



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Les femmes aux conseils d'administration: Le temps des choix est venu!

Yvan Allaire,
Président du conseil, IGOPP

Monique Lefebvre,
Membre du conseil de l'IGOPP

10 janvier 2012

La création par le gouvernement du Québec d'un comité pour évaluer les mesures susceptibles de mener à une augmentation sensible du pourcentage de femmes siégeant aux conseils d'administration des sociétés privées est une initiative opportune que l'IGOPP appuie.

En 2010, on comptait 166 femmes siégeant aux conseils des 100 plus grandes sociétés canadiennes cotées en bourse; elles représentaient 14,43% des 1 150 membres de ces conseils (Spencer, Stuart, 2010). Au cours de 2010, 87 nouveaux membres furent élus aux conseils de ces sociétés, soit environ 7% du total des membres de conseils. *Les femmes comptaient pour un sur cinq de ces nouveaux membres.*

Les raisons, naguère plausibles, pour expliquer la faible, très faible, participation féminine aux conseils d'administration des sociétés canadiennes se sont estompées et apparaissent maintenant comme des excuses et des faux-fuyants.

Une fois avérée l'hypothèse selon laquelle l'intelligence, l'intégrité et l'indépendance d'esprit sont également réparties entre hommes et femmes, une fois démontré qu'un

réservoir de candidates compétentes s'est constitué, une question reste en suspens: comment corriger efficacement cette situation.

Nous voulons ici insister sur deux aspects de cet enjeu:

1. L'objectif d'assurer une forte présence des femmes aux conseils d'administration est une question d'équité et de principe!

Cet objectif n'a pas à être validé par des études empiriques qui démontreraient, au mieux, une corrélation entre le taux de participation des femmes au conseil et une performance économique supérieure chez les entreprises. Or, certains protagonistes d'une plus grande participation des femmes au conseil insistent pour appuyer leur revendication sur un tel argument.

Cet argument nous semble inapproprié et oiseux. D'abord, les études de cette nature sont toujours controversées, sujettes à de sérieuses réserves méthodologiques et conceptuelles. La performance économique des entreprises est le résultat de multiples facteurs ; il est donc bien difficile d'isoler l'influence d'un facteur en particulier. Puis, qu'arriverait-il si une étude bien faite (aussi bien que les autres) concluait que la participation accrue de femmes au conseil mène à une performance inférieure ou concluait que cette variable n'a aucune influence sur la performance économique de la société? Devrait-on rebrousser chemin et arrêter la progression de la participation féminine aux conseils?

2. Quel serait un objectif raisonnable et quelles mesures sont appropriées pour l'atteindre ?

Signe des temps, au cours des mois de janvier 2011, la **France** adoptait une loi pour imposer aux entreprises françaises (cotées en bourse ou non!) un quota de 20% de femmes à leurs conseils d'administration et de surveillance en 2014 et de 40% en 2017. La loi prévoit des sanctions:

- 1 toute nomination au conseil qui contrevient aux proportions fixées par la loi est **nulle**;
- 2 tant que la composition du conseil d'une société n'est pas conforme à la

loi, celle-ci ne peut verser de jetons de présence aux membres du conseil.

En février 2011, un groupe de travail sur la place des femmes aux conseils d'administration, créé par le **gouvernement britannique**, remettait un rapport («*Women on Board*», présidé par Lord Davies of Abersoch, CBE) proposant une démarche incitative et volontaire. Les entreprises cotées en bourse devraient se donner comme objectif d'atteindre au moins 25% de femmes à leurs conseils d'ici 2015 et faire rapport des progrès accomplis et des mesures prises pour atteindre cet objectif. (La proportion des femmes aux conseils des entreprises britanniques visées était de 12,5% en 2010).

Voici donc deux façons radicalement différentes d'atteindre un même objectif. Laquelle convient le mieux au Canada (ou au Québec)?

