LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Conseil du statut de la femme

PARCE QUE LA MIXITÉ, C'EST BON POUR LES AFFAIRES !

Québec

Ce document a été réalisé à la suite de la publication de l'*Enquête Catalyst 2013 : Les femmes membres de conseils d'administration selon le classement Financial Post 500* produite par l'organisme canadien Catalyst.

Contenu

3 **Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises**
4 Contraindre, convaincre ou laisser faire ?
6 La diversité, c'est bon pour les affaires !
7 Les quotas norvégiens
8 **L'Enquête Catalyst 2013**
10 **Le Québec sur la bonne voie**
11 Femmes et C.A. : des exemples inspirants
11 Le Québec et le monde
12 **Tout n'est pas gagné !**
13 Des disparités selon le type de société

Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises

Le Conseil du statut de la femme se préoccupe depuis plusieurs années de la place des femmes dans les conseils d'administration (C. A.) des entreprises québécoises. Et pour cause. Les instances de ces sociétés sont encore loin de la parité entre les femmes et les hommes, et cette situation n'évolue que lentement dans bien des secteurs d'activité.

La résistance à la percée des femmes dans les C. A. ressemble à celle observée dans les hautes fonctions des entreprises : une barrière qualifiée de plafond de verre empêcherait les femmes de progresser jusqu'au sommet.

Plusieurs facteurs expliquent la faible présence des femmes dans les postes de pouvoir. Des phénomènes structurels, comme les préjugés, le traditionnel réseautage au sein du *boys club,* ce cercle fermé des vieux copains, et la difficile articulation du travail et de la famille, freinent l'accès des femmes aux C. A. des organisations.

En plus d'être sous-représentées, les administratrices se retrouvent souvent dans des domaines d'activité associés aux rôles traditionnellement féminins, comme le secteur des services (23 %), tandis que les secteurs considérés comme masculins, tels que l'industrie des mines, du pétrole et du gaz, se montrent plus fermés à la représentation féminine dans les C. A. (7 %).

Plusieurs facteurs expliquent la faible présence des femmes dans les postes de pouvoir.

Parmi eux, les préjugés et le traditionnel réseautage au sein du *boys club.*

Contraindre, convaincre ou laisser faire ?

Faut-il obliger ou inciter les entreprises à atteindre la parité dans leur C. A. ? Les avis sont partagés. La perspective des quotas en rebute plusieurs, tandis que les mesures volontaires peinent à produire des résultats. Mais l'inaction ne viendra pas non plus à bout des pratiques conservatrices.

L'inaction ne viendra pas à bout des pratiques conservatrices.

