



LEADERS DU CHANGEMENT

Un bulletin publié par Women in the Lead Inc. VOLUME 1 NUMÉRO 3 SEPTEMBRE / OCTOBRE 2005

Invitation au colloque *Boards in Times of Crises: Learning From the Experienced*

Women in the Lead, en partenariat avec l'**Institut des administrateurs de sociétés**, présente un colloque national d'un jour et demi, sur le rôle des conseils d'administration en cas de crise, qui se tiendra à Toronto les 14 et 15 novembre. Ce thème ne peut manquer d'intéresser les hommes et les femmes qui exercent des fonctions d'administrateur, étant donné qu'ils seront pour la plupart confrontés à une crise, un jour ou l'autre.

Les crises peuvent revêtir toutes sortes de formes et, quand elles surviennent, c'est au conseil de décider de la réponse de l'entreprise. Trop souvent, les administrateurs sont mal préparés à une telle tâche, les crises étant, par définition, pratiquement inattendues. Quand tout marche bien, on comprend – même si on peut le déplorer – que beaucoup d'administrateurs ne songent guère à ce qui pourrait aller mal.

DANS LE PRÉSENT NUMÉRO

Inscrivez-vous maintenant – les places sont limitées!.....	2
Les questions les plus demandées au sujet des conseil.....	4
Nominations et prix	4 - 6
Carrière fructueuse et famille heureuse: Voici comment!	5
Un livre qui examine les barrières que doivent franchir les femmes pour siéger sur des conseils et accéder à des postes de cadres supérieurs	6
Siéger sur un conseil: La réalité pour les femmes	7
Regard sur 5 ans de progrès.....	8
Répertoire 2006 – Ce que vous devez faire	9
Deux fois en page couverture!	10

La bonne gestion d'une crise par le conseil d'administration est cependant capitale pour la préservation de la réputation de l'entreprise et, en fin de compte, de la valeur à long terme pour les actionnaires.

« Ce colloque vous offre, à vous et aux autres membres de votre entreprise ou organisme, l'occasion unique de faire la connaissance de spécialistes réputés et d'apprendre comment les administrateurs peuvent prévenir les crises, s'y préparer et les gérer. »

Le professeur **Jay W. Lorsch**, de l'école de gestion de Harvard, coauteur de l'ouvrage à succès *Back to the Drawing Board* et spécialiste mondial de la gouvernance d'entreprise, animera les séances portant sur le rôle que doit jouer le conseil d'administration dans la résolution des crises. **Carol Stephenson**, doyenne de l'école de gestion Ivey et membre du conseil d'administration de cinq sociétés très en vue, et d'autres administrateurs et administratrices chevronnés évoqueront les décisions les plus importantes qu'il leur a été donné de prendre en leur qualité d'administrateur.

Seront également présents, pour rendre compte de leur vaste expérience dans la résolution de crises au niveau du conseil d'administration, toute une série d'éminents spécialistes, dont **David Beatty**, directeur général de la Coalition canadienne pour la bonne gouvernance, **Peter Dey**, associé du cabinet Osler Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l., à Toronto, et ancien président du comité de la Bourse de

Partenaire



INSTITUT
DES ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

Toronto sur la gouvernance d'entreprise au Canada (qui a publié le fameux rapport Dey sur le sujet), le juge **James Farley**, **Carol Hansell**, avocate-conseil en gouvernance d'entreprise et associée du cabinet Davies Ward Phillips & Vineberg S.E.N.C.R.L., s.r.l., **Susan Wolburgh Jenah**, présidente suppléante de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, **Roger Raber**, président-directeur général de la National Association of Corporate Directors (NACD) aux États-Unis, et **Guylaine Saucier**, administratrice.

Comme un conseil d'administration a tout intérêt à se doter d'une bonne stratégie de communication, à appliquer en temps normal aussi bien qu'en cas de crise, on a également prévu des séances portant sur les médias et les conseils d'administration. **Phillip Crawley**, éditeur du *Globe and Mail*, animera une séance à laquelle participera aussi sa collaboratrice **Janet McFarland**, qui signe la chronique « Across the Board ». **Bart Mindszenty**, spécialiste reconnu de la gestion de la communication en cas de crise et auteur de l'ouvrage à succès *No Surprises*, analysera la dynamique des crises et la façon de traiter avec les diverses parties prenantes.

Le colloque se tiendra à Toronto, au St. Andrew's Club & Conference Centre, 150, rue King ouest, 27^e étage.

Comme le nombre de places est limité à 90 participants, mieux vaut s'inscrire sans tarder.

►► Pour s'inscrire au colloque *Boards in Times of Crises: Learning From the Experienced*, veuillez renvoyer le formulaire d'inscription figurant à la page 2 du bulletin ou aller sur le site www.womeninthelead.ca.

Registration

Form

Cancellation Policy:

Refund of collected registration fees, less \$200 processing charge, will be granted to cancellations received before November 7th, 2005. No refunds are available after that date.

Boards in Times of Crises: Learning From the Experienced

Presented by Women in the Lead Inc. and the Institute of Corporate Directors



November 14th & 15th, 2005
At the St. Andrew's Club & Conference Centre
150 King Street West, 27th Floor, Toronto, ON M5H 1J9

Register online at: www.womeninthelead.ca
Pay by credit card or cheque

Fax / Mail-in form:

First Name _____ Last Name _____

Title / Position _____

Organization _____

Mailing Address Home Business _____

City _____ Province _____ Postal Code _____

Telephone _____

e-Mail _____

Registration fee includes all meals, refreshments, and Gala Dinner hosted by **BMO Harris Private Bank**, a member of BMO Financial Group.



