

MARDI 8 MARS 2011

LE DEVOIR.com

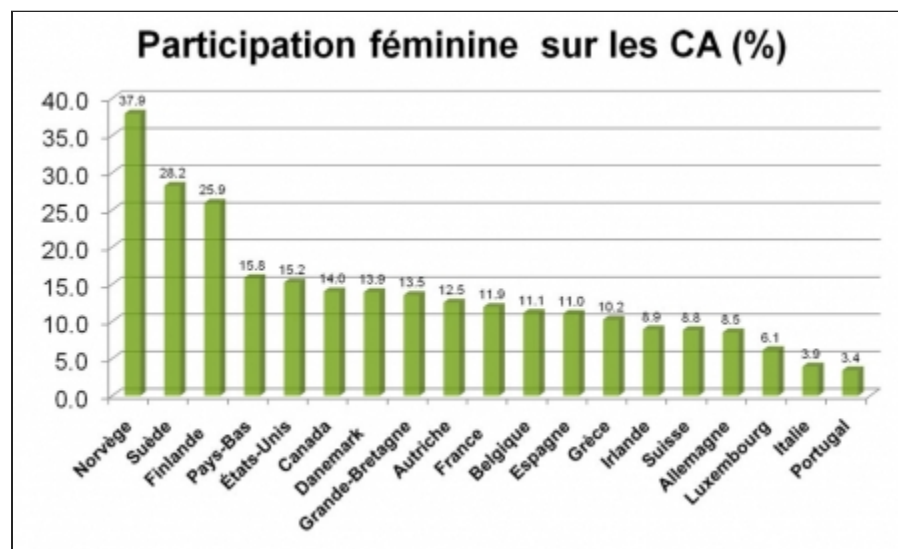
Libre de penser

Accueil > Économie > Actualités économiques > [Les entrevues HEC Montréal - La lente ascension](#)

Les entrevues HEC Montréal - La lente ascension

Au Canada, à peine 14 % des sièges aux conseils d'administration d'entreprises sont occupés par des femmes

Claude Turcotte 8 mars 2011 Actualités économiques



La présence de femmes dans les conseils d'administration et à des postes de haute direction dans les entreprises suscite de nobles sentiments depuis plusieurs années, mais, dans les faits, on constate très nettement que leur avancement dans les centres de décision et de pouvoir du monde des affaires stagne depuis une dizaine d'années. À ce rythme, il faudra encore 38 ans avant que les femmes atteignent la parité dans les entreprises canadiennes inscrites en Bourse.

Après sept années de recherches objectives et scientifiques à partir de statistiques portant sur des milliers d'entreprises tant en Amérique du Nord qu'en Europe et en Australie, deux éminents professeurs de HEC Montréal, Claude Francoeur et Réal Labelle, cherchent encore à comprendre toutes les facettes de ce blocage. En dernier ressort, ils pensent qu'il faudrait peut-être «donner un petit coup de pouce aux forces du marché» pour faire en sorte que la représentation féminine dans les conseils d'administration passe de son taux actuel de 14 % à 30 % sur une période de trois à cinq ans. Il y a présentement en moyenne 1,4 femme par conseil d'administration. En se rendant à 30 %, on y aurait ajouté 1,6 femme, ce qui donnerait une moyenne de trois femmes par conseil, soit le début d'une masse critique.

«À trois femmes, on commence à avoir une belle synergie et diversité. À ce moment-là, des réseaux se formeront et peut-être que les forces du marché feront leur travail par la suite», espère M. Francoeur. Son collègue, M. Labelle, ajoute que le problème est qu'il n'y a pas beaucoup de femmes dans les postes de haute direction et c'est là qu'on va chercher les

nouveaux administrateurs. Pourtant, depuis une quinzaine d'années des institutions universitaires, comme HEC, ont atteint la parité entre garçons et filles dans leur clientèle d'étudiants. De nombreuses diplômées sont déjà dans les entreprises. Les femmes y représentent maintenant 47 % de la main-d'oeuvre, et 37 % des postes de management leur sont confiés. Néanmoins, à la haute direction, leur représentativité tombe à 16,9 %, en comparaison de 14 %, il y a cinq ans.

