembre 2010, p. 14-15.

NORMAND, François. « Plus d'administratrices en Norvège », *Les Affaires*, 11 juillet 2009 [http://lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/developpement-des-affaires/plus-d-administratrices-en-norvege/] (page consultée le 30 septembre 2009).

OPPORTUNITY NOW. *Norway leads the way on Gender Legislation*, 19 juin 2009 [http://www.opportunitynow.org.uk/news/global_issues/gender_norway.html] (page consultée le 10 novembre 2009).

ORION COOPÉRATIVE DE RECHERCHE ET DE CONSEIL. *Un atout pour l'avenir : la participation des femmes à la démocratie coopérative*, [s. l.], Conseil canadien de la coopération, 1994, 88 p.

OSTENSEN NOSS, Cecilie. *Gender Equality in Norway*, Strasbourg, European Commission for Democracy Through Law, Council of Europe, 12 juin 2006, 6 p. [http://www.venice.coe.int/docs/2006/CDL-JU%282006%29028-e.pdf] (page consultée le 9 novembre 2009).

POPCORN, Faith et Lys MARYGOLD. *Le pouvoir économique des femmes et les nouvelles stratégies de marketing*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2001, 313 p.

Principales statistiques sur le financement des petites entreprises, décembre 2006, [http://www.pme-prf.gc.ca/eic/site/sme_fdi-prf_pme.nsf/fra/02035.html#demographie] (page consultée le 14 juillet 2009).

PROULX, Marc-Urbain. *L'économie des territoires au Québec : aménagement, gestion, développement*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2002, 364 p.

QUÉBEC (PROVINCE). *Code civil du Québec*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2009-.

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA. *Loi sur l'équité en matière d'emploi : rapport annuel 2007*, [http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/publications/egalite/rapports_annuels/2008/page02.shtml] (page consultée le 25 octobre 2010).

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA. *Loi sur l'équité en matière d'emploi : rapport annuel 2008*, [http://www.hrsdc.gc.ca/fra/travail/publications/egalite/rapports_annuels/2008/page02.shtml] (page consultée le 25 octobre 2010).

ROSENER, Judy. « Ways Women Lead », *Harvard Business Review*, vol. 37, 1990, p. 119-125.

RUSSEL REYNOLDS ASSOCIATES. *Different is Better – Why Diversity Matters in the Boardroom*, 2009 [<http://www.russellreynolds.com/pdf/thought/DifferentisBetterWhyDiversityMattersintheBoardroom.pdf>] (page consultée le 23 avril 2009).

RYAN, Michelle K. et S. Alexander HASLAM. « The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 2, 2007, p. 549-572.

SALVET, Jean-Marc. « Les “lucides” misent sur la réduction des dépenses », *Le Soleil*, 22 février 2010.

SÉNAT DU CANADA. *Projet de loi S-238, Loi visant à assurer la parité de genre dans le conseil d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères*, [http://www2.parl.gc.ca/content/Senate/Bills/402/public/S-238/S-238_1/S-238_text-f.htm].

SPENCER STUART. *Canadian Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies 2007*, [s. l.], Spencer Stuart, 2007, 52 p.

SPENCER STUART. *Canadian Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies 2009*, [s. l.], Spencer Stuart, 2009, 60 p.

SPENCER STUART et INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES. *Les pratiques et tendances dans l'organisation et la rémunération des conseils d'administration des 50 plus importantes entreprises du Québec*, Montréal, Spencer Stuart et l'Institut, 2007, 28 p.

STATISTIQUE CANADA. *Tableau 282-0007 : enquête sur la population active (EPA), estimations selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge*, CANSIM, mai 2009.

THE PRIME MINISTER'S TASK FORCE ON WOMEN ENTREPRENEURS. *The Prime Minister's Task Force on Women Entrepreneur: Report and Recommendations*, [président : Sarmite D. Bulte, vice-présidente : Catherine Callbeck], Ottawa, octobre 2003, 272 p.

