



LEADERS DU CHANGEMENT

Un bulletin publié par Women in the Lead Inc.

VOLUME 1 NUMÉRO 3 MAI / JUIN 2005

L'Institut des administrateurs de sociétés et Femmes de tête concluent une alliance

Women in the Lead et l'**Institut des administrateurs de sociétés (IAS)** ont conclu une alliance afin d'aider les conseils d'administration canadiens à recruter des femmes qualifiées.

Cette alliance aidera les femmes intéressées à faire partie d'un conseil d'administration, et celles inscrites au répertoire *Femmes de Tête / Women in the Lead* à profiter des divers services compatibles offerts par les deux institutions.

Grâce à ce partenariat, les femmes recevront diverses publications qui leur permettront de se tenir au courant des enjeux entourant la gouvernance. Elles pourront également adhérer au **ICD Directors Register™**, une base de données nationale offrant aux entreprises et aux conseils d'administration un accès facile et abordable à des administrateurs qualifiés.

Partenaire



DANS LE PRÉSENT NUMÉRO

Nouvelles réflexions sur les défis d'aujourd'hui.....	2
Viser le sommet.....	3
Témoignage de Nannette de Gaspé Beaubien.....	4
Le programme de perfectionnement des administrateurs de l'IAS vu par une diplômée.....	5
Qualités essentielles d'un bon administrateur.....	6
Consultez l'expert : Elizabeth Watson.....	7
Ouvrages sur la gouvernance d'entreprise.....	8
Présentation de notre conseil d'administration ...	8

L'IAS dressera une liste de personnes qualifiées susceptibles de faire partie de la troisième édition du répertoire *Femmes de Tête / Women in the Lead*. Il aidera également les personnes qui ont le pouvoir et l'autorité de nommer des administrateurs à se familiariser avec ce répertoire national, qui décrit les réalisations et l'expérience de 550 femmes canadiennes aptes à siéger au sein de conseils d'administration et désireuses de le faire.

Lorsqu'elle a présenté cette alliance, **Beverly Topping**, présidente et chef de la direction de l'IAS, a déclaré : « Nous sommes heureux d'établir une relation avec Femmes de tête. Nous pourrions ainsi joindre nos forces pour accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration canadiens. Les femmes sont de plus en plus présentes dans les équipes de direction, puisqu'elles occupent un poste de direction sur trois et un poste de haute direction sur quatre. Pourquoi n'occuperaient-elles que 11 % des postes d'administrateur ? »

Le présent bulletin, qui est financé en partie par l'IAS, décrit également les avantages de participer au programme de perfectionnement des administrateurs de l'**École supérieure de régie d'entreprise de l'IAS**. Ce programme est offert en collaboration avec la Rotman School of Management de l'Université de Toronto, l'Institut international de formation des cadres de l'Université McGill. (Voir page 5).

►► Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'IAS, visitez www.icd.ca. Pour obtenir de plus amples renseignements sur Femmes de tête, visitez www.womeninthelead.ca.



Qui sont-elles ?

Dans le répertoire *Femmes de Tête / Women in the Lead*, 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 le site www.womeninthelead.ca.

Notre Mission

Fondé en 2000, l'organisme sans but lucratif 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.



Judy Zaichkowsky

La place des femmes au sein des conseils d'administration : nouvelles réflexions sur les défis d'aujourd'hui

Dr. Judy Zaichkowsky Ph.D., est professeure titulaire de marketing à l'Université Simon Fraser. Elle est co-auteur d'un important manuel pédagogique canadien, *Consumer Behaviour*, et publiera cette année son plus récent ouvrage, *The Psychology Behind Counterfeiting and Trademark Infringement*. Chercheuse de renommée internationale, elle est l'auteure de « Measuring the Involvement Construct », un des articles les plus cités dans le domaine du marketing et les plus influents dans le milieu publicitaire.

Ce que nous savons de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration canadiens se limite à une série de chiffres. Le 12 octobre 2004, la revue *Report on Business* du *Globe and Mail* a publié une liste de 218 sociétés ouvertes canadiennes

dans son classement sur la gouvernance d'entreprise. Sur ces 218 sociétés, 102 (47 %) ne comptaient aucune femme au sein de leur conseil d'administration, 67 (31 %) n'en avaient qu'une seule, 32 (15 %) en comptaient deux et une proportion de 10 à 15 % en avaient trois. Le Groupe Jean Coutu, chaîne de pharmacies du Québec, est arrivé en tête avec six administratrices, bien que deux d'entre elles soient des membres de la famille immédiate. Le nombre moyen d'administrateurs s'élevait à 10, mais ce nombre variait de 5 à 22 postes. Pour que ces données nous renseignent vraiment sur l'influence des femmes au sein des conseils d'administration, il faut les classer et les analyser un peu différemment.

