



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

SÉNAT DU CANADA

Mémoire de Business ProfessionalWomen(BPW) Chapitre de Montréal

Loi C-25

12 décembre 2017



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

BPW-Montréal fait partie de BPW International, une ONG qui compte plus de 35 000 membres dans 98 pays. Cette association de femmes a été créée à Montréal en 1926, et vise l'amélioration de la condition de la femme. Depuis plus de 87ans cette organisation travaille à promouvoir les droits des femmes, entre autres par le biais des législations nationales. BPW International bénéficie également de statuts consultatifs particuliers auprès des Nations Unies et du Conseil de l'Europe. BPW International développe le leadership et le potentiel professionnel des femmes à tous les niveaux, à travers le plaidoyer, le mentorat, le réseau, le renforcement des compétences et des programmes d'autonomisation dans le monde entier.

Notre chapitre de Montréal se préoccupe grandement de l'accessibilité des femmes aux postes de gouvernance au sein des sociétés de la Couronne, des compagnies publiques et des compagnies privées, ainsi que leur accès aux postes de direction des entreprises canadiennes. C'est dans cette perspective que nous vous présentons aujourd'hui un mémoire portant sur notre positionnement face à la loi C-25 qui, selon nous, doit privilégier l'élaboration d'un cadre stratégique pour bonifier le positionnement des femmes au sein des postes décisionnels des entreprises et de leurs conseils d'administration.



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	4
LES PAYS EUROPÉENS	5
La Norvège	5
L'Espagne	6
La Grande-Bretagne	6
La France	6
Au Québec.....	7
Bienfaits de la parité sur les conseils d'administration	9
Recommandations	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion.....	11
Bibliographie.....	12



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

INTRODUCTION

Un projet de loi sur les compagnies ne peut passer à côté de la possibilité de s'assurer d'une meilleure intégration et de la valorisation des femmes en ce qui a trait à la gouvernance des compagnies canadiennes. Le projet de loi C-25 vise à équilibrer et réajuster les compagnies alors nous devons également faire avancer les entreprises vers la parité. Depuis des années, un plafond de verre pour les femmes empêche celles-ci d'accéder aux hauts postes de direction de l'entreprise.

La proportion des femmes sur les conseils d'administration au Canada n'a progressé que de très peu depuis des années alors que les progrès ont été plus rapides au sein des pays européens suite à l'adoption de mesures plus exigeantes en la matière de la part de l'Union Européenne.

Plusieurs barrières existent encore et constituent des facteurs de résistance empêchant les femmes à progresser dans les positions stratégiques. Il existe un déséquilibre dans la composition des conseils d'administration qui n'est pas conséquent avec les investissements massifs effectués par le Canada en faveur de l'éducation des femmes. Comme on le sait, les femmes détiennent maintenant des niveaux de diplomation plus élevés que les hommes, et ce, dans toutes les provinces canadiennes. De ce fait, les compétences des femmes ne peuvent être reniées. L'économie canadienne est ainsi défavorisée car elle ne maximise pas toutes ses ressources disponibles.

La résistance à l'intégration des femmes au sein des conseils d'administration est similaire à celle à laquelle les femmes font face pour gravir les échelons pour atteindre des postes de direction des entreprises, c'est-à-dire les limites structurelles et les facteurs organisationnels. Une des limites structurelles se trouve dans le traditionnel réseautage au sein du *boys club*, soit le cercle fermé des vieux copains. Une des limites organisationnelles pour les femmes se trouve dans la difficile articulation du travail et de la famille. Ainsi, il faut agir stratégiquement pour favoriser la présence féminine dans tous les échelons des entreprises et de l'économie canadienne. La compétence des femmes n'a pas à être mise en doute, donc il faut s'assurer d'un équilibre des genres.

Nous allons d'abord poser un regard sur les réussites européennes, où plusieurs pays ont connu une forte croissance de la participation des femmes sur les conseils



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

d'administration. Les pays nordiques sont un bel exemple alors qu'on y a pris des mesures visant à modifier considérablement la composition des conseils des entreprises.

