

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes .....	3
RÉSUMÉ.....	4
INTRODUCTION .....	6
1. Le SCF .....	7
1.1. Présentation de l'organisation .....	7
1.2. Diagnostic interne et externe du SCF.....	9
1.2.1. Forces et faiblesses .....	9
2. DESCRIPTION DE NOTRE MANDAT ET DE LA PROBLÉMATIQUE .....	10
2. 1. Description et objectif du changement recherché .....	10
2.2. Description de la situation actuelle (contexte et problématique).....	12
3. ANALYSE THÉORIQUE DES BIENS LIVRABLES .....	15
3.1. Théorie sur la veille stratégique .....	15
3.1.1. Le Japon.....	16
3.1.2. Les États-Unis .....	17
3.1.3. Le Québec.....	18
3.2. Le Benchmarking .....	19
3.3. Le cadre logique .....	21
4. MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION.....	23
5. RÉSULTATS.....	27
5.1. Compilation des données.....	27
5.2. Rédaction du rapport .....	29
6. RECOMMANDATIONS .....	34

6.1. La voie incitative : Propositions visant une convention pour la parité entre les femmes et les hommes.....	35
6.1.1. Proposition des entreprises cibles .....	35
6.1.2. Suggestions pour la mise en œuvre de la convention .....	35
6.2. Ébauche du projet .....	38
CONCLUSION .....	39
BIBLIOGRAPHIE.....	40
Annexe 1 : Organigramme du MCCCCF.....	47
Annexe 2 : Résumé des informations recueillies lors de nos lectures et recherches .....	48
Annexe 3 : Présence des femmes sur les C. A. des associations régionales 2009-2011 .....	51
Annexe 4 : Liste des entreprises étudiées.....	52
Annexe 5 : La place des femmes dans les C. A. des entreprises au Québec.....	58

### **Liste des acronymes**

MCCCF- Ministère de la Culture, Communications et Condition féminine

SCF- Secrétariat à la Condition féminine

C.A.- Conseil d'administration

IGOPP- Institut sur la gouvernance des organisations publiques et privées

SEDAR- Système électronique d'analyse et de recherche

LA REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS  
D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES PRIVÉES AU QUÉBEC : CONVAINCRE  
OU CONTRAINDRE ?

Bintou Boubacar Diallo

Rapport rédigé dans le cadre d'un stage effectué au Secrétariat à la Condition féminine du  
Québec du 12 avril au 23 juillet 2010

RÉSUMÉ

La faible présence des femmes dans les hautes instances décisionnelles est une problématique qui préoccupe le SCF. Après les résultats significatifs obtenus, à travers la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, adoptée par le gouvernement québécois en 2006, le SCF souhaite élaborer des plans d'action pour que les entreprises au Québec augmentent le nombre de femmes dans leurs C. A. Cela étant dit, une question se pose : faut-il contraindre ou convaincre ces entreprises ?

Pour répondre à cette question, nous avons utilisé trois différentes approches. L'approche descriptive nous a permis de présenter la situation actuelle des entreprises en matière d'égalité entre les sexes dans leurs C.A. L'approche explicative a servi à identifier les obstacles liés à la faible représentativité des femmes dans les instances de gouvernance au Québec. Pour finir, l'approche transformationnelle a été utilisée pour formuler des recommandations ou pistes de solution.

Nos recherches nous ont révélé que les femmes sont sous-représentées dans les C.A. des entreprises privées au Québec. Les raisons de cette problématique relèvent davantage des préjugés et stéréotypes véhiculés à l'encontre des femmes. En ce sens, nous avons proposé deux différents scénarios qui pourraient contribuer à augmenter la place des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises privées au Québec. Il s'agit de la voie obligatoire et de la voie incitative.

Notre méthodologie est essentiellement basée sur des données secondaires, c'est-à-dire, des données recueillies à partir d'autres études, rapports et statistiques (Gauthier et al, 2009, p. 489). Dans un premier temps, une recension des écrits a permis d'avoir une bonne idée de ce qui se passe ailleurs dans le monde et dans un second temps, l'analyse de plusieurs études effectuées par divers cabinets, nous a amené à déterminer le pourcentage de femmes dans les C. A. des entreprises au Québec.

**Mots clefs :** égalité hommes et femmes, représentativité des femmes dans les entreprises, veille stratégique, analyse comparative, étalonnage, benchmarking.

## INTRODUCTION

Au cours des dernières années, nombreux sont les auteurs qui dénoncent la question de la sous-représentativité des femmes dans les hautes instances décisionnelles. En effet, Evelyne Tardif (2003), Juliette Ghiulamila et Pascale Levet (2007), ainsi que Manon Tremblay (2008) sont toutes des auteurs qui se questionnent sur ce nouvel enjeu, auquel toutes les organisations devraient y faire face. Des efforts se sont multipliés pour corriger les inégalités vécues par les femmes au Québec. En ce sens, plusieurs programmes favorisant la condition féminine ont été déployés. La Loi sur la gouvernance, adoptée en 2006 par le gouvernement québécois a joué un grand rôle en matière d'égalité entre les sexes. Elle oblige les sociétés d'État québécoises à atteindre 50 % de participation des femmes aux conseils d'ici 2011 (Gouvernement du Québec, 2010). Considérant la hausse des pourcentages obtenus dans ces sociétés après l'application de cette Loi, on peut dire que les effets ont été positifs. Effectivement, selon l'IGOPP (2008), la proportion des administratrices a atteint 42 % cette année (p. 8). Néanmoins, même si tout porte à croire que l'égalité de fait est acquise, la progression des entreprises privées semble lente. Selon une étude réalisée par le Canadian Spencer Stuart Board Index, un indice compilé à partir des données recueillies auprès de 100 grandes entreprises ouvertes au Canada, les femmes n'occupaient en 2008 que 15 % des sièges au conseil des entreprises québécoises et canadiennes (IGOPP, 2008, p. 8). Comme on peut le constater, les femmes sont sous-représentées dans les entreprises privées au Québec, d'où la volonté du SCF du Québec d'y remédier. Dans son orientation 6 du plan d'action 2007-2010, l'un des objectifs du SCF est de viser la parité dans les lieux de pouvoir. À l'origine, cet objectif s'appliquait plus au secteur public. Seulement, avec les mesures entreprises ailleurs dans le monde et la faible représentativité des femmes dans les C.A. des entreprises au Québec, le SCF veut étendre cette politique aux entreprises privées. Afin de pouvoir atteindre ce but, il a besoin que certaines analyses et études soient réalisées, d'où notre intervention.

Ainsi, l'étude que nous allons réaliser est très importante pour le SCF dans la mesure où celle-ci lui permettra de prendre de meilleures décisions en matière d'égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises privées au Québec. L'objectif de notre étude est de s'interroger sur la représentativité des femmes au sein des C.A. des entreprises privées, d'analyser les expériences vécues par les autres pays pour corriger l'inégalité entre les femmes et les hommes, de trouver des solutions pour améliorer la situation et enfin de proposer une stratégie d'intervention pour leur mise en œuvre. Ainsi, notre travail se veut descriptif (état de la situation), explicatif (le pourquoi de la situation) et transformationnel (interventions/mesures pouvant améliorer la situation).

Les questions qui résument cette situation sont les suivantes : Quelles sont les entreprises privées qui n'ont pas atteint la parité ? Quels sont les obstacles qui empêchent l'atteinte de cette parité ? Que faut-il faire pour y remédier ? Faut-il suivre l'exemple de la Norvège, de la France, de la Grande-Bretagne ? L'imposition d'un quota serait-elle la solution ? Si oui, qu'est-ce que cela implique ? À travers toutes ces questions, une seule ressort de façon précise : Faut-il convaincre ou contraindre les entreprises privées au Québec à intégrer plus de femmes dans leurs C. A. ?

Dans le développement qui suit, nous allons d'abord présenter le SCF à partir d'une brève description de son historique, son mandat actuel et enfin un diagnostic sur son environnement interne et externe. Par la suite, nous exposerons le mandat réalisé au sein de l'organisation. Nous décrirons aussi la problématique en lien avec ce mandat. Une recension des écrits suivra, ainsi que la méthodologie utilisée. Enfin, nous terminerons avec la présentation des résultats et la formulation des recommandations ou pistes de solution.

## **1. Le SCF**

### **1.1. Présentation de l'organisation**

Créé en 1979, le SCF a comme premier mandat de mettre en place des initiatives dans le domaine de la condition féminine, d'entretenir des relations avec d'autres organismes en

vue de favoriser des projets en matière d'égalité entre les femmes et les hommes et enfin, d'élaborer des orientations et de s'assurer de leur mise en œuvre. Avec le temps, l'organisation s'est dotée de différents plans d'action et d'orientations, affirmant sa volonté d'améliorer les conditions des femmes au Québec. Ainsi, en 1986, on assiste à la production du premier plan d'action gouvernemental et en 1993, la première politique du SCF (2010).

Le SCF est une direction qui relève du MCCCCF et comprend une vingtaine de personnes (voir l'organigramme en annexe 1). Sous la ministre du MCCCCF, Madame Christine Saint-Pierre, il y a la sous-ministre qui collabore avec trois sous-ministres adjointes. Au SCF, c'est Madame Thérèse Mailloux qui occupe l'un de ces trois postes. Celle-ci est assistée par la directrice de la coordination et de l'administration, Madame Gina Morency, ainsi que la directrice à la régionalisation, Madame Michèle Grenier. Ces dernières dirigent ensemble le reste du personnel.

Partant du principe que les conditions doivent être égales pour les hommes et les femmes et que le développement de ceux-ci passe par l'égalité des droits, des responsabilités et des possibilités, le SCF met en œuvre diverses activités. Ses dossiers actuels portent essentiellement sur six orientations. La première est liée aux stéréotypes sexuels et sexistes. Pour réduire ses effets, le SCF fait la promotion des modèles et des comportements égalitaires. Dans la deuxième orientation, il s'agit de traiter les questions d'écart économiques entre les femmes et les hommes. Afin d'alléger les responsabilités familiales qui freinent l'évolution des femmes dans certains postes, une troisième orientation permet d'encourager les milieux de travail à instaurer des mesures de conciliation travail-famille. Le SCF développe aussi des approches en santé et en sécurité au travail qui tiennent compte des spécificités des femmes, d'où l'existence de la quatrième et de la cinquième orientation. Enfin, considérant l'importance des femmes dans les hautes instances décisionnelles, le SCF élabore une sixième orientation qui vise une plus grande participation des femmes dans les lieux de pouvoir (SCF, 2010). Ce dossier est assuré par Madame Christiane



Lussier avec qui nous avons réalisé notre stage. Elle s'occupe également des dossiers liés aux régions (Bas-Saint-Laurent/Capitale-Nationale) et à la mesure immigrante.

À travers ces dossiers, le SCF se donne comme mission d'élaborer des plans d'action gouvernementale afin de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes. Pour ce faire, il recherche des solutions novatrices et joint ses efforts à ceux de nombreux groupes de travail pour que le Québec demeure progressiste en cette matière. Il conseille aussi le gouvernement pour assurer le rayonnement du Québec sur les scènes intergouvernementales canadienne et internationale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes (SCF, 2010).

## **1.2. Diagnostic interne et externe du SCF**

### *1.2.1. Forces et faiblesses*

Le SCF collabore non seulement avec le réseau des responsables de l'égalité entre les hommes et les femmes composé de représentants d'à peu près trente ministères, mais aussi avec divers partenaires de la société civile, issus des milieux locaux, régionaux et municipaux. Ces différentes ententes constituent un levier important pour cet organisme dans la mesure où elles permettent à chaque partenaire d'élaborer un plan de développement qui tienne compte en priorité des femmes à la vie démocratique. Un autre levier favorable au SCF est la réalisation d'une veille stratégique. En se servant des expériences d'autres pays ou d'autres organismes, il renforce sa capacité à prendre de meilleures décisions dans la réalisation de ses plans d'action.

Il faut aussi souligner que le SCF utilise différents outils de gouvernance dans sa politique gouvernementale pour mener à bien son travail. Ainsi, il s'appuie sur des organisations qui œuvrent pour l'égalité tout en agissant sur trois approches (spécifique, transversale et sociétale). La première approche vise à corriger et à prévenir l'inégalité entre les sexes. Par l'approche transversale, il s'agit d'empêcher l'apparition de nouvelles inégalités pendant

l'élaboration des plans d'action. Et enfin, l'approche sociétale suppose l'intégration des partenaires en vue de travailler ensemble pour l'égalité entre les sexes (SCF, 2010).

En prenant conscience de la différence entre les hommes et les femmes, le SCF intègre l'analyse différenciée selon les sexes définie comme « une approche de gestion qui permet de prévoir, au cours de la conception d'une politique ou de toute autre mesure, ses effets distincts sur les femmes et les hommes ainsi touchés, compte tenu des conditions socioéconomiques différentes qui les caractérisent » (SCF, 2010). Le SCF met également en place un système de reddition de compte, élabore une commission parlementaire afin de réfléchir sur la situation des femmes et des hommes au Québec, suscite l'engagement des partenaires et donne un prix de reconnaissance afin d'encourager les efforts fournis en matière d'égalité entre les sexes (SCF, 2010). Un dernier élément à mentionner concerne le rayonnement du Québec sur la scène internationale. De par ces actions, le SCF contribue à rendre le Québec, chef de file en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

En dépit de ces forces, il faut souligner que le SCF rencontre parfois quelques difficultés dues à la perception de certaines personnes en matière d'égalité entre les sexes au Québec. Pour plusieurs, l'égalité de fait a été atteinte et cela tient du fait que de plus en plus de femmes accèdent à différents types de postes. En réalité, les postes de haute direction sont majoritairement occupés par les hommes et cette fausse perception qu'ont les gens sur l'égalité entre les sexes rend la tâche du SCF parfois difficile car il se heurte à des gens qui pensent que l'égalité est déjà acquise. Cela constitue un défi pour le SCF car il doit souvent défendre sa cause et convaincre certains de ses partenaires.

