



LEADERS DU CHANGEMENT

Un bulletin publié par Women in the Lead Inc.

VOLUME 1 NUMÉRO 1 MARS / AVRIL 2005

Notre mission

Fondé en 2000, l'organisme sans but lucratif Femmes de Tête/Women in the Lead s'est donné la mission suivante :

- aider les femmes qualifiées à obtenir des postes au sein de conseils d'administration;
- offrir une source unique d'informations aux entreprises en quête d'excellentes candidatures féminines pour leur conseil d'administration;
- offrir des programmes éducatifs pertinents permettant aux personnes qui sont déjà membres de conseils d'administration ou qui souhaitent le devenir de rester informées sur des sujets d'importance relatifs à la gouvernance d'entreprise;
- réfuter le mythe voulant qu'au Canada, il y ait peu de femmes possédant les compétences requises pour siéger à des conseils d'administration;
- faire connaître à ceux qui ont le pouvoir de choisir les administrateurs l'énorme réserve de talents non exploités que de nombreuses femmes ont à offrir.

Objet de cette nouvelle publication

Un bulletin utile pour les entreprises et les femmes

Women in the Lead Inc. lance aujourd'hui le bulletin *Leaders du changement* afin de communiquer avec les nombreuses personnes actives au sein du monde des affaires, des gouvernements, des entreprises et du milieu universitaire qui ont aidé notre organisme sans but lucratif à mettre en œuvre ses exceptionnelles initiatives.

Leaders du changement vise à tenir les lecteurs au courant des activités de Femmes de Tête/Women in the Lead Inc. et des progrès que cet organisme a accomplis dans le domaine de l'avancement des femmes dirigeantes, de la promotion de leur intégration et de l'égalité dans toutes les sphères d'activité de la société canadienne.

Notre publication a également pour but d'aider les entreprises et les lecteurs en offrant une source unique d'informations à tous ceux qui s'intéressent à l'impact que les femmes dirigeantes ont dans leur champ de compétence et à celui qu'elles auront dans un avenir rapproché sur les entreprises et la société en général.

Pour atteindre ces objectifs, Women in the Lead Inc. a publié deux répertoires fournissant le nom et le profil de plus de 500 femmes canadiennes accomplies qui ont les compétences nécessaires et le désir de siéger à

des conseils d'administration.

Tous ceux qui cherchent des personnes accomplies pour combler des postes d'administrateur trouveront ce répertoire pertinent, instructif et extrêmement utile.

La première édition du répertoire *Femmes de Tête/Women in the Lead*, qui est parue en 2002, ainsi que l'édition 2004 ont été commanditées par la **Banque HSBC Canada** et la **Richard Ivey School of Business**. Les profils de femmes travaillant au Québec sont présentés à la fois en anglais et en français grâce à la contribution de **Samson/Bélair Deloitte & Touche**.

Cette source d'informations d'envergure nationale présente des profils de femmes travaillant dans des secteurs d'activité très variés, y compris le droit, la médecine, les finances, l'enseignement supérieur, les affaires, la technologie, les médias, les gouvernements, l'entrepreneuriat et les organismes sans but lucratif. Preuve de sa diversité, 25 langues autres que l'anglais y sont représentées.

Women in the Lead Inc. a également organisé trois congrès « à guichets fermés » sur la gouvernance d'entreprise : une à Toronto et deux autres à Vancouver, en collaboration avec le cabinet du Premier ministre de la Colombie-Britannique.

DANS LE PRÉSENT NUMÉRO

| | |
|---|---|
| La diversité est bonne pour les affaires..... | 2 |
| Que doivent faire les femmes ?..... | 2 |
| Au-delà des sources traditionnelles..... | 3 |
| Nominations..... | 3 |
| Rôle des femmes dans le monde des finances au Québec..... | 4 |
| Ce que vous et les entreprises pouvez faire..... | 5 |
| Les réalités du conseil d'administration – témoignage de Jocelyn Ghent Mallett..... | 6 |
| Consultez l'expert : Richard Leblanc..... | 7 |
| Notre conseil d'administration..... | 8 |

Vous cherchez des femmes qualifiées pour votre conseil d'administration ?

Femmes de Tête/Women in the Lead est une source unique d'informations facile à consulter.

Dans ce répertoire de 650 pages, vous trouverez le profil de plus de 500 femmes canadiennes compétentes qui travaillent dans des secteurs d'activité très variés, y compris le droit, la médecine, les finances, les affaires, la technologie, les soins de santé, l'énergie, l'entrepreneuriat et les organismes sans but lucratif. Les profils des femmes du Québec sont publiés en français et en anglais. Les noms et les profils sont regroupés par secteur, par province et selon la langue (25 langues autres que l'anglais sont représentées).

Pour de plus amples renseignements sur ce répertoire et pour l'acheter en ligne, visitez www.womeninthelead.ca.



Cette publication a été rendue possible grâce à l'appui et à l'engagement de la Banque HSBC du Canada pour l'avancement des femmes.

HSBC 
The world's local bank

La diversité dans les conseils d'administration est bonne pour les affaires



Beverly Topping

Beverly Topping, présidente de l'Institut des administrateurs des corporations, trouve que les entreprises qui ne recrutent pas de femmes dans leur conseil d'administration manquent le coche. La diversité apporte au conseil des perspectives plus vastes et des idées innovatrices, ce qui améliore le rendement de l'entreprise à long terme.