La Loi sur la gouvernance des sociétés d'État

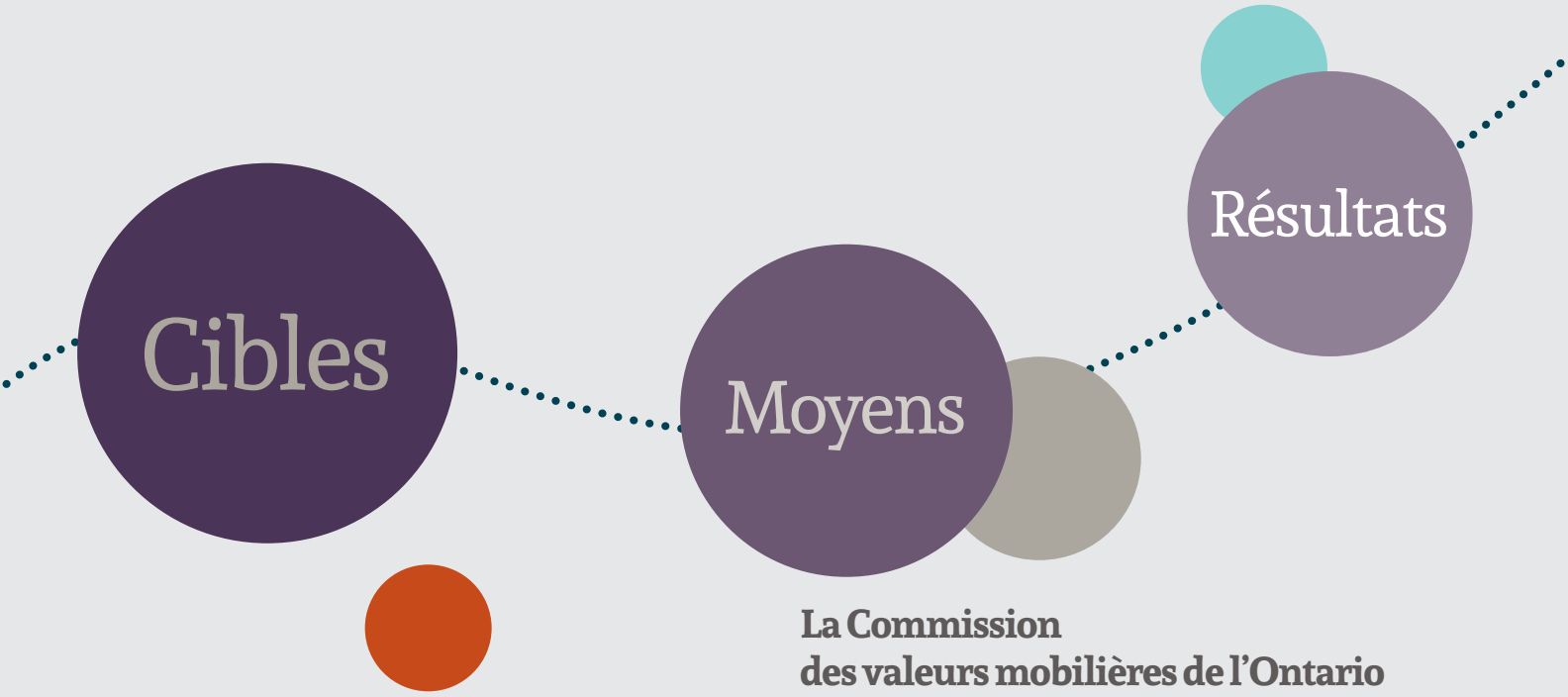
Le Québec a fait un premier pas : la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État[1] a donné de bons résultats. En cinq ans, la représentation globale des femmes au sein des C. A. de ces organismes publics est passée de 28 % à 52,4 %[2]. Cette hausse remarquable de la participation des femmes au processus décisionnel de ces organisations ébranle le scepticisme qui avait entouré l'entrée en vigueur de la Loi.

La gouvernance des entreprises selon le Conseil

Dans son avis *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ?* publié en 2010, le Conseil du statut de la femme a examiné la présence des femmes dans les C. A. des sociétés commerciales établies au Québec, s'intéressant aux plus grandes d'entre elles en fait de nombre d'emplois et à celles qui investissent dans la recherche et le développement. Le Conseil a adressé au gouvernement six recommandations pour favoriser l'augmentation du nombre de femmes au sein des conseils d'administration de ces entreprises. Aucune d'elles n'a été mise en œuvre.

1 Entrée en vigueur en 2006 au Québec, cette loi exigeait que les C. A. de l'ensemble des sociétés visées soient constitués en parts égales de femmes et d'hommes à compter du 14 décembre 2011.

2 Tableau « Statistiques sur les conseils d'administration des sociétés visées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au 1er décembre 2011 », http://bit.ly/1ly2lHr.



La Table des partenaires influents

En 2013, la Table des partenaires influents dévoilait sa stratégie[3] pour accélérer la progression des femmes dans les sociétés cotées en bourse dont le siège social est au Québec. Ce regroupement de 10 membres, créé en 2012 par la ministre de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, et coprésidé par Monique Jérôme-Forget et Guy St-Pierre, avait pour mandat de proposer des moyens pour augmenter la représentation des femmes dans la haute direction et les conseils d'administration des sociétés cotées.

Considérant que les quotas légaux ne constituent pas la solution à privilégier au Québec, les membres de la Table ont retenu comme stratégie la mise en œuvre de mesures volontaires. Sans imposer de contraintes, ils ont invité les sociétés visées à s'inspirer des cibles et des délais suivants pour hausser la représentation des femmes dans les C. A. :

20 %	30 %	40 %
d'ici 5 ans	d'ici 10 ans	d'ici 15 ans

L'Association des femmes en finance du Québec

Les cibles de la Table sont jugées trop modestes par l'Association des femmes en finance du Québec (AFFQ). Ses dirigeantes jonglent en effet avec l'idée de l'imposition de quotas, à la faveur d'une enquête menée récemment auprès de ses membres : 74 % d'entre elles se sont dites d'accord pour envisager des mesures coercitives, y compris les quotas, afin de favoriser la pleine contribution des femmes à la gouvernance des entreprises du Québec.