## **2. DESCRIPTION DE NOTRE MANDAT ET DE LA PROBLÉMATIQUE**

### **2. 1. Description et objectif du changement recherché**

Afin d'aller plus loin dans sa politique gouvernementale intitulée pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait, le SCF désire inclure dans sa sixième orientation, une mesure concernant la représentativité des femmes dans les C.A. des entreprises privées au Québec.

Plus spécifiquement, il veut évaluer la possibilité d'imposer des quotas (ou d'autres mesures incitatives ou contraignantes) afin d'atteindre la parité dans les C. A. de ces entreprises.

Pour ce faire, il a besoin d'informations qui nécessitent des recherches approfondies dans le domaine, d'où notre intervention. Il s'agit en premier lieu, de faire un rapport sur le nombre d'entreprises au Québec (de juridiction provinciale) avec un conseil d'administration, le nombre de conseils d'administration paritaires, la composition de ces conseils d'administration (nombre de femmes sur ceux-ci), l'identification de ces entreprises (paritaires ou non), leur domaine d'affaires et la présentation, s'il y a lieu, du nombre de femmes qui siègent sur ces conseils. Ensuite, il fallait assurer une veille sur la position d'autres pays et organismes dans ce domaine, notamment les pays d'Europe et les organismes tels que l'IGOPP, le Centre de développement femmes et gouvernance, etc. Et enfin, évaluer la faisabilité juridique d'imposer des quotas comme l'ont fait certains pays, proposer des pistes concernant une reddition de compte obligatoire, des suggestions de membres influents qui pourraient siéger sur un groupe de travail gouvernemental, des suggestions du mode opératoire pour un tel comité, et des suggestions quant au type d'entreprises à couvrir.

Outre les entreprises privées, le SCF veut aussi documenter la place des femmes dans certaines instances régionales telles que les associations régionales (autres que les municipalités) relevant de ministères, afin de solliciter la participation de ces derniers pour assurer la parité sur les conseils d'administration de ces organisations. Ce volet inclura un recensement des lieux ou associations régionales et ce, pour les 17 régions administratives du Québec. Le rapport identifiera les ministères et les associations s'y rapportant. Pour chacun des organismes identifiés, il fallait préciser s'il y a, ou non, un conseil d'administration, le nombre de femmes et d'hommes qui y siègent et la procédure de renouvellement des mandats. Cette partie du mandat a été modifiée au cours du stage parce que le Conseil du statut de la femme avait réalisé un travail semblable à ce que le SCF voulait que nous fassions; ce qui nous a permis de passer directement aux entreprises

privées au Québec. Le mandat qui nous a été confié vise à répondre à une problématique précise que nous avons développée dans la section qui suit.

## **2.2. Description de la situation actuelle (contexte et problématique)**

Pendant des siècles, la place des femmes a été définie exclusivement (et l'est encore dans bon nombre de pays) comme celles d'épouses, de mères et de responsables de l'entretien ménager (Baudoux et De La Durantaye, 1988, p. 20). Cette perception de la femme a évolué au fil des années, lui permettant d'accéder à de nombreuses choses qui lui étaient interdites et ce, grâce à plusieurs mesures qui ont été mises en place pour corriger l'inégalité entre les femmes et les hommes, contribuant ainsi à obtenir des résultats positifs. Pensons notamment aux dispositions relatives à l'implantation de programmes d'accès à l'égalité (Gouvernement du Québec, 2009), la Loi sur l'équité salariale (Gouvernement du Québec, 2006), la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi (Gouvernement du Québec, 2007) et bien sûr, plus récemment, à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État qui oblige celles-ci à avoir des conseils d'administration paritaires d'ici 2011 (Gouvernement du Québec, 2009).

Aujourd'hui, grâce à toutes ces lois et mesures, les femmes ont le droit de voter, elles ont le choix d'étudier, de travailler ou de rester à la maison. Il y a donc quelques avancées en la matière. Dans le domaine politique, entre 1980 et 2008, il y a eu beaucoup de changement quant à la place des femmes. En 1980, les femmes occupaient 0 % des postes de pouvoir dans ce domaine, et de façon évolutive à peu près 4 %, 6 %, 8 %, 12 %, 21 % et 30 %. Aussi, on constate qu'au cours des années 1990 et 2000, plusieurs femmes ont été premiers ministres. Il s'agit de Rita Johnston en Colombie Britannique, Nellie Cournoyea dans les territoires-du-Nord-Ouest, Kim Campbell au gouvernement fédéral (Tremblay, 2008, p. 276).

À l'heure actuelle, la représentativité des femmes dans les C.A. des sociétés d'État a augmenté de façon étonnante. Cependant, même si celles-ci peuvent désormais accéder à des postes de pouvoir, elles y sont encore peu nombreuses dans certains secteurs, plus

précisément dans le domaine privé. En 2008, seulement 6 % des 500 grandes entreprises canadiennes étaient dirigées par des femmes, un chiffre doublement supérieur à l'année 2002, néanmoins, encore loin de l'égalité pour Bissonnette (2010, p. 3). Cette dernière n'est pas la seule à penser que le chemin est encore long. Dans son livre intitulé *Toeing the Lines*, Sylvia Bashevkin (1985) démontrait la faible présence des femmes dans les lieux de pouvoir. Selon elle, plus élevé était le palier dans la hiérarchie, moins il s'y trouvait des femmes (p. 222). Vingt trois ans plus tard, Manon Tremblay constate que cette tendance est toujours valide, même si les femmes sont plus présentes au sommet de la hiérarchie. On ne peut nier qu'au fil des années, elles ont accédé à des postes de haut niveau. Cependant, comme le mentionne l'Institut national de recherche scientifique (INRS), les pourcentages obtenus jusqu'à maintenant restent toujours en deçà de leur poids dans la population (INRS, 2008, p. 1-58.).

Cela étant dit, force est de reconnaître que l'égalité de fait n'est pas encore acquise. En dépit de la dernière Loi qui se veut obligatoire pour les sociétés d'État, mais incitative pour les entreprises privées, la situation est alarmante. En effet, les femmes se heurtent toujours à plusieurs obstacles, surtout structurels. Selon une étude réalisée par Brière et Rinfret (2010), parmi les obstacles liés à la présence des femmes sur les C.A., les effets du « *Old Boys Club* » (clubs des hommes) ressortent de façon plus marquante (p. 11).

Outre le phénomène du « *Old Boys Club* », la conciliation travail-famille a été évoquée comme un autre obstacle à l'accès des femmes dans les hautes sphères décisionnelles. Pour de nombreuses femmes, le fait de siéger sur un C.A. demande beaucoup de temps, ce qui pose un problème car elles ont aussi des responsabilités familiales. L'étude réalisée par l'Institut français des administrateurs (IFA) et l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) s'aligne aussi sur la même idée (European PWN, IFA et ORSE, 2009, p. 1-70). Il s'avère aussi que le taux d'emploi des femmes diminue en moyenne de 12 points de pourcentage lorsqu'elles ont des enfants, et l'écart entre les taux d'emploi des hommes et des femmes avec enfants est supérieur de 26 points (European PWN, IFA et

ORSE, 2009, p. 1-70). Autrement dit, les femmes qui ont des enfants ont moins de chance d'accéder à un emploi. Cette situation s'observe au Québec où les femmes consacrent moins d'heures que les hommes à leurs activités professionnelles. Elles seraient plus nombreuses à travailler à temps partiel et s'absentent plus souvent pour des raisons familiales (Saint-Hilaire, 2009, p. 85). Cette tendance s'explique par le fait que les femmes assument encore la plus large part des soins aux enfants et de l'organisation de la maison. Malheureusement, c'est un frein à l'avancement car le marché du travail exige une grande disponibilité. Ainsi, l'inégalité entre les hommes et les femmes est en quelque sorte le reflet de leur inégalité dans la vie privée.

À côté de ces obstacles, on ne peut oublier les stéréotypes subis par les femmes. Ils formeraient « une sorte de folklore culturel [...] mais bien plus que cela, ils continuent de cimenter les territoires de rôles que peuvent légitimement occuper un homme du fait qu'il est un homme, une femme du fait qu'elle est une femme » (Ghiulamila et Levet, 2007, p. 27). Ainsi, parce qu'elles sont différentes et qu'elles ont plusieurs responsabilités en tant que mères, les entreprises préfèrent recruter les hommes, considérant ces derniers plus aptes à gérer une entreprise que les femmes. D'ailleurs, une enquête réalisée par le Conseil des Montréalaises sur les cadres de sexe féminin le prouve. Effectivement, 64 % des femmes interrogées par le conseil se jugent lésées par le stéréotype qui veut que la femme soit moins douée en gestion d'entreprise que l'homme et 38 % perçoivent des préjugés de la part des collègues, supérieurs ou subalternes au sujet de leur compétence et de leur crédibilité (Saint-Hilaire, 2009, p. 86-87). À l'égard de tout ce que nous avons mentionné plus haut, une question se pose. L'augmentation de la représentativité des femmes au sein des C. A. des entreprises privées au Québec devrait-elle passer par une contrainte ou faut-il plutôt convaincre ces entreprises ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons utilisé la veille stratégique et le benchmarking. Stratégie fortement présente au sein du SCF, la veille stratégique nous a permis d'avoir une bonne idée des différentes méthodes utilisées pour accomplir une veille. Toutes les informations pertinentes en lien avec les grandes orientations de l'organisation

sont classées dans un tableau avec les différents sites ou autres sources qui s'accompagnent. On peut même l'associer à une banque de données. La personne qui s'en charge discute parfois avec les professionnels pour savoir ce qui est pertinent pour eux, de telle sorte que la recherche effectuée soit orientée sur des sujets spécifiques. Quant au benchmarking, il correspond le mieux au modèle que nous avons utilisé car il s'agissait d'analyser les meilleures politiques utilisées en matière de représentativité des femmes dans les conseils des entreprises privées pour en tirer profit. Pour ce faire, nous avons utilisé les trois premières phases du benchmarking. Pendant la phase de la planification, nous avons tout d'abord identifié ce que nous cherchions, c'est-à-dire les pays qui ont adopté des mesures pour augmenter la place des femmes dans les C. A. des entreprises privées. Nous les avons ensuite confronté à celles qui sont présentes au Québec et la méthode de collecte de données utilisée était principalement des articles de journaux trouvés sur Internet. Dans la phase d'intégration, nous avons proposé des stratégies à mettre en place en nous servant des résultats des mesures élaborées ailleurs dans le monde, et ce, dans le but d'augmenter le pourcentage des femmes dans les lieux de pouvoir dans les entreprises privées au Québec. Dans la section qui suit, nous allons expliquer en profondeur les notions de veille stratégique et de Benchmarking.

### **3. ANALYSE THÉORIQUE DES BIENS LIVRABLES**

#### **3.1. Théorie sur la veille stratégique**

Parmi les innombrables définitions données à la veille stratégique, nous en avons choisi deux qui nous semblaient appropriées. La première est celle de l'Institut Atlantique d'aménagement des territoires qui affirme que la veille stratégique « consiste en un processus anticipatif d'observation et d'analyse de l'environnement, suivi de la diffusion ciblée des informations utiles à la prise de décisions » (IAAT, 2005, p.1-18). Pour sa part, Pierrette Bergeron (2000) estime que la veille est une stratégie de gestion d'information nécessaire pour une organisation (p. 4). Ainsi, la veille stratégique est un outil de prise de décision qui permet aux organisations de faire efficacement face à la concurrence.

Selon Chaput, la veille stratégique comporte divers systèmes de veille spécialisée. Il s'agit de la veille technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale. La première permet de déceler d'avance, les technologies émergentes, pertinentes et qui seront capitales à l'avenir. La deuxième est orientée vers les concurrents potentiels ou actuels. La veille commerciale concerne les études relatives aux clients, aux marchés et aux fournisseurs. Quant à la veille environnementale, elle fait référence aux autres signaux provenant de l'extérieur et qu'il faut décoder afin de s'approprier un avantage stratégique (Chaput, 2006, p. 38). La gestion stratégique d'information est considérée comme un instrument crucial pour toute organisation. De ce fait, on considère que les organisations qui survivront au XXIe seront celles qui sauront maîtriser l'information et gérer leurs connaissances (Bergeron, 2000, p. 4).

Partout dans le monde, de nombreuses organisations ont développé diverses initiatives en la matière. Mais selon Baumard (1991), la veille stratégique est différente dépendamment des pays où elle est exercée (p. 35). D'ailleurs, Bergeron (2000) appuie cette idée. Dans son ouvrage intitulé « veille stratégique et PME : comparaison des approches gouvernementales de soutien », elle analyse la différence qui existe entre les pays en matière de pratique de veille.