Afin de mieux interpréter ces chiffres, nous avons classé chacune des 218 sociétés par secteur d'activité en nous inspirant de la typologie utilisée dans les analyses de portefeuille : finances, matières premières, biens de consommation, biens industriels, services et technologie. Nous avons également déterminé le nombre total d'administrateurs dans chaque entreprise. Cet exercice de classement et de mesure visait évidemment à jeter un éclairage nouveau sur le statut minoritaire des femmes dans les conseils d'administration. Premièrement, certains secteurs d'activité peuvent être considérés comme étant plus « féminins », notamment celui des biens de consommation, où les entreprises pourraient bénéficier d'un point de vue féminin pour mieux comprendre leur clientèle féminine. Deuxièmement, il existe une grande différence entre la place qu'occupe une femme dans un conseil de six membres, et celle qu'elle occupe au sein d'un conseil de vingt membres. Autrement dit, le nombre de voix peut avoir une certaine importance. Des études portant sur l'influence sociale et l'influence au sein d'un groupe indiquent

La place des femmes au sein de conseils d'administration				
Catégorie	N ^{re} de sociétés dans cette catégorie	N ^{re} de femmes au sein du conseil d'administration	N ^{re} total de membres du conseil d'administration	N ^{re} total d'administratrices dans cette catégorie
1. Finances	24	42	321	13.08%
2. Matières premières	68	48	656	7.32%
3. Biens de consommation	26	14	239	5.86%
4. Biens industriels	31	22	301	7.31%
5. Services	40	47	435	10.80%
6. Technologie	29	20	297	6.73%
Total	218	193	2249	8.58%

Tableau créé par Daoxia Zhang, étudiante en commerce de quatrième année à l'Université Simon Fraser

qu'il faut au moins deux personnes pour défendre une position contre les pressions exercées par le reste d'un groupe afin d'obtenir l'adhésion à la position majoritaire. Par conséquent, il arrive rarement qu'une femme qui est seule au sein d'un groupe fasse une objection, et la

présence d'une seule femme au sein d'un conseil d'administration semble peu propice à l'émergence d'un point de vue différent.

Après avoir classé ces 218 sociétés et examiné la représentation des femmes au sein de chaque conseil d'administration, nous avons obtenu un portrait plus complet des défis que doivent relever les femmes et les entreprises. Dans l'ensemble, seulement 9 % des sièges au sein des conseils d'administration canadiens sont occupés par des femmes, les institutions financières arrivant en tête avec une proportion de 13 % d'administratrices. Le secteur des biens de consommation est bon dernier avec environ 6 % d'administratrices.

►► **Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Judy Zaichkowsky, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.**

Édition 2006

Répertoire Femmes de Tête / Women in the Lead

Si vous souhaitez poser votre candidature pour faire partie de l'édition 2006 du répertoire *Femmes de Tête / Women in the Lead*, veuillez transmettre vos coordonnées par courriel à lead@telus.net.

Lorsque la production commencera, vous recevrez par courriel une invitation à visiter notre site Web pour remplir un formulaire en ligne dans lequel vous décrierez votre expérience et vos réalisations. Les demandes seront ensuite soumises à l'examen d'un comité consultatif.

Nominations

Robert Korthals, président du **Conseil du régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario**, a récemment annoncé la nomination d'Eileen Mercier et de Carol Stephenson au Conseil d'administration.



Eileen Mercier

Eileen Mercier siège au conseil d'administration de CGI Group Inc., de Winpak Ltd., de Quebecor World Inc., de Shermag Inc., de Teekay Shipping Corp., de Hydro One Inc., de La Banque ING du Canada, ING Canada, de l'université York et du University Health Network. De 1995 à 2003, elle a été présidente de son propre cabinet de consultation en management. Auparavant, elle occupait le poste de vice-présidente et directrice financière chez Abitibi-Price inc. Elle est « Fellow » de l'Institut des banquiers canadiens.



Carol Stephenson

Carol Stephenson est la doyenne de la Richard Ivey School of Business de l'université Western Ontario. Après avoir été cadre supérieur chez Bell Canada, elle a assumé les fonctions de présidente directrice de ressources Stentor et auprès de Lucent Technologies Canada. Elle est membre du conseil d'administration de Sears Canada, d'ING Canada, de la Union Energy Waterheater Income Trust, de la Ottawa Airport Authority et de divers organismes gouvernementaux.

...

Gail Erlick Robinson, docteure et professeure de psychiatrie à l'université de Toronto, entame sa deuxième année en tant que vice-présidente du YWCA du Grand Toronto. Elle est l'associée directrice générale de Psychiatric Consultants, une société de personnes dont le chiffre d'affaires annuel est de plus de 10 millions de dollars.



Dee Parkinson-Marcoux

Dee Parkinson-Marcoux était directrice générale et présidente d'un cabinet de consultation dans l'industrie de l'énergie et des ressources minières. Elle a récemment été nommée à la **Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie**. Durant sa carrière, elle a occupé les postes de présidente chez Gulf Heavy Oil, de vice-présidente directrice chez Oil Sands Group, Suncor Inc., et de vice-présidente, approvisionnements et services, chez Ontario Hydro. Elle a siégé à de nombreux conseils d'administration, notamment Technologies du développement durable Canada, la Banque nationale du Canada, SNC Lavalin Inc. et le Conseil canadien de l'énergie.



Barbara Trenholm

Barbara Trenholm est professeure de comptabilité à la faculté d'administration de l'université du Nouveau-Brunswick. Elle a été nommée dernièrement au conseil d'administration de **Plaza-corp Retail Properties Ltd.**, promoteur immobilier qui est en exploitation au Québec et au Canada atlantique et dont les bureaux sont situés à Fredericton, à Halifax et à Montréal. Cette société est cotée à la Bourse de Toronto. Barbara Trenholm est également administratrice d'Énergie atomique du Canada limitée et de l'Institut canadien des comptables agréés; en outre, elle est membre des comités de vérification des trois conseils d'administration où elle siège.