WIRTH, Linda. « Women in Management: Closer to Breaking Through the Glass Ceiling », dans Martha FETHEROLF LOUTFI (dir.), *Women, Gender and Work: What is Equality and How Do we Get There?*, Genève, Bureau international du travail, 2002.

ANNEXE 1

ESTIMATION DE LA RELATION PAR LA MÉTHODE DES MOINDRES CARRÉS ORDINAIRES

Les renseignements sur les 100 premières entreprises du palmarès 2008¹³⁸ nous ont servi de données de base pour estimer la fonction qui relie le taux de féminité des conseils d'administration aux facteurs présentés à la section 3.3. L'incidence de ces facteurs pourrait ainsi se résumer par l'équation suivante :

$$\text{FemmesCA} = \alpha + \beta(\text{MembresCA}) + \gamma(\text{Emploifemmes}) + \pi(\text{Emploi}) + \xi(\text{Rôles}) + \Omega(\text{Biens/services}) + \varphi(\text{Propriété}) + \varepsilon$$

Où FemmesCA : nombre de femmes siégeant au conseil d'administration de l'entreprise;

MembresCA : nombre de personnes siégeant au conseil dans l'entreprise;

Emploifemmes : nombre de femmes employées par l'entreprise, au Québec (estimé d'après le taux de féminité du secteur);

Emploi : nombre d'emplois que compte l'entreprise au Québec;

Rôles : variable pantin = 1 si production associée aux rôles traditionnellement féminins ou = 0 autrement;

Biens/services : variable pantin = 0 si producteur de biens ou = 1 si producteur de services;

Propriété : type de propriété. C'est une variable pantin = 0 si entreprise commerciale ou = 1 si entreprise non commerciale (organisme sans but lucratif, coopérative, société d'État, etc.).

Nous avons estimé les coefficients de cette équation en employant la méthode de régression par les moindres carrés ordinaires. La régression par les moindres carrés minimise ε , ou l'erreur aléatoire. En théorie, si l'équation est correctement spécifiée, ε tend donc vers zéro, ce qui signifie que le pouvoir explicatif de la régression est maximisé.

En examinant les caractéristiques des variables, on voit que la variable Emploifemmes, calculée comme une proportion de l'emploi total, est parfaitement corrélée avec Emploi. La variable Emploifemmes ressort d'ailleurs comme non significative selon le test de Student¹³⁹, ce qui nous pousse à accepter l'hypothèse de nullité de son coefficient.

¹³⁸ Commerce (en collaboration avec le journal *Les Affaires*), « Les plus grandes entreprises du Québec », *op. cit.*

¹³⁹ Il s'agit d'un test statistique de significativité partielle du modèle. Le test de Student nous permet de vérifier si chaque coefficient est significativement différent de 0 et ainsi de confirmer si chaque variable explique réellement la variable dépendante.

La nouvelle équation estimée se lisait comme suit :

$$\text{FemmesCA} = -1,1025 + 0,1996(\text{MembresCA}) - 5,6752 \cdot 10^{-6}(\text{Emploi}) + 0,4185(\text{Rôles}) + 0,6296(\text{Biens/services}) + 0,7329(\text{Type de propriété})$$

Ainsi spécifiée, l'équation a un très bon pouvoir explicatif. D'après son coefficient de détermination multiple¹⁴⁰, l'équation de régression explique 72,5 % de la variance.

¹⁴⁰ Ce coefficient $R = 0,8515397$, $R^2 = 0,72505901$.