### *3.1.1. Le Japon*

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que le Japon a le meilleur système d'informations stratégiques de la planète (Baumard, 1991; Bergeron, 2000; Chaput, 2006). La veille serait presque comme un trait culturel où chaque personne est considérée comme un veilleur potentiel pour le gouvernement ou l'employeur. La pratique de la veille a évolué au fil du temps, pour devenir intrinsèque à la culture japonaise. Selon Bergeron, le gouvernement et les entreprises déboursent les ressources nécessaires afin de mettre au point une stratégie efficace de gestion de l'information. Le Japon perçoit la veille comme une ressource essentielle dans laquelle il convient d'investir les montants nécessaires (Bergeron, 2000, p. 24-25). Porter est d'avis que la capacité créative de ce pays viendrait de la disponibilité et



de l'abondance de l'information dans plusieurs industries (Porter, 1998). Ainsi, les organisations japonaises, qu'elles soient gouvernementales ou privées, considèrent l'information comme un outil essentiel à l'innovation et au développement économique. D'ailleurs, pour montrer l'importance de l'usage de la veille, le gouvernement japonais soutient plusieurs programmes à ce sujet. En effet, il soutient le développement de l'industrie de l'information japonaise, tant au niveau du développement des serveurs que des contenus. Il a aussi développé un système d'accréditation de consultants, ainsi que de formation en informatique tant des intervenants gouvernementaux ou publics que des entrepreneurs (Bergeron, 2000, p. 26).

### 3.1.2. Les États-Unis

Jusqu'aux années 90, l'approche utilisée par les États-Unis est le *monitoring*. Baumard définit cette pratique par « une action continuelle de surveillance tous azimuts exercée par l'organisation sur son environnement en privilégiant avant tout des moyens d'investigation comme les bases de données et l'enregistrement systématique des données recueillies sur des fichiers informatiques » (p. 39). Le monitoring fait donc appel à une veille sur écran, mais qui selon Baumard est doublée d'une veille sur papier qui consiste à classer, synthétiser et indexer des coupures de presse dans des fichiers qui sont informatisés ou pas, dépendamment du choix de l'entreprise. Même si cette méthode est avantageuse pour les organisations et que l'Institut de recherche Stanford (1985) soutient qu'elle permet de développer et de communiquer une compréhension profonde de la concurrence au sein de l'entreprise, Baumard (1991) affirme que ce système se heurte à de nombreux obstacles. Il semblerait que le personnel recherche des informations sans savoir ce qui pourrait être utile ou pas, ou ne prend pas le temps de rassembler et de partager l'information (p. 39-40). Face à toutes ces difficultés rencontrées, plusieurs organisations se sont orientées vers le *benchmarking* développé par Porter (1998) dans « Competitive Strategy ».

### 3.1.3. Le Québec

Au moment où Bergeron sortait son ouvrage en 2000, elle jugeait que la veille au Québec était une pratique émergente. Sans avoir une politique de veille, le gouvernement québécois avait cependant adopté un programme nommé le Fonds de partenariats sectoriel, volet 4 (FPS4). Il s'agit d'un programme visant la mise sur pied de centres de veilles concurrentielles (CVC) dans différents secteurs industriels (Bergeron, 2000, p. 4). Développé pour une période de 5 ans (1994-1999), le gouvernement supportait 50 % des coûts pendant 3 ans, le reste du temps les CVC devaient s'autofinancer. Peu de centres ont survécu après la fin du financement gouvernemental. Cependant, cette initiative a permis de sensibiliser les organisations à la pratique de la veille. Vivement intéressé par la veille stratégique, le gouvernement a créé en 1999, un réseau de veille intégrée sur les politiques publiques. Ce dernier visait à renforcer la capacité des ministères de comparer leurs politiques avec celles des autres gouvernements et de se doter une vision commune de l'évolution des environnements et des diverses approches observées ailleurs en matière de politique publique (Assemblée parlementaire de la francophonie, 2010).

Sept ans après, c'est-à-dire en 2006, la situation a beaucoup évolué. En effet, Chaput (2006) écrit dans son livre que plusieurs organisations et entreprises ont installé des cellules de veilles stratégiques visant à pressentir les opportunités, à surveiller l'activité des concurrents et à anticiper les nouvelles tendances (p. 39). À titre d'exemple, citons l'UQAM et la compagnie IBM qui ont créé chacun, un centre en intelligence des affaires, c'est-à-dire un site d'analyse de renseignements commerciaux (Chaput, 2006, p. 39). De plus, le ministère du Développement économique, Innovation et Exportation offre des formations aux entreprises afin qu'elles apprennent davantage sur les outils de recherche d'informations. Ces derniers leur permettront ainsi, de surveiller la concurrence, de se familiariser avec les méthodes d'analyse de l'information et de se doter d'un modèle d'implantation de la veille (MDEIE, 2010).

Dans le cadre de notre stage, la veille nous a permis de connaître les différentes politiques mises en œuvre par certains pays étrangers en vue de favoriser la représentativité des femmes dans les C.A. des entreprises privées. La veille est donc essentielle pour tout type d'organisations. Grâce à elle, chaque entreprise connaît parfaitement le marché sur lequel elle évolue. Bien que l'on considère la veille comme une méthode efficace pour une organisation, il est aussi nécessaire d'utiliser les informations recueillies à des fins de comparaisons. Effectivement, en effectuant des comparaisons avec des filiales de son groupe ou en se comparant avec d'autres sociétés évoluant dans d'autres domaines, les organisations peuvent progresser et améliorer leurs performances de façon très significatives, d'où l'importance *du benchmarking appelé aussi analyse comparative ou étalonnage concurrentielle.*

### **3.2. Le Benchmarking**

Selon la définition donnée par l'OCDE (2000), le benchmarking servirait à améliorer les performances en identifiant les meilleures d'entre elles ainsi que les pratiques qui les sous-tendent, en analysant les causes de leurs inégalités et en laissant bouger les choses après avoir préparé le changement (p. 35). Il s'agirait d'un processus dynamique d'amélioration continue des performances par exploitation de l'expérience acquise par autrui. Il consiste à comparer les performances d'une entreprise à une norme d'excellence définie par référence aux performances jugées les meilleures par des concurrents. Voyer (1999) ajoute que l'étalonnage est reconnu pour avoir une grande influence sur la façon de penser des gestionnaires, lorsqu'ils s'ouvrent à d'autres réalités (p. 140).

Ainsi, on peut considérer l'étalonnage comme du mimétisme puisqu'il s'agit de s'aligner sur les meilleurs. Quoiqu'il en soit, il constitue un important levier d'innovation dans une organisation. L'avantage de cette technique de gestion c'est la possibilité d'analyser les résultats des stratégies mises en place par des concurrents, en tirer des leçons et agir en fonction des meilleures pratiques utilisées par ces concurrents. Ovaisman (1999) identifie

plusieurs types d'étalonnage ou benchmarking utilisé par les organisations dépendamment de leurs besoins. Le benchmarking interne vise à comparer des processus, des produits ou services appartenant à la même organisation. On utilise le benchmarking concurrentiel pour comparer une entreprise au meilleur de ses concurrents sur le marché. Une autre méthode souvent employée est la comparaison des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différentes mais qui ont des processus similaires. Cette façon de faire est le benchmarking générique. Finalement, le benchmarking stratégique vise à recueillir les meilleures pratiques des entreprises le plus souvent concurrentes avec une mise en évidence des objectifs stratégiques associées à ces pratiques. La réussite du benchmarking dépend de quatre phases essentielles (Translogistique, 2010) que nous avons résumé dans le tableau qui suit :

<b>LE BENCHMARKING</b>	
<b>Phases</b>	<b>Description</b>
La planification	Définition du processus à améliorer et de l'objectif à atteindre
L'analyse	Identification de ses points forts et de ses points faibles et évaluation des écarts qui en ressortent Élaboration des actions pour réduire ses écarts
L'intégration	Adaptation des conclusions du benchmarking à la définition d'objectifs opérationnels
L'action	Application des objectifs opérationnels et évaluation périodique des progrès

De façon précise, la phase de la planification consiste à repérer le processus à améliorer et à définir l'objectif à atteindre. Pour ce faire, trois principales questions se posent. Que doit-on rechercher ? À qui et à quoi doit-on se comparer ? Comment collecter les données ?

L'Analyse implique une connaissance parfaite de ses propres méthodes, une évaluation rigoureuse de ses points forts et de ses points faibles, et une analyse tout aussi rigoureuse des méthodes et partenaires du benchmarking. Les réponses donneront la mesure de l'écart de performance négatif, positif ou nul. Cet écart fournit une base objective d'action : réduire l'écart ou capitaliser sur l'avantage acquis. Cet écart est calculé sur une projection des résultats, il est donc amené à changer au fur et à mesure que les méthodes évoluent. Le benchmarking doit donc être un processus permanent, permettant d'assurer une réévaluation constante des objectifs. L'intégration est le processus qui permet d'utiliser les conclusions de l'enquête du benchmarking pour la fixation d'objectifs opérationnels. Cela demande une planification rigoureuse pour incorporer les nouvelles méthodes au fonctionnement de l'entreprise. L'intégration consiste aussi à obtenir l'accord de l'encadrement puis de l'ensemble du personnel. Pour cela il faut communiquer à tous les niveaux et apporter la preuve de la crédibilité et de l'exactitude des conclusions de l'enquête. Et enfin, au cours de la phase de l'action, les conclusions du benchmarking et les principes opérationnels définis doivent être traduits en applications concrètes qui seront évaluées périodiquement pour mesurer les progrès accomplis.

Tout comme la veille stratégique, l'analyse comparative est également présente au SCF. À titre d'exemple, la Charte québécoise pour une image corporelle saine et diversifiée est inspirée de celle réalisée en France. Le cadre conceptuel se termine avec une note de gestion de projet, plus précisément, l'usage d'un cadre logique qui permet de résumer un projet ou un programme.

### **3.3. Le cadre logique**

Selon Beaudoux (1992), c'est une méthode qui vise essentiellement à déterminer de manière scientifique et standardisée des actions à entreprendre et à les programmer (p. 59). Il permet de répondre aux questions suivantes : Pourquoi faire le projet/programme ? Quels sont les résultats visés ? Qui sont les bénéficiaires directes de ces résultats ? Et finalement comment l'initiative doit être entreprise (ACDI, 1999).

Nous avons utilisé le cadre logique pour développer une idée de projet en vue de favoriser une plus grande représentativité des femmes dans les C. A. des entreprises au Québec.

La méthode du cadre logique utilisée dans le cadre de notre mandat est celle de l'ACDI (1994). Le tableau ci-dessous illustre le modèle.

<b>Nom du projet :</b>			
<b>Durée :</b>		<b>Équipe de projet</b>	
<b>Sommaire</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de suivi</b>	<b>Hypothèses/Indicateurs de risque</b>
<b>Finalité</b>	<b>Impacts (résultats ultimes)</b>		
<b>But</b>	<b>Effets (résultats intermédiaires)</b>		
<b>Gestion Projet</b> <b>Intrants :</b>  <b>Activités :</b>	<b>Extrants (résultats immédiats)</b>		

Comme nous pouvons le constater, le tableau vise à décrire une ébauche d'un projet, le but étant de constituer une chaîne des résultats. Au niveau des résultats ultimes, on s'attend à avoir un impact majeur à grande échelle chez les bénéficiaires. Ils sont considérés comme une conséquence des effets ou résultats intermédiaires, qui s'obtiennent par un changement de comportement chez les bénéficiaires. Les résultats immédiats sont des résultats obtenus à court terme. L'élaboration des indicateurs est nécessaire pour assurer le suivi de chacun des résultats obtenus. Quant aux hypothèses de risque, elles permettent d'avoir conscience des risques qui peuvent empêcher l'atteinte des différents résultats souhaités.

Après cette analyse théorique, nous allons présenter dans la section qui suit, la méthodologie que nous avons utilisée lors de la réalisation de notre stage.

#### 4. MÉTHODOLOGIE D'INTERVENTION

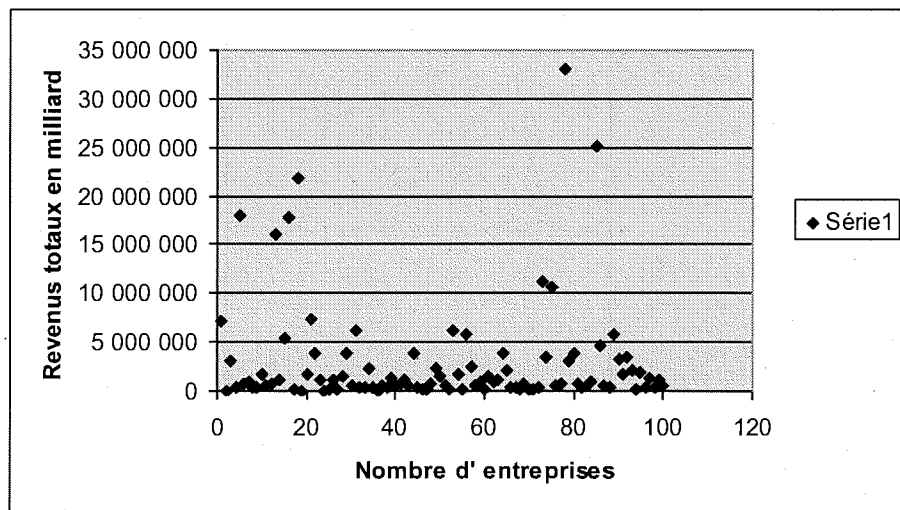
Pour l'élaboration de notre étude, nous avons utilisé une combinaison de plusieurs méthodes. Premièrement nous avons utilisé des documents internes (documents produits par le SCF) et externes (études, rapports, statistiques obtenus à partir d'autres auteurs). L'analyse des documents internes nous a essentiellement permis de comprendre le travail réalisé par l'organisation. À travers nos lectures, nous avons pris connaissance des politiques et orientations du SCF. Puisque nous devons travailler spécialement sur l'une de ces orientations, il fallait d'abord comprendre le contexte dans lequel était située l'organisation. Quant aux documents externes, ils nous ont servis à étudier les expériences internationales et les opinions formulées sur l'imposition des quotas. Deuxièmement, il fallait que nous fassions un recensement des associations régionales des dix-sept régions administratives du Québec, savoir si elles sont paritaires et de quels ministères, elles relèvent. Pour cela, nous avons d'abord fait une recherche sur ces associations régionales en utilisant le site Internet des différents ministères. Ensuite, un tableau sur Excel a permis de répertorier les informations suivantes : les associations régionales, le ministère responsable et le pourcentage des femmes au sein de leurs C.A. (voir l'annexe 2). Cette dernière information a été recueillie en allant directement sur le site Internet des associations régionales ou en les appelant si les informations voulues n'y étaient pas. Cette méthode a aussi été appliquée aux entreprises paritaires au Québec. Mais avant tout, il a fallu d'abord déterminer le type d'entreprise à cibler. Nous avons jugé nécessaire de viser les grandes entreprises. Aussi, nous avons utilisé la liste des 500 grandes entreprises répertoriées par le journal Les Affaires. Par la suite, il fallait vérifier sur le site du registre des entreprises si celles-ci sont toutes au Québec pour justifier ainsi l'intervention de l'organisation. La recherche des informations sur les sites Internet et les appels téléphoniques nous ont permis d'avoir toutes les informations dont nous avons besoin. Cependant, nous avons rencontré certaines difficultés. Il arrivait que nous ne trouvions pas certaines données sur le site, il fallait donc contacter les associations régionales et les entreprises. En ce qui concerne les associations, les gens étaient disposés à fournir les