►► **Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Carol Stephenson, Gail Erlick Robinson, Dee Parkinson-Marcoux, Barbara Trenholm et Françoise E. Lyon, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.**



Françoise E. Lyon

Françoise Lyon, du bureau de Montréal de REFCO, Valeurs mobilières (Canada), a été récemment nommée présidente du comité du conseil d'administration de **Financière Banque Nationale**. Elle est membre de ce conseil d'administration depuis 2001.

Prix



Doreen McKenzie-Sanders

Doreen McKenzie-Sanders, CM, est directrice générale de Femmes de tête / Women in the Lead Inc. Elle est éditrice et rédactrice du répertoire de **Femmes de Tête / Women in the lead** ainsi que du bulletin **Leaders du changement** – deux publications de l'organisme sans but lucratif Women in the Lead Inc.

Elle a récemment reçu le prix d'excellence pour l'ensemble de ses réalisations décerné pour la première fois en 2005 par **Influential Women in Business Awards de Business in Vancouver**.

Le **Réseau des femmes exécutives** l'a classée parmi les 100 femmes les plus puissantes du Canada en 2004, dans la catégorie des « championnes ».

Vos commentaires sont les bienvenus

Une des caractéristiques importantes du bulletin **Leaders du changement** est l'annonce des nominations de femmes d'affaires aux conseils d'administration de sociétés ouvertes ou fermées et d'organismes sans but lucratif. Nous aimerions aussi annoncer les prix et les promotions.

Chez Women in the Lead, nous sommes fières de vos réalisations et aimerions les faire connaître. Veuillez donc envoyer toute information à cette fin à

d_sanders@telus.net.



Nannette de Gaspé Beaubien

Siéger sur un conseil d'administration : ce qu'une aspirante doit savoir?

Depuis quelques temps déjà, les conseils d'administration sont au cœur des préoccupations des milieux d'affaires, et ce à travers le monde. Suite aux scandales financiers ayant eu lieu aux États-Unis et dans d'autres pays, les organismes

de réglementation des marchés financiers et des marchés boursiers ont obligé des améliorations à la rigueur et la transparence au niveau de la régie d'entreprise. Cependant, malgré ces améliorations à la réglementation, il demeure des réalités qui ont toujours cours tant en ce qui concerne la composition des conseils d'administration que leur dynamique. Mais quelles sont les réalités pour une femme qui aspire siéger sur un conseil d'administration prochainement? À quoi devrait-elle s'attendre lorsqu'on lui proposera une nomination? Pour en savoir davantage sur le sujet, nous avons choisi de recueillir les propos de **Nannette de Gaspé Beaubien**, présidente de Développement Télémedia inc. et membre de plusieurs conseils d'administration.

Financière de formation et détentrice d'un MBA, Mme de Gaspé Beaubien mentionne que l'une des réalités frappantes est que les femmes sont encore aujourd'hui peu nombreuses à être nommées membres sur les conseils d'administration. « Des études ont montré que les minorités sont moins entendues et s'expriment moins fort. En ce sens, les femmes ont généralement une plus petite voix aux conseils d'administration » poursuit-elle. À son avis, les membres sont choisis en association avec leur performance sur d'autres conseils d'administration. À l'heure actuelle, la question de visibilité et de réseau de contact demeure primordiale pour accéder aux conseils d'administration. Mme de Gaspé Beaubien salue le projet « Women in the Lead/Femmes de Tête » car, à son avis, il permet de conscientiser les gens qui ont le pouvoir de décision qu'une demande considérable sur le marché existe.

De plus, Nannette de Gaspé Beaubien remarque que l'atmosphère qui règne autour de la table de discussion demeure très dominée par les hommes. « La différence entre la façon de s'exprimer des femmes et celle des hommes est inévitable. Les femmes ont tendance à mousser leurs propos de détails avant de se rendre au but précis » admet-elle. À cet égard, elle évoque une situation où elle proposait une suggestion qui fût refusée par les membres du conseil d'administration. Cette même suggestion, présentée par l'un de ses collègues fut acceptée haut la main. Marquée par cette expérience, elle avoue avoir eu à modifier son style d'expression depuis pour mieux faire passer ses idées avant d'ajouter que « comme en affaires, les administrateurs doivent s'exprimer de manière très concise sur le sujet débattu ».

La mise en vigueur de lois, telle que la loi américaine Sarbanes-Oxley impose une discipline plus sévère au niveau de la réglementation de la gouvernance d'entreprise en vue de s'assurer qu'un scandale financier, comme celui de la société Enron par exemple, ne puisse se répéter. Par conséquent, Mme de Gaspé Beaubien soutient que les conseils d'administration et les gens d'affaires se soucient plus que jamais de l'aspect éthique. Elle insiste qu'il est de la responsabilité de l'administrateur de se mettre constamment à jour sur les nouvelles règles touchant la gouvernance d'entreprise. Parallèlement, elle cite comme exemple que dans l'exercice de ses fonctions quotidiennes comme promoteur immobilier, elle doit constamment être à l'affût des changements qui se présentent sur le marché. Plusieurs sources d'information sont mises à la disposition des administrateurs par les organismes de réglementation, les instituts comptables et le barreau pour les personnes qui désirent poursuivre une formation continue.

