

**LA RÉALITÉ DES FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION SUITE À
L'ADOPTION DE LA LOI QUÉBÉCOISE SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS
D'ÉTAT : OBSTACLES ET ACCÈS.¹**

Sophie Brière Ph.D., et Natalie Rinfret, Ph.D.

Ecole nationale d'administration publique (ENAP)
555, boul. Charest Est,
Québec QC
G1K 9E5

(418) 641-3000 poste 6664

¹ Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du Secrétariat à la condition féminine, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

LA RÉALITÉ DES FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION SUITE À L'ADOPTION DE LA LOI QUÉBÉCOISE SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : OBSTACLES ET ACCÈS.²

Sophie Brière et Natalie Rinfret

RÉSUMÉ

Dans le contexte de la sous-représentation des femmes au sein des conseils d'administration et de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État adoptée par le Gouvernement du Québec en 2006, une enquête exploratoire auprès de femmes membres et de présidents de conseil d'administration au sein d'organismes publics a été réalisée. En s'inspirant des études qui ont été menées dans différents pays sur la présence des femmes au sein de conseils d'administration, cette recherche exploratoire, effectuée par le biais de groupes nominaux et d'entrevues semi-structurées, identifie des facteurs structurels et personnels expliquant la réalité des femmes sur des conseils. Ainsi, divers obstacles persistants à la présence des femmes sur les conseils d'administration sont répertoriés, que ce soient les effets du Old Boys Club, du processus de nomination, de la charge familiale et du manque de confiance en soi. Quelques facteurs facilitant l'accès des femmes sur des conseils d'administration sont également présentés au sein de cette recherche. La loi sur la gouvernance des sociétés d'État, le bassin de candidatures et le repérage, le réseautage, la motivation et les compétences ressortent comme des facteurs importants. La recherche a aussi permis de dégager certaines perceptions quant à l'apport des femmes sur les conseils, telles que la représentativité des organismes et la complémentarité des profils, et d'identifier des moyens favorisant un meilleur accès des femmes sur les conseils d'administration, tels que le réseautage, la conciliation travail famille et la formation.

² Cette recherche a été réalisée grâce au soutien financier du Secrétariat à la condition féminine, Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

LA RÉALITÉ DES FEMMES AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION SUITE À L'ADOPTION DE LA LOI QUÉBÉCOISE SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : OBSTACLES ET ACCÈS

Sophie Brière et Natalie Rinfret

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005), l'égalité entre les sexes engendre la croissance économique et peut expliquer, en partie, les écarts économiques entre les pays membres. Dans le même sens, d'autres études ont montré l'importance du développement du leadership chez les femmes et de leur pleine participation à la prise de décision, puisque celles-ci représentent une force de changement et jouent un rôle clé dans la gouvernance³ et dans la démocratisation de la société (Ashworth, 1996; PNUD, 2000).

Ainsi, des efforts importants liés à la participation des femmes à la gouvernance ont été consentis par plusieurs pays depuis de nombreuses années afin d'accroître leur présence dans différents domaines d'activités. Le gouvernement canadien (1988-1995) et le gouvernement du Québec (1987-1992 et 1992-1997)⁴ ont, notamment, élaboré des programmes d'accès à l'égalité pour les femmes dans la fonction publique. Au Canada, la représentation des femmes aux rangs de cadres supérieurs de la fonction publique fédérale est ainsi passée de 15 %, à la fin des années 1980, à 32 %, au début des années 2000 (Lortie-Lussier & Rinfret, 2005). Du côté du Québec, ce pourcentage est passé de 7,2 % à 35,9 %, au cours des vingt dernières années (Gouvernement du Québec, 2007).

³ Il existe plusieurs définitions de la gouvernance, mais retenons pour la présente proposition celle du PNUD qui présente la gouvernance comme l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux. Cela comprend les mécanismes, les processus et les institutions à travers lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, rencontrent leurs obligations et négocient des ajustements (PNUD, 2000, p. 29).

⁴ Au Québec, le programme de 1987-1992 favorisait la discrimination positive. La mesure la plus remarquable fut qu'à compétence égale, la préférence d'embauche et de promotion était au bénéfice des femmes dans les catégories et les corps d'emplois où elles étaient sous-représentées. Cette mesure et d'autres de nature plus qualitative visaient à accroître l'équité entre les hommes et les femmes dans la fonction publique. Le second programme (1992-1997) s'est distingué par une approche basée sur un nombre plus réduit de mesures, mais toutes obligatoires. Le but de ce second programme était d'accélérer la progression vers l'atteinte des objectifs ultimes de représentation des femmes, là où elles étaient encore sous-représentées et d'assurer leur présence équitable dans toutes les catégories d'emploi. Les objectifs numériques étaient nettement privilégiés.

Malgré ces avancées notables au niveau des postes de prise de décision au sein des organismes publics, force est de constater que la réalité n'est pas la même au sein des conseils d'administration d'organismes publics et privés. Seulement une faible minorité de femmes siègent aux conseils d'administration (CA) des différentes organisations, ceux-ci exerçant pourtant un pouvoir décisionnel sur toutes leurs grandes orientations et actions⁵. Une étude réalisée par *The alliance for Board diversity* auprès de *Fortune 100 Corporate Boards*⁶ montre, qu'en 2006, les hommes occupaient la vaste majorité des sièges sur les conseils d'administration, soit 83% contrairement à 17% de ceux occupés par les femmes.

Au Canada, la progression du nombre de femmes siégeant au sein des CA est faible depuis dix ans. L'étude *Corporate Board Governance and Director Compensation in Canada: A Review of 2005* révèle que le nombre d'administratrices n'a pratiquement pas changé dans les CA des 300 plus grandes sociétés canadiennes depuis que l'entreprise a commencé à étudier ce phénomène, en 1994⁷. Plus précisément, entre 2004 et 2005, le pourcentage de femmes était de 16,7% au sein des grandes entreprises canadiennes et de 28,5% au sein des sociétés de la couronne (Dion, 2007). La proportion de conseils canadiens comptant au moins une femme fluctue, pour sa part, entre 44 % et 50 %⁸.

Au Québec, en 2007, seulement 13 % des sièges des CA des organismes publics et privés étaient occupés par des femmes⁹. Pourtant, leur présence et leur expérience croissantes sur le marché du travail, notamment dans des postes de gestionnaires et de cadres supérieures, devraient laisser supposer une situation tout autre.

Ainsi, en vue de pallier à la sous-représentation des femmes, le Gouvernement du Québec s'est engagé à ce que 50 % des sièges des CA des sociétés d'État¹⁰ soient occupés par elles d'ici cinq ans (Gouvernement du Québec, 2006a). À l'instar des programmes d'accès à l'égalité, de nouvelles règles de gouvernance définies par Loi 59 (L.Q. 2006) font en sorte que la

⁵ http://www.rezonance.ch/rezo/classes/ft-first-tuesday/geneve/20051123/one-community?page_num=0

⁶ Dans <http://www.catalyst.org/press-release/55/new-alliance-for-board-diversity-report-finds-little-change-in-diversity-on-corporate-boards>

⁷ http://www.womeninthelead.ca/archives/NewsletterSept06_Fr.pdf

⁸ http://www.womeninthelead.ca/archives/NewsletterSept06_Fr.pdf

⁹ http://igopp.org/fr/News/0_Communique%C3%A9%20de%20presse.pdf

¹⁰ Les sociétés d'État ont en commun d'être dirigées par un conseil d'administration. Ce sont plus d'une vingtaine d'organismes gouvernementaux que vise l'énoncé de politique.

représentativité des différentes composantes de la société québécoise soit assurée au sein des conseils d'administration qui y sont assujettis. En effet, le gouvernement a établi une politique ayant pour objectif que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constitués à parts égales de femmes et d'hommes.