Nous établirons ensuite le portrait du Québec et du Canada dans son ensemble. On y a observé des progrès grâce à certaines mesures. Néanmoins, il ne faut pas s'en contenter. Il faut que le gouvernement canadien et les provinces deviennent des leaders de la parité afin que nos entreprises soient les plus diversifiées et les plus performantes. Nous devons aussi intensifier nos recours afin que les entreprises qui n'agissent pas volontairement soit ciblées, et ce, rapidement. La parité, ce n'est pas juste de la diversité, c'est l'équilibre entre hommes et femmes sur les conseils d'administration ou pour ceux qui occupent des postes stratégiques. Personne ne remet en question les habiletés des hommes, alors personne ne peut questionner les habiletés des femmes à agir diligemment et avec expertise sur les postes stratégiques d'une entreprise.

LES PAYS EUROPÉENS

La Norvège

La Norvège est le premier pays qui a implanté, dès 2003, une loi qui forçait les sociétés cotées en bourse à intégrer 40% de femmes dans ses conseils d'administration. Cette mesure était percutante car elle était prise par un gouvernement conservateur. Le législateur se fiait à des études démontrant l'amélioration des performances financières d'une entreprise lorsque des femmes sont aux commandes. La Norvège a légiféré en matière de quotas et toutes les compagnies ont été obligées de se conformer à un ratio de 40% de femmes dans leur C.A., à défaut de quoi elles risquaient l'exclusion de la Bourse d'Oslo. L'État s'est même donné le pouvoir de dissoudre les entreprises récalcitrantes.

Pourquoi le gouvernement a choisi 40% plutôt que la stricte parité à 50%? Il se trouve que dans les années 1980, le Parlement norvégien avait déjà voté une loi fixant à 40% le pourcentage minimal des deux sexes dans la représentation des citoyens à tous les échelons. Ce pourcentage fut repris dans sa loi. Peu à peu, ceci fit consensus en Europe. Depuis 2008, au moins neuf pays, dont la Norvège, l'Espagne, la France et l'Italie, ont adopté l'obligation minimale d'atteindre 40% de femmes dans les conseils



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

d'administration et, en 2013, le Parlement européen approuva une directive imposant un taux minimum de 40% de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises européennes cotées en bourse.

La Norvège est encore un bon exemple puisque le gouvernement conservateur a tenté de convaincre la plus grande organisation patronale du pays. Celle-ci a proposé une période de transition de 10 ans. Or, la loi a fait passer le pourcentage des femmes dans les CA de 6% à 40% en 2 ans seulement. Est-ce un hasard si, en 2015, la Norvège figurait au 11ème rang des pays les plus compétitifs tandis que le Canada occupait le 13ème rang selon le Forum de Davos?

L'Espagne

En 2007, le Parlement espagnol a voté une loi pour atteindre 40% de femmes dans les CA en 2015. Toutefois, aucune sanction n'est prévue par la loi en cas de non-respect de l'objectif visé. Résultat : en avril 2016, l'Espagne n'avait atteint que 20% de représentation.

La Grande-Bretagne

L'approche britannique a adopté également la formule « se conformer ou s'expliquer », mais l'a accompagnée d'un objectif de 25 % de représentation. La cible a été dépassée après cinq ans, doublant le taux de représentation servant de base de référence. Sur un horizon comparable couvrant deux années, le taux de représentation avait bondi de 40 % au Royaume-Uni.

La France

En janvier 2011, la loi Copé-Zimmermann donnait six ans aux entreprises d'au moins 500 salariés et d'au moins 50 millions d'euros de chiffres d'affaires pour atteindre 40 % de femmes dans leur conseil d'administration.