D'autre part, les universités conçoivent et perfectionnent de plus en plus des programmes de formation sur la gouvernance d'entreprise et les

bonnes pratiques qu'un administrateur doit appliquer. À titre d'exemple, L'école supérieure de régie d'entreprise de l'Institut des Administrateurs de Sociétés (IAS) offre en collaboration avec la *Rothman School of Management* de l'Université de Toronto et l'Université McGill un programme de formation qui, une fois complété avec succès, permet au participant d'être certifié comme administrateur (IAS.A). Questionnée sur la demande accrue d'administrateurs détenant des titres professionnels (CA, certification d'administrateur, etc.) de la part des employeurs, Mme de Gaspé Beaubien reconnaît leur importance mais réitère le fait que sans le réseau de contacts, il est plutôt difficile, à l'heure actuelle, d'être nommé à un conseil d'administration, nonobstant le nombre de diplômés en poche. Toutefois, malgré le réseau qui permet à certaines personnes d'accéder aux postes d'administrateurs, encore faut-il faire ses preuves pour conserver sa position, bâtir sa réputation et peut-être ainsi être appelé à siéger à d'autres conseils.

Mme de Gaspé Beaubien constate que plus souvent qu'autrement, les administrateurs siègent pour le prestige et la visibilité qu'un tel poste leur procure. Pour sa part, elle croit en l'importance de choisir les conseils d'administration en fonction de ceux qui lui permettent d'apporter une valeur ajoutée à la société ou l'organisme en question et dont la mission fait partie de ses convictions et de ses champs d'intérêt. Mère de deux enfants, Mme de Gaspé Beaubien a accepté tout récemment de rejoindre le conseil d'administration de Lower Canada College (LCC) étant donné le besoin présent pour le développement de cette école et son intérêt envers l'éducation des jeunes. Elle mentionne que malheureusement, dans certaines situations qu'elle a eues à vivre, elle était contrainte à des objectifs préétablis qui lui laissaient peu de latitude dans la contribution qu'elle souhaitait apporter.

Elle se considère privilégiée d'avoir été initiée au monde de la gouvernance d'entreprise par l'entremise d'un conseil de famille, soit la Fondation de Gaspé Beaubien, alors qu'elle eut la chance d'apprendre les bases solides du rôle d'un administrateur et le bon fonctionnement d'une réunion. Avant d'accepter une nomination, Mme de Gaspé Beaubien porte dorénavant une attention particulière à la liste des membres qui composent le conseil d'administration. Sa vision d'unité la pousse vers cette direction puisque, selon elle, les résultats générés par le travail d'une équipe dépendent de la chimie et de la dynamique des joueurs. C'est en ce sens que la question de confiance et de respect sont des valeurs incontournables qui influencent ses décisions. De plus, l'histoire et les états financiers de l'entreprise font partie des calculs qui l'aident à guider sa réflexion. La gestion de la société et le respect des engagements des dirigeants sont habituellement de bons indices d'efficacité, de continuité et d'essor d'une entité.

Nannette de Gaspé Beaubien encourage les femmes qui désirent devenir administrateur à échanger avec celles qui le sont déjà afin de savoir ce qu'elles retiennent de leur expériences. Ces discussions permettront de retirer de précieux conseils de façon à les mettre en pratique lors d'une nomination ultérieure et de développer son réseau par la même occasion!

Hind Sergieh qui a écrit l'entrevue est directrice de projets et membre du conseil d'administration de l'Association des femmes en finance du Québec. Elle, ainsi qu'Andrée Corriveau, présidente de la FWA Québec, sont responsables du lancement du répertoire *Women in the Lead / Femmes de Tête* à Montréal. La photo de Nannette de Gaspé Beaubien sur cette page a été prise lors de cette occasion.

►► Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Nannette de Gaspé Beaubien, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.



Glenna Carr

Le programme de perfectionnement des administrateurs de l'École supérieure de régie d'entreprise de l'IAS : 10 bonnes raisons d'y participer

Glenna Carr, présidente de Carr-Gordon Ltd., a siégé au sein de 15 conseils d'administration, y compris ceux d'Aliments Ault Limitée, de l'École de la fonction publique du Canada et de la Société indépendante de gestion du marché de l'électricité. Elle est présidente du conseil d'administration de la Commission des normes techniques et de la sécurité. Elle a récemment suivi le programme de perfectionnement des administrateurs de l'IAS. Dans son discours d'adieu, elle a nommé les 10 avantages que ses collègues et elle ont tirés de cette expérience.

« Il y a seulement cinq ans, l'idée que des administrateurs puissent retourner sur les bancs d'école pour se perfectionner était inconcevable. Cela n'a pas empêché l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) de s'associer à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto pour élaborer une formation de la sorte en 2003. Aujourd'hui, l'École supérieure de régie d'entreprise de l'IAS offre un programme complet de perfectionnement des administrateurs en collaboration avec de grandes écoles de commerce de Toronto, Montréal, Calgary et Vancouver. Jusqu'ici, 17 formations ont déjà été offertes.

« J'ai récemment eu l'honneur de prononcer le discours d'adieu au nom de tous les diplômés de la quatrième prestation du programme de perfectionnement des administrateurs, qui avait lieu à Toronto. Ce programme m'a fourni une merveilleuse occasion d'apprendre à devenir une administratrice plus efficace.

« Dans ce discours d'adieu, j'ai donné une liste, élaborée avec d'autres diplômés, des 10 bonnes raisons de participer sans tarder au programme de perfectionnement des administrateurs :

1. Des professeurs exceptionnels

Les professeurs, les chefs d'entreprise invités et les gestionnaires en résidence nous ont informés, inspirés et stimulés grâce à leur expertise et à leurs connaissances. Nous avons lu des articles de la revue *Report on Business* du *Globe and Mail* portant sur nos professeurs, nos conseillers et nos collègues, qui avaient été présents dans les plus récents déboires de salles du conseil, s'étaient prononcés sur des questions de gouvernance et avaient pris part à diverses guerres d'enchères. Quel autre programme nous offre l'occasion d'apprendre auprès d'experts ayant combattu en première ligne ?