Des données récentes concernant la représentation des femmes sur les conseils d'administration des 24 sociétés d'État et organismes visés par la Loi permettent déjà de dégager certaines tendances. Globalement, la représentation féminine a connu une évolution positive depuis 2006 et a atteint 40,9% sur l'ensemble des CA (Secrétariat aux emplois supérieurs, ministère du Conseil exécutif, 2008).

Cela dit, la présence des femmes reste inégale selon les domaines d'activités de ces organismes. En effet, elle demeure réduite dans les sphères d'activités dites masculines, tels que les transports (Agence métropolitaine de transport (25,0%), la Société des traversiers du Québec (20,0%)) ou les finances (Société générale de financement du Québec (0,0%), la Régie des rentes du Québec (16,7%)). À l'inverse, les femmes sont bien représentées dans des domaines traditionnellement féminins comme la culture (Conseil des arts et des lettres du Québec (46,2%) Société de la Place des Arts de Montréal (55,6%), Société du Grand Théâtre de Québec (66,7%)) (Secrétariat aux emplois supérieurs, ministère du Conseil exécutif, 2009).

Dans ce contexte, l'objectif principal de cette étude est donc de dresser un portrait de la présence des femmes aux instances décisionnelles touchées par la loi québécoise sur la gouvernance des sociétés d'État.

Plus spécifiquement, les objectifs poursuivis sont d'identifier les raisons qui expliquent la sous-représentation des femmes siégeant sur des conseils d'administration, de comprendre comment elles y accèdent, de documenter leur apport des femmes et, enfin, de connaître les moyens à mettre en oeuvre pour permettre une meilleure représentation des femmes sur les conseils d'administration au Québec.

L'originalité de cette recherche réside dans le fait qu'elle vise à documenter une situation pour laquelle peu de recherches ont été produites au Québec. Ainsi, les résultats pourront enrichir les travaux empiriques liés à la sous-représentation des femmes et permettre à celles qui souhaitent

devenir membres de conseil d'administration d'avoir une meilleure connaissance de la façon de progresser vers l'atteinte de cet objectif. De plus, les résultats permettront aux organisations d'être mieux outillées pour appuyer les femmes dans cette démarche et, au surplus, au Gouvernement d'avoir des indications sur la portée de sa nouvelle loi.

EXPLICATION DE LA SOUS-REPRÉSENTATION DES FEMMES : FACTEURS STRUCTURELS ET PERSONNELS

Les explications de la sous-représentation des femmes au sein des CA ne sont pas différentes de celles liées à leur faible participation à des emplois traditionnellement masculins. Depuis quelques années, des chercheurs se sont intéressés à documenter l'impact de la présence des femmes sur les conseils d'administration en regard de la performance des entreprises, des stratégies d'influence des femmes sur les conseils d'administration et des mécanismes d'accès pour ces dernières. Ainsi, les études montrent que des facteurs structurels et personnels peuvent expliquer cette sous-représentation.

Selon la perspective structurelle (Desrosiers & Lépine, 1991), la sous-représentation des femmes à des postes de pouvoir serait liée à des pratiques organisationnelles discriminatoires à leur endroit plutôt qu'à des facteurs qui leur sont propres. Mis de l'avant principalement par les travaux de Kanter (1977) et de Rinfret et Lortie-Lussier (1997; 2003), cette perspective s'appuie sur une division sociale du travail qui accorde à différents membres de l'organisation des possibilités distinctes d'accès à des sources de pouvoir, de prestige et d'avantages divers, liées à leur représentation numérique. Ainsi, une distribution inégale des groupes crée une situation qui désavantage la minorité au profit de la majorité. Le contraste entre dominants et dominées force les premiers à accentuer leur culture et à enfermer les secondes dans des rôles stéréotypés. Afin de survivre dans leur milieu de travail, les femmes doivent adopter des stratégies d'accommodation, tout en imitant les modèles dominants.

Les nombreuses recherches réalisées selon cette perspective (Andrew, Coderre & Denis, 1990; Coderre, Denis & Andrew, 1999; Ferguson, 1984; Gilligan, 1982; Guy, 1994; Hupper-Laufer, 1982; Kanter, 1977; Laufer, 2004; Rinfret & Lortie-Lussier, 1997, 2002, 2005; Martin, 2000) ont des implications prescriptives qui peuvent nécessiter des changements organisationnels ou politiques. Les obstacles aux plans structurel et culturel peuvent entre autres se traduire par la

persistance des stéréotypes masculins au niveau des postes de décision, la présence d'obstacles tissés à même l'organisation tels que des facteurs de discrimination au niveau du système d'emploi, une exclusion des femmes aux réseaux informels de l'organisation, une exigence accrue face à leur performance, etc.

Sous l'angle de la perspective structurelle et en regard des mécanismes d'accès pour les femmes sur des conseils d'administration, Burgess et Tharenou (2002) ont répertorié quelques stratégies organisationnelles permettant de faciliter leur présence. Celles-ci concernent la création d'un répertoire d'administratrices éligibles, la promotion des femmes à l'intérieur même de l'organisation, une plus grande représentation des femmes au sein des comités importants du conseil, un discours prônant la diversité et la participation des femmes sur les conseils et la mise en place d'un processus objectif de sélection des membres (Hughes, 2000). En ce qui a trait à la sélection des femmes sur les conseils d'administration, une étude, effectuée par Huse et Solberg (2006) auprès de femmes membres et de présidents de conseils d'administration, a conclu que le processus de sélection et de recrutement se fait généralement dans un contexte où la culture dominante est masculine et où les femmes se distancient elles-mêmes des aspects liés au genre dans le but de se conformer au modèle dominant (Claringbould & Knoppers, 2007).

En ce qui a trait aux mécanismes d'accès, mentionnons également que la Norvège a pris un virage important en 2003, bien avant le Québec, en votant une loi qui oblige les entreprises à allouer 40% de leurs sièges sur les conseils d'administration aux femmes (Anderberg, 2008). Cette loi semble avoir eu un impact puisque la Norvège figure au premier rang en Europe avec un pourcentage de 44.2% de femmes sur les conseils d'administration.

Enfin, concernant la performance des entreprises, une étude récente menée en Espagne, où un très faible pourcentage de femmes (6,6%) siège sur les conseils d'administration, a montré que les investisseurs encouragent celles qui favorisent l'augmentation de la représentativité des femmes au sein de leur conseil d'administration puisque cela génère des gains économiques (Cambell & Minguez-Vera, 2008). Dans l'optique où la mixité des conseils d'administration figure parmi les bonnes pratiques en matière de gestion (Chapman, 2006), une autre recherche, menée par Smith, Smith et Verner (2006) auprès d'entreprises danoises conclut que la présence des femmes à des postes de décision et sur des conseils d'administration a véritablement un effet positif sur la

performance des entreprises. Aussi, Burke (2003) et Burgess et Tharenou (2002) affirment que la présence des femmes sur des conseils d'administration a un impact sur la réputation de l'entreprise et sa performance. Selon ces chercheurs, la présence des femmes influence le style de leadership de l'organisation, procure des modèles féminins et améliore l'image de l'entreprise auprès de différents groupes d'intérêt au sein de la société.

À l'inverse de la perspective structurelle, la perspective individuelle analyse les caractéristiques personnelles des femmes et leurs effets sur leur performance ou leur réussite professionnelle (Desrosiers & Lépine, 1991). Les recherches menées selon cette perspective (Moore, 1986; White, Cox & Cooper, 1992, 1997) s'appuient sur le postulat que les problèmes d'avancement des femmes sont dus à des barrières individuelles, à leur personnalité ou à des carences liées à leurs habiletés, motivations, attitudes, etc. Cette perspective suggère également que la progression des femmes à des postes de décision est liée plus spécifiquement à leur capacité à utiliser des stratégies pour faire face à toutes sortes de situations comme, par exemple, la création d'alliance, l'utilisation des habiletés politiques, la capacité à prendre des risques, etc. (Harel-Giasson, 1993 ; Maineiro, 1994; Simard & Tarrab, 1986). L'étude des femmes dans ce contexte n'a pas pour objectif de remettre en cause le système en place, mais plutôt d'accorder une plus grande importance à la formation des femmes en vue de pallier à certaines lacunes.