La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario

Entre l'obligation légale et le laisser-faire, il y a les mesures contraignantes. La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) envisage de recourir à la politique de la transparence pour exiger des compagnies inscrites à la Bourse de Toronto, et de celles relevant de son autorité, qu'elles divulguent les renseignements relatifs à la représentation des femmes au sein de leur C. A. et de leur équipe de direction.

L'organisme a soumis ses propositions de modifications au Règlement sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance à des consultations publiques menées à l'automne 2013 et à l'hiver 2014. À la lumière des commentaires reçus, les entreprises pourraient avoir l'obligation de dévoiler annuellement les processus de sélection, les politiques et les objectifs quantitatifs visés par la réglementation. Ainsi, à défaut d'avoir fait progresser le taux de féminité de leur C. A., les dirigeants seraient tenus de s'expliquer publiquement, une pratique désignée au Canada anglais par l'expression *comply or explain.* Une fois en vigueur, ce règlement toucherait aussi des entreprises québécoises assujetties à l'autorité de la CVMO.

Le gouvernement du Canada

En juin 2014, la ministre du Travail et ministre de la Condition féminine du Canada a déposé un rapport intitulé *Bon pour les affaires : Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration*. Sans prôner l'imposition de quotas, le rapport propose une série d'objectifs qui visent à augmenter le nombre de femmes dans les C. A. Il recommande notamment que les secteurs public et privé canadiens nomment 30 % de femmes à des postes au sein des C. A. d'ici cinq ans, et que les sociétés cotées en bourse instaurent une approche fondée sur le principe *comply or explain*.

3 *Stratégie d'action de la Table des partenaires influents pour accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des sociétés cotées*, http://bit.ly/1sNo72q.

L'apport de gens de cultures et d'expertises diversifiées suscite la discussion et favorise la diversité des points de vue sur des enjeux de société variés, ce qui aurait pour effet d'entraîner de meilleures décisions.

La diversité, c'est bon pour les affaires !

La présence des femmes dans les C. A. favorise-t-elle le rendement et la profitabilité des entreprises ? Cela reste difficile à mesurer, et à prouver.

Certaines études affirment que la participation des femmes favorise une rentabilité accrue des entreprises. D'autres se demandent s'il y a un lien de cause à effet entre la présence des femmes dans les C. A. des entreprises performantes, ou une simple corrélation. En d'autres mots, les entreprises performantes le sont-elles en raison d'un conseil d'administration paritaire et diversifié, ou alors ont-elles justement une propension à constituer des instances mixtes parce qu'elles sont performantes ?

Néanmoins, il y a consensus sur l'effet bénéfique de la mixité au sein d'une instance. Les spécialistes de la question s'entendent : l'apport de gens de cultures et d'expertises diversifiées suscite la discussion et favorise la diversité des points de vue sur des enjeux de société variés. Ce qui aurait pour effet d'entraîner de meilleures décisions. Grâce à un C. A. diversifié, les dirigeantes et dirigeants d'entreprises obtiennent le pouls de la société. Utile pour mieux connaître sa clientèle !

La diversité des sexes au sein des conseils d'administration comporte de grands avantages pour les sociétés sur le plan de la prise de décision, permet d'obtenir de meilleurs résultats et renforce le niveau de compétitivité économique.

ALEX JOHNSTON, CHEF DE LA DIRECTION DE CATALYST CANADA[4]

4 Catalyst, Communiqué de presse, 3 mars 2014, http://bit.ly/1fX3AzK.

Les quotas norvégiens

En 2003, la Norvège a légiféré en matière de quotas. Toutes les compagnies sont obligées de se conformer à un ratio de 40 % de femmes dans leur C.A., à défaut de quoi elles risquent de se voir exclure de la Bourse d'Oslo. L'État a également le pouvoir de dissoudre les entreprises récalcitrantes.

Nous avons la conviction profonde qu'une plus grande diversité contribue à générer de nouvelles idées, des visions différentes, de l'innovation de même qu'une performance financière et non financière accrue.

MONIQUE LEROUX, PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS[5]

Par exemple, une grande discussion a cours chez nous concernant les quotas dans les conseils d'administration de sociétés publiques et de compagnies inscrites en bourse. Et ça marche : toutes ont maintenant un C.A. composé à moitié d'hommes et à moitié de femmes.