Même si la majorité des grands groupes français s'en approche, la barre n'a toujours pas été franchie, malgré les sanctions qui se profilent à l'horizon. Selon les derniers pointages du cabinet de recrutement Leyders Associates, les entreprises du SBF 120 (les 120 plus grosses entreprises cotées de la place de Paris) sont aujourd'hui à 39 % de femmes dans leurs conseils, contre 28 % à la fin de 2013. Au sein du CAC 40, on atteint même les 39,8 %. Cette part descend à 24 % si l'on prend le SBF 500 (les 500 premières sociétés en Bourse). Et pour les entreprises non cotées, c'est encore pire : seulement 16 % d'entre elles sont en conformité avec la loi. En théorie, la loi est entrée en vigueur au 1^{er} janvier, mais dans la pratique, les entreprises ont jusqu'à leur



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

assemblée générale, qui se déroule généralement au printemps, pour se mettre en règle. En cas de non-respect du texte, toute nouvelle nomination d'administrateur sera invalidée et le versement des jetons de présence sera suspendu pour l'ensemble des membres du conseil. L'impact pourrait aussi être sensible en termes d'image, surtout si les instances représentatives du personnel font en sorte de répercuter l'information. Il reste malgré tout à vérifier la bonne application de la loi et ses éventuels dérapages, avec des femmes qui seraient nommées sans réel pouvoir, en particulier dans les sociétés non cotées, qui restent souvent très discrètes sur leur gouvernance.

Les sanctions gouvernementales ne sont pas symboliques : suspension du versement des jetons de présence de tous les administrateurs et invalidation de toute nouvelle nomination. Les administrateurs ne peuvent mentionner que le nombre de femmes compétentes est nul, car il y a un bassin de plus d'un millier de potentielles administratrices. En 2020, la loi Copé-Zimmermann s'étendra aux entreprises de plus de 250 salariées dont le chiffre d'affaires atteint au minimum 50 millions d'euros. La loi s'applique également depuis 2012 aux entreprises publiques nationales, établissements publics industriels et commerciaux et aux établissements publics mixtes de l'État dont le personnel est soumis à des règles de droit privé.

Au Québec

Il y a eu une amélioration de l'intégration des femmes au sein des instances des sociétés québécoises avec la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. En cinq ans, la représentation globale des femmes au sein des C. A. de ces organismes publics est passée de 28 % à 52,4 %¹. 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.

Il reste encore du chemin à parcourir car cette situation n'évolue que lentement dans certains secteurs d'activité. 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 %).

¹ « 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/1y2IHr>



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Au Canada

Au Canada, les autorités de réglementation en valeurs mobilières ont retenu l'approche de la divulgation selon la formule « se conformer ou s'expliquer ». Les entreprises font ainsi face à un engagement moral mais non contraignant auprès des actionnaires et des investisseurs, avec une obligation de transparence s'étendant à la haute direction.

Au pays, en 2017, on retrouve 834 femmes sur les CA de sociétés cotées en bourse, soit 12 de moins qu'en 2014. La situation n'a pas progressé en quatre ans. De plus, en 2017, on ne dénombre que 46 conseils d'administration qui comprennent plus de trois femmes. Par ailleurs, seulement 31 CA avaient une représentation de 41% cette année, et 8 CA avaient encore moins de 11% de représentation, la majorité se situant entre 15 et 25% de représentation.

Il existe aussi une disparité selon le type de société. Le Conseil du Statut de la Femme du Québec présentait des chiffres éloquentes à cet égard en 2014, à savoir que la présence des femmes dans les C. A. des sociétés cotées en bourse a augmenté de 2 % entre 2011 et 2013, mais ce type de société affiche la plus faible représentativité de femmes administratrices. En effet, 4 sociétés ouvertes sur 10 (41,7 %) ne comptaient en 2013 aucune femme au sein de leur CA.