ANNEXE 2

PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 100 GÉANTS DE L'INDUSTRIE - QUÉBEC 2008-2010

Secteur SCIAN	Rang	Nom de l'entreprise	Emplois au Québec	Femmes au CA	Membres du CA	% femmes au CA
Agriculture, forêt	12	Coop fédérée (La)	8 649	2	15	13,3
Extraction minière, pétrolière et gazière	44	Xstrata	3 020	0	11	0,0
	70	Québec Cartier (compagnie minière)	2 018	1	9	11,1
	74	QIT - Fer et Titane	1 900	1	15	6,7
Services d'utilité publique	79	Gaz Métro (Société en commandite)	1 732	2	13	15,4
Construction	29	SNC-Lavalin (Groupe)	4 811	3	11	27,3
	43	Dessau (Anc. Dessau-Soprin)	3 050	0	6	0,0
	84	BPR	1 660	0	7	0,0
	86	Genivar (Fonds de revenu)	1 600	0	7	0,0
	103	Pomerleau	1 406	0	6	0,0
Fabrication d'aliments, boissons, vêtements et chaussures	49	Agropur coopérative	2 929	1	15	6,7
	55	Saputo	2 630	5	12	41,7
	73	Vêtements Peerless	1 921	1	3	33,3
	77	Kraft Canada	1 850	4	11	36,4
	86	Aliments Maple Leaf	1 600	2	14	14,3
	98	Molson Canada	1 450	2	14	14,3
Fabrication de produits issus de ressources naturelles	8	AbitibiBowater	10 313	2	13	15,4
	26	Cascades	5 172	1	13	7,7
	31	Kruger	4 261	1	7	14,3
	62	Tembec	2 260	0	9	0,0
	78	Domtar Corporation	1 800	1	14	7,1
	97	Bridgestone Firestone Canada	1 490	0	9	0,0
Fabrication de produits métalliques et de meubles	102	Thomas & Betts Canada	1 426	1	10	10,0
	6	Bombardier	14 049	1	13	7,7
	16	Rio Tinto Alcan	7 500	1	15	6,7
	35	Alcoa Canada Première fusion	3 550	0	8	0,0
	52	BRP	2 700	0	15	0,0
	90	Electrolux	1 550	3	9	33,3
	105	Rolls-Royce Canada	1 387	2	13	15,4
Commerce de gros	85	UAP	1 604	2	13	15,4
	94	Future Électronique	1 500	0	1	0,0
Commerce de détail	2	George Weston	22 976	2	11	18,2
	10	RONA	10 000	2	12	16,7
	17	METRO	7 206	2	14	14,3

Secteur SCIAN	Rang	Nom de l'entreprise	Emplois au Québec	Femmes au CA	Membres du CA	% femmes au CA
Commerce de détail	21	Sears Canada	6 700	2	8	25,0
	23	Wal-Mart Canada	6 613	0	3	0,0
	33	Couche-Tard (Alimentation)	4 000	1	10	10,0
	34	Costco (Les entrepôts)	3 599	2	13	15,4
	45	Aldo (Le Groupe)	3 000	0	1	0,0
	51	BMTC (Groupe)	2 705	1	9	11,1
	56	Home Depot Canada	2 600	2	8	25,0
	58	Bureau en Gros	2 400	4	9	44,4
	64	Sobeys Québec	2 223	2	18	11,1
	80	Maison Simons	1 700	1	5	20,0
	86	Supermarchés GP	1 600	2	14	14,3
	92	Reitmans (Canada)	1 529	0	9	0,0
Transport et entreposage	5	Postes Canada	15 440	5	11	45,5
	13	Société de transport de Montréal (STM)	7 992	4	9	44,4
	14	Gestion ACE Aviation	7 813	0	9	0,0
	20	TransForce inc.	6 841	3	14	21,4
	37	CN	3 477	2	14	14,3
	40	CAE	3 300	1	15	6,7
	42	Transat A.T.	3 100	1	12	8,3
	58	Aveos	2 400	0	9	0,0
	65	Bell Helicopter Textron Canada	2 200	1	12	8,3
	68	Robert (Groupe)	2 075	0	4	0,0
	100	VIA Rail Canada	1 432	3	16	18,8
	101	UPS Canada	1 430	2	10	20,0
Industrie de l'information et industrie culturelle	4	BCE (Bell Canada Entreprises)	17 392	1	11	9,1
	7	Quebecor	12 485	1	11	9,1
	24	Transcontinental	6 056	2	13	15,4
	27	TELUS Communications	5 000	1	12	8,3
	39	Rogers Communications	3 374	4	18	22,2
	54	CBC/Radio-Canada	2 686	5	12	41,7
	93	Astral Media	1 525	2	15	13,3
	94	Ericsson Canada	1 500	6	16	37,5
Finances et assurances	104	Atelka	1 401	0	2	0,0
	1	Desjardins (mouvement des caisses)	38 187	4	22	18,2
	9	Banque Nationale du Canada	10 245	4	15	26,7
	15	RBC	7 700	3	15	20,0
	27	BMO Groupe financier	5 000	4	18	22,2
	36	Banque CIBC	3 500	4	16	25,0
Finances et assurances	40	Banque TD (Groupe financier)	3 300	4	17	23,5