Registration fee: \$1401.87
GST: \$98.13
Total fees enclosed: \$1500.00

Payment method (check one):

Cheque (made payable to Women in the Lead Inc. GST #12577 9801 RT0001)

Visa MasterCard American Express

Card Number _____ Expiry Date _____

Cardholder's Name _____

Cardholder's Signature _____

Please fax or mail to: Doreen McKenzie-Sanders
Executive Director, Women in the Lead Inc.
P2—1348 Barclay Street, Vancouver, BC V6E 1H7
Tel: (604) 602-0907 Fax: (604) 602-0972
e-Mail: lead@telus.net

Consultez l'expert

Susan Smith est fondatrice, présidente et chef de la direction de RBC Technologie, une filiale en propriété exclusive de RBC Groupe Financier, qui a été créée en 1998 dans le but d'investir dans les jeunes entreprises de technologie, notamment dans le domaine de la commercialisation de l'innovation. RBC Technologie possède un réseau de 25 fonds au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France. Elle compte l'élargir dans l'Union européenne et en Asie en se fondant sur son modèle de partenariat actif avec les chefs de file en matière d'investissement dans les jeunes entreprises de sciences et de technologie.

Susan siège actuellement à différents conseils et comités, dont le Conseil consultatif des sciences et de la technologie du premier ministre, MaRS Discovery District, le Conseil consultatif de la faculté des études supérieures de l'Université de la Colombie-Britannique et le Conseil consultatif international du président pour les IRSC. Elle est en outre présidente du conseil d'administration des sociétés à capital de risque Primaxis Technology Ventures, Foragen Technologies et Milestone Medica.

Le présent article est basé sur une présentation donnée par Susan à un petit déjeuner-causerie de l'Institut des administrateurs de sociétés, région de l'Ontario tenu à Toronto, dont le thème était la responsabilité du conseil d'administration à l'égard des compétences de base en affaires de l'entreprise.



Susan Smith

Questions les plus fréquentes concernant le conseil d'administration des jeunes entreprises de haute technologie

Quelle est la responsabilité du conseil d'administration à l'égard des compétences de base en affaires de l'entreprise ? Les jeunes entreprises, en particulier dans le domaine de la haute technologie, ont-elles moins besoin de gouvernance professionnelle que les sociétés ouvertes ? Sont-elles à l'abri des répercussions de la Loi Sarbanes-Oxley tant qu'elles ne sont pas prêtes à faire leur premier appel public à l'épargne ?

D'après mon expérience, les jeunes entreprises de haute technologie qui ont un potentiel de croissance extraordinaire sont aussi complexes que les grandes sociétés, et elles ont besoin d'une excellente gouvernance. Pourquoi ? Pour se préparer au succès.

Ces entreprises espèrent devenir de grandes sociétés ou être achetées par une grande société. Elles veulent s'associer à de grandes entreprises et attirer une équipe de gestion professionnelle. Elles s'adressent donc à des sociétés à capital de risque connues pour obtenir du financement. Elles achètent, vendent et forment des partenariats à l'extérieur du Canada. Pour y arriver, il leur faut un cadre solide reposant sur la gouvernance du conseil, des vérifications et des comités bien structurés de même qu'un réseau formé de personnes spécialisées et très compétentes dans des domaines comme le droit, la comptabilité, le financement et le marketing. Les livres doivent être tenus de façon professionnelle en prévision des vérifications diligentes qui seront nécessaires pour former des partenariats, faire du recrutement, vendre des produits ou acquérir une entreprise concurrente. Par conséquent, une excellente gouvernance peut être un atout stratégique pour la croissance et la réussite. Sans elle, l'entreprise risque de ne pas pouvoir se développer aussi vite.

Quelles sont les compétences clés que les membres du conseil d'administration de ces entreprises doivent posséder ? Comment doivent-elles être reliées aux compétences de base en affaires des entreprises ?

L'équilibre à l'intérieur du conseil est essentiel. Pour les petites entreprises, qui manquent constamment de fonds et qui sont incapables de réunir toutes les compétences qu'on trouve dans une grande société, la capacité d'assurer l'équilibre entre les questions stratégiques et les questions tactiques est d'une importance capitale. Cela signifie que le conseil doit parfois mettre la main à la pâte et repartir à zéro au besoin.

En outre, le conseil doit équilibrer les affaires et la science, l'ex-

ploitation et les marchés ainsi que les aspects techniques et conceptuels afin d'aider la direction à évaluer ses principaux risques et occasions de façon réaliste, à affecter du temps et des ressources le plus efficacement possible et à bien gérer le chaos qui règne inévitablement dans les jeunes entreprises de haute technologie. Le modèle de gestion, la stratégie de marketing et le produit qui seront adoptés en fin de compte sont rarement ceux de départ. Les membres du conseil doivent demeurer vigilants pour savoir quand s'adapter rapidement à de nouvelles réalités (tout en étant capables de reconnaître quand des changements ne serviraient qu'à retarder un échec inévitable – la plupart des jeunes entreprises de haute technologie échouent).

Il faut aussi équilibrer de nombreux autres facteurs : comme l'expérience de la direction d'entreprises avec l'esprit de démarrage d'entreprise, les initiés avec les indépendants, la passion et la vision avec l'expérience et l'esprit pratique.

Comment atteindre ce genre d'équilibre « idéal » dans le conseil d'une jeune entreprise ?