Mentionnons que cette perspective tend à sous-estimer l'influence des variables démographiques, situationnelles, organisationnelles et celles liées à la socialisation des femmes au sein de la société dite patriarcale. La perspective individuelle a tendance également à accentuer la comparaison hommes/femmes et laisse sous-entendre qu'il existe un modèle dominant fondé sur une vision essentiellement masculine de la gestion. Par ailleurs, des recherches montrent que la profession de gestionnaire s'est engagée dans un processus de féminisation, par lequel les qualités associées traditionnellement aux femmes sont de plus en plus valorisées, tant dans la théorie que dans la pratique managériale (Rinfret & Lortie-Lussier, 1997; Symons, 2007).

Ainsi, sous l'angle de la perspective individuelle et concernant les stratégies d'influence, Huse et Solberg (2006) ont montré que les femmes croient avoir une contribution particulière aux conseils d'administration par le fait qu'elles font preuve de sagesse et de diligence, sont capables de créer une bonne atmosphère de travail, représentent la diversité et les valeurs dites féminines, posent davantage de questions que les hommes et accordent une grande importance aux aspects

relationnels. La présence des femmes sur des conseils d'administration amènerait, ainsi, une nouvelle conception de la gouvernance corporative (Machold, Ahmed & Farquhar, 2008). Ce nouveau *modèle de gouvernance féministe*, mis de l'avant par ces auteures, peut servir de toile de fond à une relecture de la dynamique des conseils d'administration et à une alternative au modèle normatif, basé sur les conflits d'intérêts et les jeux de pouvoir.

Parmi les stratégies mises de l'avant par les femmes, Burgess et Tharenou (2002) et Zelechowski et Bilimoria (2003) mentionnent la visibilité que les femmes doivent développer sur la scène publique et auprès des médias, une approche proactive dans sa propre promotion auprès des conseils, la formation et le développement de la carrière, l'acceptation et le maintien des contacts avec les membres d'un conseil d'administration et, finalement, l'importance de développer un réseau de contacts. En ce qui a trait à l'importance des réseaux, l'expérience norvégienne montre que, malgré la loi, les femmes sur des conseils d'administration estiment qu'il n'y a pas véritablement de substitut au réseautage comme stratégie d'accès aux conseils. En Suède, c'est un programme de mentorat, existant depuis plus de vingt ans, qui a attiré les plus grandes dirigeantes d'entreprises du pays (Anderberg, 2008).

Ainsi, cette recherche examinera la réalité des femmes québécoises siégeant sur les conseils d'administration à la lumière des perspectives structurelle et individuelle.

METHODOLOGIE

Compte tenu des objectifs poursuivis par cette recherche et de la nature des études réalisées sur le sujet, une méthodologie de recherche descriptive et qualitative a été privilégiée. Cette recherche, de nature inductive, avait comme but d'explorer des concepts et de décrire le point de vue et les expériences de personnes concernées par le phénomène étudié.

Dans un premier temps, la collecte de données s'est déroulée de juin à septembre 2008. Une enquête a été conduite auprès de femmes membres de conseil d'administration au sein d'organismes publics, par le biais de trois groupes nominaux (un à Montréal, composé de sept participantes et deux à Québec, composés respectivement de onze et cinq participantes) et d'entrevues semi-structurées. Au moment de la constitution de l'échantillon, les chercheuses se sont assurées d'une certaine représentativité des femmes interrogées quant à la diversité

régionale, au nombre d'années d'expérience à titre de membres de CA, à la taille des CA et à l'origine ethnique des participantes. La recherche souhaitait rejoindre 1) des femmes siégeant sur des CA afin de connaître de quelle façon elles y avaient eu accès ; 2) des présidentes et présidents de CA, des présidentes d'associations de femmes ou des anciennes élues afin de connaître plus spécifiquement les processus menant à la nomination des femmes et enfin ; 3) des femmes qui n'ont pas de postes au sein d'un CA malgré les démarches effectuées afin de documenter plus particulièrement les obstacles à l'accès des femmes sur des CA.

Au total, cette enquête a rejoint 34 femmes, soit 22 femmes qui siègent sur des CA, cinq qui ne siègent pas mais qui le souhaitent, deux présidentes de CA, trois présidentes d'associations de femmes et deux anciennes élues, dont une ancienne ministre. Dans un second temps, compte-tenu des objectifs poursuivis et du caractère exploratoire de la recherche, quatre présidents de CA ont été rencontrés à titre indicatif. De ce fait, aucune donnée nominative ne leur a été demandée.

Parmi les femmes rencontrées, la majorité d'entre elles ont plus de 45 ans et sont québécoises d'origine. La grande majorité des femmes a une formation universitaire, dont plus de la moitié a étudié en science administrative. Presque la moitié d'entre elles sont mariées ou ont un conjoint de fait. Les femmes de notre échantillon ont en moyenne deux enfants et plusieurs d'entre elles ont des enfants de plus de 30 ans.

Les personnes rencontrées étaient principalement membres de conseils d'administration de sociétés d'État et d'organismes gouvernementaux, mais certaines personnes étaient aussi membres de conseils d'administration au sein d'organismes du secteur privé et communautaire. Ces conseils d'administration sont majoritairement composés de 10 à 20 personnes.

OBSTACLES À LA PRÉSENCE DES FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Parmi les obstacles structurels liés à la présence des femmes sur les conseils d'administration, **les effets du *Old Boys Club*** ressortent de façon marquante. Pour plusieurs des femmes rencontrées, les conseils d'administration demeurent le dernier bastion du pouvoir typiquement masculin dû au fait, qu'historiquement, on ne retrouvait que des hommes sur ce type d'instance décisionnelle.

Les conseils d'administration sont encore perçus comme des cercles fermés ou des clans, formés d'hommes ayant des réflexes culturels et des réseaux communs.

Je suis persuadée, parce que c'est toujours le même phénomène, c'est le *Old Boys Club*. Et si par hasard tu as la chance de faire partie du *Old Boys Club*, comme...sinon, je regrette, ça ne change pas.

Les filles, je pense, ont moins tendance à créer des réseaux. Les filles ne connaissent personne... elles ne vont pas jouer au golf...elles ne vont pas luncher avec les gens d'affaires. ...

Ce phénomène a, de l'avis des personnes rencontrées, une incidence directe sur le processus de sélection à un conseil d'administration car la pratique veut qu'on nomme plus naturellement quelqu'un que l'on connaît et que les hommes vont coopter plus d'hommes que de femmes. Aussi, l'effet du *Old Boys Club* a comme conséquence que les femmes nommées sur des conseils sont parfois perçues différemment. Il semble, notamment, que les femmes ont moins le droit à l'erreur. Le cas échéant, elles sont plus rapidement qualifiées d'incompétente.

Je sais que c'est très stéréotypé ce que je dis...on peut avoir plus de femmes sur les CA...il y en a qui sont incompétentes, ça va rejaillir sur toutes les femmes...alors que les hommes, il y en a sûrement des incompétents, peut-être plus que des femmes incompétentes, mais c'est comme un accident de parcours...il n'était pas dedans c'est tout. Tandis qu'une femme, elle n'avait pas d'affaire là, elle ne connaissait pas ça.

La complexité du processus de nomination des membres sur des conseils d'administration a été mentionnée comme pouvant représenter un frein à la sélection des femmes sur des conseils d'administration, particulièrement dans le cas des sociétés d'État soumises aux exigences déterminées par leur loi constitutive. En effet, d'autres critères de sélection des membres se juxtaposent aux exigences de parité, notamment les équilibres au niveau de la représentativité des membres que ce soit au plan régional, professionnel, corporatif ou ethnique.

Ce n'est pas une question de condition féminine ni d'hommes et de femmes, la difficulté qu'on a c'est d'en trouver qui nous permettent de respecter les autres équilibres qu'on veut voir autour de la table du conseil. On veut avoir les gens des régions, avoir des représentants de la communauté immigrée...