« L'accès à plusieurs points de vue et mécanismes de prise de décision différents procure des avantages que les grandes entreprises ne dédaigneraient pas si elles en étaient conscientes, ne serait-ce que pour éviter le risque d'avoir des œillères », a-t-elle dit lors de l'allocution prononcée au congrès organisé à Calgary par la fondation Sheldon Chumir et intitulé *Building Governance Capacity: Bringing Women on Board* (améliorer la gouvernance en nommant des femmes aux conseils d'administration).

Sur les 4 247 administrateurs des 500 premières sociétés du *Financial Post*, il n'y a que 476 femmes, c'est-à-dire 10,4 %. « Cela signifie-t-il qu'il n'y a pas plus de 476 femmes d'affaires canadiennes capables de faire partie du conseil d'administration des plus grandes entreprises canadiennes ? Pas du tout. Il y a une masse critique en progression constante de femmes de talent en gestion. Un nombre sans cesse croissant de femmes occupant des postes de direction et d'autres postes supérieurs se sont tellement distinguées dans leur carrière que des entreprises ont recours à elles comme conseillères et mentors. Elles ont compris comment obtenir l'adhésion des gens pour appliquer une orientation stratégique, gérer les risques, surveiller les états financiers et diriger les gens.

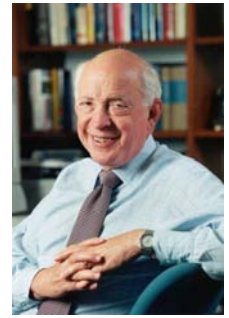
Les actionnaires commencent à se demander si la diversité ne devrait pas faire partie intégrante des sociétés ouvertes puisqu'on arrive à de meilleures décisions lorsqu'on a accès à différents points de vue. »

►► Pour accéder au texte complet de l'allocution de Beverly Topping, visitez www.icd.ca.

Que doivent faire les femmes pour être nommées à des conseils d'administration ?

Jay W. Lorsch est président du corps professoral des cours sur la gouvernance d'entreprise de la Harvard Business School et coauteur de *Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World* (adapter les conseils d'administration à la complexité du monde actuel), un ouvrage qui tombait à point.

Il a joué un rôle de premier plan dans le programme mis au point par Femmes de Tête/Women in the Lead Inc. et le Board Resourcing and Development Office au cabinet du premier ministre de la Colombie-Britannique et intitulé « Future Directions for Corporate Governance: Learning From Those Who Lead » (l'avenir de la gouvernance d'entreprise : ce que peuvent nous apprendre les dirigeants). Ce programme a été présenté à guichets fermés à Vancouver.



Jay W. Lorsch

M. Lorsch a par la suite donné une entrevue dont le contenu a été publié dans le *Ivey Business Journal*. Voici la réponse qu'il a donnée à la question suivante : « **Que doivent faire les femmes pour devenir membres des conseils d'administration ?** »

« Elles doivent réussir à briser le cercle fermé des hommes au Canada. C'est lamentable. J'ai eu l'occasion de discuter avec des femmes canadiennes et je sais à quel point elles sont excédées. C'est carrément stupide. Nous, vos voisins du Sud, avons une bonne longueur d'avance sur vous. La situation n'est peut-être pas encore

idéale, mais la plupart des conseils d'administration et des équipes de gestion de grandes entreprises aux États-Unis comptent maintenant au moins une femme. Un nombre croissant en comptent deux ou trois. Nous sommes sur la bonne voie et j'ai l'impression que le Canada est resté bloqué en cours de route. Cela signifie-t-il que les femmes du Canada ont moins de capacités que leurs consœurs des États-Unis ? Pas le moins du monde ! D'après moi, il suffit simplement que les dirigeants des entreprises du Canada commencent à se demander où sont les femmes, pourquoi elles ne sont pas plus nombreuses dans les conseils d'administration et pourquoi ils n'arrivent pas à en recruter davantage, et je suis convaincu qu'ils arriveront à en trouver un plus grand nombre.

J'ai assisté à un important congrès sur le sujet qui s'est tenu en Colombie-Britannique et je peux vous dire qu'il y a là-bas beaucoup de femmes de talent. Et je ne parle que de la Colombie-Britannique, pas de l'Ontario. Je trouve que la situation est grave et je pense qu'il y a beaucoup de femmes d'affaires canadiennes et d'autres femmes chefs de file,

qui trouvent la situation inacceptable. C'est bien dommage. On ne peut pas arriver à une représentation équitable des sexes dans les conseils d'administration du jour au lendemain, mais le Canada devrait progresser plus rapidement qu'il ne semble le faire actuellement. »

À la question « **Avez-vous une idée de ce que cela exige ?** », M. Lorsch a répondu ce qui suit :

« Elles doivent réussir à briser le cercle fermé des hommes au Canada. C'est lamentable. J'ai eu l'occasion de discuter avec des femmes canadiennes et je sais à quel point elles sont excédées. »

« Je ne connais pas tous les détails, mais j'ai l'impression qu'il y a des dirigeants d'entreprise du Canada qui ne trouvent pas cela important. C'est

probablement parce qu'il y a des actionnaires dominants de nombreuses entreprises canadiennes qui se désintéressent complètement de la question. Je pense aussi que tant que ces personnes ne comprendront pas qu'il est nécessaire de changer les choses, il sera difficile de le faire. »

►► Pour accéder au texte complet de l'article « Leaders Edge: An Interview with Professor Jay W. Lorsch, de la Harvard Business School » sur l'entrevue de Jay W. Lorsch par Stephen Bernhut, rédacteur en chef du *Ivey Business Journal* en ligne, visitez www.iveybusinessjournal.com.