Malheureusement, c'est souvent impossible, du moins au début. Un siège du conseil est presque toujours occupé par le fondateur ou le chef de la direction. Un autre peut être attribué à un investisseur providentiel, qui est un membre de la famille ou un ami. À mesure que du nouveau financement sera obtenu, des sociétés à capital de risque exigeront un siège ou deux. Le conseil recrute parfois des personnes connues – un entrepreneur prospère ou un politicien – qui procurent de la crédibilité sur le marché et prêtent leur assistance pour amasser des capitaux, mais qui n'ont pas nécessairement une expérience à jour et des disponibilités suffisantes. Qui qu'ils soient – des fondateurs possédant une expertise dans le domaine, des personnes connues ou des sociétés à capital de risque – des membres du conseil peuvent dominer les discussions et, par conséquent, la prise des décisions. Le président du conseil a un rôle essentiel, qui consiste à tirer le meilleur parti possible de l'expérience et des compétences du conseil.

Pourquoi un administrateur expérimenté accepterait-il de siéger au conseil d'une société fermée ?

Ce n'est ni pour la rémunération, ni pour l'horaire réduit, ni pour le manque d'ambiguïté. Par contre, c'est souvent une expérience très intéressante qui permet d'apporter une importante contribution à notre économie. J'encourage les administrateurs compétents et expérimentés à songer à participer à la gouvernance d'une société fermée.

►► Pour en savoir plus sur les prochaines activités que tiendra l'Institut des administrateurs de sociétés un peu partout au pays, visitez www.icd.ca/events/currentEvents.aspx.

Nominations et Prix



Linda C. Banister, directrice de Banister Research and Consulting Inc., a été nommée au conseil d'**Edmonton Oiler Community Foundation**. Il s'agit d'une fondation qui finance des organismes communautaires dont les activités visent à améliorer la santé et le bien-être des habitants d'Edmonton et de la région avoisinante. En 2002, elle a reçu le prix Woman of Distinction.



Nathalie Bourque, vice-présidente, Corporate Communications, CAE Inc., a été nommée administratrice au conseil de l'**Agence des partenariats public-privé du Québec**. Elle siège aussi aux conseils du Cercle finance et placement du Québec et de Horizon Life Sciences Ltd.



Martine Corriveau-Gougeon, présidente, Gestion Corriveau-Gougeon, a été nommée membre du conseil d'administration de l'**Agence métropolitaine de transport, Société canadienne**. Elle a siégé à plusieurs conseils, dont Pichevsky Inc., École de Technologie Supérieure du Québec, Silonex Inc., Nordia Inc. et Télébec Inc.



Marie Delorme, présidente de Imagination Cards Inc. De Calgary, a été nommée au Conseil d'administration de **Mount Royal College**. Elle a été présidente de la conférence Business and Political Women's Leaders (2004). Elle a reçu plusieurs prix, dont, récemment, le prix d'excellence de la Chambre de commerce de Calgary (2004) et le prix de l'Entrepreneure de l'année (2002) de la Nation métisse.



Theresa S. Firestone, vice-présidente – ventes, Pfizer Canada, a été nommée aux conseils suivants : vice-présidente de **La Fondation des éclairés pour le cancer dans l'enfance Canada** et membre honoraire du conseil, **conseil consultatif du centre d'études en leadership de l'université de Guelph, Association canadienne des paraplégiques**. Elle a aussi siégé à de nombreux conseils d'organismes œuvrant dans l'industrie pharmaceutique.



Judith A. Kavanagh, consultante en valeurs mobilières a été nommée à l'**Agence des partenariats public-privé du Québec**. Elle siège à plusieurs conseils, dont Dundee Wealth Management Inc.; Peak Financial Group, comité consultatif; Concordia University KWPM Program, comité des clients.



Michelle J. Samson-Deol, présidente, Samson-Deol Group, est la première femme nommée au conseil d'administration de **Borex Inc.**, société ouverte dont le siège social est à Montréal. Elle est membre du comité de vérification du conseil. L'année dernière, elle siégeait aussi aux conseils de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario et de Muki Baum Treatment Centre où elle est membre du comité de direction.



Rita Shelton Deverell, qui dirige la division des actualités du Aboriginal Peoples Television Network, à Winnipeg, a été nommée **Membre de l'Ordre du Canada**. Fondatrice du premier réseau interconfessionnel et multiculturel au monde, elle est la première animatrice et directrice noire de télévision au Canada.

Nominations et Prix

Réussite professionnelle et bonheur familial : une championne nous livre ses secrets

Shelley M. Tratch est âgée de 49 ans et a récemment pris sa retraite à la suite d'une carrière comme partenaire cadre de la firme d'avocats Borden Ladner Gervais, de Vancouver. Cette année, l'Association of Women in Finance (Vancouver) lui a décerné le prix **Peak Lifetime Achievement Award**, ce qui est inhabituel pour une personne de son âge. Malgré sa retraite, Mme Tratch demeure très impliquée dans les services de soins de santé de la province ainsi que dans l'industrie du film et elle passe maintenant plus de temps avec son mari et ses deux fils adolescents.

Au cours de sa carrière, elle est venue en aide à la municipalité de Whistler, C.B., lorsque cette dernière était au seuil de la faillite; elle a mené l'équipe qui a fait de Future Shop une compagnie de détaillants publics; elle a également apporté de nouvelles pratiques au sein de sa firme de médiation, au sein de commandites corporatives et au sein d'alliances stratégiques. En tant que médiateur, elle a été accréditée par le centre d'arbitrage international de la C.B. et elle a également présidé le premier groupe de résolution de disputes alternatives de sa firme dans la province. Elle a été la première femme élue sur un comité exécutif à la tête de ladite firme.

Demandez-lui quel a été sa plus grande réalisation et elle vous répondra que ce fut sa capacité à mener une carrière en tant que partenaire cadre au sein d'une firme nationale d'avocats couronnée de succès tout en élevant une famille équilibrée.