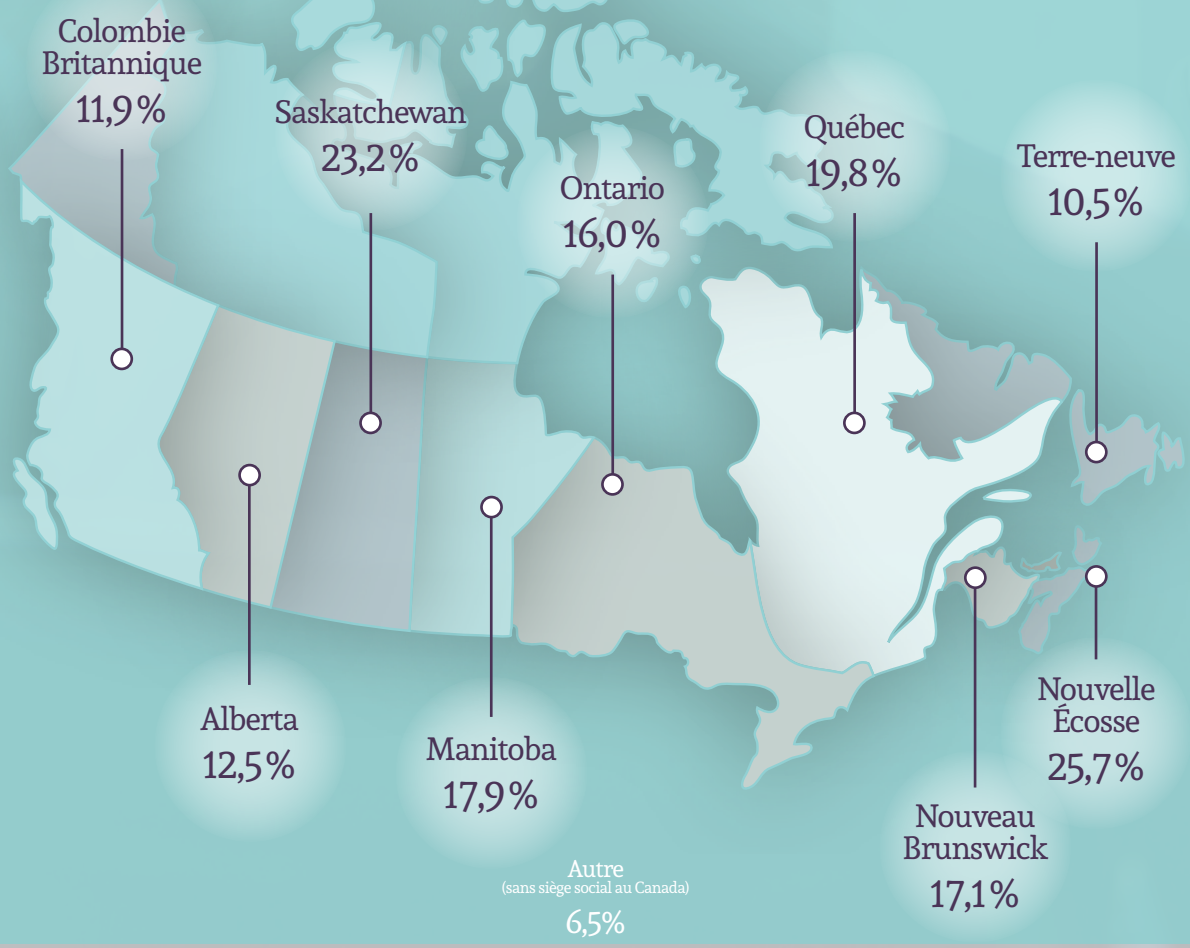
DRUDE DAHLERUP, DIRECTRICE DU CENTRE DE RECHERCHE SUR LES FEMMES ET LA POLITIQUE DE L'UNIVERSITÉ DE STOCKHOLM[6]

5 *Ibid.*

6 Extrait de « L'égalité à la suédoise », *Gazette des femmes*, 6 mars 2013, http://bit.ly/1nXiht2.

L'Enquête Catalyst 2013

En mars 2014, l'organisme Catalyst[7] rendait publique l'*Enquête Catalyst 2013 : Les femmes membres de conseils d'administration selon le classement Financial Post 500*[8].