informations. Par contre, l'obtention de certains renseignements était compliquée du côté des entreprises car les responsables étaient occupés ou ne voulaient pas donner les informations dont nous avons besoin. Finalement, nous avons trouvé une autre alternative en utilisant le registre des entreprises et les rapports annuels de ces entreprises. Nous rendant compte que la liste des entreprises fournies par le journal *Les Affaires* comprenait des entreprises de toutes tailles et ne nous informait pas si les entreprises étaient cotées en bourse, nous avons utilisé des données provenant de l'IGOPP (Institut qui s'intéresse à l'amélioration des pratiques de gouvernance) et Spencer Stuart (cabinet d'études), Catalyst (cabinet qui se soucie de la place des femmes sur le marché de travail), SEDAR (système électronique d'analyse et de recherche sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers), le journal *Financial Post* (journal d'affaires canadien) et le registre des entreprises qui enregistre toutes les compagnies au Québec. Ainsi, nous avons choisi un échantillon de 100 entreprises. Celles-ci sont toutes cotées en bourses et ont de gros chiffres d'affaires. Cette liste a été établie à partir des données récoltées auprès des 50 plus grandes entreprises au Québec ayant fait l'objet d'étude de l'IGOPP et Spencer Stuart, un cabinet qui s'intéresse à la gouvernance des grandes entreprises et des 89 grandes entreprises compilées par Catalyst. En ce qui concerne l'étude réalisée par l'IGOPP et Spencer Stuart, les 50 grandes entreprises ont été recueillies à partir du SEDAR (2010), dont les revenus excèdent les 300 millions de dollars canadiens. Ces entreprises représentent divers segments du milieu des affaires et sont regroupées en trois catégories, selon leurs revenus : 1 milliard et moins, 1 - 5 milliards et 5 milliards et plus. Quant à Catalyst, son échantillon est principalement tiré de la liste des entreprises publiées en 2009 par la *Financial Post 500*. Sur les 500 entreprises figurant dans cette liste, Catalyst en a choisi 472 qu'il a répartis selon les territoires où ces entreprises sont installées. Parmi ces entreprises, 89 sont au Québec. Les 28 (sur les 500) entreprises restantes n'ont pas été prises en compte faute d'informations sur leur C. A. (2009). Dans la liste de Catalyst, nous en avons considéré uniquement 34 entreprises pour la simple raison que les 89 entreprises de Catalyst comprenaient non seulement les 50 entreprises colligées par l'IGOPP, mais aussi des sociétés d'État et des



cinq entreprises qui ne comptaient qu'un ou deux administrateurs dans leurs conseils. Nous avons donc obtenu les 34 entreprises en les soustrayant de la liste initiale, pour un total de 84 entreprises si nous ajoutons les 50 entreprises de l'IGOPP. Pour avoir un total de 100 entreprises, nous en avons rajouté 16 autres présentes dans la liste de la Financial Post 500 (2008). Toutes les entreprises sont cotées en bourse et ont un siège au Québec, donc facilement accessibles. Leurs chiffres d'affaires varient entre 5 milliard et moins, 5 à 15 milliards et 15 milliards et plus (voir graphique à la page suivante). Ces chiffres d'affaires ont été obtenus par la *Financial Post 500 (2008)*.

**Graphique : Revenus des 100 entreprises répertoriées**



**Source :** Graphique réalisé dans le cadre de notre stage

Ensuite, nous avons vérifié pour chacune des entreprises, son type de régime juridique. Pour ce faire, nous nous sommes servis de la liste des régimes juridiques établie par le registre des entreprises (2007). À travers cette liste, nous avons pu déterminer de façon précise les différentes lois qui régissent les 84 entreprises que nous avons retenues.

Le système électronique SEDAR, nous a aussi permis de confirmer sous quel régime, les entreprises ont été constituées. Ainsi, sur les 100 entreprises, 37 sont soumises par un régime provincial et les autres par un régime fédéral ou étranger. La différence entre les deux régimes se situe essentiellement au niveau des avantages. Les entreprises soumises à un régime fédéral peuvent exercer leurs activités commerciales partout au Canada (Gouvernement du Canada, 2010), mais elles doivent s'enregistrer auprès des autorités provinciales. Quant à celles constituées par un régime provincial, elles doivent absolument avoir un siège au Québec (Gouvernement du Québec, 2010). Si l'on suit ce raisonnement, cela signifie que les entreprises de régime fédéral qui ont un siège à Québec devront suivre les règlements du gouvernement québécois.

Comme on peut le constater, toute notre méthodologie est principalement basée sur l'analyse de données secondaires. Selon Gauthier et ses collaborateurs, les données secondaires constituent des risques. En matière de données secondaires : « la distinction entre le vrai et le faux n'y est pas toujours très claire. Avec les moyens techniques actuels, il est facile en effet de trafiquer la forme ou le contenu des données, [...] pour servir les intérêts de l'éditeur [...] (Gauthier et al, 2008, p. 502). Cependant, comme ils le recommandent dans leur ouvrage, nous avons procédé à des vérifications pour être sûrs que les données étaient fiables. Nous avons donc cherché à savoir comment les différents cabinets et Instituts ont obtenu leurs données. Ensuite, nous avons jugé nécessaire de confirmer ces données auprès d'autres sources telles que le registraire des entreprises du Québec, les sites Internet des entreprises et/ou rapports annuels (lorsque l'on n'était pas en mesure de distinguer les noms féminins des noms masculins). De plus, il faut dire que les études réalisées par les trois organisations (IGOPP/Spencer Stuart et Catalyst) sont basées sur un processus de vérification très rigoureux. Si nous prenons Catalyst par exemple, pour authentifier ses données, il a envoyé une lettre à toutes les entreprises afin qu'elles vérifient le nombre total des personnes siégeant sur leurs C. A. et la composition des femmes sur ces C.A. Pour les entreprises qui n'ont pas répondu, un suivi a été fait par des appels téléphoniques, des Emails, des fax et d'autres lettres. Enfin, pour compléter les

informations non obtenues, la société s'est référée aux rapports annuels des entreprises qui n'ont pas répondu à la demande. Toutes les informations recueillies ont permis d'obtenir des résultats que nous allons expliquer dans la section suivante.

## 5. RÉSULTATS

Après avoir été présentée à toute l'équipe du SCF, nous avons consacré une semaine à la lecture des documents internes et externes de l'organisation. Cet exercice était important afin de mener à bien notre mandat. À travers les documents internes, nous avons pu avoir une bonne idée du plan d'action « pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait » de l'organisation, plus précisément de l'orientation 6 qui vise une plus grande participation des femmes dans les lieux de pouvoir. Quant aux documents externes, ils ont permis de nous familiariser avec la problématique. Notre recherche a été guidée par la rédaction d'un petit résumé brouillon (voir en annexe 2) regroupant la situation actuelle des entreprises privées en matière d'égalité entre les sexes, les obstacles bloquant l'accès des femmes aux postes décisionnels, les arguments pour et contre l'imposition de quota, les avantages de la présence des femmes dans les lieux de pouvoir et des pistes de solutions pour améliorer la faible représentativité des femmes dans les C. A. des entreprises au Québec .

### 5.1. Compilation des données

Après avoir effectué les lectures et les recherches nécessaires à la réalisation du mandat, nous avons procédé au recueil des informations concernant les associations régionales. À cet effet, nous avons conçu un tableau sur Excel identifiant les ministères et les associations affiliés, le renouvellement du mandat, le nombre de femmes sur leurs C. A. et les régions où ces associations sont en activité (voir la grille en annexe 3). Nous avons répertorié environ 28 associations lorsque l'on s'est rendu compte que le Conseil du statut de la femme avait effectué la même étude au courant du mois d'avril, ce qui nous a permis de passer directement à la compilation des entreprises privées.

En ce qui concerne les entreprises, nous en avons répertorié 100 (voir en annexe 4, la liste des entreprises). La compilation des données a révélé que les femmes sont très peu représentées dans leurs C. A. En effet, si l'on considère le nombre total de femmes présentes dans les C. A. de ces entreprises, on arrive à un pourcentage de 14 % (130/927). La réalisation d'un graphique (en annexe 5) nous a montré que sur ces 100 entreprises, seulement 4 ont atteint entre 40 % et 50 % de femmes dans leurs C. A. La majorité des entreprises se retrouvent dans des proportions se situant entre 10 % et 30 % de représentativité des femmes dans les C. A. des entreprises étudiées. Il ressort également que 28 % de ces entreprises n'ont aucune femme au sein de leurs C. A. Outre cette compilation, nous avons fait des recherches sur d'autres études pour confirmer nos résultats. Deux études s'alignent dans le même sens. L'IGOPP (2009) a fait une étude sur 50 grandes entreprises au Québec et obtient le même pourcentage (14 %) (p. 8) en ce qui concerne la place des femmes dans les C. A. des grandes entreprises privées au Québec pour l'année 2007. De plus, une étude réalisée par Catalyst révèle que le pourcentage des femmes siégeant dans les C. A. des 500 plus grandes entreprises au Québec (données du Financial Post 500) est de 12 % (Women in the Lead, 2006, p. 5-8).

La compilation de données que nous avons réalisée et la recherche des autres études montrent que l'égalité entre les hommes et les femmes est loin d'être atteinte dans la grande majorité des entreprises au Québec. Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation. Parmi les entreprises que nous avons étudiées, il y a divers secteurs d'activité, y compris ceux qui sont traditionnellement réservés aux hommes. Il s'agit principalement des domaines liés au transport, l'ingénierie, la production industrielle, la quincaillerie etc. Cela pourrait donc être l'un des éléments qui expliquent la faible représentativité des femmes dans les C.A. Selon Stéphanie Boisvert (2010), malgré les avancements au cours des dernières décennies, beaucoup de préjugés persistent envers les femmes qui pratiquent des métiers principalement occupés par les hommes et vice versa. Par conséquent, les femmes choisissent presque toujours les mêmes domaines d'emploi qui deviennent des «guettos» féminins. Cela est aussi vrai pour les hommes. Ce qui engendre une forte concentration

d'hommes dans certains types de secteurs difficilement accessibles aux femmes. À cela s'ajoute le fait que nous avons choisi des entreprises qui ont d'énormes chiffres d'affaires. Selon Radio-Canada (2010), celles qui emploient au moins une femme au sein de la haute direction ont généralement une valeur boursière deux fois moins importante que celles dirigées par des hommes. Autrement dit, les compagnies ayant d'énormes chiffres d'affaires peuvent freiner l'accessibilité des femmes à des postes de pouvoir. Il ne faut pas aussi sous-estimer d'autres types d'obstacles tels que nous l'avons mentionné au niveau de la problématique. En effet, le phénomène du "Old Boys Club" et la responsabilité familiale sont des situations qui empêchent également les femmes d'évoluer dans leurs carrières. Pourtant, nombreuses sont les études qui montrent l'importance pour une entreprise d'intégrer plus de femmes.