Shelley M. Tratch

Est-il possible de réussir sa carrière tout en ayant une famille bien adaptée et heureuse ?

J'ai souvent eu à répondre à cette question, posée tant par des jeunes femmes en début de carrière que par des femmes d'affaires et des professionnelles bien établies qui avaient décidé de fonder une famille.

Comme vous le diront toutes celles qui conjuguent chaque jour ces deux pôles de leur vie, il est possible d'avoir à la fois une carrière dynamique et stimulante et une famille sereine et heureuse. Cependant, il faut être bien organisée, tant à la maison qu'au bureau, pour maintenir cet équilibre.

Le premier choix que l'on doit faire consiste à déterminer à quel moment d'une carrière on peut envisager de fonder une famille. Dans le monde juridique, les femmes attendent souvent d'être bien établies. Ce fut d'ailleurs mon cas car j'ai attendu d'être nommée associée avant de tomber enceinte pour la première fois, sachant que cela me donnait un peu plus de latitude pour gérer mon emploi du temps. Ma situation financière étant meilleure, j'aurais les moyens d'assurer de bons services de garde à mes enfants.

Pour bien équilibrer travail et vie familiale, le plus grand défi consiste souvent à trouver des services de garde fiables et adaptés à la situation. Il faut trouver une personne qui s'occupera des enfants et de la maison, non seulement durant les jours de semaine, mais aussi les soirs où l'on doit rester au bureau... et parfois même les nuits quand il faut clore une affaire. Certaines fins de semaine doivent également être consacrées au travail si vous êtes au beau milieu d'un projet ou d'une transaction, et il n'est pas rare de

travailler un jour sur deux pendant le week-end lorsqu'on commence une carrière. Si vous devez voyager pour votre travail, vous devrez prendre des dispositions pour qu'une

« Il faut être bien organisée, tant à la maison qu'au bureau, pour maintenir cet équilibre. »

gardienne soit disponible afin de vous permettre de partir rapidement.

En bref, vous avez besoin d'un filet de sécurité solide en matière de garde d'enfants, ce qui vous permettra d'être au bureau lorsque c'est nécessaire, que ce soit le jour, le soir ou la fin de semaine. Si aucun membre de votre famille ne peut garder les enfants, embauchez une gardienne qui aura un horaire flexible et pourra travailler la fin de semaine et au moins deux soirs par semaine. Vous n'aurez peut-être pas toujours besoin de cette personne, mais elle sera là dans les moments importants... et pourra toujours s'acquitter de tâches domestiques si elle n'a pas à s'occuper des enfants.

À la naissance de mon deuxième enfant, j'ai embauché une bonne pour la fin de semaine en plus de mon aide familiale régulière. J'avais donc deux personnes qui vivaient à temps plein à la maison pour m'aider. Cela m'était très utile lorsque je devais partir en voyage d'affaires ou que je voulais m'évader avec mon mari sans les enfants.

Il est également important de déléguer pour atteindre l'équilibre travail-famille. Vous devez être en mesure de confier à d'au-

tres certaines de vos tâches, au bureau comme à la maison, afin de mieux harmoniser vos activités professionnelles et votre vie familiale. Cela vous sera plus facile lorsque vous aurez progressé dans la hiérarchie de l'entreprise qui vous emploie. Le fait de créer une bonne équipe autour de vous, formée de personnes sur qui vous pouvez compter pour faire le travail lorsque vous n'êtes pas là, vous aidera aussi à créer cet équilibre.

Dans le cabinet d'avocats où je travaille, j'ai eu beaucoup de chance car j'avais deux coéquipiers de confiance qui étaient associés comme moi et ne m'ont jamais laissée tomber. Lorsque j'ai pris ma retraite, ces personnes ont hérité de la plupart de mes clients. Vous avez également tout avantage à vous jumeler avec une autre mère dans chacune des classes de vos enfants. Vous pourrez appeler cette personne si un événement important se prépare à l'école et qu'il vous faut plus de renseignements, et elle pourra faire de même avec vous. Obtenez à l'avance, pour chacun de vos enfants, la liste complète des spectacles, des rencontres parents/enseignants, des représentations théâtrales et des concerts qui auront lieu au cours de l'année scolaire. Inscrivez ces dates dans votre agenda et accordez-leur la même priorité que s'il s'agissait de rendez-vous avec vos clients les plus importants. Si vos enfants sont jeunes, essayez d'organiser votre emploi du temps afin de pouvoir reconduire chacun d'eux dans sa classe un matin par semaine, ce qui vous donnera l'occasion de discuter avec le professeur des progrès de votre enfant, de mieux connaître ses camarades de classe et de rencontrer d'autres parents. Faites en sorte

Suite à la page suivante

Nominations et Prix

Suite de la page précédente

de pouvoir accompagner la classe lors d'une sortie éducative ou assister à une fête une ou deux fois durant l'année scolaire. Ce sont ces moments, ainsi que les concerts, pièces de théâtre et spectacles auxquels vous assisterez, que votre enfant chérira le plus et dont il se souviendra.

Essayez d'être à la maison pour prendre le repas du soir avec vos enfants aussi souvent que possible. Pour ma part, j'avais pris l'habitude de me rendre au bureau très tôt le matin afin de pouvoir rentrer à la maison vers 17 h 30 ou 18 h la plupart des soirs... même si je ne faisais que m'asseoir à la table avec les enfants parce que je voulais

manger plus tard. Lorsque les enfants sont petits, laissez votre travail au bureau et consacrez-leur des moments exclusifs avant l'heure du coucher. Trouvez le temps de leur lire une histoire chaque soir. Si vous devez allumer l'ordinateur, faites-le après qu'ils soient couchés ou partez pour le bureau une heure plus tôt le matin suivant.