Veillez transmettre le présent bulletin aux personnes de votre entourage qui s'intéressent aux questions de gouvernance d'entreprise et à la nomination de femmes dans des conseils d'administration. Si vous souhaitez recevoir régulièrement nos bulletins gratuits, transmettez votre adresse électronique à lead@telus.net. Et n'oubliez pas de transmettre le bulletin aux principales « personnalités » que vous connaissez.

Au-delà des sources traditionnelles



Elizabeth Watson

Elizabeth Watson est directrice générale du Board Resourcing and Development Office au cabinet du premier ministre de la Colombie-Britannique et elle fait également partie du conseil d'administration de Femmes de Tête/ Women in the Lead Inc.

Avec Doreen McKenzie-Sanders, directrice générale de Femmes de Tête/ Women in the Lead, elle a organisé deux congrès sur la gouvernance d'entreprise qui ont eu lieu à Vancouver dans les locaux de calibre mondial du Wosk Centre. Le plus récent des deux, qui a duré deux jours, a été subventionné par la **BC Securities Commission (BCSC)** et **TSX Venture Exchange**.

Elle est très populaire pour ses allocutions sur la procédure révolutionnaire de nomination en Colombie-Britannique. Elle a eu l'occasion de prendre la parole à de nombreux congrès à la fois au Canada et aux États-Unis. Voici un

extrait d'une de ses récentes allocutions, qui portait sur la nomination de femmes à des conseils d'administration.

« Depuis trois ans, j'ai supervisé la nomination de centaines et même de milliers d'administrateurs. Sur les 200 ou 300 membres des conseils d'administration d'entreprises de la Colombie-Britannique, il y en a environ 40 % qui sont des femmes.

Ce ne sont ni la rectitude politique ni des objectifs de promotion sociale qui nous ont incités à nommer des femmes aux conseils d'administration. Nous l'avons fait parce que c'était bon pour les affaires. En effet, la plus grande diversité de l'expérience, des points de vue et des méthodes de résolution des problèmes qui en résulte augmente le rendement et l'efficacité des conseils d'administration. Comme l'a déclaré le Conference Board, la diversité externe est un signe de diversité interne. Grâce à leurs propres qualités, les femmes viennent enrichir les discussions d'un conseil d'administration.

La plupart des administrateurs et des présidents des conseils des grandes entreprises en Colombie-Britannique se sont montrés ouverts à cette nouvelle approche, mais ils n'ont peut-être pas eu le choix puisque nous les avons également nommés.

Il ressort néanmoins, qu'après avoir travaillé trois ans avec ces femmes, ils ont pour la grande majorité une très bonne impression. Ils sont nombreux à dire qu'il s'agit du meilleur conseil d'administration dont ils ont jamais fait partie. Ils trouvent que les femmes sont intelligentes, qu'elles posent de bonnes questions, qu'elles sont préparées et dévouées et qu'elles apportent une importante contribution.

Il arrive souvent que les administratrices un peu moins expérimentées obtiennent de plus en plus de responsabilités à l'intérieur d'un conseil et en viennent à présider de nouveaux conseils. Elles sont aussi sollicitées pour faire partie de conseils importants un peu partout au pays.

Les femmes sont disponibles. Il y a une grande réserve de femmes compétentes au Canada. Elles ne sont pas forcément faciles à trouver et les grandes entreprises ne les connaissent pas toujours, mais elles sont quand même là. Si les conseils d'administration sont prêts à y consacrer le temps et les efforts qu'il faut et à prendre des risques, ils peuvent recruter des administratrices exceptionnelles.

Les entreprises devraient songer à recruter des femmes pour mettre à profit les talents de ce groupe, qui représente 50 % de l'« état-major ». Si on ne trouve pas de femmes chefs de la direction, il faut descendre d'un niveau. On doit chercher dans les ministères fédéraux et provinciaux. Il y a des femmes qui dirigent un ministère ou un service gouvernemental bien plus grand que de nombreuses entreprises.

Pas de quotas. Je tiens à bien préciser que nous ne nous basons jamais sur des quotas ou sur des objectifs de promotion sociale. Nous partons du principe que les femmes sont intelligentes, qu'elles constituent environ 50 % de la réserve de talent, qu'elles travaillent dans pratiquement toutes les professions et qu'elles sont capables d'être des leaders. Bref, elles ont les compétences et l'expérience nécessaires pour être des membres efficaces de nos conseils d'administration et nous voulons qu'elles en fassent partie. »

►► **Pour accéder au texte complet de l'allocution *Building Corporate Governance Capacity: Bringing Women on Board*, et à de l'information détaillée sur la carrière et les réalisations d'Elizabeth Watson, rendez-vous à l'adresse suivante : www.womeninthelead.ca/profiles.htm. Vous pouvez aussi vous procurer sa nouvelle publication intitulée *Best Practice Guidelines* (pratiques exemplaires) dans le site à www.fin.gov.bc.ca/oop/brdo/corporateguidelines.pdf.**

Nominations



Germaine Gibara

Germaine Gibara a été nommée au conseil d'administration d'Agrium Inc., l'une des plus grandes entreprises de production et de mise en marché de nutriments agricoles et de produits industriels et un

important fournisseur de produits agricoles en Amérique du Nord et en Argentine.