## **5.2. Rédaction du rapport**

Nous avons classé notre rapport en six grandes parties. La première partie concerne essentiellement l'approche descriptive telle que présentée à la section précédente. Pour résumé, nous avons dressé un portrait de la présence des femmes dans les C. A. des entreprises privées au Québec en nous servant de notre compilation et des études effectuées par des Instituts et cabinets de recherche. Une fois cette étape terminée, la veille stratégique et l'analyse comparative nous ont permis d'enchaîner avec la présentation des avantages d'une mixité sur les C.A. des entreprises privées et les dispositions prises en matière de représentativité des femmes dans un contexte international. Le principal avantage qui ressort de notre recherche est l'apport des femmes dans les lieux de pouvoir décisionnel. Plusieurs études démontrent l'existence d'un lien entre la présence des femmes dans les lieux de pouvoir et la performance des entreprises. À l'international, notamment aux États-Unis, l'enquête réalisée par Catalyst (2004) sur 261 compagnies américaines entre 1996 et 2000 montre une corrélation entre le nombre de femmes dans les postes de pouvoir et le rendement financier parmi ces compagnies. En Europe, l'étude « Women Matter : la mixité, levier de performance de l'entreprise » (SIC) de McKinsey & Company (firme d'aide au

développement de la performance des entreprises) montre en 2007 que les entreprises qui ont une plus forte représentation de femmes dans leurs comités de direction ou leurs équipes de management seraient aussi plus performantes (European PWN, IFA et ORSE, 2009). Aux Pays-Bas, une enquête montre une corrélation positive et statistiquement significative entre un ratio élevé de femmes présentes au conseil d'administration et le TRS (Total Return to Shareholders : rendement total des actionnaires) (European PWN, IFA et ORSE, 2009). Quant à la France, Michel Ferrary, professeur en gestion des ressources humaines au CERAM (École supérieure de commerce à Nice-Sophia-Antipolis) dans sa recherche sur les entreprises du CAC40 (cotation assistée en continu des 40 grandes sociétés de France), a montré que plus il y avait de femmes dans les lieux de pouvoir décisionnel et moins l'action de ces entreprises avait baissé au cours de l'année 2008 (corrélation statistiquement significative) (Mathieu, 2010, p. 22). Finalement, au Québec, en 2007, Claude Francœur, Réal Labelle et Bernard Sinclair-Desgagnés, d'HEC Montréal, dévoilaient également les résultats d'une étude confirmant les bienfaits économiques de la diversité des sexes (p. 83-95). Les chercheurs ont découvert, sur une base de niveaux de complexité et de risque comparables, que les sociétés canadiennes inscrites en Bourse qui comptaient des femmes dans leur C. A. et à la haute direction ont affiché, de 2002 à 2004, une performance financière de 6 % supérieure à celles qui n'en avaient pas. Selon Francœur, l'arrivée d'éléments nouveaux dans un groupe entraîne plus de discussions. Elle amène à prendre de meilleures décisions lorsque les enjeux sont complexes. Ainsi, toutes les études s'entendent pour dire que l'apport des femmes est bénéfique pour les entreprises. Nous avons développé cette section afin que les entreprises prennent conscience de cette réalité.

Dans la troisième partie du rapport, le but était de tirer profit de ce qui se fait à l'étranger. Nous avons donc étudié huit différents pays qui ont imposé des quotas dans les C. A. de leurs entreprises ou qui ont proposé des mesures incitatives. Cette recherche a été significative car elle a permis de connaître les stratégies utilisées dans les autres pays, de les analyser et de proposer des actions que le gouvernement québécois pourrait considérer.

Après avoir analysé les mesures entreprises à l'international, nous avons constaté que sur les huit pays choisis, cinq avaient légiféré une loi pour augmenter la part des femmes dans les grandes sociétés cotées en bourse. La Norvège a exigé par le biais d'une loi, que tous les conseils d'administration des entreprises privées aient désormais une représentation féminine d'au moins 40 %. Suite aux résultats significatifs obtenus, à cet effet, l'Espagne, la France, la Belgique et la Finlande suivent son exemple. Quant au Danemark et aux Pays-Bas, ils sont passés par des chartes d'engagement volontaire. Les États-Unis, eux ont opté pour des mesures promotionnelles. Eu égard de tout cela, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il y a dans plusieurs pays une volonté d'intégrer les femmes dans la haute direction des entreprises. Chez certains, il y a une détermination d'imposer par la loi, la progression des femmes dans les conseils d'administration. D'autres, par contre préfèrent passer par des mesures incitatives. Cependant, il faut souligner que partout où des quotas ont été imposés, les entreprises s'y conforment et ils permettent indéniablement une avancée significative de la représentativité des femmes.

En comparaison aux autres pays, les mesures développées au Québec ont été incitatives. Comme mentionné plus haut, en 2006, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État a été mise en œuvre par le gouvernement québécois, le but étant de donner un exemple aux autres compagnies. En plus, le gouvernement Charest a aussi lancé un signal fort en nommant autant de femmes que d'hommes au sein de son conseil des ministres respectivement en 2007 et 2010.

La quatrième partie du rapport qui concerne les avis formulés sur l'imposition de quotas, a révélé qu'elle ne faisait pas l'unanimité. Plusieurs personnes recommandent des mesures incitatives plutôt que les mesures législatives. Dans son rapport intitulé « avis sur l'actualisation de la politique de l'égalité entre les femmes et les hommes », le CSF (2010) propose que la réforme de la Loi sur les compagnies inclut une exigence selon laquelle les sociétés cotées en bourse « se dotent, d'ici trois ans d'un conseil d'administration composé en parts égales d'hommes et de femmes » (p. 113). Si elles dérogent à cet objectif, elles ne

seraient pas reconnues comme « fournisseurs du gouvernement ou ne seraient plus autorisées à faire appel au financement public » (CSF, 2010, P. 113). Le CSF (2010) suggère aussi que la Loi sur le Registraire des entreprises soit modifiée de façon à « vérifier les informations que lui fournissent les compagnies dans leur déclaration initiale et à s'assurer de mettre à jour la liste des administrateurs conformément aux déclarations annuelles » (p. 113). En s'inspirant de l'approche adoptée par la Norvège, l'IGOPP (2009) propose plusieurs mesures dont les deux plus importantes est le respect d'une « une masse critique minimale de 40 % de représentants des deux genres selon un échéancier ajusté au rythme de changement dans la composition des conseils » ; mais sans forcer les entreprises par une loi. Deuxièmement, l'IGOPP propose que les entreprises s'engagent à mesurer et à communiquer les progrès réalisés en matière de mixité (p. 1-19). Tout comme l'IGOPP, Claude Francœur (2010), professeur agrégé en information financière stratégique pense que « la prescription de quotas pour les entreprises privées canadiennes, comme ça se fait ailleurs et même ici dans le secteur public, semble inévitable pour accélérer la progression de la participation féminine en gouvernance » (p. 32-33). Néanmoins, il propose d'instaurer des modalités qui permettront une intégration progressive. D'autres personnes sont pour des mesures incitatives plutôt que coercitives. Pensons notamment à Caroline Ménard, présidente de la Chambre de commerce de Montréal qui est sceptique vis-à-vis des quotas. Quant à Andrée Corriveau, présidente de l'Association des femmes en finance du Québec, elle estime qu'une loi norvégienne aurait un impact négatif pour les femmes du Québec. Pour reprendre ses propos, « on entendrait toutes sortes de clichés, que des administratrices n'ont été nommé à un conseil d'administration que parce qu'elles sont des femmes » (Letarte, 2010, p. 12); donc il y a un risque de stigmatisation. Par ailleurs, certaines personnes comme Joëlle Quérin (2010) pensent que l'imposition d'un quota rentrerait en contradiction avec la démocratie. Elle redoute que les quotas suscitent des réactions des autres groupes qui se sentent lésés (minorités visibles, handicapés etc.). Un sondage réalisé auprès de militantes du Parti Québécois et Libéral montre également que l'idée des quotas ne fait pas l'unanimité. En effet, la raison avancée par les personnes qui sont défavorables



est que le recours des quotas ouvre la porte à l'incompétence. Pour beaucoup, on ne devrait pas « fixer de nombre précis. Il faut les meilleurs candidats disponibles. Le mot clé dans le processus de sélection doit être “compétence” et cela indépendamment du sexe » (Tardif, 2003, p. 170). Autrement dit, les quotas permettraient aux femmes moins compétentes d'accéder à des postes qu'elles ne méritent pas.

Dans la cinquième partie du document, il s'agissait de savoir si le Québec pouvait légiférer pour augmenter la représentativité des femmes dans les C. A. des entreprises privées. Nous avons tenté de répondre à la question en nous servant de la l'article 68 de la Loi sur les valeurs mobilières qui dit qu'un émetteur assujetti est tenu aux obligations d'information continue (Gouvernement du Québec, 2010). Par un émetteur assujetti, il faut comprendre qu'il s'agit d'une organisation ayant fait publiquement appel à l'épargne lorsqu'il a procédé à une offre publique (en souscription, en vente ou d'échange) ou à une inscription à la cote d'une bourse de valeurs mobilières (ou autre marché réglementé) d'obligations ou de titres quelconques (Gouvernement du Québec, 2010). Il fournit, conformément aux conditions et modalités déterminées par règlement, l'information périodique au sujet de son activité et ses affaires internes dont ses pratiques en matière de gouvernance, l'information occasionnelle au sujet d'un changement important et toute autre information prévue par règlement (article 73), nous nous sommes demandé si en vertu de cet article, le gouvernement québécois pourrait-il obliger les entreprises cotées en bourse à ajuster leur pratique en matière d'égalité en imposant des quotas ou à divulguer leur stratégie en la matière et les progrès accomplis comme le suggère l'IGOPP ? Malheureusement, nous n'avons pas eu de réponse à ce sujet car seule analyse juridique, pourrait y apporter des réponses précises.

Dans la dernière partie de notre rapport nous avons formulées des recommandations et pistes de solutions qui pourraient permettre au Québec d'augmenter le nombre de femmes dans les conseils des entreprises privées.

## 6. RECOMMANDATIONS

Après avoir pris connaissance des dispositions prises à l'international et des avis de certaines personnes au Québec dans les domaines politiques et universitaires, nous avons envisagé deux principaux scénarios possibles. Tout d'abord, les chartes proposées par le Danemark et les Pays-Bas nous ont semblé être de bons exemples de stratégies incitatives. Il s'agit d'engagements volontaires auxquelles souscrivent publiquement des entreprises afin de hausser la représentativité des femmes dans les instances décisionnelles accompagnés parfois d'obligation de divulgation des résultats et de mesures incitatives. Malheureusement, les expériences sont trop récentes pour tirer des conclusions certaines au plan des résultats. Par ailleurs, dans les pays qui ont choisi la voie coercitive, l'imposition de quotas a entraîné des résultats significatifs immédiats. Voici les deux scénarios possibles :

- Adopter une loi, à l'exemple de la Norvège ou de la France (c'est-à-dire un minimum de 40 % de représentativité de femmes dans l'un des deux sexes advenant la capacité juridique de le faire). À cet effet, la Loi pourrait imposer un délai raisonnable et prévoir une divulgation obligatoire et d'autres modalités.
- Concevoir une convention avec le milieu des entreprises, par laquelle elles s'engageraient volontairement à intégrer plus de femmes dans leurs C. A. À l'image de la charte québécoise pour une image corporelle saine et diversifiée, ce projet pourrait préciser diverses démarches pour les entreprises participantes, par exemple celles proposées par l'IGOPP. Une divulgation obligatoire des résultats devrait aussi être incluse dans ce projet afin d'exercer une pression. Ce projet pourrait aussi déboucher sur une loi si les mesures incitatives n'ont pas livré des résultats dans un délai déterminé. Afin de concrétiser davantage cette dernière option, nous avons mis de l'avant les propositions suivantes :

## **6.1. La voie incitative : Propositions visant une convention pour la parité entre les femmes et les hommes**

### *6.1.1. Proposition des entreprises cibles*

En ce qui concerne les entreprises à cibler pour l'adoption de la convention, on pourrait commencer par les 100 entreprises que nous avons répertoriées (voir annexe 1), à l'image de la charte du Danemark qui visait d'abord 100 entreprises importantes (Minister for Gender Equality, 2009). Il s'agit d'entreprises cotées en bourse, avec un chiffre d'affaire élevé et possédant un C.A. de plus de deux personnes. Par la suite, lorsque la convention gagnera du terrain à travers les signatures, les consultations et les sensibilisations, d'autres entreprises pourraient se joindre au fur et à mesure.

### *6.1.2. Suggestions pour la mise en œuvre de la convention*

#### **1<sup>re</sup> action : Créer un comité de travail**

À l'exemple des Pays-Bas, nous suggérons la création d'un groupe de travail comprenant des membres provenant de différents secteurs : les entreprises, l'État et les organismes ou membres du milieu universitaire s'intéressant à la question de la représentativité des femmes dans les entreprises privées (Talent Naar the Top, 2010). Cependant, à la place des associations, nous proposons des membres du milieu universitaire ou des Instituts qui ont fait une étude ou une recherche en matière d'égalité des sexes.

La mise sur pied d'un comité est nécessaire pour faciliter la réflexion et la coordination des travaux entourant la convention. Il serait aussi primordial qu'il soit composé de personnes influentes auprès des entreprises pour avoir un impact majeur sur l'engagement de celles-ci. À ce titre, nous avons suggéré une liste de personnes que nous avons jugé nécessaire à la mise en œuvre de la convention. Cependant, pour des raisons confidentielles, nous ne pouvons pas divulguer leurs noms.

Enfin, il faudrait choisir parmi les membres sélectionnés, deux coprésidents (un homme et une femme) pour diriger le comité. La mission du comité serait d'élaborer une convention de parité, de déterminer les autres modalités de l'engagement des entreprises (délai, etc.) et de faire de la représentation dans le but d'obtenir leur participation.

#### **2<sup>e</sup> action : Rédiger le texte de la convention**

Un court texte de convention pourrait résumer les engagements auxquels souscrivent les entreprises. À cet effet, on pourrait suggérer des éléments tirés de la charte des Pays-Bas et de celle du Danemark, notamment, fixer un seuil minimal de candidats ou de candidates (40 % pour l'un ou l'autre des deux sexes par exemple) pour que les entreprises progressent jusqu'à obtenir ce seuil et encourager les entreprises à rapporter annuellement leur progrès auprès du comité pour souligner leur volonté de coopérer.

#### **3<sup>e</sup> action : Développer des outils de sensibilisation pour rejoindre et convaincre les entreprises de l'importance de poursuivre cet objectif**

Une stratégie d'intervention pour convaincre les entreprises d'adopter la convention, pourrait être définie, ainsi que l'élaboration des outils de sensibilisation développés (publicité à travers les médias par exemple). Cela favorisera la prise de conscience des entreprises vis-à-vis de la parité femmes/hommes et permettra de faire ressortir notamment les avantages de la mixité.