Secteur SCIAN	Rang	Nom de l'entreprise	Emplois au Québec	Femmes au CA	Membres du CA	% femmes au CA
Finances et assurances	48	Banque Laurentienne du Canada	2 966	4	13	30,8
	63	La Capitale, mutuelle de l'administration publique	2 226	3	12	25,0
	66	ING Canada	2 173	3	11	27,3
	71	Industrielle Alliance	1 988	3	14	21,4
	76	Promutuel (Groupe)	1 863	0	10	0,0
	86	Banque Scotia	1 600	4	14	28,6
	91	Financière Standard Life	1 546	0	7	0,0
	94	Sun Life (Financière)	1 500	3	14	21,4
	106	AXA Canada	1 370	0	6	0,0
Services immobiliers et de location	80	Cogir (Société de gestion)	1 700	0	1	0,0
Services professionnels, scientifiques et techniques	11	CGI (Groupe)	9 200	2	14	14,3
	25	IBM Canada (Québec)	6 000	3	12	25,0
	67	Samson Bélair/Deloitte & Touche	2 089	17	86	19,8
	72	Raymond Chabot Grant Thornton	1 930	2	22	9,1
	80	Ubisoft	1 700	0	6	0,0
Gestion de sociétés	30	Power Corporation du Canada	4 488	1	17	5,9
Services administratifs, de soutien, de gestion des déchets et services d'assainissement	18	Garda World (agence de sécurité)	7 000	1	6	16,7
	45	Distinction (Groupe)	3 000	1	10	10,0
	45	Sécurité Kolossal	3 000	0	1	0,0
	57	Maintenance Empire (Industries de)	2 500	0	1	0,0
	60	Securitas Canada	2 300	0	4	0,0
	98	Services ménagers Roy	1 450	0	1	0,0
Arts, spectacles et loisirs	80	Cirque du Soleil	1 700	0	1	0,0
Hébergement et services de restauration	50	Compass Canada (Groupe)	2 900	1	3	33,3
	52	Hôtels Fairmont	2 700	0	3	0,0
	74	Sportscene (Groupe)	1 900	1	8	12,5
Soins de santé	69	Champlain (Groupe)	2 021	1	3	33,3

Sources : Commerce et Les Affaires, Les 500 plus grandes entreprises, juillet 2008, rapports annuels des compagnies et registre des entreprises. Compilation du Conseil du statut de la femme.