Elle travaille à Montréal et est présidente d'Avvio Management Inc., le cabinet de services-conseils en gestion qu'elle a elle-même fondé. Elle était déjà membre du conseil d'administration de la Fiducie de la Financière Sun Life, de Cogeco et de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada et elle a aussi déjà été présidente d'Alcan Automotive Structures.

►► **Pour avoir des détails sur la carrière et les réalisations de Germaine Gibara, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.**

Nous avons besoin de votre aide

L'une des principales raisons d'être du bulletin d'information **Leaders du changement** est d'annoncer la nomination de femmes au conseil d'administration de sociétés ouvertes, de sociétés fermées et d'organismes sans but lucratif. Nous souhaitons également être informés de toutes les promotions.

Pour pouvoir remplir ce mandat, nous avons besoin que vous nous communiquiez toutes les nominations et les promotions que vous avez reçues depuis que vous avez été inscrite dans le répertoire de 2002 ou de 2004.

On nous demande souvent combien de femmes figurant dans notre répertoire ont été nommées à des conseils d'administration, et nous sommes incapables de donner des chiffres exacts sans votre aide.

Afin de nous aider, veuillez transmettre l'information à l'adresse suivante : d_sanders@telus.net. Women in the Lead est très fier de vos réussites et nous voulons que tout le monde soit au courant.

L'Association des femmes en finance du Québec met en valeur les talents des femmes d'affaires

L'Association des femmes en finance du Québec (FWA Québec) a formé une alliance avec Femmes de Tête/Women in the Lead au début de 2004 dans le but de coordonner les efforts des deux organisations dont la mission consiste à attirer un plus grand nombre de femmes aux conseils d'administration au Canada.

L'initiative visant à aider Femmes de Tête/Women in the Lead à recueillir les noms de candidates à inclure dans la deuxième édition du répertoire a été dirigée par **Helen Kearns**, ancienne présidente de NASDAQ Canada, avec l'appui indéfectible de **Nancy Orr**, présidente de Group Dynamis. Elles sont toutes deux membres du conseil de FWA Québec dont **Andrée Corriveau** est la présidente. Andrée est présidente directrice générale du Centre financier international de Montréal.

Le conseil d'administration inclut aussi : **Pascale Bouchard**, présidente, NEXA; **Christiane Bergevin**, présidente, SNC-Lavalin Capital; **Claude Delâge**, conseillère principale aux investissements, Fonds de Solidarité FTQ; **André Dorais**, André R. Dorais, Avocats, Barristers and Solicitors; **Annette Dupré**; **Dominique Martinet**; **Hind Sergieh**, directrice de projets, FWA Québec; et **Mary Zavitsanos**, première vice-présidente, Pictet Canada.

FWA Québec a contribué à l'identification de candidates au Québec en fournissant les noms de plus de 100 femmes dirigeantes accomplies et exceptionnelles à inclure dans le répertoire courant de *Femmes de Tête/Women in the Lead*.

Ce qui donne au répertoire son caractère unique est la publication des profils de femmes d'affaires du Québec en français et en anglais. La partie française du matériel contenu dans le répertoire et dans la base de données a été rendue possible grâce à une subvention de **Samson Bélair/Deloitte & Touche**.

La **Banque HSBC Canada** et la **Ivey School of Business** ont accordé leur appui généreux à la création du répertoire et de la base de données ainsi qu'à la publication des deux éditions du répertoire (2002-2004).

Sous la gestion de **Hind Sergieh**,



Andrée Corriveau (right), President of FWA Quebec, spoke at the directory-launching ceremonies held at the Ritz Carlton Hotel in Montreal. She is shown here with **Nadia Michael**, Vice President, Business Development, Quebec Region at HSBC Bank Canada, who introduced the various speakers.



Monique Jérôme-Forget, présidente du Conseil du Trésor, ministre responsable de l'Administration gouvernementale, et ministre responsable de la région de Montréal, assurait la présidence d'honneur du lancement du livre Femmes de Tête/Women in the Lead. Dans son discours, elle a souligné l'importance de nommer davantage de femmes aux conseils d'administration des entreprises.



Plus de 200 personnes, représentant les entreprises, les médias et le gouvernement, ont participé aux célébrations honorant les femmes dont les profils ont été inclus dans le répertoire.

directrice de projets de la FWA Québec, ces contributions ont été soulignées à Montréal, à l'automne, à l'occasion du lancement du livre auquel ont assisté plus de 200 femmes et hommes. **Monique Jérôme-Forget**, présidente du Conseil du Trésor, ministre responsable de l'Administration gouvernementale, et ministre responsable de la région de Montréal, a agi comme présidente honoraire du lancement. L'événement a attiré beaucoup d'attention de la part des médias.