#### **4<sup>e</sup> action : Aider les entreprises qui ont de la difficulté à trouver une stratégie**

Certaines entreprises, par exemple celles qui n'ont aucune femme dans leur C. A. ou encore celles qui exercent dans des domaines d'action éloignés de ceux où se trouvent des candidates potentielles, pourraient rencontrer certaines difficultés pour améliorer l'accès des femmes à des postes de pouvoir. Dans ce cas, le comité pourrait concevoir des moyens pour accompagner ces entreprises en matière de parité entre les femmes et les hommes. À l'exemple des États-Unis et si le budget le permet, le comité pourrait avoir accès à des

sommes pour défrayer un spécialiste en développement de stratégie en matière d'égalité entre les sexes.

**5° action : Mettre en place une stratégie médiatique mettant en valeur les entreprises qui se sont engagées et qui ont atteint leur objectif**

Il serait aussi intéressant de prévoir une stratégie médiatique pour les entreprises signataires qui ont atteint des objectifs en matière d'égalité (procédures de recrutement, programmes de mentorat...). Il s'agit d'une sorte d'incitatif qui permettra à l'entreprise de se démarquer et de jouir d'une bonne image corporative. Par exemple, diffuser les meilleures pratiques en matière d'égalité par le biais d'un site Internet créé spécialement pour la convention ou l'inclure sur des sites gouvernementaux, tel celui du SCF où l'on pourra mettre le texte de l'accord, la liste des entreprises signataires, les meilleures stratégies ou politiques en matière d'égalité utilisées par les entreprises, etc. Cela pourrait être une sorte de publicité positive à l'égard des entreprises signataires comme proposé par le groupe de travail de la charte des Pays-Bas.

**6° action : Faire un suivi pour la bonne marche du projet**

Le SCF assurerait un suivi pour que les entreprises signataires qui tardent à respecter leurs engagements vis-à-vis de l'accord ou encore pour ajuster les stratégies non fructueuses au fur et à mesure.

Dans le but d'avoir une synthèse visuelle du projet, nous avons élaboré une ébauche du projet dans la page qui suit. Cela permet de fournir non seulement une liste des activités à réaliser, mais aussi les réalisations attendues et les résultats visés à court, moyen et long termes. Elle expose particulièrement la structure du projet et établit les liens entre les ressources et les résultats attendus en présentant dans une séquence logique les activités, les réalisations et les résultats pertinents de l'ensemble de la stratégie du projet.

## 6.2. Ébauche du projet

<b>Nom du projet :</b>	<b>Convention pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans les C.A. des entreprises</b>		
<b>Durée :</b> 3-5 ans		<b>Équipe de projet</b>	Comité de travail
<b>Sommaire</b>	<b>Résultats attendus</b>	<b>Indicateurs de suivi</b>	<b>Hypothèses/Indicateurs de risque</b>
<b>Finalité</b> Promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans les instances de gouvernance dans les grandes entreprises privées	Les entreprises ont pris conscience de l'importance que représentent les femmes pour leur développement	1. Nombre de politiques mises en œuvre par les entreprises/nombre de femmes dans les CA 2. Nature des politiques	Ouverture des entreprises Stéréotypes Boys club
<b>But</b> Inciter les entreprises à signer l'accord en vue d'améliorer la représentativité des femmes dans les CA d'ici 3 à 5 ans	1. La représentativité des femmes dans les CA est améliorée 2. Les entreprises ont signées de la convention	1.1. Pourcentage des femmes dans les CA 1.2. Niveau de pourcentage atteint 2.1. Nombre d'entreprises 2.2. Types d'entreprises atteints (tous les secteurs ou quelques uns)	Ouverture des entreprises Stéréotypes Boys club
<b>Gestion Projet</b> <b>Intrants :</b> <u>Ressources informationnelles :</u> Données sur le nombre d'entreprises paritaires; veille sur la position d'autres pays et des membres influents. <u>Ressources Financières :</u> Budget alloué <u>Ressources humaines :</u> Comité conçu à cet effet, Médias <u>Ressources matérielles :</u> Sans objet <b>Activités :</b> - Créer un comité - Rédiger la convention et le faire approuver - Élaborer des programmes de sensibilisation/consultations - Aider les entreprises qui ont de la difficulté à trouver une stratégie - Prévoir une stratégie médiatique pour récompenser les entreprises ayant atteint leur objectif - Faire un suivi pour la bonne marche du projet	1. Le comité est créé 2. La convention est rédigée et approuvée 3. Des activités de sensibilisation/consultations sont réalisées 4. Les entreprises ont accès à l'aide dont elles ont besoin 6. La stratégie est disponible 7. Un suivi est réalisé	1.1. Degré d'efficacité du comité 2.1. Qualité de la convention 3.1. Nombre d'entreprises touchées/Niveau d'efficacité des activités 4.1. Nombre d'entreprises aidées 6.1. Nombre de stratégies/Nature des stratégies 7.1. Fréquence du suivi	-Disponibilité des membres choisis pour créer le comité -Disponibilité des entreprises -Disponibilité du comité (pour aider les entreprises qui en ont besoin) -Ouverture des entreprises

## CONCLUSION

Ce rapport a permis de constater que deux scénarios sont possibles pour inciter les entreprises à augmenter le nombre de femmes dans leurs C.A, ce qui implique une mesure obligatoire ou incitative. Même si les grandes entreprises privées s'ouvrent progressivement à la participation des femmes dans les hautes instances décisionnelles, la progression est très lente. À l'exemple de plusieurs pays dans le monde, le Québec pourrait les interpeller afin qu'elles se rendent compte de l'importance de recruter des femmes, un objectif dont elles ne peuvent que bénéficier sur le plan de la productivité. Faut-il opter pour un engagement volontaire de leur part ou imposer des quotas? La question à cette question dépend évidemment des autorités politiques, mais en posant un geste significatif à cet égard, le Québec continuera à jouer son rôle de leader en matière d'égalité entre les sexes.

Cela étant dit, nous ne pouvons finir ce rapport sans mentionné que le stage effectué au SCF a été bénéfique pour nous, dans la mesure où nous avons acquis une bonne préparation à notre future insertion professionnelle. Les travaux de recherche que nous avons réalisés et la rédaction de notre rapport constituent, en effet une expérience valorisante pour nos futurs emplois.

## BIBLIOGRAPHIE

### Monographies

ACDI (1999). « La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : guide d'introduction aux concepts et aux principes », Agence canadienne de développement international (ACDI), Gatineau, 26 p.

ACDI (1994). « Méthodes du cadre logique », Ottawa, Annexe C, Source: ACDI (2004) reproduit avec la permission du ministre des Travaux publics et services gouvernementaux Canada, 2007.

BASHEVKIN, Sylvia (1985). *Toeing the lines : Women and Party Politics in English Canada*, Toronto, Canada University of Toronto Press, 222 p.

BAUDOUX, Claudine et DE LA DURANTAYE Claire V. (1988), *La femme de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 88 p.

BAUMARD Philippe (1991), *stratégie et surveillance : des environnements concurrentiels*, Masson, 192 p.

BEAUDOUX Étienne (1992). *Chemins d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*, L'Harmattan, 203 p.

BERGERON, Pierrette (2000). *Veille stratégique et PME: comparaison des approches gouvernementales de soutien*, Presses de l'Université du Québec, 440 p.

CHAPUT, Luc (2006), *Modèles contemporains en gestion: un nouveau paradigme, la performance*, Presses de l'Université du Québec, 230 p.

GAUTHIER, Benoît et al (2008), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 502 p.

GHIULAMILA, Juliette et LEVET Pascale (2007). *Les hommes, les femmes et les entreprises : vers quelle égalité ?* Paris, L'Harmattan, 199 p.

OCDE (2000). *Méthodes d'analyses comparatives dans les transports : méthodologie, applications et données nécessaires*, actes de la conférence tenue à Paris en novembre 1999, *OECD Publishing*, 228 p.

PORTER, Michael (1998). *The competitive advantage of nations*, Free Press, 592 p.



STANFORD RESEARCH INSTITUTE, « Management competitive intelligence », Business Intelligence Program, Printemps 1985.

TARDY, Évelyne (2003). *Égalité hommes-femmes ? Le militantisme au Québec : le PQ et le PLQ*, Québec, Cahiers du Québec, 222 p.

TREMBLAY, Manon (2008). *100 questions sur les femmes et la politique*, Montréal, les Éditions du remue-ménage, 326 p.

VOYER Pierre (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, 2<sup>e</sup> édition, Presses de l'Université du Québec, c, 446 p.

#### Publications Gouvernementales

ASSEMBLÉE NATIONALE (2006). *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 43 p.

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2010). *Mémoire du Conseil du statut de la femme sur le projet de loi no 78- pour une représentation équitable des femmes et des hommes en politique*, Gouvernement du Québec (en ligne)  
<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/Mars2010/16/c2397.html>  
(page consultée le 30 mai 2010).

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2009). *La charte des droits et libertés de la personne*, Québec, L.R.Q., chapitre C-12, Partie III.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2006). *La loi sur l'équité salariale*, Québec, L.R.Q., chapitre E-12.001.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2010). *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics*, L.R.Q., chapitre A-2.01.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC. *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, Québec L.R.Q., chapitre G-1.02.

GOVERNEMENT DU CANADA (2010), *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, Ottawa, L.R.C. 1985, c. C-44.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2010). *Loi sur les compagnies*, Québec, L.R.Q., chapitre C-38.

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2010). Loi sur les valeurs mobilières, Québec, L.R.Q., chapitre V-1.1.

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, INNOVATION ET EXPORTATION (2010). Veille stratégique : l'information au service de l'entreprise (en ligne) <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=5197> (page consultée le 13 août).

MINISTER FOR GENDER EQUALITY (2009). « 2009 Perspective and action plan », Danish Government (en ligne) [http://uk.lige.dk/files/PDF/gender\\_action\\_plan\\_2009.pdf](http://uk.lige.dk/files/PDF/gender_action_plan_2009.pdf) (page consultée le 18 mai).

MINISTER FOR LIGESTILLING (2010). « Charter for more Women in Management », Danish Government (en ligne) [http://www.kvinderiledelse.dk/charter\\_paa\\_engelsk.asp](http://www.kvinderiledelse.dk/charter_paa_engelsk.asp) (page consulté le 12 avril 2010).

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE (2007). *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait, Québec*, Ministère de la Culture, Communications et Condition féminine, Gouvernement du Québec, 91 p.

SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE (2010). « Historique », Ministère de la Culture, Communications et Condition féminine, Gouvernement du Québec (en ligne) <http://www.scf.gouv.qc.ca/index.php?id=21> (page consultée le 30 avril).

REGISTRAIRE DES ENTREPRISES (2007). Liste des régimes juridiques, (en ligne) [http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/consulter/rechercher/regimes\\_juridiques.aspx](http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/consulter/rechercher/regimes_juridiques.aspx) (page consultée le 30 mai 2010).

SÉCRETARIAT À LA CONDITION FÉMININE (2010), (en ligne) <http://www.scf.gouv.qc.ca/index.php?id=7> (page consultée le 30 avril 2010).

#### Rapport de recherche, note de synthèse

BRIÈRE, Sophie et RINFRET Nathalie (2010). « 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 », Montréal, ENAP, p. 1-33.

CATALYST (2009). Census : Financial Post 500, Appendix 1 : Methodology, (en ligne) [http://catalyst.org/etc/Census\\_app/09CANADA/2009\\_FP500\\_Appendix\\_1\\_Final\\_021910.pdf](http://catalyst.org/etc/Census_app/09CANADA/2009_FP500_Appendix_1_Final_021910.pdf) (page consultée le 30 mai 2010).

CATALYST (2004). The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and gender Diversity, (en ligne),

<http://www.catalyst.org/file/44/the%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf> (page consultée le 25 juin 2010).

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME (2010). « Chapitre IV : Favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité », document en cours, p. 113.

EUROPEAN PWN, IFA et ORSE (2009). « L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise », Paris, EUROPEAN PWN, IFA et ORSE, p. 1-70.

IAAT (2005). « La veille stratégique: du concept à la pratique », IAAT, note de synthèse (juin), p. 1-18.

INRS (2008). « La participation et la représentation politique des femmes au sein des instances démocratiques municipales », Québec, INRS, p. 1-58.

IGOPP (2009). « La place des femmes au sein des conseils d'administration : Pour faire bouger les choses », Montréal, IGOPP, p. 3-19.

#### Articles de journaux

AUGUSTE, Olivier (2010). « Les grandes entreprises promettent la parité », Le Figaro (avril).

BISSONETTE, Nathalie (2010) : « Sentiments doux-amers », Gazette des femmes, vol. 32, n° 1 (juin), p. 3.

FINANCIAL POST 500 (en ligne) <http://www.financialpost.com/news/fp500/list.html> (page consultée le 30 mai 2010).

FRANCOEUR, Claude et RÉAL Labelle (2010). « Les avantages de la participation des femmes aux conseils d'administration », La Presse (mars), p. 32-33.

FROMENT, Dominique (2010). « Imposer un quota de femmes sur les CA aurait des effets négatifs », Les Affaires (mars), p.18-19.

FURBURY, Pierre-Alain (2010). « L'assemblée veut féminiser les instances dirigeantes dans les grandes sociétés », Les Echos.

LETARTE, Martine (2010). « Une progression timide dans les CA », La Presse (avril), p. 12-13.

PERROT, Michelle (2000). « An 2000 : Quel bilan pour les femmes ? », Problèmes politiques et sociaux, no 835 (mars), p. 3-85.

QUÉRIN, Joëlle (2010). « La représentation statistique contre la démocratie », Le Devoir

SAINT-HILAIRE, Mélanie (2009). « Pourquoi les femmes plafonnent encore ? », *Châtelaine*, (avril), p. 84-89.