L'influence du politique dans le processus de nomination est aussi un élément qui ajoute à la complexité de la sélection des membres d'un conseil d'administration.

Là, le conseil fait une sélection basée sur les critères de compétences et à compétences égales, s'il y a des considérations que le gouvernement, actionnaire principal, juge importantes... donc c'est peut être ça qui fait qu'on choisit un candidat plutôt qu'un autre.

Certains facteurs personnels agissent comme des obstacles à la présence des femmes sur les conseils d'administration. Siéger sur des conseils d'administration demande du temps, ce que les femmes, règle générale, ne disposent pas lorsqu'elles ont à assumer un emploi et à s'occuper de leur famille. Ainsi, un des obstacles personnels qui ressort de cette étude est le manque de disponibilité des femmes qui ont déjà de la **difficulté à concilier vie professionnelle et familiale**, surtout chez les plus jeunes. Parfois, le support requis n'est pas au rendez-vous.

Alors, c'est sûr que là où on a une masse critique imposante de femmes, jeune quarantaine qui pourraient être en compétition vraiment serrée avec des gars dans la même situation de carrière pour des conseils d'administration... Je vais avoir des femmes qui vont refuser parce que c'est dur à composer dans leur quotidien. ... Tout ça rentre en conflit dans leur tête et dans leur cœur sur ce qu'elles peuvent vraiment faire pour avoir un équilibre de vie qui a de l'allure.

Ce qui diffère entre occuper un emploi et siéger sur un conseil d'administration, c'est la question des horaires de travail. En effet, les conseils d'administration se tiennent généralement le soir et, parfois, les fins de semaine. Le manque de temps disponible pour les femmes pourrait également expliquer le fait que, selon les résultats obtenus, les femmes auraient davantage de difficulté que les hommes à se créer un réseau.

Les réseaux, c'est ma propre théorie, mais c'est souvent informel, c'est beaucoup en dehors du travail. Comme les femmes ont souvent une double tâche, à certains égards, après le bureau, il n'y a plus beaucoup de temps pour le réseau informel.

Enfin, les résultats de la recherche ont souligné certaines perceptions à l'effet **du manque de confiance des femmes**. Cet autre facteur personnel fait en sorte, selon les répondantes, qu'elles ne posent pas leur candidature à des postes sur des conseils d'administration, soit par crainte de ne pas avoir suffisamment d'expérience ou de compétences.

Je pense que l'obstacle principal des femmes de ma génération, c'est qu'elles n'ont pas confiance en elles. Elles se disent : je ne suis pas capable de faire ça. Les femmes ont peur d'aller peut-être contre leur gré, ou dire, tu es toute seule là...

De l'avis de plusieurs personnes rencontrées, les femmes ont aussi besoin de se faire convaincre afin d'accepter de devenir membre d'un conseil d'administration.

On a tellement besoin de se faire pousser dans le dos! Si entre-nous on se poussait dans le dos, peut-être qu'on en aurait plus des femmes sur les conseils.

Cette crainte semble être alimentée par le fait que les femmes ont exprimé davantage de difficulté à se mettre dans une situation où elles ne sont complètement à l'aise et en contrôle.

Même des fois j'ai demandé à des femmes, est-ce que cela vous intéresserait?... j'aurais besoin de cours, je ne suis pas certaine...je trouve que souvent les femmes se sentent intimidées par une participation à un CA...je pense que si on demandait parmi 100 hommes, il y en aurait 90 qui diraient oui, et parmi 100 femmes je pense qu'il y en aurait à peu près 40. Je pense que c'est une question de confiance.

En plus d'avoir tendance à vouloir maîtriser l'ensemble d'un dossier pour se sentir compétente, d'autres raisons ont été mises de l'avant par les répondantes pour expliquer ce manque de confiance en soi des femmes. Parmi ces raisons, on retrouve la **crainte d'être la seule femme à siéger sur le conseil** et le fait d'avoir peu de modèles féminins dans ce domaine.

Je donne l'exemple d'une amie qui a fait partie du comité direction et elle me dit, je ne connais pas ça les chiffres. J'ai dit, là tu vas m'arrêter ça...tu es capable de lire un budget, un bilan, elle dit oui. J'ai dit pose des questions que tu poserais dans ta cuisine chez-vous. Elle a fait ça et elle a soulevé des points, avec le gros bon sens, qui ont fait en sorte que la direction a été obligée de réviser certaines pratiques au niveau de la comptabilité. Les femmes n'ont pas confiance en elles parce qu'elles ne sont pas comptables, ou fiscalistes, c'est faux.

ACCES DES FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un facteur structurel d'importance pour les personnes rencontrées est **la loi sur la gouvernance des sociétés d'État**, adoptée au Québec en 2006, qui favorise l'accès des femmes aux CA. La loi

fait en sorte d'accélérer les choses, de créer un équilibre au sein des conseils et de donner une pérennité à la place des femmes sur les conseils.

Je vois ça de façon extrêmement positive... un choix a été fait de prendre une approche incitative forte et même d'obligation imposée par le gouvernement, qui a pris la forme, dans certains cas, de quotas mathématiques à respecter.

Selon les résultats obtenus, la loi inspire les organisations qui n'y sont pas soumises et donne aussi un pouvoir aux femmes sur les conseils en étant plus nombreuses.

C'était parfait que le gouvernement le fasse parce que ça donne l'exemple, ça va en inspirer quelques-uns, ça donne une sorte de poignée aux femmes qui siègent sur des conseils d'administration mais qui sont seules représentantes féminines sur un conseil.

La loi semble être aussi un incitatif clair pour les femmes elles-mêmes à se présenter sur des conseils d'administration.

Je pense que c'était rendu nécessaire ...c'est qu'il n'est pas toujours naturel pour les femmes de penser qu'elles puissent se retrouver sur des CA....

L'impact de la loi sur l'accès des femmes aux conseils d'administration au sein des sociétés et organismes visés étant positif, certaines personnes ont, par conséquent, mentionné que cette loi devrait s'étendre à d'autres organismes et, notamment, au secteur privé.

Les gestes que le gouvernement pose dans les obligations de la loi, ça c'est structurant. Si on pouvait amener les conseils d'administration, gros ou petits, des entreprises privées à faire la même chose ça aiderait.

Dans cette perspective, existe-il un bassin de femmes prêtes à siéger sur des conseils d'administration? Cette question a été soulevée à mainte reprise lors des entrevues. Pour la majorité des personnes rencontrées, ce bassin existe actuellement et la relève est aussi accessible dans les universités, où les étudiantes sont très présentes en finances et en droit, notamment. Toutefois, il importe de répertorier et publiciser ces femmes car, de l'avis de plusieurs, **les candidates potentielles sont parfois difficiles à repérer.**

Pour répondre à la question, on aimerait nommer des femmes mais on ne les connaît pas? J'aide, avec mon association, à chercher des CV de québécoises qui sont publiés à chaque deux ans maintenant. Il faut le faire.

L'enquête réalisée montre que le meilleur moyen d'accéder à des conseils d'administration pour les femmes demeure **le réseautage** et les contacts personnels. Que ce soit lors de groupes nominaux ou lors des entrevues, les personnes rencontrées étaient quasi unanimes sur ce point.

Si vous êtes capable de demander à siéger à un conseil, c'est que vous connaissez des gens qui sont au bon endroit. La base de tout ça c'est le réseautage.

Selon les témoignages recueillis, le réseau permet d'avoir de l'information sur les postes disponibles et de préparer sa candidature en conséquence. Les personnes interrogées ont identifié certains éléments qui, dans leur cas, ont favorisé le réseautage. Le premier est leur implication personnelle dans leur communauté ou dans différentes associations et groupes d'intérêts. Certaines personnes ont mentionné également les fonctions occupées par la personne au plan professionnel et la pertinence de s'impliquer dans un parti politique.