2. Des modules de base excellents et pertinents

Conçus sur mesure en fonction de nos besoins et de nos attentes, les quatre modules de trois jours du programme offrent un enseignement aussi vaste qu'approfondi. Il y est question du rôle des administrateurs dans l'orientation stratégique de l'entreprise, de compétences financières, de la planification de la relève du chef de la direction, de l'évaluation du conseil

d'administration, de la gestion des risques liés aux technologies de l'information et du niveau de préparation aux fusions et acquisitions.

3. 12 jours pour réfléchir et assimiler

Le programme nous donne du temps pour réfléchir à notre propre expérience d'administrateur et l'assimiler aux plus récentes connaissances en matière de gouvernance d'entreprise dans le contexte des exigences réglementaires et des meilleures pratiques.

4. Des administrateurs de sociétés chevronnés sur place

Le fait de passer 12 jours avec des administrateurs de sociétés chevronnés et des chefs d'entreprise invités nous permet de faire le plein de sages paroles et de tirer des leçons des batailles que ces personnes ont menées. Merci à Mary Mogford, John Evans, John Thompson, et tous les autres.

1. Le plaisir étonnant de retourner sur les bancs d'école

La possibilité d'explorer de nouveaux horizons et de nouvelles idées dans le cadre de ce programme nous a beaucoup stimulés.

6. De puissants outils

Il nous a été utile d'accéder immédiatement à des outils pratiques et tangibles tels que des modèles d'évaluation d'administrateurs, des analyses comparatives, des lignes directrices et toutes sortes d'idées, grandes et petites.

7. L'optimisme

Malgré la couverture médiatique, les condamnations et le spectacle navrant de méfaits financiers et de l'aveuglement de certains conseils d'administration, l'optimisme de nos collègues diplômés a été pour nous une source d'inspiration. Nous nous étions tous inscrits en bonne et due forme à ce programme et nous avons été bien préparés à assumer le rôle d'administrateur.

8. La force de la diversité

Nous avons pu constater de visu que la grande diversité des expériences, des connaissances et des perspectives de nos collègues contribue à la résolution de problèmes complexes, accélère le processus d'apprentissage et approfondit notre compréhension du rôle du conseil d'administration et des décisions qu'il doit prendre.

9. Une réserve importante de femmes hautement qualifiées

Notre classe comptait la plus importante

proportion de femmes diplômées depuis le lancement du programme de perfectionnement des administrateurs. Le record canadien de la représentation féminine au sein des conseils d'administration stagne depuis 10 ans à 11 % ou moins au sein des entreprises classées au Fortune 500, et 51 % de ces entreprises ne comptent aucune femme au sein de leur conseil d'administration. Imaginez les progrès que nous accomplirions si chaque femme ayant suivi le programme de perfectionnement des administrateurs obtenait un poste d'administratrice au cours des prochaines années.

10. La naissance d'un réseau puissant d'adeptes du changement

Le programme offre une occasion unique de côtoyer, dans une atmosphère de franche camaraderie, 35 personnes très compétentes venant de divers horizons qui partagent une même passion : hausser la barre des pratiques de gouvernance et apprendre des autres ce qu'aucun réseau virtuel, aucune lecture ni aucune formation en salle de classe ne peut nous apprendre. Le réseau que nous avons créé compte offrir son soutien à tous les diplômés ainsi qu'aux conseils d'administration dont ils seront membres dans les années à venir.

1. « Pour bien décrire le caractère unique de notre groupe de diplômés et l'avenir qui l'attend, je me suis dit que la meilleure analogie était celle du coureur de fond. Je me contenterai donc de féliciter mes collègues, qui sont devenus de véritables coureurs de fond, car ils ont atteint une forme physique optimale qui leur permet de prendre part à toutes les grandes courses et de franchir tous les obstacles en mettant à profit leurs connaissances, leur sagesse, leurs techniques et les encouragements reçus lors du programme de perfectionnement des administrateurs. »

►► Pour obtenir de plus amples renseignements sur le programme de perfectionnement des administrateurs, visitez www.icd.ca. Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Glenna Carr, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.

Ce que vous devez savoir pour être nommée à un conseil d'administration



Jill Bodkin

Jill Bodkin est présidente et chef de la direction de Golden Heron Entreprises qu'elle a fondée en 1996. Le portefeuille de cette entreprise de financement en capital de risque est composé de sociétés en démarrage dont les propriétaires profitaient des services-conseils de madame Bodkin du temps où elle était associée en financement corporatif chez Ernst & Young auprès d'institutions financières, de sociétés de technologie et d'investisseurs institutionnels. Dans l'exercice de ce rôle, elle s'est rendue en Asie où elle a été fiduciaire du Development Research Institute de Thaïlande (qui était présidé par un ancien premier ministre ayant eu deux mandats), et coprésidente du Japanese Kansi Canada West Business Leaders Forum. Au début des turbulentes années 90, elle a formé un consortium des sièges sociaux des principales multinationales de Vancouver pour trouver de nouvelles occasions d'affaires sur le marché de l'Extrême-Orient. Elle a occupé son premier poste d'administratrice à la Banque Laurentienne. Depuis, elle a siégé à de nombreux conseils d'administration de sociétés des secteurs privé et public. Elle a été la présidente fondatrice de la commission des valeurs mobilières de la Colombie-Britannique en 1986-1987. L'entrevue qui suit montre que madame Bodkin est à l'avant-plan du mouvement de raffermissement de la gouvernance d'entreprise.