WOMEN IN THE LEAD (2006), Table ronde sur le thème : comment améliorer la présence des femmes aux conseils d'administrations, *Leader du changement*, vol. 1 n° 6, p. 5-8.

#### Revue

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

FRANCŒUR, Claude, LABELLE Réal et SINCLAIR-DESGAGNES Bernard (2007), « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management », *Journal of business Ethics*, vol 81, no 1 (août), p. 83-95.

#### Sites Internet

ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE DE LA FRANCOPHONIE (2010). Commission parlementaire de la coopération et du développement, Dakar, XXXVI<sup>ème</sup> Session (en ligne) [http://www.apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010\\_ccd\\_rapport\\_intelEco.pdf](http://www.apf.francophonie.org/IMG/pdf/2010_ccd_rapport_intelEco.pdf) (page consultée le 13 août 2010).

AUSSEILL, Pierre (2007). « L'Espagne vote une loi volontariste pour l'égalité hommes-femmes » (en ligne) [http://www.interet-general.info/article.php?id\\_article=8728](http://www.interet-general.info/article.php?id_article=8728) (page consultée le 17 mai).

CHALLENGES (2010). « Parité : l'assemblée vote un texte édulcoré », Challenges (en ligne) [http://www.challenges.fr/actualites/politique\\_economique/20100121.CHA0762/parite\\_des\\_conseils\\_lassemblee\\_vote\\_un\\_texte\\_edulcore.html?xtor=RSS-18](http://www.challenges.fr/actualites/politique_economique/20100121.CHA0762/parite_des_conseils_lassemblee_vote_un_texte_edulcore.html?xtor=RSS-18) (page consultée le 17 mai 2010).

INFO07 (2010). Présence des femmes dans les milieux de travail masculin : encore du chemin à parcourir, Info07-société (en ligne)  
<http://www.info07.com/Societe/2010-03-16/article-906627/Presence-des-femmes-dans-les-milieux-de-travail-masculin:-encore-du-chemin-a-parcourir/1> (page consultée le 25 septembre 2010).

MATHIEU, Marika (2010). Le marché émergent le plus prometteur, (en ligne)  
<http://www.20minutes-media.com/pdf/supp/2010/ex/journeefemmes2010.pdf> (page consultée le 25 juin 2010), p. 22.

OVAISMAN, Olivier (1999). « Le Benchmarking ou étalonnage concurrentiel » (en ligne)  
<http://ovaisman.online.fr/dossiers/Dossier-Benchmarking-internet.pdf> (page consultée le 16 août 2010).

RADIO-CANADA (2010). « Les femmes dans l'ombre du pouvoir » (en ligne)  
<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2010/09/16/006-femmes-pdg.shtml> (page consultée le 25 septembre 2010).

ROMANDIE NEWS (2010). « Allemagne égalité pas à pas, mais pas grâce à la loi », Romandie News (en ligne)  
<http://www.romandie.com/infos/news2/100315161359.ysl7i6hv.asp> (page consultée le 18 mai 2010).

SYSTÈME ÉLECTRONIQUE D'ANALYSE ET DE RECHERCHE, (en ligne)  
[http://www.sedar.com/issuers/issuers\\_fr.htm](http://www.sedar.com/issuers/issuers_fr.htm) (page consultée le 30 mai 2010).

TALENT NAAR DE TOP (2008). « Charter Talent to the Top » (En ligne)  
<http://www.talentnaardetop.nl/Home-en.htm> (page consultée le 1 juin 2010).

WOLTERS KLUWER-RH (2010). « Égalité professionnelles hommes-femmes : l'Europe ouvre la porte des conseils d'administration aux femmes » (en ligne)  
<http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/22233/l-europe-ouvre-la-porte-des-conseils-d-administration-aux-femmes.html> (page consultée le 17 mai).

TRANSLOGISTIQUE (2010). « Le Benchmarking » (en ligne)  
<http://translogistique.com/supply-chain/106-management-a-best-practices/313-le-benchmarking.html> (page consultée le 16 août 2010).

RADIO-CANADA (2008). Desjardins, une présidente (en ligne)

<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2008/03/15/001-desjardins-presidente.shtml> (page consultée le 3 août 2010).

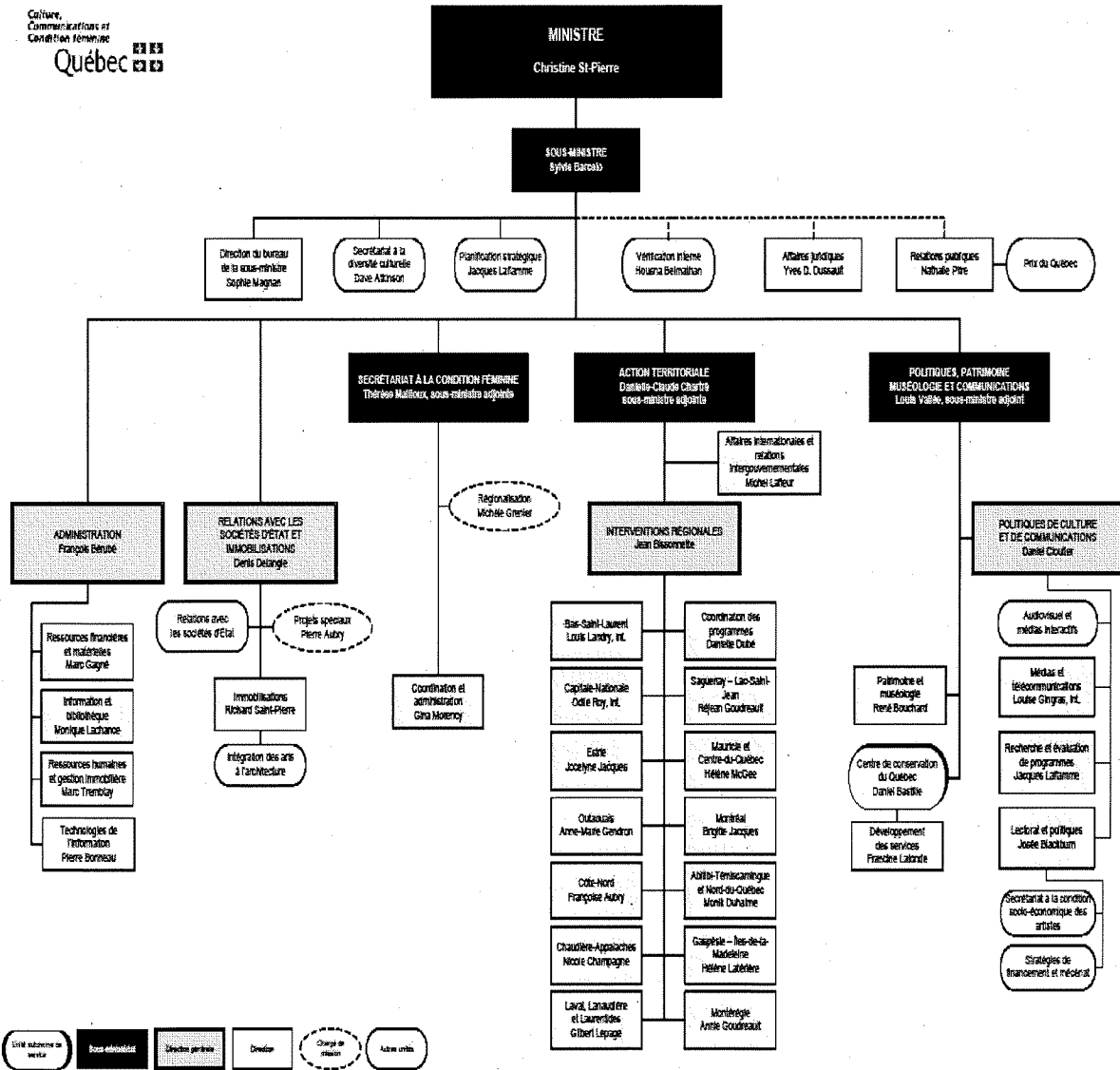
LE CERCLE CANADIEN. Biographie Monique Leroux (en ligne)  
<http://www.cerclecanadien-montreal.ca/fr/events/bio/mleroux.html> (page consultée le 3 août 2010).

CANOE.CA (2009). « Biographie de Jacynthe Côté » (en ligne)  
<http://argent.canoe.ca/lca/infos/quebec/archives/2009/01/20090112-112553.html> (page consultée le 3 août 2010).

BOMBARDIER (2010). « Biographie » (en ligne)  
<http://www.bombardier.com/fr/bombardier/a-propos-de-nous/equipe-de-direction/details?docID=0901260d8000efe6> (page consultée le 3 août 2010).

CENTRE D'ENTREPRISES ET D'INNOVATION DE MONTRÉAL (2010). « Notes biographiques » (en ligne)  
<http://www.ceim.org/pages/aPropos/biographie-helene-desmarais.aspx> (page consultée le 3 août 2010).

# Annexe 1 : Organigramme du MCCCFF



7 septembre 2010

## **Annexe 2 : Résumé des informations recueillies lors de nos lectures et recherches**

### **RÉSUMÉ DE L'ORIENTATION 6 : Vers une plus grande participation des femmes aux instances décisionnelles.**

#### **Deux objectifs :**

- **Viser la parité de représentation dans les lieux de pouvoir**
  - Maintenir le programme à égalité pour décider qui consiste à soutenir financièrement les organismes à but non lucratif dans le cadre de la parité
  - Encourager ou concevoir des projets afin d'augmenter le nombre de femmes dans les lieux de pouvoir
  - Entamer un partenariat avec la table des partenaires femmes et politique municipale afin d'augmenter la représentativité des femmes dans les instances électorales locales
  - Soutenir l'atteinte de la parité dans les CA des organismes publics
  
- **Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes dans la gouvernance locale et régionale**
  - Faire en sorte que les conférences régionales des élues adoptent un énoncé sur l'égalité
  - Favoriser des projets régionaux et associer les femmes et les hommes au développement de leur région
  - Faire un état de situation relative à l'égalité dans chacune des régions administratives

#### **Question : Imposer ou non un quota dans les C.A. des entreprises?**

#### **Évolution de la représentativité des femmes suite à la loi sur la gouvernance des sociétés d'États (La Presse 15 avril, femmes en finances)**

- En 2009, seulement 14 % des femmes siègent dans les C.A. des 500 grandes entreprises canadiennes.
- Près de 45 % des entreprises publiques n'avaient aucune femme dans leur C.A. en 2009.

#### **Les obstacles à la présence des femmes dans les C.A. (enquête de Brière et Rinfret)**

- Les effets du "Old Boys Club" (les C.A. sont perçus comme des cercles fermés ou de clans réservés aux hommes).
- Conciliation travail-famille : manque de disponibilité
- Confiance en soi : crainte de ne pas être à la hauteur, crainte d'être la seule femme



### Arguments pour

- Selon Catalyst, les sociétés à capital ouvert ayant un meilleur rendement sont celles qui ont une bonne proportion de femmes.
- L'expérience de la Norvège montre que c'est avantageux. Actuellement, 44, 2 % des femmes siègent aux C.A. (La Presse, 8 mars, étude de Claude Francœur).
- L'Espagne emboîte le pas, ainsi que la France (à suivre). Le Danemark et les Pays-Bas créent chacun, une charte d'engagement volontaire.
- Les quotas permettent d'accélérer la progression des femmes dans les lieux de pouvoir.
- Nécessaire tant qu'il y aura des obstacles liés aux phénomènes structurels (préjugés et boys clubs).

### Avantages de la représentation des femmes dans les lieux de pouvoir

- Une étude montre que la diversité permet d'obtenir de meilleurs résultats dans des situations complexes.
- Favorise une complémentarité sur le plan des genres et l'utilisation de toutes les ressources.
- De plus, *les femmes seraient plus prudentes dans la gestion, elles font preuve de sagesse et de diligence, influencent le style de leadership de l'organisation, créent une bonne atmosphère de travail, posent des questions et recherchent les détails (Lortie/Rinfret). Les femmes apportent de nouvelles voix, des opinions variées et des solutions différentes au processus décisionnel. Elles apportent de nouvelles connaissances, de nouveaux contacts aux C.A... bref, ça favorise une nouvelle et meilleure gouvernance corporative basée sur une éthique relationnelle (ACAFS, les femmes au sein des C.A.)*
- Favorise une culture éthique plus développée parce qu'un C.A. mixte manipule moins son état financier.
- Impact sur la réputation de l'entreprise : améliore l'image de l'entreprise
- Témoigne d'une volonté de l'organisation de solliciter toutes ses parties prenantes et de tenir compte de leur point de vue.

### Arguments contre

- le Québec ne compte pas assez de femmes qui ont de l'expérience (d'après Jarislowski).
- Effet négatif sur la valeur des entreprises : les membres sont choisis pour créer de la richesse pour les actionnaires (selon l'étude réalisée par la Harvard Business Review). Exemple de la Norvège : baisse de 2,6 % du cours de l'action de 130 entreprises. Mais est-ce qu'il y a un lien entre la présence des femmes et cette baisse du cours de l'action ? (d'autres facteurs y seraient pour quelque chose ?)

- L'imposition obligerait les conseils à recruter des femmes sans expérience.
- Sorte de discrimination subtile favorisant les femmes au détriment des autres- Rinfret, Lortie-lussier, Télescope.
- Stéréotypes et attitudes sexistes des hommes à l'égard des femmes.
- Met en péril la démocratie : influence les résultats électoraux (le choix des lecteurs sera influencé) (*Le Devoir*, 9 avril 2010, A8)
- Signifierait aussi que le parlement ne représente pas une idéologie, mais une partie de la population.
- Élection de femmes non compétentes : à long terme va discréditer la compétence des femmes compétentes.