Du point de vue des femmes rencontrées, les facteurs individuels, tels que **la motivation personnelle et la compétence des femmes**, représentent un levier important pour leur accès à des conseils d'administration dans un contexte où, selon les témoignages obtenus, les femmes ne sont pas nécessairement intéressées par ce type de poste.

Il faut bien faire attention de pas penser que c'est toutes les femmes qui sont intéressées à siéger à des conseils d'administration. J'ai fait l'exercice dans une de mes réunions et sur un groupe de 60 à 80 personnes dans la salle, il y a cinq mains qui se sont levées quand j'ai demandé qui était intéressée.

La motivation et la manifestation de son intérêt semblent essentielles dans ce contexte pour entreprendre une démarche qui mène à un poste sur un conseil d'administration.

Moi je l'ai vu... des collègues l'ont dit publiquement, vraiment le dire, présentez-vous, levez la main ou signifiez un intérêt et préparez-vous. Il faut enclencher le processus. Après, ça peut prendre 2 mois, 3 mois. Mais au moins vous présentez votre candidature.

Une des sources de motivation des femmes présentes sur des conseils d'administration, c'est le désir de changer des choses. Les femmes souhaitent également bénéficier de cette expérience pour développer leurs compétences et progresser dans leur carrière.

Si tu veux le pouvoir pour dominer, imposer, c'est sûr que... mais si tu aspiras au pouvoir parce que tu veux changer des choses et que tu veux faire une différence et que tu as vraiment un plan pour actualiser cette vision, c'est là tout l'intérêt pour moi.

En ce qui a trait à la compétence, de l'avis de la majorité des personnes rencontrées, il est évident que les femmes sont nommées à des conseils d'abord pour la compétence. Sans elle, il est difficile d'être considéré pour un conseil d'administration.

Moi j'ai été nommée au conseil...oui parce que je suis une femme, parce qu'il y a cette loi-là, mais d'abord et avant tout parce que j'ai les compétences.

Cette compétence semble se caractériser tant par la formation professionnelle et le champ d'expertise de la personne que sur la base du profil de compétences spécifiquement recherchées par le conseil.

Si je prends mon exemple, on est nommé pas tant par les qualités de gestion que pour les expertises. Souvent, je trouve que les femmes ont accès, d'abord et avant tout, parce qu'elles sont reconnues comme experts dans un domaine.

Pour certaines, la compétence est le premier critère qui doit jouer. Cette compétence peut se traduire de différentes façons, notamment par l'intégrité et le courage d'exprimer clairement ses idées.

On va chercher des gens qui ont une personnalité pour prendre de la pression, une capacité de s'exprimer, d'avoir du courage, puis dénoncer ce qui faillait... Alors ça demande à la fois des qualités, des compétences techniques et professionnelles et des qualités liées au caractère de la personne.

APPORT DES FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Un des objectifs de la recherche était aussi de connaître l'apport des femmes qui accèdent à des conseils d'administration. La cueillette des données a permis, à cet égard, de montrer que, de

l'avis des personnes interrogées, la présence des femmes permet principalement une **meilleure représentativité des organismes et de la clientèle** qu'ils desservent.

L'apport des femmes sur les CA est fort intéressant et, je pense que c'est un objectif tout à fait conforme à la représentativité de la société, surtout si on parle des sociétés d'État...Je trouve que ça apporte une richesse qui est différente d'avoir des gens trop monolithiques ou trop formés de la même façon.

Le fait que les femmes soient présentes au conseil d'administration favorise également une **complémentarité dans les visions et les compétences** mises de l'avant par les membres. Selon les perceptions recueillies, les femmes auraient tendance à mettre de l'avant certaines valeurs et comportements basés sur la recherche de compromis, le travail d'équipe et la préoccupation pour les gens.

Les femmes ont vraiment dans leur bagage de valeurs, un sens de responsabilité pour aller vers des solutions de compromis.... Les gars, ils ont été tellement éduqués qu'il faut qu'ils gagnent.

La femme a toujours plus une préoccupation liée aux ressources humaines, c'est quoi le climat à l'intérieur? Comment ça fonctionne? Est-ce qu'il y a des plaintes? J'ai trouvé aussi que les préoccupations environnementales ou sociétales étaient plus importantes chez les femmes, entre autres, sur les placements éthiques.

Les femmes auraient également tendance, de l'avis de certaines des personnes rencontrées, à poser des questions et à rechercher les détails concernant les différents dossiers.

Une femme ne porte pas nécessairement les mêmes tabous que les hommes. La femme va dire : là, c'est la première fois que je suis confrontée à cela. Pouvez-vous me l'expliquer S.V.P., et ça c'est riche parce le bon travail d'un membre de conseil commence par le fait qu'il veut comprendre...les femmes, bien souvent, sont un mélange à la fois de candeur, de spontanéité et d'honnêteté.

Je pense qu'elles sont davantage axées vers le souci du détail. Un peu plus un souci de rigueur dans la préparation de ses dossiers.... L'homme est plus *big picture*.

MOYENS FAVORISANT UN MEILLEUR ACCÈS AUX FEMMES SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Plusieurs moyens ont été mis de l'avant au cours des entretiens pour favoriser un meilleur accès des femmes au sein des conseils d'administration. Compte-tenu que le réseautage ressort comme le facteur le plus important, la majorité des personnes rencontrées ont mentionné que les femmes auraient avantage à être **proactives** dans leurs démarches personnelles en se préparant et en **s'impliquant dans différents réseaux**.

D'autres moyens liés à la proactivité ont été mentionnés. Par exemple, l'adaptation de son curriculum vitae spécifiquement pour cette instance décisionnelle semble incontournable.

Lorsque je faisais une conférence sur ce sujet je disais, le premier devoir que vous avez à faire en sortant d'ici c'est de mettre votre C.V. à jour. Parce que la journée que quelqu'un cherche quelqu'un, ce n'est pas dans trois mois.

De plus, il semble important de se préparer et de trouver du temps pour s'impliquer dans différentes organisations.

Il faut trouver de la place dans votre agenda pour vous impliquer de façon communautaire d'abord, être sur une fondation, être sur une organisation parce que ça va vous préparer éventuellement à ce que vous serez appelé à faire. Après que vous aurez atteint un certain parcours, on vous demandera de siéger sur des conseils.

Cette implication comme lieu d'apprentissage est vue sous un spectre assez large, telle que l'action étudiante, l'implication dans un mouvement environnemental, social ou politique, la participation à un organisme culturel, à une coopérative, à un organisme sans but lucratif, etc. Siéger sur des petits conseils d'administration représente aussi une bonne occasion d'apprentissage. Cette participation permet, d'une certaine façon, d'être en contact avec des gens qui siègent sur des conseils d'administration et de se faire connaître.

Ce n'est pas mauvais de se faire la main au niveau des OSBL...je suis sur le conseil du théâtre...puis notre conseil d'administration est riche de gens du milieu des affaires, il y a des gens de Bell Canada, de la Banque Nationale... et des fois c'est là que tu bâtis ton réseau...ces gens-là ils vont dire, écoute j'ai siégé avec telle personne... puis il me semble qu'elle peut ajouter de la valeur autour de la table.

S'impliquer dans différents réseaux semble donc quelque chose d'essentiel pour être nommé sur un conseil, que ce soit des réseaux mixtes ou à prédominance féminine. Il y a un fait qui demeure unanime chez les personnes rencontrées; on ne peut pas nommer des gens qu'on ne connaît pas! Pour certaines femmes, les réseaux féminins permettent d'avoir une approche différentes et de partager plus ouvertement des préoccupations qui leur sont propres. Les réseaux féminins permettent, tout comme le font les hommes, de se soutenir mutuellement. Ces réseaux facilitent également la création de répertoires ou de vitrines qui permettent plus facilement de repérer et de référer des candidates potentielles, selon leur expertise.