En dernier lieu, il est important de parler souvent avec vos enfants de votre travail. Invitez-les à vous rendre visite au bureau. S'ils sont au courant de ce que vous faites, ils seront fiers de vous et comprendront mieux pourquoi vous n'êtes pas là aussi souvent que les autres mères.

►► **Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de Linda C. Banister, Nathalie Bourque, Martine Corriveau-Gougeon, Marie Delorme, Theresa S. Firestone, Judith A. Kavanagh, Michelle J. Samson-Deol, et Shelley M. Tratch, 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.

Un ouvrage qui traite des obstacles à l'accès des femmes aux conseils d'administration

A Woman's Place is in the Boardroom (La place d'une femme est au conseil), par Peninah Thomson et Jacey Graham
Publié par Palgrave Macmillan Ltd., Royaume-Uni

Les femmes qui occupent des postes de haute direction et qui siègent aux conseils d'administration de grandes sociétés sont relativement peu nombreuses. En se basant sur certaines études, et dans le contexte des discours actuels sur la haute direction, les auteurs préconisent l'accès des femmes aux postes de direction afin de créer davantage de valeur pour les actionnaires. L'ouvrage s'appuie sur des entrevues avec des présidents de conseils et des chefs de direction en plus de renseignements provenant d'études de cas.

Peninah Thomson coach de cadres supérieurs et administratrice pour Praesta Partners LLP. **Jacey Graham** est associée directrice chez Brook Gram LLP, cabinet de consultation en diversité stratégique et ancienne directrice de la stratégie et de la planification de la diversité chez Shell International.

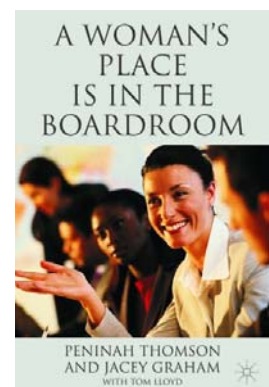
Les auteures se penchent sur les obstacles subtils qui contribuent à perpétuer la prédominance des hommes aux conseils d'administration et aux postes de haute direction.

Dans sa critique du livre pour *le Financial Times*, **Alison Maitland** pose la question « Quelles sont les barrières cachées qui persistent dans les échelons supérieurs des grandes entreprises et comment les surmonter ? » D'après M^{mes} Thomson et Graham, les femmes cadres supérieures risquent de faire face à de nombreuses « micro-injustices » qui, prises individuellement, peuvent paraître insignifiantes mais dont l'accumulation produit un milieu de travail frustrant.

Les auteurs avancent que les femmes ne devraient pas être obligées de subir ces injustices subtiles seules.
« Globalement, disent-elles, elles représentent probablement la forme de discrimination la plus insidieuse dans les organisations modernes. »

Couverture rigide : 256 pages
Éditeur : Palgrave Macmillan
Septembre 2005, Royaume-Uni / Novembre 2005 Canada
ISBN 1403996830
£25.00 / 40,57 \$ CAN

►► **Disponible au Royaume-Uni sur www.amazon.co.uk.
Disponible au Canada dès le 15 novembre 2005 sur www.amazon.ca. (Prix en vigueur au moment de l'impression.)**



Les réalités des conseils d'administration selon Suzanne Blanchet

par Hind Sergieh

Malgré l'évolution de la société et le nombre croissant de femmes dans les entreprises, il demeure qu'elles sont peu nombreuses à se tailler une place dans les hautes sphères dirigeantes, monde encore dominé par les hommes. Nous pouvons poser le même constat à l'observation de la composition des conseils d'administration puisque cela relève de la même problématique. Quelles sont les réalités pour les femmes aspirantes qui souhaiteraient être nommées à des conseils d'administration de sociétés privées et/ou publiques ? Le resserrement des règles de gouvernance d'entreprises qui s'avèrent plus strictes, favorisera-t-il l'entrée des femmes et l'appel à leur expérience et leur expertise? Bien qu'elle déplore le portrait actuel des conseils d'administration, Suzanne Blanchet, présidente et chef de la direction de Cascades Groupe Tissu, préfère ne pas justifier l'explication en se basant sur l'inégalité qui existe entre les femmes et les hommes. Dans une entrevue qu'elle a acceptée de nous accorder, nous avons eu l'occasion de recueillir ses propos sur ce sujet.

Fort de plusieurs années d'expérience dans le monde des affaires, Suzanne Blanchet est l'une des deux seules femmes à occuper un poste d'une telle importance dans le secteur des pâtes et papiers en Amérique du Nord. Depuis son entrée en 1978 au sein de Cascades, entreprise qui emploie aujourd'hui plus de 15 800 employés à travers le monde, elle a rapidement gravi les échelons guidée par sa curiosité et sa détermination. Grâce à son leadership exemplaire, elle se taillera une place de choix chez Cascades Groupe Tissu menant sa division au 2e rang des plus importants producteurs de papier tissu au Canada et 4e en Amérique du Nord.