Certains progrès ont été manifestes. Entre autres, en juin 2014, la ministre du Travail et ministre de la Condition féminine du Canada a déposé un rapport intitulé *Bon pour les affaires qui* proposait une série d'objectifs visant à augmenter le nombre de femmes dans les CA. Il recommande entre autres et que les secteurs public et privé canadiens nomment 30 % de femmes à des postes au sein des CA avant 2019. Ensuite, le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance exige des entreprises cotées en bourse de se conformer ou de s'expliquer. De plus, il oblige celles-ci à fournir des renseignements tels que leurs politiques sur la représentation féminine au conseil d'administration.

On constate aujourd'hui que plus de 70 % des entreprises canadiennes de grande taille ont une politique de diversité. Les entreprises canadiennes qui se sont dotées d'objectifs pour leur CA ont augmenté plus sensiblement leur représentation féminine



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

que celles qui n'en ont pas : 28,71 % contre 22,25 %. Par ailleurs, plus de 40 % des nouvelles candidatures sont féminines, ce qui représente une tendance générale.

Il demeure que les statistiques énoncées précédemment permettent de constater que 30% des entreprises de grande taille ne se sont pas dotées de cibles pour leurs conseils d'administration. Les cibles pour les postes de haute direction sont d'autant plus absentes. Les explications fournies par les entreprises sont à l'effet qu'elles ont d'abord et avant tout la volonté de choisir des personnes hautement compétentes, sans égard à leur sexe, c'est-à-dire sur la base de la « méritocratie ».² Comme plusieurs intervenants, nous sommes d'avis qu'un tel argument peut facilement servir de subterfuge et ne vient que ralentir le rythme de progression des femmes au sein des conseils d'administration.

Bienfaits de la parité sur les conseils d'administration

La féminisation des conseils d'administration est un atout pour les entreprises car les femmes et les hommes se distinguent et se complètent de par leurs caractéristiques individuelles. Les différences distinctives des sexes s'expriment dans les modes de gestion, les styles d'interaction et les modes de prises de décision. Cette diversification amène aussi des perspectives multiples et des façons de faire différentes qui favorisent une meilleure gestion des entreprises. Elles amènent aussi une plus grande ouverture et une analyse plus approfondie des marchés économiques. On note que la performance organisationnelle s'améliore plus il y a de femmes sur les conseils d'administration. Les entreprises disposent alors de meilleures connaissances des marchés, des employés et des problèmes organisationnels, ce qui représente d'emblée un atout.

Avec la compétition internationale, il est impératif de favoriser le rayonnement de nos entreprises et de prendre les moyens d'utiliser toutes les ressources canadiennes compétentes.

²Article de la Presse Louise Champoux-Paillé « Méritocratie »



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Nos recommandations

BPW-Montréal recommande de hausser la proportion de femmes dans les hautes sphères de la gouvernance et de l'administration des organisations privées et publiques canadiennes par des moyens impératives et des mesures volontaires pour tous. Il faut agir concrètement en tenant compte de l'environnement légal, institutionnel et organisationnel.

Le gouvernement doit intervenir et adopter un système de parité pour toutes les entreprises et les organisations, privées ou publiques. Les entreprises devraient avoir un échéancier de 5 ans pour adopter volontairement ces mesures. Nous ne projetons pas dans 10 ou 20 ans. C'est une mesure claire qui doit être prise à court-terme.

Le gouvernement doit aussi s'assurer de nommer des conseils d'administration pour toutes les sociétés de la Couronne paritaire.

Par ailleurs, les organisations devraient avoir une obligation de divulgation des moyens entrepris afin d'atteindre une zone paritaire jugée acceptable. Ce chiffre de représentation féminine devrait être entre 40 et 60%.

Nous recommandons également qu'il y ait des mesures coercitives pour encourager l'adoption effective de cette mesure par les organisations, soit l'imposition d'une pénalité financière si la hausse de représentation féminine n'est pas atteinte à l'intérieur du délai donné. Nous recommandons aussi une pénalité auprès des administrateurs qui seraient privés de leurs jetons de présence. De plus, le gouvernement devrait adopter l'approche norvégienne qui se donne le pouvoir de dissoudre les compagnies récalcitrantes.