ANNEXE 3

PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION DES 100 GÉANTS DE L'INDUSTRIE, CLASSÉS PAR ORDRE D'IMPORTANCE

Nom de l'entreprise	Emplois au Québec	Secteur SCIAN	Femmes au CA	Membres du CA	% femmes au CA
Desjardins (mouvement des caisses)	38 187	12	4	22	18,2
George Weston	22 976	9	2	11	18,2
BCE (Bell Canada Entreprises)	17 392	11	1	11	9,1
Postes Canada	15 440	10	5	11	45,5
Bombardier	14 049	7	1	13	7,7
Quebecor	12 485	11	1	11	9,1
AbitibiBowater	10 313	6	2	13	15,4
Banque Nationale du Canada	10 245	12	4	15	26,7
RONA	10 000	9	2	12	16,7
CGI (Groupe)	9 200	14	2	14	14,3
Coop fédérée (La)	8 649	1	2	15	13,3
Société de transport de Montréal (STM)	7 992	10	4	9	44,4
Air Canada	7 813	10	0	9	0,0
RBC	7 700	12	3	15	20,0
Rio Tinto Alcan	7 500	7	1	15	6,7
METRO	7 206	9	2	14	14,3
Garda World (agence de sécurité)	7 000	16	1	6	16,7
TransForce inc.	6 841	10	3	14	21,4
Sears Canada	6 700	9	2	8	25,0
Wal-Mart Canada	6 613	9	0	3	0,0
Transcontinental	6 056	11	2	13	15,4
IBM Canada (Québec)	6 000	14	3	12	25,0
Cascades	5 172	6	1	13	7,7
TELUS Communications	5 000	11	1	12	8,3
BMO Groupe financier	5 000	12	4	18	22,2
SNC-Lavalin (Groupe)	4 811	4	3	11	27,3
Power Corporation du Canada	4 488	15	1	17	5,9
Kruger	4 261	6	1	7	14,3
Couche-Tard (Alimentation)	4 000	9	1	10	10,0
Costco (Les entrepôts)	3 599	9	2	13	15,4
Alcoa Canada Première fusion	3 550	7	0	8	0,0
Banque CIBC	3 500	12	4	16	25,0
CN	3 477	10	2	14	14,3

Nom de l'entreprise	Emplois au Québec	Secteur SCIAN	Femmes au CA	Membres du CA	% femmes au CA
Rogers Communications	3 374	11	4	18	22,2
CAE	3 300	10	1	15	6,7
Banque TD (Groupe financier)	3 300	12	4	17	23,5
Transat A.T.	3 100	10	1	12	8,3
Dessau (Anc. Dessau-Soprin)	3 050	4	0	6	0,0
Xstrata	3 020	2	0	11	0,0
Aldo (Le Groupe)	3 000	9	0	1	0,0
Distinction (Groupe)	3 000	16	1	10	10,0
Sécurité Kolossal	3 000	16	0	1	0,0
Banque Laurentienne du Canada	2 966	12	4	13	30,8
Agropur coopérative	2 929	5	1	15	6,7
Compass Canada (Groupe)	2 900	19	1	3	33,3
BMTC (Groupe)	2 705	9	1	9	11,1
BRP	2 700	7	0	15	0,0
Hôtels Fairmont	2 700	19	0	3	0,0
CBC/Radio-Canada	2 686	11	5	12	41,7
Saputo	2 630	5	5	12	41,7
Home Depot Canada	2 600	9	2	8	25,0
Maintenance Empire (Industries de)	2 500	16	0	1	0,0
Bureau en Gros	2 400	9	4	9	44,4
Aveos	2 400	10	0	7	0,0
Securitas Canada	2 300	16	0	4	0,0
Tembec	2 260	6	0	9	0,0
La Capitale, mutuelle de l'admin. publique	2 226	12	3	12	25,0
Sobeys Québec	2 223	9	2	18	11,1
Bell Helicopter Textron Canada	2 200	10	1	12	8,3
ING Canada	2 173	12	3	11	27,3
Samson Bélair/Deloitte & Touche	2 089	14	17	86	19,8
Robert (Groupe)	2 075	10	0	5	0,0
Champlain (Groupe)	2 021	20	1	3	33,3
ArcelorMittal	2 018	2	1	9	11,1
Industrielle Alliance	1 988	12	3	14	21,4
Raymond Chabot Grant Thornton	1 930	14	2	22	9,1
Vêtements Peerless	1 921	5	1	3	33,3
QIT - Fer et Titane	1 900	2	1	15	6,7
Sportscene (Groupe)	1 900	19	1	8	12,5
Promutuel (Groupe)	1 863	12	0	10	0,0
Kraft Canada	1 850	5	4	11	36,4