Si le législateur fixe des quotas à atteindre selon un échéancier trop serré, alors les entreprises doivent procéder au recrutement massif de membres féminins pour leurs conseils, quels que soient les profils d'expérience et de compétence recherchés, ce qui peut susciter *une perception néfaste de discrimination positive*. Un échéancier serré mandaté par une loi forcerait les entreprises à adopter l'une ou l'autre (ou une combinaison) des mesures suivantes, *aucune n'étant de bonne gouvernance* :

- Augmenter la taille des conseils et ne nommer que des femmes à ces nouveaux postes ;
- Imposer un rythme de départ des administrateurs en place par une combinaison de limites sur le nombre d'années au conseil ou sur l'âge des membres du conseil ;
- Ne nommer que des femmes aux conseils tant que le quota fixé n'est pas atteint.

Alors, quel serait un échéancier raisonnable ? Deux variables sont importantes pour répondre à cette question. La première porte sur le taux de rotation des membres de conseils. La deuxième variable porte sur le ratio de femmes parmi les nouveaux membres. Le tableau suivant montre le niveau et le rythme de progression des femmes aux conseils selon ces deux variables.

Comme le montre le tableau suivant, un taux de 7%, comme celui constaté en 2010 représente une rotation complète du conseil en 10 ans. Si le taux de roulement demeure constant à 7% et que les femmes ne représentent qu'un sur cinq nouveaux membres, dans dix ans, le pourcentage de femmes aux conseils passera de 14,4% à 18,8%, un résultat inacceptable. En fait, contrairement à ce qui est parfois affirmé, le taux de femmes aux conseils *ne dépassera jamais 20%* si l'on continue avec la pratique d'une femme pour cinq nouveaux membres!

Femmes aux conseils:				
Rotation des conseils et ratio de femmes parmi les nouveaux membres (les 100 plus grandes sociétés ouvertes au Canada; femmes= 14,4% en 2010)				
<i>Taux de changement annuel dans la composition des conseils</i>	<i>Ratio de femmes parmi les nouveaux membres</i>			
		<u>1/5</u>	<u>1/3</u>	<u>1/2</u>
7% (rotation=22%) (rotation=40%) (rotation=97%)	T+3	15,9%	18,3%	21,7%
	T+5	16,6%	21 %	26,7%
	T+10	18,8%	27,5%	38,8%
10% (rotation=33%) (rotation=60%) (rotation=150%)	T+3	16 %	19,1%	25 %
	T+5	17 %	23,6%	32 %
	T+10	19,5%	28,3%	41,4%
15% (rotation=52%) (rotation=100%) (rotation=300%)	T+3	17 %	23 %	30%
	T+5	18,8%	28,8%	41 %
	T+10	19,6%	39,7%	43,7%

Les données de 2010 proviennent de Spencer Stuart et montrent un taux de rotation de **7% et une femme sur 5 nouveaux membres de conseils**)

Avec un taux de rotation de 10%, le conseil changerait totalement de membres une fois et demie sur une période de dix ans ; à 15%, le conseil connaîtrait un roulement total en cinq ans et de trois fois en 10 ans ! Ce sont là des résultats qui ne sont pas conformes au fonctionnement réel des conseils, ni souhaitables d'un point de vue de saine gouvernance.

Il est possible toutefois que le taux de rotation des conseils augmente au cours des prochaines années en conséquence des cohortes d'âge des conseils actuels. Évidemment, les conseils d'administration doivent s'assurer que leur démarche d'évaluation des membres du conseil mène à un renouvellement souhaitable de la composition du conseil..

Toutefois, un taux de rotation bien supérieur à 7% n'est ni probable ni soutenable à long terme. Alors, l'augmentation du pourcentage des femmes aux conseils passe par le ratio de femmes parmi les nouveaux membres. Comme le montre le tableau, *une politique de nommer une femme pour chaque deux vacances au conseil*, avec un taux annuel de rotation des conseils de 7%, mène à un taux de participation féminine de près de 40% en 10 ans.

Un engagement de nommer une femme sur deux nous paraît souhaitable, voire incontournable; selon le rythme de renouvellement propre à chaque conseil, une telle politique produira une augmentation significative du nombre de femmes sur ces conseils.

Le rapport annuel de l'entreprise devrait faire état de tels objectifs, des stratégies adoptées pour recruter des femmes compétentes pour leur conseil. Cette approche incitative mais exigeante nous semble dans le meilleur intérêt de toutes les parties. .