Nous recommandons de plus une campagne de sensibilisation et de promotion soutenue dans les milieux d'affaires avec le soutien du Ministre de la condition féminine en misant sur des entreprises où les chefs de la direction poursuivent cet objectif stratégique.



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Nous recommandons finalement qu'un système de suivi soit établi afin de surveiller l'évolution de l'intégration des femmes sur les conseils d'administration.

Conclusion

Tous les chiffres viennent confirmer que les femmes ont leur place au cœur même du processus de décision de nos organisations. Favoriser l'accès des femmes aux postes de pouvoir est avant tout une question de justice et d'égalité à leur endroit. Après tout, elles forment 50% de la population, représentent plus de la moitié des diplômés de maîtrise et 41,3% détiennent un baccalauréat.

De ce fait, nous demandons à ce que nos régulateurs insistent plus fortement sur la fixation d'objectifs robustes pour les entreprises cotées en bourse, ce qui viendrait de leur désir véritable de voir un changement s'opérer afin de favoriser une meilleure intégration des femmes au sein des CA. Ici au Canada les femmes ont un rôle majeur à jouer et constituent sans équivoque des ressources compétentes pour maintenant et le futur qu'il faut exploiter pour l'avenir de notre société. Il est plus que pertinent de dire que les femmes sont hautement qualifiées. Le Canada ne peut se priver des compétences des femmes sur les conseils d'administration. Il faut agir. Nous citons le Premier ministre Trudeau : "*Nous sommes en 2017*".



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Remerciements

BPW-Montréal tient à remercier deux grandes dames qui revendiquent une meilleure parité dans les organisations pour les femmes depuis des années. L'honorable Céline Hervieux-Payette et Madame Louise Champoux-Paillé sont des exemples d'engagement pour l'amélioration de la place des femmes. Nous tirons grandement notre conviction de ces dernières qui sont des battantes.

Grâce à leur dynamisme, plusieurs sont maintenant conscientisés et engagés!

Ensemble nous sommes plus fortes!



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Bibliographie

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/1hPxvf>.

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

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>.

<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2017/2017oct05-58-309-avis-acvm-fr.pdf>

<https://womenintheworkplace.com/>

<http://www.catalyst.org/blog/catalyzing/who-says-my-mom-cant-have-it-all-reflections-teenage-son>

<https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women-still-cant-have-it-all/309020/>

<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2017/2017oct05-58-309-avis-acvm-fr.pdf>

https://medac.qc.ca/documentspdf/documentation/etudesrapports/2017-04-20_femmes_champoux-paille.pdf
<https://www.weforum.org/agenda/2017/11/women-leaders-key-to-workplace-equality>



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

<https://www.theguardian.com/world/2017/nov/20/eu-to-push-for-40-quota-for-women-on-company-boards>

<https://www.ft.com/content/d66f1cea-c47d-11e7-a1d2-6786f39ef675>

<http://eige.europa.eu/news-and-events/news/gender-equality-index-2017-progress-snails-pace>

http://plus.lapresse.ca/screens/b1983208-9e6a-4612-8c20-dd70bfcb0917%7C_0.html

<https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/spencer-stuart-canadian-board-index-dec-2016.pdf?la=en>

http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/Brochure_TPI.pdf

<http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/469876/conseils-d-administration-l-equite-a-dose-homeopathique>

<http://journals.openedition.org/fcs/1292>, Les femmes au sein des conseils d'administration : bilan des connaissances et voies de recherche futures

Women on Corporate Boards : Taking Stock and Future Research

Sylvie St-Onge et Michel Magnan



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Annexe 1 Extrait de Représentation féminine dans les conseils d'administration de Louise Champoux-Paillé, p. 8

Selon l'information fournie par 722 émetteurs en 2015, 677 émetteurs en 2016 et 660 émetteurs en 2017.