7 Fondé en 1962, Catalyst est le plus important organisme sans but lucratif voué au développement des possibilités pour les femmes et les entreprises.

8 Catalyst, *op. cit.*

Quelques définitions*

Société ouverte

Entreprise privée cotée en bourse.

Société fermée

Entreprise privée non cotée en bourse.

Société de la Couronne

Terme utilisé dans différentes provinces canadiennes équivalant à l'expression *société d'État* employée au Québec.

Coopérative

Organisation détenue collectivement par un ensemble d'individus et gérée selon le principe de la démocratie qui ne négocie aucune action.

Publiée tous les deux ans, cette enquête examine en détail la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des 500 plus grandes sociétés canadiennes comprises dans le classement du *Financial Post* (FP500). Généralement reconnues comme étant les plus puissantes et influentes au Canada, ces 500 grandes entreprises sont les plus importantes au pays sur le plan des revenus.

Grâce à ces travaux, Catalyst souhaite fournir des statistiques significatives permettant de mesurer l'avancement des femmes vers des postes de haute direction et soulignant l'écart fondé sur les différences sexuelles. L'organisme veut ainsi promouvoir l'avancement des femmes et sensibiliser les dirigeants d'entreprises et les décideurs politiques à ces enjeux.

* Aux fins de l'*Enquête Catalyst 2013*, le type de société a été déterminé en fonction des renseignements fournis dans la liste du Financial Post 500 (http://bit.ly/1iOy6RZ).

Le Québec sur la bonne voie

Avec une proportion de 19,8 %[9], le Québec se place au troisième rang des provinces canadiennes quant à la représentation des femmes dans les C. A. de ses entreprises (toutes catégories de sociétés confondues), derrière la Nouvelle-Écosse (25,7 %) et la Saskatchewan (23,2 %).

L'*Enquête Catalyst 2013* révèle que, de façon globale au Canada, les femmes occupent 15,9 % des sièges des C. A., comparativement à 14,5 % en 2011.

Avec une proportion de 19,8 %, le Québec arrive en tête des provinces qui comptent plus de 10 sociétés au classement FP500, la Colombie-Britannique présentant la proportion la moins élevée (11,9 %).

Parmi ces entreprises figurent des sociétés d'État soumises à la loi.

Pourcentage et nombre moyen de femmes siégeant au sein d'un conseil d'administration dans chaque province ou territoire

Province ou territoire	*Nbre de sociétés*	*Nbre moyen de femmes administratrices*	*Nbre moyen total d'administrateurs*	*Nbre de sièges au conseil*	*% de femmes administratrices*
Alberta	83	1,1	8,9	737	12,5 %
Autre (sans siège social au Canada)	12	0,5	7,8	93	6,5 %
Colombie-Britannique	47	1,0	8,3	388	11,9 %
Manitoba	13	1,4	8,2	106	17,0 %
Nouveau-Brunswick	4	1,5	8,8	35	17,1 %
Nouvelle-Écosse	6	3,2	12,3	74	25,7 %
Ontario	163	1,5	9,2	1 504	16,0 %
Québec	**83**	**2,1**	**10,7**	**884**	**19,8 %**
Saskatchewan	9	1,8	7,7	69	23,2 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2	1,0	9,5	19	10,5%
Total	422	1,5	9,3	3 909	15,9 %

Source : *Enquête Catalyst 2013 : Annexe 5 – Représentation des femmes par province/territoire*, http://bit.ly/1iu7xwn.

9 Toutes les données de l'*Enquête Catalyst 2013* sont en date du 18 juin 2013.

Femmes et C. A. : des exemples inspirants

Parmi les organisations listées dans le classement du Financial Post 500, 18 organisations québécoises, dont 12 sociétés ouvertes, comptent plus de 25 % de femmes dans leur conseil d'administration.

Ces chiffres encourageants révèlent que plusieurs des plus grandes organisations québécoises ont choisi de mettre à profit les talents des femmes dans leur C. A.