De plus, l'association a établi des rapports avec d'autres organisations d'influence afin de porter le répertoire et sa mission à l'attention de ceux qui ont l'autorité de sélectionner les membres des conseils d'administration. Le répertoire a récemment été présenté à l'occasion d'un événement organisé par la section québécoise de l'Institut des administrateurs des corporations. Parmi les conférenciers invités se trouvaient **Jean Douville**, président du Conseil d'administration de la Banque Nationale du Canada, et **Jean-Pierre Bourbonnais**, président, Korn Ferry International.

L'Association des femmes en finance du Québec, affiliée à l'influente Financial Women's Association of New York, a récemment organisé une réception en l'honneur des femmes figurant au répertoire. Cette réception a donné aux participants la possibilité d'appuyer le mouvement de valorisation des compétences des femmes dans le milieu des affaires canadien.

Réaction du premier ministre du Québec au répertoire

Lorsque **Jean Charest**, premier ministre du Québec, a reçu sa copie de *Femmes de Tête/Women in the Lead*, il a déclaré que son gouvernement allait donner à ce livre toute l'attention qu'il mérite. Il a félicité les auteurs pour leur excellente initiative. Il espère que le répertoire deviendra un outil de référence pour la nomination de femmes à divers conseils d'administration. Il a également assuré l'auditoire que le répertoire serait utilisé le plus souvent possible.

Au palmarès des meilleurs vendeurs

Femmes de Tête/Women in the Lead se trouvait au troisième rang du palmarès des meilleurs ouvrages d'affaires dans le numéro du 30 août 2004 de la revue **Canadian Business**. Il a fait l'objet de réceptions de lancement qui avaient été organisées par la Banque HSBC Canada, l'école Ivey School of Business, et l'Association des femmes en finance du Québec, à Vancouver, Toronto et Montréal.

►► **Pour plus de détails et pour faire un achat en ligne, visitez www.womeninthelead.ca.**

Faire face aux défis

Il y a quatre ans, **Doreen McKenzie-Sanders** participait à une table ronde sur les femmes gestionnaires. À cette occasion, le financier et entrepreneur **Milton Wong** a remis en question une déclaration qu'elle avait faite selon laquelle il existe un grand nombre de femmes compétentes et aptes à siéger aux conseils d'administration, et il lui a demandé : « Qui sont ces femmes et où sont-elles ? Nous cherchons et nous n'arrivons pas à les trouver. » Elle a répondu : « Nous parlons de ce problème depuis assez longtemps, le moment est venu de proposer des solutions. »

Elle a alors commencé à préparer une liste de candidates potentielles, mais c'est après la parution d'un article au sujet de la table ronde que le mouvement s'est amorcé. « J'ai reçu 104 candidatures en une seule fin de semaine. Je savais que nous avions le matériel nécessaire pour la rédaction d'un livre. » Deux ouvrages ont été publiés depuis lors, tous deux parrainés par la Banque HSBC Canada et l'école Ivey School of Business.

« Nos activités s'exercent dans un contexte où il existe un réel besoin d'améliorer la qualité des conseils d'administration et d'apporter plus de transparence, explique Doreen. La gouvernance d'entreprise est devenue une nouvelle industrie. On recherche des gens compétents – y compris des femmes – pour siéger aux conseils d'administration. »

Femmes de Tête/Women in the Lead est conçu pour aider les entreprises dans leur recherche de candidates. « Nous aidons les femmes compétentes à obtenir des nominations aux conseils d'administration. Nous faisons voir au milieu des affaires que, contrairement à ce que pensent beaucoup, il existe une réserve de talent inexploitée au Canada. Notre message est : 'les voici et voici leurs qualifications'. »

Ce que vous et les entreprises pouvez faire pour aider les femmes à siéger au



Carol Stephenson

Carol Stephenson est doyenne de la Richard Ivey School of Business de l'université Western Ontario. Elle siège au conseil d'administration des organisations suivantes : le Centre de recherches sur les communications Canada, le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction du gouvernement du Canada, Partnerships BC, l'Administration aéroportuaire de l'Aéroport international d'Ottawa, ING Canada, Sears Canada, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, et Women in the Lead Inc. Avant de devenir doyenne à la Ivey School, elle a été présidente et chef de la direction de Lucent Canada.

Madame Stephenson a rédigé un article étoffé et convaincant dans l'édition de septembre/octobre 2004 du *Ivey Business Journal*, justifiant la nomination d'un nombre accru de femmes à davantage de conseils d'administration et expliquant comment y parvenir.

En voici un extrait : « Si les entreprises veulent bénéficier de l'apport de plus en plus important des femmes, elles doivent faire plus que le reconnaître; elles doivent aussi dresser un plan pour assurer leur présence au sein du conseil. Ce plan doit reposer sur une analyse minutieuse des compétences et antécédents des administrateurs actuels pour permettre de repérer les écarts existants.

Les conseils doivent ensuite rechercher activement des candidates potentielles capables de combler ces écarts. Cela signifie qu'il faut élargir et approfondir la recherche de nouveaux administrateurs. Par exemple, les recruteurs peuvent se mettre en rapport avec des groupes de femmes d'affaires ou solliciter des recommandations de dirigeantes à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Les universités et les écoles commerciales sont aussi d'excellentes sources de recrutement de femmes ayant un

potentiel de leadership. À l'école Ivey, par exemple, la plupart des étudiants au programme régulier de maîtrise en administration des affaires comptent au moins cinq ans d'expérience en gestion. De plus, notre programme de MBA pour les gens d'affaires attire les leaders d'entreprises de divers secteurs du privé et du public ayant une feuille de route bien garnie.