Des activités peuvent, de plus, être organisées par ces réseaux afin de favoriser la prise de contact avec des présidentes et des présidents de conseil d'administration. Aussi, l'implication dans des levées de fonds apparaît comme un facteur qui influence positivement l'accès à des conseils. Pour certaines répondantes, un répertoire gouvernemental pourrait être un outil structurel utile puisqu'il mettrait moins l'accent sur des enjeux corporatifs.

Un répertoire au gouvernement est essentiel car à chaque fois que vous allez avoir un répertoire de tel groupe, c'est du corporatif et ils vont défendre leurs membres.

Les personnes rencontrées ont reconnu qu'il n'existait pas de solutions miracles à la difficulté de **concilier travail, famille et conseil d'administration**. Cela dit, elles ont, par ailleurs, proposé quelques stratégies structurelles pour faciliter la participation des femmes à des conseils, lesquelles pourraient également bénéficier aux hommes. Parmi ces stratégies, mentionnons une meilleure utilisation du temps au sein des conseils.

La nouvelle génération tolère moins les conseils qui n'en finissent plus et qui se font le soir... Alors les gens disent : est-ce qu'on peut s'arranger pour avoir un conseil qui a de l'allure entre 16h00 et 18h00 ou 19h00?

Aussi, une reconnaissance du temps consacré au conseil, à l'intérieur même du travail régulier de la personne, pourrait être facilitante.

De ne pas considérer les participations sur les CA comme étant quelque chose en dehors du travail...ça je trouve que c'est important parce que ça fait une autre surcharge et ça peut être une raison pour laquelle les femmes sont moins intéressées parce qu'elles ont déjà les charges normales du travail, rajouter celles du CA...

D'autres personnes sont d'avis que le travail au sein des conseils devrait être rémunéré lorsque la taille du conseil le permet. Un dédommagement pour des frais de garde pourrait aussi être envisagé.

La formation figure également comme un moyen personnel qui permet aux femmes d'être mieux préparées à siéger sur un conseil d'administration. La connaissance des mécanismes de fonctionnement d'un conseil d'administration a été mentionnée de façon importante puisqu'il semble que les femmes méconnaissent ce type d'instance décisionnelle.

C'est un élément qui est essentiel, ne serait-ce que de savoir c'est quoi un conseil d'administration, c'est quoi ton rôle, c'est quoi ton pouvoir, et aussi beaucoup, beaucoup de femmes ne connaissent pas la responsabilité des administrateurs.

Une personne qui peut avoir un rôle très formateur sur le fonctionnement d'un conseil d'administration, c'est le président ou la présidente du conseil. Selon les résultats obtenus, cette personne a un rôle majeur à jouer sur l'intégration et la performance des membres de conseil. Choisir une instance décisionnelle pour laquelle le président ou la présidente joue bien ce rôle, est un des conseils qui a été émis par plusieurs répondants.

Je pense que les présidents de conseil doivent développer cette capacité de faire la formation des membres... c'est le rôle du président comme animateur de son conseil de découvrir, de connaître chacune de ses personnes, de les obliger à se manifester, sans les forcer...son rôle est de chercher, d'optimiser tout le potentiel autour de la table pour être capable de rencontrer leur mandat.

Pouvoir **compter sur un mentor** ou un coach, toujours prêt à donner des conseils et de la rétroaction sur leur performance, est un atout précieux qui a permis aux femmes rencontrées de progresser au sein de ces instances. Certaines femmes agissent même comme mentor. Aussi, dans certains conseils, un mécanisme formel de mentorat a été mis en place pour les nouveaux membres.

Au sein de notre conseil, dans notre programme d'accueil et de formation des nouveaux membres, on a prévu appairer le nouveau ou la nouvelle membre avec un membre plus ancien pour au moins les trois premières sessions afin que cette personne ait un mentor désigné si elle a des questions.

DISCUSSION

Les résultats de la recherche permettent de tisser de nombreux liens avec les théories et les études antérieures et de dresser divers constats quant à la présence des femmes sur les conseils d'administration. Certaines concordances et similitudes sont observées, tandis que plusieurs points permettent d'approfondir et de préciser certains facteurs liés à la sous-représentation des femmes siégeant sur les conseils d'administration. À cet égard, les résultats montrent que tant les facteurs structurels que personnels contribuent à l'expliquer. Ainsi, les moyens mis de l'avant pour augmenter leur présence doivent tenir compte de ces deux aspects puisqu'à certains égards, ils sont intimement liés.

Bien que la mixité des conseils d'administration figure parmi les bonnes pratiques en matière de gestion (Chapman, 2006) et qu'une relation positive a été identifiée entre le nombre de femmes siégeant sur les CA et la performance de l'entreprise (Burgess & Tharenou, 2002; Burke, 2003), l'augmentation de leur nombre ne semble pas aller de soi (Hughes, 2000). En effet, tel que présenté par Andergerg (2008), le taux de participation des femmes présentes sur les CA varie d'un pays à l'autre, bien qu'elles soient toujours sous-représentées. Le seul pays qui fait exception est la Norvège qui a voté une loi similaire à celle du Québec, adoptée en 2006. Cette loi semble, selon les données recueillies, constituer le meilleur moyen de contrer les obstacles structurels liés à la culture dominante du *Old Boy Club* et du processus de nomination, où le politique peut jouer. En effet, les disparités entre l'implication politique des femmes et des hommes pourraient expliquer, en partie, la sous-représentation des premières au sein des conseils d'administration.

Les participantes ont indiqué à cet effet que la loi était un incitatif pour les femmes à se présenter comme membres d'un conseil d'administration. Une plus grande représentation de leur part permettrait, ainsi, de contrer certains facteurs nuisibles à leur participation, tels que la peur d'être la seule femme ou le manque de modèles féminins à qui se référer. En effet, le manque de confiance en soi et la peur de ne pas être à la hauteur sont des éléments qui tendent à accroître la pression subie par les femmes sur les conseils d'administration. Cette dimension est fortement

ressortie des propos des participantes comme un facteur personnel contribuant aux obstacles à la présence des femmes sur les conseils d'administration. Par ailleurs, bien que certaines femmes interrogées semblent conscientes que leur nomination au sein d'un conseil d'administration puisse être attribuable, en partie, au fait qu'elle soit une femme, cela ne semble pas avoir eu d'implications négatives, contrairement aux résultats rapportés par Huse et Solberg (2006) selon qui, cela constituait une pression supplémentaire.

Tout comme les études antérieures (Anderberg, 2008), les résultats de la recherche font ressortir l'importance du réseautage et des contacts personnels pour favoriser l'accès aux conseils d'administration. Paradoxalement, bien que les répondantes affirment que les relations interpersonnelles font partie de leurs compétences et de leurs stratégies d'influence au sein des CA, une lacune persiste au niveau du réseautage et celle-ci serait liée au manque de temps. Concilier le travail et la vie personnelle constitue déjà un enjeu pour elles. Il devient alors évident que de cultiver un réseau et de développer une visibilité sur la scène publique, tels que préconisés par Zelechowski et Bilimoria (2003) et Burgess et Tharenou (2002), soient difficiles sinon impossibles pour certaines. Les résultats de cette étude font également ressortir que les bassins de candidatures et le repérage, deux facteurs structurels, contribuent à favoriser l'accès des femmes sur les conseils d'administration, tout comme l'avait noté Hughes en 2000. Les faiblesses du réseautage des femmes compliquent, dans cette perspective, le repérage et le maintien d'une relève. Par ailleurs, les organisations et le gouvernement pourraient contribuer à la mise sur pied d'un répertoire de femmes aptes à siéger sur des instances décisionnelles, tel qu'identifié par Hughes (2000) et Burgess et Tharenou (2002) comme un mécanisme d'accès intéressant.