Sociétés ouvertes ou coopératives québécoises comptant 25% ou plus de femmes membres de leur conseil d'administration selon le Financial Post 500

Rang	*Société*	*% de femmes administratrices*
1	Hewitt Équipement ltée	50,0 %*
2	La Capitale Assurances et services financiers	45,5 %
3	Le Groupe Jean Coutu (PJC) inc.	42,9 %
4	Société de transport de Montréal	40,0 %
5	Banque Laurentienne du Canada	38,5 %
6	Saputo inc.	36,0 %
7	Quebecor inc.	33,0 %
8	BMO Banque de Montréal	30,8 %
9	Desjardins Sécurité financière, compagnie d'assurance vie	30,8 %
10	Mouvement des caisses Desjardins	27,3 %
11	Aéroports de Montréal	26,7 %
12	Caisse centrale Desjardins	26,1 %

Source : *Enquête Catalyst 2013 : Annexe 2 – Sociétés comptant 25 % ou plus de femmes membres de leur conseil d'administration*, http://bit.ly/1m1DMHf. Ce classement des entreprises québécoises a été effectué par le Conseil du statut de la femme selon les données de l'*Enquête Catalyst 2013* mises à jour le 4 avril 2014 à l'aide des sites Web respectifs de ces entreprises.

* Le C. A. de cette entreprise ne compte que deux membres.

Le Québec et le monde

Considérant la proportion de 19,8 % d'administratrices dans les C. A. de ses grandes sociétés révélée par l'*Enquête Catalyst 2013*, le Québec fait à nouveau bonne figure à ce chapitre, devant plusieurs pays développés.

Cependant, selon une autre étude publiée en mars 2013 par la firme Deloitte[10], qui recense les différentes mesures (législatives et autres) instaurées par plusieurs pays du globe pour accroître la participation des femmes dans les C. A., quelques pays européens obtiennent des résultats beaucoup plus élevés.

Pourcentage de femmes administratrices par pays

Pays ou territoire	*% de femmes administratrices*
Norvège	42,0 %
Finlande	27,0 %
Suède	25,0 %
France	22,5 %
États-Unis	16,1 %
Allemagne	16,0 %
Danemark	16,0 %
Grande-Bretagne	16,0 %
Australie	15,4 %
Canada	14,5 %
Belgique	13,0 %
Chine	8,0 %
Brésil	7,7 %
Nouvelle-Zélande	7,5 %

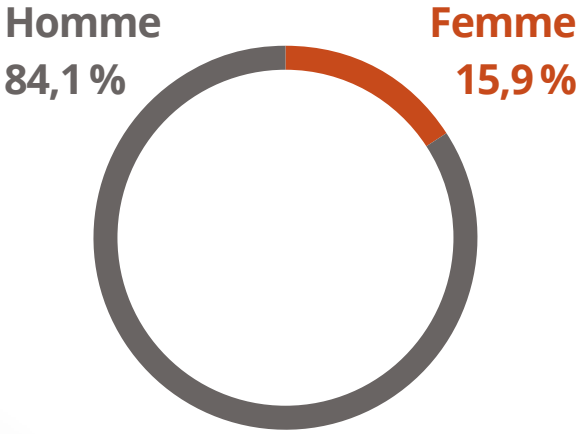
Source : Deloitte

10 *Woman in the Boardroom: A Global Perspective*, mars 2013, http://bit.ly/1imLAUR.

Tout n'est pas gagné !

Selon l'enquête de Catalyst, les femmes occupent 15,9 % des sièges des C. A. au Canada en 2013, comparativement à 14,5 % en 2011, tous types de sociétés confondus.

Outre cette faible augmentation, l'étude révèle que plus d'un tiers des sociétés (36,0 %) n'ont aucune administratrice dans leur C. A. Par ailleurs, un cinquième des sociétés ont un conseil d'administration qui compte 25 % ou plus de femmes.



Source : Catalyst

36,0 %
de l'ensemble des sociétés

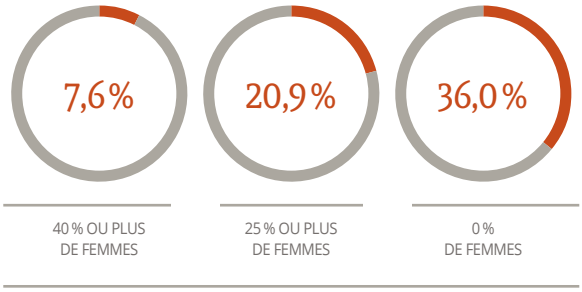
41,7 %
de sociétés ouvertes

ne comptent aucune administratrice sur leur C. A.