Intensité, crédibilité, intégrité, esprit pratique et... intuition féminine, voilà certaines des qualités que Jill Bodkin a le sentiment d'apporter aux conseils d'administration. Sa biographie couvre des jalons marquants du monde des affaires, finances et administrations publiques à l'échelle internationale.

Grâce à son expérience, elle connaît les avantages que présente la participation des femmes aux conseils d'administration et les défis que cela représente pour elles. Dans une entrevue accordée à la journaliste **Cheryl Ziola** de Vancouver, elle a exprimé certaines de ses vues. Elle croit fermement en la présence des femmes aux conseils de sociétés des secteurs privé et public et d'organismes non gouvernementaux (à but non lucratif) pourvu qu'il ne s'agisse pas de nominations symboliques ou au nom de l'action positive. « Lorsque j'ai été nommée au conseil de la Laurentienne, nous étions deux ou trois femmes. La banque avait établi une cible quant au nombre de femmes devant siéger à son conseil, cible que nous avons atteinte. À l'époque, je n'étais pas convaincue du bien-fondé d'un quota. » Madame Bodkin se réjouissait tout de même des efforts de recrutement de femmes pour former un conseil de très grand talent, dont les antécédents enrichissaient le processus décisionnel de la banque. Elle reconnaît aujourd'hui que le quota a fait une énorme différence dans le nombre de femmes présentes au conseil car, à ses dires, : « Je ne sais pas ce qu'est la "masse critique". » Elle recommande plutôt aux organisations de déterminer les compétences dont elles ont besoin et d'identifier les femmes qui les possèdent dans des répertoires comme *Femmes de tête / Women in the Lead* que vous pouvez trouver dans le site www.womeninthelead.ca. Ce répertoire contient le profil de plus de 500 femmes canadiennes capables de siéger à des conseils.

En supposant que le sexe ne soit pas un critère, quelles sont, d'après elle, les habiletés ou les caractéristiques dont une femme doit faire preuve pour faire partie d'un conseil d'administration ? Tout d'abord, madame Bodkin *déconseille* aux femmes de siéger à un conseil pour s'enrichir à cause des risques liés aux responsabilités du poste. De fait, le temps

passé à la tâche et la responsabilité personnelle accrue peuvent rebiffer certaines candidates. Selon un sondage effectué en 2003 par le cabinet de recrutement de personnel de direction Korn/Ferry International, les administrateurs consacrent en moyenne de 19 à 25 heures par mois aux affaires de leur conseil, ce qui est largement attribuable à la réglementation plus serrée et à l'examen minutieux de l'information financière. Cette situation pousse nombre de candidats potentiels à refuser l'invitation de se joindre à un conseil (voir : http://www.kornferry.com/Library/Process.asp?P=PR_Details&CID=543&LID=1). Mais aux femmes qui espèrent toujours siéger à un conseil, madame Bodkin recommande de :

- comprendre la responsabilité de gouvernance d'entreprise, c.-à-d. les contrôles préalables, le devoir fiduciaire, et une certaine connaissance de la finance;
- faire preuve d'intégrité (il s'agit ici non seulement de l'intégrité financière, mais du respect des actionnaires et de la prise en considération de l'ensemble de la société);
- avoir une vision stratégique de l'organisation, du secteur, de ses marchés internationaux et de ses risques;
- savoir collaborer;
- être candide, curieuse et constructive (les 3 C de l'attitude). Faites preuve de curiosité, posez des questions tout en demeurant prudente. Sachez reconnaître ce qui est important parce qu'il est facile de se sentir submergée lors des présentations des dirigeants, mais gardez l'esprit ouvert. Travaillez en collaboration avec vos collègues pour prendre des décisions constructives.

Puisque les femmes possèdent déjà ces qualités essentielles et même davantage, madame Bodkin ajoute que les hommes ne peuvent plus utiliser l'excuse voulant que les femmes n'aient pas le profil requis pour le poste. Lorsqu'on lui demande si les femmes ont des qualités supérieures à celles des hommes, elle répond avoir longtemps évité de porter jugement en fonction des sexes. Elle admet cependant avoir changé son fusil d'épaule car, selon elle, les femmes possèdent des qualités distinctives dont l'intuition. « Les femmes sont sincères.

Notre instinct nous pousse à construire, à protéger, et c'est précisément le rôle d'un administrateur : construire et protéger la société au nom de ses propriétaires. » De plus, les femmes ont souvent une expérience plus variée que celle des hommes qui ont rapidement été promus au poste de chef de la direction. Mais, même si elles possèdent les bonnes compétences, les femmes doivent se méfier des nombreux écueils des conseils. De sa longue liste, elle attire l'attention sur le besoin des conseils d'avoir un plan de relève pour que le chef de la direction et les administrateurs atteignent l'équilibre voulu entre les intérêts qu'ils défendent et leur devoir de fiduciaire envers la société.