À l'instar des études précédentes (Huse & Solberg, 2006; Machold et al., 2008), les résultats de notre recherche indiquent que la participation des femmes au sein des conseils d'administration au Québec apporte une complémentarité dans les visions et les compétences mises de l'avant par les membres et une meilleure représentativité des besoins de la clientèle. Cet apport, par la réunion de gens dont le bagage éducationnel couvre un spectre plus large et dont les points de vue diffèrent, est associée, de manière positive, à la diversité au sein de la haute direction (Bilimoria, 2006). Les résultats de l'étude convergent également avec ceux des études antérieures, portant sur l'apport des femmes lié à leurs comportements spécifiques. En effet, il semble que les femmes

basent leurs comportements au sein des conseils d'administration sur la recherche de compromis, le travail d'équipe et la préoccupation pour les gens. Ces éléments pourraient être liés aux valeurs dites « féminines », dont font mention Huse et Solberg (2006). Ainsi, la participation des femmes sur les conseils d'administration apporte une nouvelle conception de la gouvernance, telle que présentée par Machold et al. (2008). Cette féminisation des pratiques au sein des conseils devrait être vue dans la perspective de cette recherche comme un enrichissement des pratiques et non une accentuation de la dichotomie des comportements masculins et féminins (Rinfret & Lortie-Lussier, 1997; Symons, 2007).

Ce constat relatif à l'apport des femmes pourrait, par ailleurs, faire l'objet d'une recherche plus approfondie car les informations recueillies sont basées sur les perceptions de cet échantillon. Il serait utile que des recherches subséquentes puissent étudier de façon plus spécifique les comportements et valeurs véhiculés par les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration.

Bien que la loi québécoise ait contribué à une augmentation de la représentation des femmes sur l'ensemble des CA visés par celle-ci, les statistiques montrent de profondes disparités entre les domaines dits « masculins » et « féminins ». Des moyens permettant aux femmes un meilleur accès ont été identifiés par cette étude, dont l'importance de s'impliquer au niveau communautaire et l'influence du politique dans la sélection des membres d'un conseil d'administration. Ceci confirme les résultats des études antérieures indiquant l'importance de faire preuve de sens politique, de créer des alliances, de savoir manœuvrer (Zelechowski & Bilimoria, 2003) et d'être en mesure de saisir l'importance des jeux de pouvoir (Huse & Solberg, 2006). Le réseautage ressort ainsi comme un moyen essentiel pour accéder à des conseils d'administration. Dans une moindre mesure, la formation sur le fonctionnement et la dynamique du pouvoir au sein d'un conseil peut aussi aider les femmes, aussi bien que les hommes, à développer les connaissances liées au fonctionnement d'un conseil d'administration.

À cet égard, il pourrait être intéressant, dans une recherche subséquente, de suivre dans le temps les femmes qui participent à de telles formations afin de documenter leur accès ou non à des conseils d'administration. Une étude longitudinale permettrait d'obtenir des informations plus précises sur les moyens à mettre de l'avant dans ce contexte.

Enfin, contrairement aux autres études sur le sujet, la problématique liée à la conciliation travail, famille et conseil est ressortie comme un obstacle important à l'accès des femmes à des conseils d'administration. Il semble donc essentiel d'identifier des moyens permettant de le contrer. Parmi les moyens envisagés, l'heure et le moment auxquels sont tenus les conseils ont été identifiés tout comme la reconnaissance par les organisations du temps investi par leurs employées à siéger sur des CA.

Bien que la portée des résultats de cette étude soit limitée, nous pouvons affirmer que la réalité des femmes sur les conseils d'administration au Québec est en constante évolution depuis l'adoption de la Loi québécoise sur la Gouvernance des sociétés d'État. Telle que le démontrent les récentes statistiques présentées en introduction et l'opinion des personnes ayant fait l'objet de cette recherche, la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État a un impact direct et positif sur l'augmentation du nombre des femmes sur les conseils d'administration. Celle-ci a à la fois permis des changements au plan structurel, en réservant des places aux femmes sur les conseils et au plan personnel, en interpellant et en motivant les femmes à présenter leur candidature.

Dans ce contexte, cette recherche a montré que la Loi ne doit pas être perçue comme un incitatif obligatoire, voire coercitif, envers les organisations, mais plutôt comme un élément qui se juxtapose aux changements de mentalité et d'attitudes nécessaires à la pleine reconnaissance des femmes au sein des conseils d'administration. Cela dit, il reste beaucoup de chemin à parcourir. La parité n'est toujours pas atteinte dans les Sociétés d'État visées par la Loi et la très grande majorité des conseils d'administration d'organismes publics et d'entreprises privées, au Québec, ne sont pas touchés par cette loi. Puisque les résultats de cette recherche, à l'instar de d'autres, montrent que la participation des femmes sur les CA favorise la démocratisation de la société et améliore la gouvernance, il ne reste qu'à souhaiter que les dirigeants le reconnaissent afin d'accentuer leurs démarches visant l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de la société québécoise.

Profils des auteures :

Sophie Brière est chargée de cours à la direction de l'enseignement et de la recherche à l'École nationale d'administration publique (ENAP) du Québec. Elle détient un doctorat (Ph.D.) de l'ENAP en administration publique. Ses principaux domaines d'expertise sont le développement de la carrière des femmes et des mécanismes institutionnels permettant l'égalité entre les hommes et les femmes dans les administrations publiques, le management et la gestion de projets internationaux et la gestion de l'aide et le développement international. Mme Brière agit comme consultante et formatrice auprès d'organismes du secteur public dans plus de 10 pays d'Amérique latine, d'Afrique et d'Europe. Elle a été associée à la création à l'ENAP du *Centre de développement femmes et gouvernance* pour lequel elle agit à titre de coordonatrice du volet portant sur la gestion des ressources humaines et les politiques publiques et du volet international.

Natalie Rinfret est professeure titulaire à l'École nationale d'administration publique (ENAP) et titulaire de la Chaire La Capitale en leadership public depuis 2005. Elle a également assumé les fonctions de directrice scientifique du Service d'évaluation des compétences de l'ENAP de 2001 à 2008. Elle possède un Ph.D. en psychologie sociale de l'Université d'Ottawa et a complété des études postdoctorales, en motivation humaine, à l'Université du Québec à Montréal. Madame Rinfret concentre actuellement son enseignement et ses contributions sur les thèmes reliés au comportement au sein des organisations et aux compétences de gestion et de développement de la carrière des cadres. Ses recherches portent principalement sur la carrière des femmes cadres, l'impact de la décroissance organisationnelle sur la santé mentale des employés, les raisons qui motivent les gestionnaires à quitter volontairement leur poste et l'incidence du style de leadership sur le climat organisationnel. Elle est l'auteure de plusieurs articles et de livres et agit également comme consultante auprès d'organismes publics. En 2004, elle a reçu le prix d'excellence en recherche de l'ENAP. Elle est également membre fondatrice du Groupe Femmes, Politique et Démocratie et membre de son CA.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANDERBERG, J. (2008). «Scandinavian Power Surge», *Fortune International (Europe)*, Vol. 158, no. 6 (October), 13, 82-82.
- ANDREW, C., CODERRE, C. ET DENIS, A. (1990). «Stop or Go: Reflections of Women Managers on Factors Influencing their Career Development», *Journal of Business Ethics*, 9, 361-367.
- ASHWORTH, G. (1996). *Gendered Governance: An Agenda for Change*, PNUD, 18 p.
- BILIMORIA, D. (2006). «The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers», *Journal of Managerial Issues*, vol. XVIII, no. 1, 47-61.
- BURGESS, Z. ET THARENOU, P. (2002). «Women Board Directors: Characteristics of the Few», *Journal of Business Ethics*, 37, 39-49.
- BURKE, R.J. (2003). «Women on corporate boards of directors: the timing is right», *Journal of Women in Management Review*, vol. 18, no. 7, 346-348.
- CAMPBELL, K. ET MINGUEZ-VERA, A. (2008). «Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance», *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- CHAPMAN, R. (2006). *Simple Tools and Techniques for ERM (Enterprise Risk Management)*, England, John Wiley & Sons, 453 p.
- CLARINGBOULD, I. ET KNOPPERS, A. (2007). « Finding a 'Normal' Woman: Selection Processes for Board Membership», *Sex Roles*, Vol. 56, 495-507.
- CODERRE, C., DENIS, A.B. ET ANDREW, C. (1999). *Femmes de carrière, carrière de femmes*, Ottawa, Presses de l'Université d'Ottawa, 180 p.
- DAVIDSON, M.J. ET BURKE, R.J. (2000). *Women in Management: Current Research Issues volume II*, Thousand Oaks, 309 p.
- DESROSIERS, M. ET LEPINE, I. (1991). « La place des femmes dans la gestion: perspectives de recherche », dans Lépine et Simard, *Prendre sa place dans l'univers organisationnel*, Ottawa, Éditions Agence d'arc, pp. 3-52.
- DION, M. (2007). «Les conseils d'administration de grandes entreprises canadiennes et les directives de gouvernance (1997-2005)», *Revue : Droit et société*, n°67/3, 695-711.
- ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP), *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*, Guide de référence, Québec, 59 p.