Des disparités selon le type de société

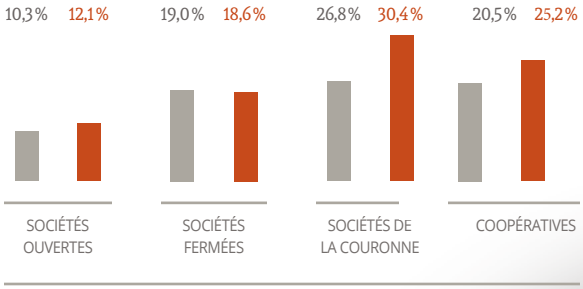
Bien que la présence des femmes dans les C. A. des sociétés cotées en bourse ait augmenté de 2 % entre 2011 et 2013, ce type de société affiche la plus faible représentativité de femmes administratrices. En effet, 4 sociétés ouvertes sur 10 (41,7 %) ne comptent **aucune** femme au sein de leur C. A.

Pourcentage de sociétés selon le pourcentage de femmes administratrices – 2013



Source : Catalyst

Femmes administratrices selon le type de société – 2011 et 2013



Source : Catalyst

Le Conseil du statut de la femme fait valoir depuis longtemps l'importance de hausser la proportion de femmes dans les hautes sphères de la gouvernance et de l'administration des organisations québécoises, convaincu qu'elles ont leur place au cœur même du processus de décision de nos organismes.

Favoriser l'accès des femmes aux postes de pouvoir est avant tout une question de justice et d'égalité à l'endroit des femmes; elles forment 50 % de la population, représentent plus de la moitié des diplômés de maîtrise et 41,3 % des détenteurs de baccalauréat. Elles ont un rôle majeur à jouer et constituent assurément des ressources compétentes.

La balle est aujourd'hui dans le camp des entreprises.
Si elles ne font rien, les pressions seront de plus en plus fortes pour que la gouvernance économique reflète la diversité de la société.
Les mentalités doivent changer, car les femmes, elles, sont prêtes à relever le défi !

Principaux documents consultés

Catalyst. Communiqué de presse, 3 mars 2014. « Augmentation significative du nombre de femmes membres de conseils d'administration au sein des sociétés ouvertes au Canada », **http://bit.ly/1fX3AzK.**

Catalyst (2014). *Enquête Catalyst 2013 : Les femmes membres de conseils d'administration selon le classement Financial Post 500*, **http://bit.ly/1hPxfvf**.

Conseil du statut de la femme (2010). *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes ?*, 103 pages, **http://bit.ly/1klxm6h**.

Deloitte (2013). *Woman in the Boardroom: A Global Perspective*, 32 pages, http://bit.ly/1imLAUR.

Gouvernement du Québec. Communiqué de presse, 14 décembre 2011. Tableau « Statistiques sur les conseils d'administration des sociétés visées par la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État au 1er décembre 2011 », **http://bit.ly/1ly2IHr**.

Gouvernement du Québec (2006). Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, **http://bit.ly/RQscpd**.

Gouvernement du Québec (2013). *Stratégie d'action de la Table des partenaires influents pour accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des sociétés cotées*, 15 pages, **http://bit.ly/1sNo72q**.

Navarro, Pascale (2013). « L'égalité à la suédoise », Gazette des femmes, 6 mars, **http://bit.ly/1nXiht2**.

RECHERCHE ET RÉDACTION
Nathalie Bissonnette et Sébastien Boulanger

COLLABORATION À LA RECHERCHE
Marc-André Tremblay

COORDINATION DE L'ÉDITION
Sébastien Boulanger

RÉVISION LINGUISTIQUE
Bla bla rédaction

CONCEPTION ET RÉALISATION GRAPHIQUE
Immaculæ conception graphique

DATE DE PARUTION Juillet 2014

ÉDITEUR
Conseil du statut de la femme
800, place D'Youville, 3e étage
Québec (Québec) G1R 6E2
Téléphone : 418 643-4326
Sans frais : 1 800 463-2851
Télécopieur : 418 643-8926
www.placealegalite.gouv.qc.ca
publication@csf.gouv.qc.ca

DÉPÔT LÉGAL
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014
ISBN : 978-2-550-70568-0 (version imprimée)
978-2-550-70569-7 (version PDF)

©Gouvernement du Québec

Ce document est imprimé sur du papier recyclé à 30 %.

LES FEMMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

PARCE QUE LA MIXITÉ, C'EST BON POUR LES AFFAIRES !

Conseil du statut de la femme
Québec