Nom de l'entreprise	Emplois au Québec	Secteur SCIAN	Femmes au CA	Membres du CA	% femmes au CA
Domtar Corporation	1 800	6	1	14	7,1
Gaz Métro (Société en commandite)	1 732	2	2	13	15,4
Maison Simons	1 700	9	1	5	20,0
Cogir (Société de gestion)	1 700	13	0	1	0,0
Ubisoft	1 700	14	0	6	0,0
Cirque du Soleil	1 700	18	0	1	0,0
BPR	1 660	4	0	7	0,0
UAP	1 604	8	2	13	15,4
Genivar (Fonds de revenu)	1 600	4	0	7	0,0
Aliments Maple Leaf	1 600	5	2	14	14,3
Supermarchés GP	1 600	9	2	14	14,3
Banque Scotia	1 600	12	4	14	28,6
Electrolux	1 550	7	3	9	33,3
Financière Standard Life	1 546	12	0	7	0,0
Reitmans (Canada)	1 529	9	0	9	0,0
Astral Media	1 525	11	2	15	13,3
Future Électronique	1 500	8	0	2	0,0
Ericsson Canada	1 500	11	6	16	37,5
Sun Life (Financière)	1 500	12	3	14	21,4
Bridgestone Firestone Canada	1 490	6	0	9	0,0
Molson Canada	1 450	5	2	14	14,3
Services ménagers Roy	1 450	16	0	1	0,0
VIA Rail Canada	1 432	10	3	16	18,8
UPS Canada	1 430	10	2	10	20,0
Thomas & Betts Canada	1 426	7	1	10	10,0
Pomerleau	1 406	4	0	6	0,0
Atelka	1 401	11	0	2	0,0
Rolls-Royce Canada	1 387	7	2	13	15,4
AXA Canada	1 370	12	0	6	0,0

Sources : Commerce et Les Affaires, Les 500 plus grandes entreprises, juillet 2008, rapports annuels des compagnies et registre des entreprises. Compilation du Conseil du statut de la femme.

ANNEXE 4

QUESTIONS DE L'ENQUÊTE SUR LA PRÉSENCE DES FEMMES DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT AU QUÉBEC

1. Nous aimerions maintenant vous poser quelques questions de la part du Conseil du statut de la femme sur le nombre d'employés que compte votre établissement au Québec. Avez-vous 2 ou 3 minutes à nous accorder ?
2. Combien y a-t-il d'employés au total dans votre établissement au Québec? Cette question était déjà posée dans le formulaire d'inscription du Répertoire de la R-D industrielle. À titre informatif, un employé était défini comme ceci : « Un employé est un travailleur salarié pour qui l'employeur émet un Relevé 1 de Revenu Québec. Le nombre d'employés ne comprend pas une personne morale (une autre entreprise, un autre établissement, une autre société). Exemple : un établissement comprenant 6 employés dont un fait de la R-D, et qui fait faire de la R-D par une autre entreprise. Le nombre d'employés sera 6 au total, dont un seulement qui fait de la R-D.
3. De ces ____ employés, combien sont des femmes ?
4. Y a-t-il un conseil d'administration dans votre établissement au Québec ? Dans le cas d'une réponse « oui », le répondant continuait aux questions 5 et 6. Dans le cas d'une réponse « non », le répondant continuait à la question 7.
5. Combien y a-t-il de membres dans le conseil d'administration de votre établissement au Québec ?
6. De ces ____ membres, combien sont des femmes ?
7. Est-ce que la maison-mère ou le siège social a un conseil d'administration ? Les membres du conseil d'administration pouvaient être ailleurs qu'au Québec.
8. Combien y a-t-il de membres dans le conseil d'administration de la maison mère ou du siège social ?
9. De ces ____ membres, combien sont des femmes ?