Depuis 1995, Suzanne Blanchet est membre de plusieurs conseils d'administration, ce qui lui a permis de constater l'évolution du rôle des administrateurs avec l'arrivée de la loi Sarbanes-Oxley. Elle remarque que l'implantation de saines valeurs et le respect de l'éthique constituent, plus que jamais, des préoccupations majeures dans les décisions et la planification stratégique des entreprises. Bien qu'elle reconnaisse leur apport à des améliorations considérables, elle déplore la rigidité des règles de gouvernance d'entreprise qui suivent la constatation de cas tels Enron ou Worldcom. En d'autres mots, pourquoi faut-il que toutes les entreprises subissent les contrecoups des erreurs commises par quelques exceptions? Les responsabilités d'un administrateur se sont multipliées, tout comme les défis qui s'y rattachent. Aussi, faut-il se poser de nombreuses questions avant d'accepter une nomination. Ai-je le goût de me développer dans cette industrie? Ai-je le temps et l'énergie pour brillamment relever ce défi? Ai-je la motivation nécessaire pour bien me préparer avant les réunions, apportant ainsi des conseils pertinents pour aider l'entreprise à mieux réaliser ses objectifs et à performer sur les marchés? Suis-je prête à m'engager et à m'acquitter de toutes les responsabilités que la fonction d'administrateur implique? Après tout, il ne faut pas oublier que c'est sa propre réputation qui est en jeu et que ce sont ces expériences qui la bâtissent.

Si vous demandez à Suzanne Blanchet d'identifier un des défis majeurs qu'elle a eu à relever au cours de sa carrière, elle vous répondra que c'est la construction de son réseau. Elle ajoute qu'il s'agit d'un défi continu avant de poursuivre avec conviction que son cas est loin d'être un cas isolé puisque plusieurs femmes d'affaires se reconstruiront dans cet énoncé. « Observez ce qui se passe dans une soirée où la présence est habituellement dominée par la gent masculine. On assiste généralement à une séparation naturelle entre les femmes et les hommes. Les affinités semblent plus nombreuses entre les hommes qu'entre les femmes, due à leurs points d'intérêt qui sont différents, donc force est de constater qu'il est plus difficile de créer un réseau », note-t-elle.



Suzanne Blanchet

Malgré la création d'associations pour encourager le réseautage, de projets tels que *Women in the Lead / Femmes de Tête* pour augmenter la visibilité de femmes qualifiées, la représentativité féminine aux conseils d'administration demeure faible. Selon une étude réalisée par la firme torontoise Catalyst parmi les 500 plus grandes entreprises canadiennes, les femmes représentent 11,2 % des administrateurs au Canada et 12% au Québec. Selon Suzanne Blanchet, les conseils d'administration devraient refléter la réalité et la diversité de la société, ce qui implique nécessairement plus de femmes autour de la table.

Il est souvent dit que la façon de penser des femmes et leur attitude sont différentes de celles des hommes. Par exemple, les femmes ont le souci du détail, ce qui ne peut être qu'avantageux pour elles dans un contexte où la mise en place et l'application des nouvelles règles de gouvernance d'entreprise exigent cette qualité. Selon Suzanne Blanchet, ces distinctions peuvent être utilisées à bon escient par les conseils d'administration puisqu'elles apportent des perspectives nouvelles et des solutions originales à des problèmes qui se posent au sein de l'entreprise. Suzanne Blanchet ne se souvient pas d'avoir mal été accueillie mais elle ne nie pas qu'un certain inconfort puisse parfois s'installer lors de l'arrivée d'une présence féminine au sein d'un conseil d'administration. Elle admet toutefois avoir eu à adapter son discours à celui des hommes qui se veut plus concis et direct pour présenter une idée. Elle soutient qu'il est incontournable pour les femmes d'émettre leur opinion avec conviction en vue de se faire une place. Voilà quelques ingrédients de base qui contribuent au développement d'une carrière, incluant la nomination à des conseils d'administration.

Es-il réaliste de penser qu'un jour, la question de la représentativité des femmes relèguera de l'histoire? Faudra-t-il une solution aussi radicale que la solution norvégienne où une nouvelle loi impose un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises, sous peine de fermeture. Sur cette question, Suzanne Blanchet est optimiste mais elle croit qu'il faudra du temps. « Il n'y a pas si longtemps, les femmes ont obtenu leur droit de vote (1960) et maintenant la Chambre des communes est composée d'une présence féminine à hauteur de 30%. Aussi, les journaux et les statistiques publiées sur cette réalité suscitent l'action dans les entreprises. Elles sont maintenant sensibilisées au fait et certaines sont à travailler sur la progression et l'atteinte de l'équilibre sur leurs conseils d'administration. Encore faut-il que les candidates soient choisies sur la base de leurs compétences, non parce que ce sont des femmes » explique-t-elle.

Portant un regard sur ses nombreuses années d'expériences et sur les accomplissements remarquables qu'elle a accumulés, cette mère de deux enfants retient une leçon en particulier qu'elle partage avec les aspirantes qui souhaitent être nommées à titre d'administrateurs de sociétés : « être soi-même ». Peu importe la situation, Suzanne Blanchet refuse catégoriquement de justifier une faiblesse, quelle qu'elle soit, par le fait qu'elle est une femme. Elle opte plutôt pour la détermination et la force de relever les défis de taille.

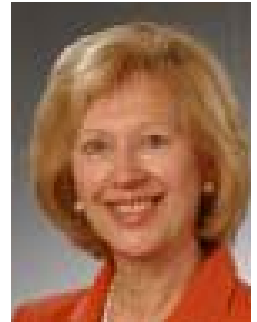
Hind Sergieh, qui a écrit l'entrevue est analyste principal, Gestion de portefeuille Natcan.

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

Rapport de la présidente du Conseil : *cinq ans de progrès*

Marvi Ricker, vice-présidente et directrice générale des Services philanthropiques à la BMO-Banque privée Harris, est présidente du Conseil de Femmes de tête depuis sa création en l'an 2000. Elle siège également au Conseil de l'Université de Toronto.