Elle recommande aussi fortement aux femmes de siéger au conseil d'une entreprise qui leur tient à cœur. « Je recherche une entreprise à laquelle je crois, des dirigeants et des administrateurs que je respecte beaucoup pour leurs activités et leur intégrité. » Elle veut avant tout apporter sa contribution parce qu'elle connaît le secteur d'activité ou la région. « Je n'ai que faire de siéger à un conseil pour flatter mon ego. »

Madame Bodkin évite de siéger à des conseils d'entreprises si ses contrôles préalables révèlent des pratiques très risquées et téméraires, ou des situations d'éthique douteuses. Par exemple, ses investissements en Union Soviétique l'ont exposée à des pratiques d'affaires qui auraient pu facilement compromettre un occidental naïf et âpre au gain. « J'ai dû mettre fin à la relation. »

►► Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Jill Bodkin, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.

Cheryl Ziola est rédactrice de la pige et présidente de FORED (FOR Education) BC Society. Ayant son siège à Vancouver, cet organisme caritatif d'éducation sur l'environnement et les ressources naturelles produit de la documentation et organise des activités sur le thème du développement durable, des ressources naturelles et de la responsabilité civile destinés aux enseignants et aux élèves, de la maternelle au cinquième secondaire.

Consultez l'expert

Un siège au conseil d'administration ? Voici comment vous y préparer

Note de la rédaction : Si le pourcentage de femmes qui siègent à un conseil d'administration au Canada reste faible (de l'ordre de 8 % à 11 %, selon les critères de mesure sélectionnés), et est resté pratiquement inchangé ces dix dernières années, l'avenir offre d'importantes occasions aux femmes. En juin 2004, la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance estimait que d'ici 2009, 60 % des administrateurs de sociétés canadiennes allaient prendre leur retraite, ce qui représente 1 041 administrateurs. C'est là une excellente occasion de recruter des femmes qualifiées aux conseils d'administration.

Mais comment doivent s'y prendre celles qui voudraient siéger à un conseil pour obtenir le poste et s'y préparer ? C'est pour répondre à ces questions que le bulletin Leaders du changement a sollicité l'opinion d'Elizabeth Watson. Elle est en effet éminemment qualifiée pour répondre à ces questions. Au cours des quatre dernières années, elle a recommandé plus de 600 administrateurs à des conseils d'administration du secteur public en Colombie-Britannique. Elle est aussi l'auteure de Best Practices Guidelines, qui définit les règles de gouvernance et de divulgation pour les conseils d'administration du secteur public en Colombie-Britannique.



Elizabeth Watson

1. En tant que haute dirigeante désirant siéger à un conseil d'administration, comment dois-je me préparer ?

Lorsqu'un conseil recherche de nouveaux administrateurs, il s'intéresse à des particuliers qui ont des compétences précises, pour répondre à des besoins bien définis. Idéalement, l'équipe du conseil est formée de personnes qui disposent d'expériences professionnelles variées, de façon à pouvoir compter sur un vaste éventail de qualités et d'expériences, pour répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. Et si chaque administrateur est recruté pour son expérience particulière, les conseils recherchent aujourd'hui des personnes qui disposent d'une expérience de base en finance et en gouvernance.

Bien que tous les administrateurs n'aient pas besoin d'être des experts financiers, ils doivent tous disposer de connaissances financières suffisantes pour leur permettre d'interpréter les états financiers de la société et de comprendre les questions financières qui se posent à son secteur d'activité. Si vous n'avez pas les compétences financières nécessaires, vous devriez songer à suivre un cours dans ce domaine. La plupart des universités offrent des cours comme « l'analyse financière pour les cadres non financiers » et l'Institut des administrateurs de sociétés a offert récemment un cours sur les rudiments financiers. Vous devriez aussi lire le cahier financier des principaux journaux et magazines et vous tenir au courant des questions financières qui ont un effet sur notre économie et sur les entreprises.

Pour leurs nouveaux administrateurs, les conseils recherchent des gens qui comprennent le rôle et les responsabilités des administrateurs et qui disposent de l'expérience nécessaire et des compétences prouvées pour jouer un rôle utile dans les décisions et la surveillance du conseil. Il faut donc que les administrateurs en puissance connaissent bien les principales pratiques de gouvernance – depuis le rôle du conseil dans la planification stratégique et les prises de contrôle hostiles, jusqu'aux questions de rémunération du chef de la direction et d'évaluation du conseil. Ils doivent aussi connaître parfaitement la réglementation qui s'applique à l'organisme.

On trouve sur Internet ou en librairie de nombreuses publications d'affaires consacrées à la gouvernance d'entreprise. Il existe actuellement deux cours canadiens complets sur ce sujet : le premier, offert par l'Institut des administrateurs de sociétés en collaboration avec la *Rotman School of Business*, et l'autre offert par le Conference Board du Canada en collaboration avec l'Université McMaster. De nombreuses autres universités et organisations offrent également des cours intéressants consacrés à différents aspects de la gouvernance d'entreprise et de la réglementation des valeurs mobilières. Vous voudrez peut-être égale-

ment adhérer à une association d'administrateurs pour vous tenir au courant des dernières questions et nouveautés.

2. Comment dois-je faire part de mon intérêt ?

Bien que la culture évolue lentement, la manière la plus courante aujourd'hui veut que le conseil demande et que la personne attende l'invitation. C'est pour cela que la question n'est pas de savoir comment faire part de votre intérêt, mais comment faire pour vous positionner de manière à ce que le conseil connaisse vos talents et vous considère comme une candidate potentielle.

Pour commencer, vous devez avoir fait la preuve de votre compétence. Les conseils s'intéressent avant tout aux personnes qui sont au sommet de leur secteur, et qui ont fait leurs preuves. Après avoir fait la preuve de vos compétences en réussissant dans votre spécialité ou votre profession, vous devez veiller également à vous faire connaître en participant activement à des associations d'affaires et à des organismes communautaires, et en en prenant la direction. Si vous disposez de qualités rares et recherchées, notamment la langue, le sexe ou l'ethnie, vous devez aussi veiller à mettre ces qualités en valeur. Aujourd'hui, de nombreux conseils cherchent à diversifier leur composition.