Indicateurs clés de représentation féminine

Indicateurs	2014	2015	2016	2017
Nombre de membres de CA	845	832	837	834
% de femmes au CA	20,7	23,2	24,4	26,7
Nombre de femmes au CA	175	193	204	223
Nombre de CA avec				
0 femme	5	4	3	3
1 femme	15	11	8	5
2 femmes	26	23	26	21
3 femmes	13	22	19	22
4 femmes	11	8	9	12
5 femmes	5	5	9	10
6 femmes	0	1	1	2
7 femmes	0	1	0	0
Nb. de CA avec 3 femmes et plus	29	37	38	46
Nombre de CA sans politique écrite		38	27	23
Nombre de CA avec une politique écrite		37	48	52
% de femmes dans les CA sans politique		19,9 %	21,1 %	22,25 %
% de femmes dans les CA avec politique		24,9 %	25,1 %	28,71 %
Nombre de CA selon les catégories suivantes				
Plus de 30 %	14 : 19 %	15 : 20 %	25 : 33 %	31 : 41 %
25 % à 29,9 %	13 : 17 %	18 : 24 %	13 : 17 %	12 : 16 %
20 % à 24,9 %	12 : 16 %	15 : 20 %	14 : 19 %	15 : 20 %
15 % à 19,9 %	13 : 17 %	11 : 15 %	9 : 12 %	9 : 12 %
Moins de 15 %	23 : 31 %	16 : 21 %	14 : 19 %	8 : 11 %
Total	75 : 100 %	75 : 100 %	75 : 100 %	75 : 100 %



Bâtir un réseau de femmes influentes / BuildingPowerfulWomen

Annexe 2 TABLEAU d'ACVM, Avis multilatéral 58-309 du personnel des ACVM

Figure 4.5 – Représentation féminine à la haute direction (2015 - 2017)¹²

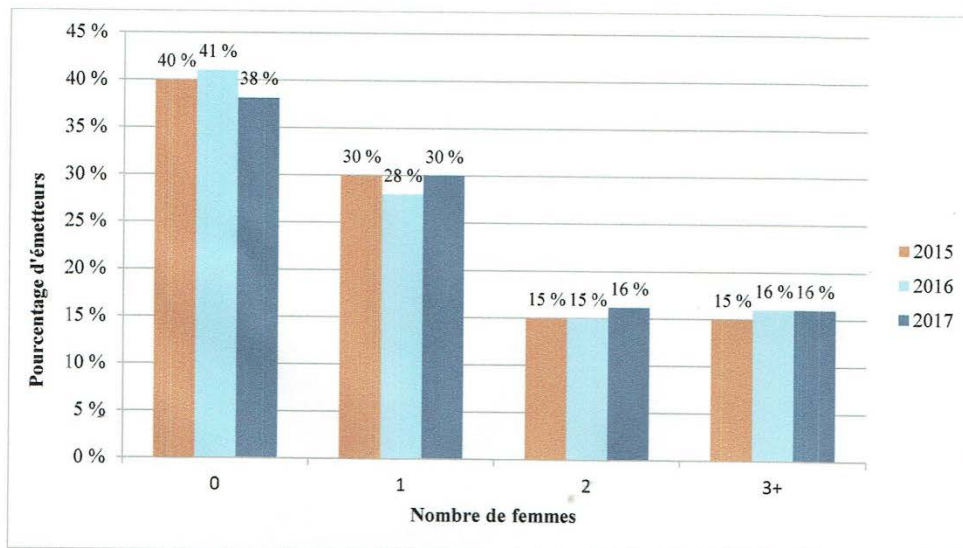


Tableau Source Catalyst

Femmes administratrices selon le type de société – 2011 et 2013

Type société	2011	2013
Sociétés ouvertes	10,3%	12,1%
Sociétés fermés	19,0%	18,6%
Sociétés de la couronne	26,8%	30,4%
Coopératives	20,5%	52,2%

Source : Catalyst