En plus d'améliorer le recrutement, les plans de diversité efficaces doivent inclure des programmes aidant les femmes à réussir dans leurs nouvelles responsabilités comme le mentorat, l'orientation en entreprise et des séances d'informations complètes sur les principales activités de l'organisation et les grands enjeux du secteur. Au bout du compte, ces programmes avantagent tous les nouveaux membres d'un conseil d'administration.

Mais je ne crois pas que les conseils soient les seuls responsables du peu de femmes qui y siègent. Celles-ci doivent chercher activement les occasions d'y

« Les femmes doivent rechercher activement les occasions de devenir administratrices. Elles ne peuvent pas s'attendre à ce que les nominations leur tombent du ciel. »

siéger. Elles ne peuvent pas s'attendre à ce que les nominations leur tombent du ciel. Pour attirer l'attention des conseils, les femmes doivent faire la promotion de leurs réalisations,

constituer et mettre à profit un réseau de relations et chercher à améliorer leurs compétences. Celles qui acceptent un poste d'administrateur doivent consacrer du temps et du talent pour apprendre à connaître les enjeux afin de pouvoir enrichir les échanges sur les points à l'ordre du jour. Lorsque plus de femmes prendront leur avenir en main, elles récolteront le fruit de leurs efforts et bénéficieront des nouvelles occasions qui se présenteront. »

►► **Pour obtenir l'article intégral intitulé *Leveraging diversity to maximum advantage: The business case for appointing more women to boards, et pour en savoir davantage sur les antécédents et les réalisations de Carol Stephenson, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.***



Jocelyn Ghent Mallett

Les réalités du conseil d'administration : ce que les femmes doivent savoir

Jocelyn Ghent Mallett, fondatrice et directrice de Rippon Associates,

à Ottawa, est présidente du conseil d'administration de l'Université Carleton. Au fil des ans, elle a acquis une vaste expérience en gestion de sociétés de haute technologie de même qu'auprès du gouvernement fédéral.

M^{me} Ghent Mallett a également siégé à plusieurs conseils d'administration et comités consultatifs de la haute direction, notamment pour l'Agence spatiale canadienne, le Centre de recherche et d'innovation d'Ottawa, Ridgeway Research (devenue Breconridge), le Programme d'aide à la recherche industrielle, Spacebridge Corporation, Newbridge Networks Corporation (devenue Alcatel) et CANARIE Inc., dont elle a présidé le conseil d'administration.

Lors d'une entrevue accordée à la journaliste **Trudy Chapman**, elle a parlé de ses expériences en tant qu'administratrice et a expliqué pourquoi elle croit que les femmes sont particulièrement douées pour la « dissidence constructive ». « Cette qualité est presque innée chez les femmes, a-t-elle affirmé. Il est important que chaque membre du conseil d'administration soit capable de diriger un groupe et d'obtenir un consensus. »

Elle croit également que les femmes contribuent de manière unique aux conseils d'administration, en partie parce qu'elles savent comment gérer la dissidence. « Les femmes ont des aptitudes pour la conciliation et le compromis, et elles savent comment trouver un terrain d'entente », insiste-t-elle. Pour ce qui est de son expérience de quinze ans au sein de conseils d'administration de sociétés de haute technologie et de sociétés du secteur public, elle affirme que l'aptitude pour la conciliation et la capacité à négocier dans des situations de conflit sont des qualités recherchées chez les candidates. Or ces talents sont souvent inhérents aux femmes.

« J'avoue que ces talents nous viennent souvent de notre éducation à devenir des "femmes au foyer", explique-t-elle. Quel rôle joue le plus souvent une mère ? Celui d'arbitre qui doit résoudre les disputes des enfants... » Toutefois, cette compétence se révèle fort utile dans une salle du conseil et explique en grande partie pourquoi les conseils d'administration qui comptent des membres féminins affichent fréquemment de meilleurs résultats financiers. « Des études ont démontré, fait-elle remarquer, que plus il y a de femmes au sein d'un

« Il y a encore beaucoup à faire. J'ai du mal à croire qu'en 2005, cette question ne soit pas encore réglée. Au début des années 70, lorsque je me suis abonnée à Ms. Magazine, je pensais que les choses seraient différentes pour ma fille, mais rien n'a changé. »

conseil d'administration, meilleurs seront les bénéficiés. »

Il est donc avisé de nommer davantage de femmes au sein des conseils d'administration. Le Conference Board du Canada a découvert que les entreprises qui comptaient deux femmes ou plus au sein de leur conseil d'administration en 1995 avaient plus de chances d'être en tête de leur secteur d'activité en 2001. Une étude réalisée en 2002 révèle que les conseils d'administration qui comptent deux femmes ou plus adhèrent régulièrement à des normes de reddition des comptes plus strictes que les conseils constitués exclusivement d'hommes. L'inclusion de femmes au sein de conseils d'administration présente donc des avantages financiers et non financiers, tant pour l'entreprise que pour ses actionnaires.