Dans le message qui suit, elle fait le point sur les progrès de l'organisation dans la réalisation de sa mission qui est de faciliter l'accès des femmes aux conseils d'administration, de fournir une source d'information unique pour les organisations en quête de femmes aptes à occuper des postes au sein de conseils d'administration, et de mettre sur pied des programmes de formation visant à renseigner les membres de conseils, ou ceux que ça intéresse, sur les questions d'actualité concernant la gouvernance d'entreprise.



Marvi Ricker

Tout a commencé par un défi : « Vous dites qu'il y a des femmes qualifiées pour siéger aux conseils d'administration. Qui sont-elles ? » a demandé Milton Wong, président du Conseil de la Banque HSBC Canada. C'était à l'occasion d'une table ronde tenue à Vancouver en avril 2000. Elle avait été organisée par le comité consultatif du bulletin *Women in Management Newsletter* de la Ivey Business School pour étudier les moyens d'inclure les femmes dans les conseils d'administration.

En guise de réponse, nous avons rassemblé les noms et les profils de Canadiennes qualifiées, de tous les coins du pays, qui souhaitaient siéger aux conseils d'administration de sociétés. Nous avons prévu la publication d'un répertoire de ces femmes. En mars 2002, avec la collaboration financière de la Banque HSBC Canada et de Ivey, la première édition de *Women in the Lead* a été publiée. Elle contenait les profils de 313 femmes choisies, selon des critères établis, parmi plus de 400 envois reçus.

Entre-temps, en collaboration avec Ivey, nous avons organisé à Toronto un atelier de deux jours très réussi sur le thème *Becoming a Corporate Director (Devenir administrateur de société)*. Des femmes exerçant des professions diverses dans tout le Canada y ont participé pour en apprendre plus sur les responsabilités et les défis que présente la fonction d'administrateur de société. Un deuxième atelier de deux jours a suivi en octobre 2002 à Vancouver. À cette occasion, notre partenaire était le **Board Resourcing and Development** (service du renouvellement et perfectionnement du personnel) du **Bureau du premier ministre de la Colombie-Britannique**.

Le comité consultatif de Women in Management (les femmes gestionnaires) a alors décidé de créer une organisation sans but lucratif qui aiderait les femmes compétentes à obtenir des postes d'administrateur. Women in the Lead Inc./Femmes de tête a été constitué en société le 2 octobre 2002 à Vancouver, où elle a son siège social; et c'est dans cette ville qu'elle a tenu sa première réunion.

L'une des premières choses à faire était de créer une base de données électronique contenant des renseignements à jour sur les femmes qualifiées et disposées à siéger aux conseils d'administration. Nous avons aussi décidé de publier un répertoire plus étendu. Nous nous sommes aperçues à ce moment-là que la première édition ne contenait pas assez de femmes du Québec – situation à laquelle nous voulions remédier. De plus, nous l'avions publiée en anglais seulement. En tant qu'organisation nationale, nous jugions qu'il fallait inclure les profils de femmes du Québec, tant en français qu'en anglais.

Avec l'aide de l'**Association des femmes en finances du Québec**, et par l'entremise de notre site Web, nous avons recueilli les profils de près de 500 femmes remarquables, qui ont été publiés dans la deuxième édition du répertoire. Le lancement de *Women in the Lead / Femmes de Tête*, qui a eu lieu à Vancouver, Toronto et Montréal, a attiré beaucoup d'attention de la part des médias.

Encore une fois, tout en préparant le nouveau répertoire, nous avons mis sur pied un autre programme de deux jours très réussi en collaboration avec le Board Resourcing and Development du Bureau du premier ministre de la Colombie-Britannique. L'atelier, tenu à Vancouver à la fin de novembre 2003, présentait une personnalité de la scène internationale en matière de gouvernance d'entreprise : le professeur Jay W. Lorsch de la Harvard Business School. Contrairement aux deux ateliers précédents, celui-ci ouvrait ses portes aux hommes, et il a attiré plus de 100 personnes « à guichets fermés ».

Depuis l'interruption du bulletin *Women in Management Newsletter* de l'Ivey Business School, nous avons perdu contact avec les 35 000 femmes qui considéraient ce bulletin comme un important forum pour les femmes professionnelles. Publication unique en son genre, elle laissait un grand vide. Nous avons donc décidé de publier un bulletin sous l'égide de Women in the Lead. Portant le titre de *Leaders of Change/Leaders du changement*, ce bulletin est aussi accessible sur In-

ternet et se concentre sur les nouvelles concernant la gouvernance d'entreprise. Le premier numéro a été publié en mars 2005.

Pendant les cinq dernières années, le conseil de Women in the Lead s'est élargi pour accueillir onze dirigeantes dévouées qui ont joué un rôle actif et personnel dans l'évolution impressionnante de l'organisation.

Dernièrement, sur l'invitation de l'**Institut des administrateurs des corporations**, les deux organisations ont uni leurs forces.

Quand je dis que « nous » ou « le conseil de Femmes de tête » a fait ceci ou cela, je parle en fait de Doreen McKenzie-Sanders, la directrice exécutive de Femmes de tête. Sans son énergie, sa patience, et son souci du détail, rien de ce qui précède n'aurait été possible. C'est grâce à elle que tout arrive. Elle s'affaire maintenant à la préparation de la troisième édition augmentée du répertoire et à l'organisation, de concert avec l'Institut des administrateurs des corporations, de notre quatrième congrès qui se déroulera les 14 et 15 novembre 2005 au St. Andrew's Club de Toronto.