#### Pistes de solutions

- Tenir compte de la disponibilité de l'offre avant l'imposition du quota- Claude Francœur
- Instaurer des modalités qui permettront une intégration progressive
- Rendre obligatoire la divulgation des pratiques en matière de diversité
- Selon l'IGOPP, il faut cibler un pourcentage de 40% de représentants des deux genres sans l'imposer par la loi. Intégrer le volet diversité et mixité dans la stratégie globale d'une entreprise (veiller à ce que les candidatures de femmes compétentes soient incluses pour les postes). Professionnaliser le processus de recrutement (soigner la description des tâches, recruter des femmes spécialisées et non pas des femmes qui ont de l'expérience dans la haute direction).les entreprises doivent diffuser les progrès qu'elles font en matière de diversité. Et enfin accompagner les femmes nouvellement recrutées pour faciliter leur intégration.
- Bref, l'IGOPP est pour des mesures incitatives plutôt que coercitives pour éviter les clichés selon laquelle les femmes sont embauchées parce qu'elles sont des femmes et non parce qu'elles ont de l'expérience.

#### Recommandations liées à une meilleure accessibilité des femmes aux C.A. –Brière et Rinfret

- Créer un répertoire d'administratrices éligibles et le publiciser
- Promouvoir la diversité à l'intérieur de l'organisation
- Augmenter la représentation des femmes au sein des comités importants du conseil
- Discours prônant la diversité et participation des femmes
- Mise en place d'un objectif de sélection des membres
- Développer des réseaux et participer aux programmes de mentorat

**Annexe 3 : Présence des femmes sur les C. A. des associations régionales 2009-2011**

Ministères affiliés	Associations	Renouvellement mandat	Nombre de femmes	Régions
Ministère de l'Agriculture, Pêcheries et Alimentation				
Ministère de l'Éducation, Loisir et Sport				
Ministère des Affaires Municipales et Régionales Ministère des Services gouvernementaux Ministère de la Santé et des Services Sociaux				
Ministère de la Familles et des Aînés				
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale				
Ministère de la Culture, Communications et Condition				
Ministères de la Justice, de la Solidarité Sociale et de la famille				
Ministère de la Santé et Services Sociaux				
Ministère de la Sécurité Publique				
Ministère des Finances				
Ministère des Ressources naturelles et faunes				

#### Annexe 4 : Liste des entreprises étudiées

Entreprises	Domaine d'affaires	Régime	N femmes	% femmes	Revenus*1000
Abitibi-Consolidated	Papiers et produits forestiers	Fédéral (FED)	2/14	14,29 %	7 224 657
AEterna Zentaris	Biotechnologie/pharmacie	FED	1/7	14,29 %	63 200
Agropur coopérative	Coopérative agricole laitière	QC	1/15	7 %	3 053 820
Alimentation Couche-tard	Distribution – magasins de distribution	QC	1/10	10 %	18 006 236
Aliments Breton	Meunerie/ Élevage de porcs	QC	4/8	50 %	415 000
ArcelorMittal	Acier/ laminage et produits d'acier	FED	0/4	0,00 %	851 766
Astral Media	Communications et médias	FED	1/14	7,14 %	905 725
Atrium Innovations	Biotechnologie / produits pharmaceutiques	FED	1/10	10 %	364 726
Avon Canada	Cosmétiques, vêtements, bijoux	FED	2/4	50 %	291 631
Axa Canada	Assurances	FED	0/6	0,00 %	1 831 408
Axcan Pharma	Biotechnologie / produits pharmaceutiques	FED	1/10	10 %	491 988
Banque de développement Canada	Services financiers - banques et sociétés de fiducie	FED	4/14	28,57 %	827 497
Banque de Montréal	Services financiers - banques et sociétés de fiducie	FED	3/16	18,75 %	16 067 000
Banque Laurentienne du	Services financiers - banques et	FED	4/13	30,77 %	1 174 814

Canada	sociétés de fiducie				
Banque Nationale du Canada	Services financiers - banques et sociétés de fiducie	FED	4/15	26,67 %	5 361 000
BCE	Télécommunications	FED	1/13	7,69 %	17 735 000
Birks & Mayors	Bijouterie	FED	4/9	44,44 %	270 900
Bombardier	Transport – aéronautique	FED	2/14	14,2 9%	21 806 116
Boralex inc.	Production d'énergie	FED	1/9	11,11 %	37 800
CAE	Aéronautique – technologie	FED	1/15	6,67 %	1 662 200
Canadien National	Exploitation ferroviaire	FED	2/11	18,18 %	7 367 000
Cascades	Papier et produits forestiers	QC	1/13	7,69 %	3 877 000
Cogeco	Communications et médias	QC	2/9	22,22 %	1 252 794
Cominar	Immobilier	FED	1/9	11,11 %	69 900
Corporation canassurance	Assurances	QC	0/4	0,00 %	164 539
Corporation de sécurité Garda World	Sécurité, enquête et services-conseils	FED	1/8	12,50 %	1 104 788
Cossette Communication	Communications et médias	FED	1/8	12,50 %	253 310
Desjardins, assurances	Assurances Auto, Habitation	QC	1/13	7,69 %	1 514 356
Desjardins-sécurité financière	Assurance vie	QC	6/12	50 %	3 864 700
Dessau inc.	Ingénierie et construction	FED	1/7	14,29 %	600 000
Domtar	Papiers et produits forestiers	FED	1/12	8,33 %	6 235 565

Exceldor coopérative avicole	Abattage et conditionnement de volaille	QC	0/7	0,00 %	394 852
Fonds de revenu Hartco	Technologie de l'information	FED	1/6	16,67 %	422 562
Gaz Métro inc.	Distribution de gaz	QC	3/13	23,08 %	2 255 514
Genivar inc.	Gestion	FED	0/7	0,00 %	395 327
Gestion ACE Aviation	Transport	FED	0/10	0,00 %	8 206
GLV inc.	Solutions de traitement d'eau	FED	1/8	12,50 %	598 863
Goodfellow	Grossiste et distribution de bois	FED	0/7	0,00 %	437 946
Groupe Aeroplan	Services marketing de fidélisation	FED	1/9	11,11 %	1 436 839
Groupe B.M.R inc.	Quincaillerie	FED	1/4	25 %	625 000
Groupe BMTC	Distribution - magasins spécialisés	QC	1/9	11,11 %	818 072
Groupe Canam	Produits industriels – acier	QC	2/11	18,18 %	625 843
Groupe CGI	Services-conseils	QC	2/13	15,38 %	3 825 161
Groupe Colabor	Produits alimentaires	FED	0/5	0,00 %	1 182 481
Groupe Deschênes	Matériaux de plomberie et de chauffage	QC	0/8	0,00 %	438 000
Groupe Distinction	Entretien d'immeubles commerciaux	QC	0/7	0,00 %	169 800
Groupe Dynaco	Aliments pour animaux	QC	1/10	10 %	192 564
Groupe Intertape Polymer	Produits industriels – technologie	FED	0/7	0,00 %	702 242

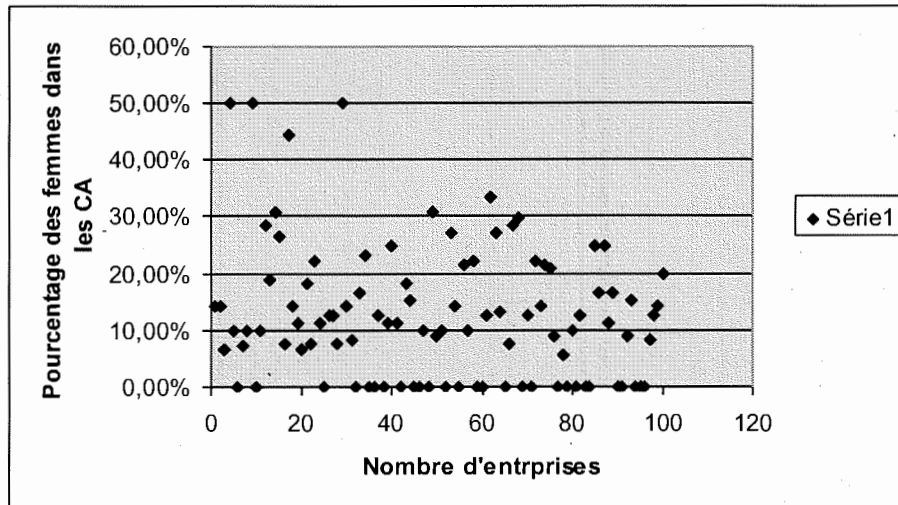
Groupe Jean-Coutu	Distribution – produits pharmaceutiques	QC	4/13	30,77 %	2 369 300
Groupe Pages Jaunes	édition et imprimerie	FED	1/11	9,09 %	1 639 884
Groupe Promutuel	Assurances	QC	0/10	10 %	516 700
Groupe Robert	Transport	QC	0/5	0,00 %	221 547
Groupe SNC-Lavalin	Ingénierie et construction	FED	3/11	27,27 %	6 101 737
Groupe Uniprix	Produits pharmaceutiques	FED	1/7	14,29 %	1 659 073
Héroux-Devtek	Produits industriels et aérospatiaux	QC	0/8	0,00 %	245 489
Industrielle Alliance	Services financiers - assurances	QC	3/14	21,43 %	5 815 000
Industries Dorel	Produits de consommation	QC	1/10	10 %	2 444 010
Industries Lassonde	Brasserie et boissons	FED	2/9	22,22 %	524 179
IOC (Iron Ore Cie)	Mines de fer	Étanger	0/11	0,00 %	1 050 000
IPL inc.	Fabrication de produits en plastique	QC	0/9	0,00 %	190 607
Jazz Air	Compagnie aérienne régionale	FED	1/8	12,50 %	1 473 900
L'oréal Canada	Cosmétiques	FED	0/5	0,00 %	849 000
La Capitale	Assurances et services financiers	QC	3/11	27,27 %	1 168 618
La Coop fédérée	Agriculture-Quincaillerie	QC	2/15	13,33 %	3 919 963
La Personnelle, Cie d'assurance	Assurances de dommages	FED	1/13	7,69 %	440 711

Laboratoires Abbott	Distribution de Produits de soins de santé	FED	3/9	33,33 %	1 029 182
Lafarge Canada	Vente de ciment, matériaux de construction	FED	0/4	0,00 %	2 147 444
Le Château	Vêtements et accessoires	FED	2/7	28,57 %	345 614
Les Supermarchés GP inc.	Produits alimentaires	QC	1/8	12,50 %	286 800
Logistec	Transport maritime	QC	3/10	30 %	215 001
Magasins Hart	Assurances	QC	0/7	0,00 %	175 086
MEGA Brands	Création de jouets de construction éducatifs	FED	2/9	22,22 %	386 698
Metro	Distribution – produits alimentaires	QC	2/14	14,29 %	11 196 000
Molson Coors	brasserie et boissons	FED	3/14	21,43 %	3 466 033
Mouvement Desjardins	Services financiers	QC	5/24	20,83 %	10 670 000
Optimum Général	Services financiers	FED	1/11	9,09 %	522 000
Pomerleau	Construction de bâtiments	QC	0/7	0,00 %	734 000
Power Corporation du Canada	Services financiers – gestion de portefeuille	FED	1/18	5,56 %	33 152 000
Pratt & Withney	Fabrication de moteurs d'avion	étranger	0/3	0,00%	3 000 000
QIT-Fer et Titane	Production de titane et d'acier	QC	0/3	0,00 %	778 370
Quebecor	Communications et Média	QC	1/10	10 %	3 781 000
Quincaillerie Richelieu ltée	Distribution - quincaillerie spécialisée	QC	1/8	12,50 %	424 375



Randstad	Services aux entreprises	FED	0/3	0,00 %	537 154
Reitmans Canada	Distribution au détail de vêtements et d'accessoires	FED	0/9	0,00 %	1 056 527
Rio Tinto Alcan	Métallurgie et aluminerie	FED	2/8	25 %	25 127 714
Rona	Distribution – quincaillerie	QC	2/12	16,67 %	4 677 359
Sanofi-aventis	Produits pharmaceutiques	FED	1/4	25 %	515 418
Saputo	Produits de consommation – fromagerie	FED	2/12	16,67 %	5 793 263
SFK Pulp Fund	Fiducie d'investissement	FED	1/9	11,11 %	389 299
Standard Life	Compagnie d'assurances	FED	0/7	0,00 %	3 286 063
Tembec	Papiers et produits forestiers	FED	0/9	0,00 %	1 786 000
Transat A.T.	Voyage et loisirs	FED	1/11	9,09 %	3 545 341
Transcontinental	édition et imprimerie	FED	2/13	15,38 %	2 040 400
Transelec/Common	Construction et Énergie	QC	0/4	0,00 %	180 000
TransForce – Fonds de revenus	Transport	FED	0/8	0,00 %	1 846 526
Uniboard Canada	Panneaux de particules et de mélamine	FED	0/5	0,00 %	407 000
Uni-Sélect	Grossiste-Pièces automobiles	QC	1/12	8,33 %	1 409 875
Velan	Matériaux de construction	FED	1/8	12,50 %	435 811
Vêtements de Sport Gildan	Confection et commercialisation des vêtements	FED	1/7	14,29 %	1 225 216
Via Rail	Transport ferroviaire	FED	3/15	20 %	513 462

**Annexe 5 : La place des femmes dans les C. A. des entreprises au Québec**



**Source :** Graphique réalisé dans le cadre de notre stage au Secrétariat à la condition féminine.