Il n'est cependant pas aisé d'acquiescer la confiance et les compétences nécessaires pour siéger à un conseil d'administration. « Il faut apprendre à gérer et à diriger, soutient M^{me} Ghent Mallett. Pour ma part,

j'ai acquis une certaine sagesse et j'ai appris à faire preuve de discernement et de bon sens. Je suis également plus à l'aise avec le langage des états financiers. J'ai mis à profit mes aptitudes en relations humaines, ma capacité à travailler efficacement en équipe et mes talents pour la communication et l'analyse globale d'une situation donnée. Ce sont là des attributs très importants pour les personnes qui souhaitent vraiment être efficaces au sein d'un conseil. »

Même si elle possédait d'excellentes compétences de gestionnaire, sa première expérience d'administratrice a été plutôt médiocre. On lui avait demandé de présider le comité de vérification d'une jeune société de haute technologie, mais elle n'était pas préparée à assumer un tel rôle. « Je m'étais dit que j'étais capable d'apprendre rapidement, admet-elle, mais je n'avais aucune expérience en comptabilité. Je n'avais jamais lu un bilan d'entreprise, mis à part le budget de ma propre division. Je n'ai donc pas été en mesure de donner un rendement satisfaisant lorsque des problèmes se sont présentés. »

Malgré ce mauvais départ, elle en a tiré des leçons et elle est actuellement présidente du conseil d'administration de l'Université Carleton qui lui a offert une de ses expériences les plus gratifiantes jusqu'ici.

►► Pour mieux connaître le parcours et les réalisations de Jocelyn Ghent Mallett, visitez notre site Web à l'adresse www.womeninthelead.ca/profiles.htm.

Trudy Chapman est rédactrice pigiste à Ottawa. Elle a notamment été journaliste pour l'émission *The World at Six* de CBC Radio ainsi qu'intervieweuse et recherchiste pour une maison de sondage nationale, ce qui lui a apporté l'expertise et l'expérience nécessaires pour écrire ses articles.

Consultez l'expert

Les changements à la sélection des administrateurs et leurs repercussions sur les femmes

Note de la rédaction : En cette période de crise et de changements rapides, les inquiétudes au sujet de la gouvernance d'entreprise se sont aggravées. Ces préoccupations sans précédent ont donné lieu à un examen plus intense et plus soutenu du rendement des conseils d'administration des organisations privées, publiques ou sans but lucratif. Le bulletin *Leaders du changement* a été créé pour vous permettre à vous, nos lecteurs, de nous poser des questions sur les nombreux enjeux complexes qui vous préoccupent ou vous intéressent. Veuillez soumettre vos questions à Richard Leblanc à l'adresse rleblanc@yorku.ca ou en composant le (416) 767-6676.

Richard Leblanc est coauteur du livre *Inside the Boardroom: What Really Happens and the Coming Revolution in Corporate Governance*, publié chez Wiley & Sons, qui sera en vente au printemps 2005.

Le professeur Leblanc est un enseignant primé, un conseiller en management certifié, un conférencier professionnel, un avocat et un spécialiste des conseils d'administration. Il est professeur adjoint de la gouvernance d'entreprise, du droit et de la déontologie à l'université York. Sa thèse sur la gouvernance d'entreprise a été jugée par des collègues indépendants et lui a valu le prix de la meilleure thèse de doctorat décerné par l'Association des sciences administratives du Canada. Ses conclusions ont attiré l'attention des conseils d'administration, des actionnaires institutionnels, des gouvernements, des autorités de réglementation, des médias et des conseillers professionnels auprès des conseils comme les cabinets d'avocats, de comptables, de consultants et de recrutement d'administrateurs.



Richard Leblanc

1. **Dans votre livre, vous faites valoir que les conseils d'administration devraient être formés en fonction des compétences requises plutôt que de la structure comme c'est le cas actuellement. Que voulez-vous dire ?**

On n'a jamais démontré preuve empirique reliant l'indépendance structurelle (p. ex., la séparation du rôle du président du conseil et de celui du chef de la direction, l'indépendance de la majorité des administrateurs, et la taille du conseil) à l'efficacité du conseil et au rendement pour les actionnaires (données recueillies sur une période de 20 ans). Mes recherches indiquent plutôt que l'efficacité du processus décisionnel des conseils d'administration tient davantage à certaines compétences des administrateurs et à leur interaction ou comportements lorsqu'ils prennent des décisions. J'ai fait part de ces résultats aux autorités de réglementation, aux actionnaires institutionnels et aux conseils d'administration. Ces facteurs sont difficiles à évaluer hors du conseil, mais la qualité de ses décisions revêt beaucoup d'importance et peut ouvrir la voie à la valeur pour les actionnaires.

2. **Que doivent faire les conseils ?**

Les conseils d'administration doivent réfléchir aux compétences et habiletés dont ils pensent avoir besoin compte tenu de l'entreprise, de sa stratégie et de son secteur, et s'ils font vraiment leur travail, des « faiblesses » du chef de la direction. Ces compétences et habiletés sont énumérées le long de l'axe vertical d'une matrice d'analyse des compétences. Il faut ensuite mettre le nom des administrateurs le long de l'axe horizontal et commencer à évaluer quel administrateur possède telle ou telle compétence et habileté. Ce processus doit être inclusif, constructif et rigoureux. Il n'est pas dit qu'un administrateur doive posséder beaucoup ou la plupart de ces qualités, encore moins leur totalité. Par exemple, un scientifique qui siège au conseil d'une compagnie pharmaceutique peut être très compétent en R&D,

mais moins à l'aise dans l'interprétation d'états financiers, alors que ses collègues ont cette compétence. L'important c'est que, dans l'ensemble, les membres du conseil fassent preuve des compétences et habiletés requises compte tenu de l'entreprise, de son secteur et de sa stratégie. Une partie de l'évaluation doit porter sur les comportements des administrateurs et sur leur apport au processus décisionnel. Dans mon livre, j'établis cinq types d'administrateur fonctionnel et cinq types d'administrateur dysfonctionnel. Les administrateurs éventuels sont choisis en fonction des écarts repérés dans les compétences et habiletés. La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a élaboré une méthode de recrutement en deux étapes dans son projet d'instruction générale 58-201.