De plus en plus, les conseils d'administration font appel à des cabinets de recherche de cadres pour trouver des candidats, mais les recommandations personnelles restent encore l'outil le plus efficace pour saisir les occasions de nomination. Si un administrateur existant ou sortant, ou si l'un des avocats conseils, banquiers ou conseillers appréciés de l'entreprise vous identifie comme une candidate potentielle, sa recommandation a en général assez de poids pour que le comité de nomination retienne votre nom pour son processus de sélection. Si un conseil ou un secteur vous intéresse en particulier, il est important de donner en référence le nom de personnes respectées et influentes dans ce secteur. Pour élargir votre réseau de recommandataires possibles, vous devez avant tout établir des relations dans le monde des conseillers et administrateurs d'entreprise. Vos relations d'affaires, votre profession ou votre travail avec votre propre conseil d'administration devraient vous permettre d'y arriver, tout comme les occasions de rencontres avec des conseillers et administrateurs d'entreprises à l'occasion de cours, réunions d'associations et congrès.

Pour finir, vous pouvez aussi montrer que vous êtes intéressée en envoyant votre nom et vos coordonnées à lead@telus.net pour vous inscrire au répertoire *Femmes de Tête / Women in the Lead*. De cette manière, nous pourrions vous contacter pour obtenir tous les détails de votre expérience et de votre carrière, afin de les ajouter à l'édition 2006 de ce répertoire.

►► Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations d'Elizabeth Watson, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm. Vous pouvez consulter les *Best Practices Guidelines* à l'adresse www.fin.gov.bc.ca/oop/brdo/corporateguidelines.pdf.



Jane Cooney

Ouvrages sur la gouvernance d'entreprise

Jane Cooney est présidente de Britnell Book Wholesale and Books for Business, librairie établie à Toronto au 120, rue Adelaide West. Elle a été membre de nombreux conseils d'administration et fait figure d'autorité en matière de sélection de livres sur la gouvernance d'entreprise. Books for Business est la seule librairie de détail où on peut se procurer le répertoire Femmes de Tête / Women in the Lead (175 \$). Voici la liste des lectures qu'elle suggère :

- **Inside the Boardroom: How Boards Really Work and The Coming Revolution in Corporate Governance**, par Richard Leblanc et James Gillies. John Wiley and Sons, 2005, 49,99 \$. Basé sur une étude de 30 conseils d'administration d'organismes à but lucratif et non lucratif, cet ouvrage lève le voile sur le fonctionnement interne des conseils d'administration, et sur le processus décisionnel. M. Leblanc donne des cours sur la gouvernance d'entreprise à la Schulich School of Business et M. Gillies, auteur de *Boardroom Renaissance*, y détient un poste de professeur émérite.
- **Corporate Integrity: A Toolkit for Managing Beyond Compliance**, par Donna Kennedy-Glans et Bob Schulz. John Wiley and Sons, 2005, 44,99 \$. Les auteurs présentent une analyse de rentabilité et encouragent les dirigeants à adopter un style de gestion qui va au-delà de la conformité. En faisant de la responsabilité d'entreprise et de l'intégrité une priorité stratégique, les entreprises peuvent réaliser des gains financiers tangibles.
- **Canadian Board Index: Board Trends and Practices at Leading Canadian Companies**. Spencer Stuart, 2005, 49,95 \$. Cet ouvrage, neuvième édition du sondage de Spencer Stuart sur les pratiques des conseils d'administration, comporte une étude du rôle des conseils d'administration et des présidents de comités canadiens et des défis qu'ils doivent surmonter. L'édition de cette année fournit aussi les résultats d'une analyse, effectuée en 2004, de la composition, des processus et de la rémunération des conseils d'administration. L'ouvrage contient de nombreux tableaux et, graphiques en couleurs et d'autres renseignements.
- **Back to the Drawing Board: Designing Corporate Boards for a Complex World**, par Colin B. Carter et Jay W. Lorsch. Harvard Business School Press, 2004, 47,95 \$. Les auteurs sont d'avis que les conseils d'administration ont besoin d'un remaniement majeur et ils proposent une approche qui, tout en étant applicable à tous les pays, secteurs d'activité et types d'entreprise, doit être adaptée aux situations particulières de chaque conseil d'administration.
- **Excellence in the Boardroom: Best Practices in Corporate Directorship**, par William A. Dimma. John Wiley and Sons Canada, 2002, 49,95 \$. L'administrateur d'entreprise Bill Dimma fait part de son point de vue sur le fonctionnement actuel des conseils d'administration et sur la manière dont ils devraient fonctionner. M. Dimma a rédigé son ouvrage avec l'appui de l'*Institute of Corporate Directors* et il y a reproduit un certain nombre de rubriques déjà publiées dans le bulletin de l'institut *Directors* afin de jeter un regard neuf et pratique sur les défis qui attendent les conseils d'administration.

Pour de plus amples suggestions de lecture, consultez en ligne cet article à : www.womeninthelead.ca

►► Visitez www.booksforbusiness.com. Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Jane Cooney, 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
Téléf. : 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.

Membres du conseil de Women in the Lead

Kathleen Christie
Directrice, Service national des ressources humaines
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

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

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

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
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.