FERGUSON, K. (1984). *The feminist Case Against Bureaucracy*, Philadelphia Temple, University Press, 286 p.

GIDENGIL, E. ET VENGROFF, R. (1997). «Representative bureaucracy, tokenism and the glass ceiling : the case of women in Quebec municipal administration», *Canadian Public Administration/Administration publique du Canada, Vol. 40*, No. 3, Fall/automne, 457-480.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR (2005). *Les programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique pour les femmes*, Québec, 4 p.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, MINISTERE DES FINANCES (2006a). *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : Énoncé de politique*, Québec, 54 p.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, SECRETARIAT DE LA CONDITION FEMININE (2006b). *Plan d'action gouvernemental 2007-2010*, Québec, 57 p.

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, SECRETARIAT DE LA CONDITION FEMININE (2007). *Rapport annuel de gestion 2006-2007*, Québec, 15 p.

GILLIGAN, C. (1982). *In a different voice psychological theory and women development*, Cambridge, Harvard University Press, 184 p.

GUY, M.E. (1994). «Organizational Architecture, Gender and Women's Careers», *Review of Public Personnel Administration, Spring, Vol.14*, No. 2, 77-90.

HAREL GIASSON, F. (1993). «Sans les habiletés politiques, point de salut !», *Revue Gestion*, novembre 1993, 130-139.

HUPPER-LAUFER J. (1982). *La féminité neutralisée?*, Paris, Flammarion, 297 p.

HUSE, M. ET SOLBERG A. G. (2006). «Gender-related boardroom, dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards», *Women in Management Review, Vol. 21*, No. 2, 113-130.

JOY, L. (2008). «Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers», Catalyst Research Reports, July 2008.

KANTER, R. M. (1977). *Men and Women of the corporation*, New York, Basic Books, 390 p.

LAUFER, J. (2004). «Femmes et carrières : la question du plafond de verre», *Revue française de Gestion, Vol. 30*, No. 151, 117-128.

LORTIE-LUSSIER, M. ET RINFRET, N. (2002). «The Proportion of Women Managers : Where Is the Critical Mass ?», *Journal of Applied Social Psychology, Vol. 32*, No. 9, (Winter/hiver), 1974-1991.

LORTIE-LUSSIER, M. ET RINFRET, N. (2005). «Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes», *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 71, No. 4, 647-663.

LYNESS, K.S. ET THOMPSON, D.E. (2000). «Climbing the corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, 86-101.

MACHOLD. S., AHMED, P.K. ET FARQUHAR, S.S. (2008). «Corporate Governance and Ethics: A Feminist Perspective», *Journal of Business Ethics*, 81, 665–678.

MAINIERO, L.A. (1994). «On breaking the Glass Ceiling: The political Seasoning of Powerful Women Executives», *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 22, No. 4, 5-20.

MARTIN, J. (2000). «Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory», *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2, 207-216.

MOORE, L.L. (1986). *Not as fare as you think. The realities of working women*, Toronto, Lexington books, pp.1-12.

ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES (OCDE) (2005). «L'égalité des sexes engendre-t-elle la croissance?», *L'observateur de l'OCDE*, No. 250, Juillet, pp. 14-16.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (PNUD) (2000). *Women's Political Participation and Good Governance: 21st Century Challenges*, PNUD, 93 p.

RICCUCCI, N.M., ET SAIDEL, J.R. (1997). «The Representativeness of State-Level Bureaucratic Leaders: A Missing Piece of the Representative Bureaucracy Puzzle», *Public Administration Review*, Vol. 57, No. 5, 423-430.

RINFRET, N., ET LORTIE-LUSSIER, M. (1997). «Le style de gestion des hommes et des femmes: convergence ou divergence?», *Canadian Public Administration /Administration publique du Canada*, Vol. 40, no. 4, (Winter/hiver), 599-613.

RINFRET, N. ET LORTIE-LUSSIER, M. (2003). «Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres : différents ou non de ceux de leurs collègues masculins ?», *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, Vol. 20, No. 4, 320-333.

SIMARD C. ET TARRAB, G. (1986). *Une gestion au féminin ?*, Nouvelles réalités, Boucherville, Éditions C. Vermette inc., pp.17-34.

SMITH, N., SMITH V. ET VERNER M. (2006). «Do women in top management affect firm performance? », *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 7, 569-593.

SYMONS G. (1984b). «La carrière ! Un vécu au féminin», *Gestion*, Vol. 7, No. 3, 50-52.

SYMONS G. (2007). «Qui a peur des émotions organisationnelles : revisiter le rapport entre le féminin et la gestion à l'aide du concept de l'espace-temps affectif», *Recherches féministes*, Vol. 20, No. 1, 101-127.

TERJESEN, S. ET SINGH V. (2008). «Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context», *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, 55–63.

WHITE, B., COX, C. ET COOPER, C.I. (1997). «A portrait of Successful Women», *Women in Management Review*, Vol. 12, No. 1, 27-34.

WHITE, B., COX, C. ET COOPER, C.I. (1992). *Women's Career Development: a study of High Flyers*, Blackwell Publishers, pp. 129-231.

ZELECHOWSKI D.D ET BILIMORIA, D. (2003). «The experience of women corporate inside directors on the boards of 1,000 firms», *Women in Management Review*, Vol. 18, No. 7, 376 – 381.

REFERENCES ELECTRONIQUES

ASSOCIATION DES FEMMES EN FINANCE DU QUEBEC (Page consultée le 4 décembre 2007). *Les femmes sur les conseils d'administration : le Canada est loin d'être un modèle*, [en ligne], http://affq.org/fr/presse/articles/courrier_parlementaire_2006-11-02.pdf

EuropeanPWN Board Women Monitor (2008). «Women on boards in europe» In : <http://www.catalyst.org/publication/251/women-on-boards-in-europe>

FEMMES DE TETE (Page consultée le 3 décembre 2007). *Table ronde sur le thème « Comment améliorer la présence des femmes aux conseils d'administration »*, [en ligne], http://www.womeninthelead.ca/newsletter_fr.htm

HUGHES, K.D. (2000). «Women and Corporate Directorships in Canada: Trends and Issues», Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques. CPRN Discussion Paper No. CPRN/01 <http://www.rcrpp.org>

LE JOURNAL DU NET (Page consultée le 3 décembre 2007). *Seulement 6 % de femmes dans les conseils d'administration*, [en ligne], http://www.journaldunet.com/management/repere/femmes_conseils_administration.shtml

L'INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVEES ET PUBLIQUES (IGOPP) (Page consultée le 4 décembre 2007). *Une première au Québec : Étude sur la rémunération des administrateurs*, [en ligne], http://igopp.org/fr/News/0_Communique%20de%20presse.pdf

REZONANCE (Page consultée le 3 décembre 2007). *Conseils d'administration : les femmes à bord!*, [en ligne], <http://www.rezonance.ch/rezo/classes/ft-first-tuesday/geneve/20051123/one-community>