3. **Qu'est-ce que cela signifie pour les femmes qui accèdent à des postes d'administrateur ?**

À mesure que les conseils commenceront à tenir compte des compétences et habiletés de leurs administrateurs et à les évaluer ainsi qu'à expliquer le processus de sélection aux actionnaires, il leur sera de plus en plus difficile de justifier la nomination en fonction d'une relation, d'un profil externe, ou d'un autre facteur de ce genre. Les compétences jugées nécessaires par le conseil seront aussi évaluées et alignées sur les meilleures pratiques. Par exemple, un conseil qui inclut « chef de la direction » dans sa matrice de compétence peut de ce fait exclure des femmes ayant pourtant les qualités comblant ses besoins. Par conséquent, les présidents de conseils d'administration et de comités de nomination efficaces pourraient d'une part demander aux administrateurs aux compétences et habiletés moins utiles de se retirer, et d'autre part chercher plus en profondeur de nouveaux membres à l'extérieur de l'entreprise, de manière à recruter les meilleurs administrateurs possible faisant montre des qualités voulues.

Membres du conseil de Women in the Lead Inc.



Les participants à la réunion du conseil d'administration à Vancouver incluaient (de gauche à droite) Sarah Morgan-Silvester, l'Honorable Gordon Campbell, premier ministre de la C.-B. (invité) qui a agi comme président honoraire pour deux des congrès sur la gouvernance d'entreprise organisés par son bureau et par les membres de Femmes de Tête/Women in the Lead, Patricia A.A. Taylor, Carol Stephenson, Doreen McKenzie-Sanders, Andrée Corriveau, Geoffrey Lewis, Elizabeth Watson.

(De gauche à droite) Patricia Wilkinson, Marvi Ricker, Mary Susanne Lamont et Helen Kearns ont participé à une conférence téléphonique, à partir de Toronto. Kathleen Christie (à droite) est absente de la photo principale car elle était en voyage d'affaires en Chine à ce moment-là.



Kathleen Christie
Directrice, Service national des ressources humaines de Samson Béclair/Deloitte & Touche

Andrée Corriveau
Présidente directrice générale, Centre financier international
Montréal

Helen Kearns
Ancienne présidente
NASDAQ Canada

Mary Susanne Lamont
Présidente
M. S. Lamont & Associates

Geoffrey N. M. Lewis
Avocat
Farris, Vaughan, Wills & Murphy

Marvi Ricker (présidente du conseil)
Vice-présidente, Services philanthropiques
BMO-Banque privée Harris

Sarah Morgan-Silvester
Vice-présidente à la direction
Services aux particuliers et gestion du patrimoine
Banque HSBC Canada

Carol Stephenson
Doyenne
Richard Ivey School of Business

Patricia A. A. Taylor
Avocate
Blake, Cassels & Graydon

Elizabeth Watson
Directrice générale, Board Resourcing & Development
Bureau du premier ministre de la Colombie-Britannique

Patricia Wilkinson
Directrice du marketing
Home Depot Canada

Membre d'office
Doreen McKenzie-Sanders, C.M.
Directrice générale, éditrice/directrice de la rédaction
Femmes de Tête/Women in the Lead Inc.

►► Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations des membres du conseil de Women in the Lead Inc., visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.

Le bulletin d'information *Leaders du changement* est publié par Women in the Lead Inc., à l'intention des personnes en poste dans les entreprises, au gouvernement, dans les organisations et dans le milieu universitaire qui s'intéressent à l'avancement des femmes au sein des conseils d'administration d'entreprises et aux questions entourant la gouvernance d'entreprise. © 2005

Ceux qui aimeraient recevoir régulièrement ce bulletin d'information, gratuitement, peuvent le faire en soumettant leur adresse électronique à : lead@telus.net.

Site Web : www.womeninthelead.ca

Doreen McKenzie-Sanders, C.M.
Éditrice/rédactrice en chef
Courriel : d_sanders@telus.net

Deloitte La version française de ce bulletin de nouvelles a été rendue possible grâce à Deloitte.

Bureau de la rédaction :
P2-1348 Barclay Street
Vancouver, BC V6E 1H7
Telephone : 604.602.0907
Télé/ : 604.602.0972

Siège social de Women in the Lead Inc., organisme sans but lucratif :
Farris, Vaughan, Wills & Murphy
26th Floor, 700 West Georgia Street
Vancouver, BC V7Y 1B3

Sarah Ashlie, Administration et technologie
Courriel : lead@telus.net



La version Internet de ce bulletin de nouvelles vous est offerte par Home Depot.