Le congrès a pour thème « les conseils d'administration en temps de crise : comment profiter de l'expérience des autres » (*Boards in Times of Crises: Learning from the Experienced*) et il accueillera une liste impressionnante de personnalités canadiennes et américaines connues. Nul doute qu'il stimulera la réflexion et les discussions entre les leaders qui partageront leur savoir avec les femmes et hommes qui y assisteront.

Ce sera pour nous un plaisir de vous rencontrer pour cette occasion sans précédent.

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

Membres du conseil de Women in the Lead Inc.

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

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
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.

3^e édition du répertoire prévue pour 2006 Invitation à soumettre des candidatures



Grâce aux réactions encourageantes que ce répertoire unique a suscité chez ceux qui sont à la recherche de femmes qualifiées pour siéger à des conseils d'administration, une troisième édition augmentée de *Women in the Lead / Femmes de Tête* sera publiée en 2006.

Le répertoire est maintenant reconnu comme source de renseignements utile pour les gouvernements, les entreprises, les milieux universitaires et les organisations sans but lucratif qui sont à la recherche de femmes qualifiées pour assumer des fonctions diverses, en particulier dans des conseils d'administration partout au Canada. Bien des femmes accomplies nommées dans le répertoire estiment que le répertoire les a aidées à obtenir leurs nominations à d'importantes fonctions d'administrateur au pays. Il a aussi attiré l'attention des gens ayant le pouvoir et l'autorité de sélectionner les membres des conseils d'administration sur un vaste réservoir de talents inexploités. La publication a contribué à éliminer la conception erronée selon laquelle il n'y a pas assez de femmes suffisamment qualifiées pour combler les postes d'administrateur au Canada.

Pour veiller à ce que le plus grand nombre possible de femmes qualifiées soient inclus dans l'édition de 2006, il faut que les noms et les coordonnées des intéressées soient soumis à Femmes de tête/Women in the Lead à lead@telus.net. Nous vous demandons d'envoyer votre nom et celui de femmes accomplies qui, à votre avis, devraient figurer au répertoire.

En octobre, nous inaugurerons notre base de données en ligne afin de commencer à recueillir des renseignements sur les personnes dont les coordonnées nous auront été soumises au cours de l'année précédente et sur les nouvelles candidates. Ces personnes recevront un courriel de notre part leur demandant de visiter le site de Femmes de tête/Women in the Lead pour remplir le formulaire en ligne. Les envois seront ensuite acheminés à un comité consultatif qui, d'après des critères établis, fera la sélection finale de celles qui seront incluses au répertoire.

En janvier 2006, la base de données sera accessible pour permettre la mise à jour des plus de 500 profils contenus dans l'édition courante. Celles qui y sont actuellement nommées seront contactées par courriel concernant les détails.

►► Pour en savoir plus long sur le répertoire *Women in the Lead / Femmes de Tête Directory*, visitez www.womeninthelead.ca.

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

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

Deloitte

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



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

The London Free Press Monday, June 13, 2005

BUSINESS MONDAY



This is the name of a business directory listing women qualified for board of director appointments, and London and area is home to many. Pages 8, 9

Women in the lead



LEADING: Kelly Butt, from left, Lana Phair-Sutherland, Anne Helen Toal and Phyllis Cohen are just a few of the local women featured in a business directory.

INSIDE: 4 Income trusts 7 Services a growth trade 10 Planning transition

The London Free Press Monday, June 20, 2005

BUSINESS MONDAY



Leading women

The second of a two-part series profiles some London business women qualified to sit on boards of directors. Pages 12, 13

QUALIFIED: Deborah Clarke, top left, Jane Howell, top right, Susan Rabkin, lower left, and Lisa Brush, lower right, are some of the London and area women featured in the Women in the Lead directory.

INSIDE: Identity theft on the rise 6 | Mutual funds 15

Le répertoire fait la manchette

Dans son supplément hebdomadaire, *Business Monday*, le journal *The London Free Press* a publié deux fois de suite en première page des articles sur huit femmes qui vivent dans cette ville ontarienne et qui sont nommées dans le répertoire *Women in the Lead / Femmes de Tête*.

Rédigée par **Kym Wolfe**, la série relate les réalisations professionnelles et les expériences d'administrateur des femmes suivantes :

Lisa Brush, vice-présidente régionale, Sunrise Senior Living;

Kelly Butt, ancienne vice-présidente principale – Services d'information, London Life, Compagnie d'Assurance-vie; et présidente, Kelly Butt Consulting;

Deborah E. Clarke, directrice régionale – Marketing et communications, CMA Canada Ontario;

Phyllis Cohen, cofondatrice et associée, Canadian Social Analysts;

Jane M. Howell, professeur de comportement organisationnel, Richard Ivey School of Business;

Lana Phair-Sutherland, associée déléguée, Lana Phair-Sutherland Consulting;

Susan M. Rabkin, avocate spécialisée dans les fusions et acquisitions, le droit international et le droit des entreprises;

Anne Helen Toal, cadre responsable de la conformité, La Great-West, compagnie d'assurance-vie.

►► Pour obtenir des exemplaires de la série, visitez www.lfpress.com. Pour en savoir plus long sur les antécédents et les réalisations de ces femmes, visitez www.womeninthelead.ca/profiles.htm.

Veillez faire circuler ce bulletin à des gens qui s'intéressent à la gouvernance d'entreprise et à la nomination de femmes aux conseils d'administration. Ceux qui souhaitent recevoir régulièrement ce bulletin, sans frais, peuvent le demander en envoyant leur adresse électronique à lead@telus.net. Transmettez ce bulletin aux personnes se trouvant sur votre liste de personnes influentes.