Pourquoi un tel blocage dans la montée vers les sommets? Les spécialistes parlent d'un «plafond de verre», c'est-à-dire un mur invisible. Ce concept désigne le fait que, dans une structure hiérarchique, les niveaux supérieurs semblent très difficilement accessibles aux femmes sans raison apparente. «Le pire, constatent les deux professeurs de HEC, c'est que quand les femmes réussissent à défoncer ce plafond, les études montrent qu'il y a aussi une falaise de verre. On les met dans des postes précaires que les hommes ont délaissés, soit parce qu'il y a trop de risques ou que l'entreprise est dans une mauvaise situation financière. Ces femmes sont plus courageuses et acceptent de se mettre dans ces situations précaires.»

Ces obstacles de verre ne sont évidemment pas une création imaginaire qui serait dans la tête des femmes. En fait, «ce sont les réseaux d'administrateurs en fonction, la vieille garde surtout constituée d'hommes, qui les créent consciemment ou non, au pire par résistance au changement, au mieux à cause de la pénurie de femmes occupant des postes de chef d'entreprise». Le problème, constatent MM. Francoeur et Labelle, «c'est que si les femmes n'accèdent pas à ces fonctions, elles n'acquerront jamais d'expérience, ce qui risque de maintenir le ratio de femmes sur les conseils au niveau actuel».

Que faire pour faire sauter ces barrières?

Il y a actuellement à travers le monde trois stratégies en ce qui concerne la venue des femmes dans les hautes sphères des entreprises. Il y a d'abord celle en vigueur au Canada et dans plusieurs autres pays consistant à laisser cette tâche au marché. On se rend compte que cette méthode ne fonctionne pas très bien appliquée par exemple en Grande-Bretagne où les autorités réglementaires ont établi l'obligation formelle pour les compagnies de fournir aux investisseurs des explications au fait que la représentativité des femmes à leur conseil n'augmente pas. Cette formule devient souvent une étape vers la troisième stratégie, celle de la Norvège qui, en 2003, adoptait une loi et qui est appliquée depuis 2008, ayant pour effet de fixer aux entreprises un quota de 40 % de femmes administratrices. La formule a si bien fonctionné que les Norvégiennes comptent maintenant pour 45 % des membres dans les conseils d'administration. D'autres pays scandinaves ont adopté des lois semblables, la France et l'Espagne ont opté également pour les quotas.

Quelle stratégie devrait-on adopter au Canada? MM. Francoeur et Labelle proposent une solution mitoyenne, celle de viser à doubler le ratio actuel dans une première étape. Les entreprises qui n'y parviendraient pas auraient l'obligation d'expliquer pourquoi dans leur rapport annuel. Le gouvernement québécois est allé plus loin en adoptant un objectif de 50 % pour ses entreprises d'État, mais, selon ces messieurs de HEC, dans le secteur privé, il faut y aller plus prudemment pour laisser le temps d'identifier et de développer les personnes compétentes et bien sûr d'éviter que les administrateurs en place ne se braquent. En atteignant le plateau de 30 %, il deviendrait alors plus facile pour les femmes de développer leurs réseaux. Les conseils d'administration actuels n'ont souvent qu'une seule femme, ce qui crée un risque réel de limiter celle-ci à un rôle symbolique. À deux femmes, la situation s'améliore, mais c'est insuffisant pour créer une dynamique et une synergie efficace. Il faut un minimum de trois femmes sur un conseil d'une dizaine de membres pour faire éclater la barrière de l'acceptation réelle dans «le club» du conseil d'administration.

Mais pourquoi donc, deux comptables, des hommes par surcroît, se sont-ils engagés dans un tel sentier de recherches, au demeurant fort peu fréquenté? «Bien sûr, nos champs de recherche principaux sont la gouvernance et la comptabilité financière, mais comme l'information financière est au coeur des problèmes de gouvernance depuis les dix dernières années, nous avons constaté que lorsqu'il y a des femmes au conseil d'administration ou à la haute direction, il y a moins de manipulation dans les chiffres et résultats financiers», répondent-ils.

La stagnation du ratio de femmes dans les hautes sphères administratives apparaît d'autant plus étonnante aux yeux des chercheurs que les études montrent hors de tout doute que les femmes qui se retrouvent dans des situations plus risquées et complexes réussissent à faire en sorte que les compagnies obtiennent autant de rendement que des entreprises similaires dans le même secteur industriel: «Quand on a à prendre des décisions sur des questions complexes comme l'évaluation de risques, de projets de fusion et acquisition, etc., on gagne à avoir de la diversité dans un groupe. C'est ce que montre l'une de nos études. Les femmes posent souvent les questions difficiles. Les scandales sont souvent mis au jour par des femmes. Ce fut notamment le cas chez Enron.»

Une autre étude montre par ailleurs que la diversité et l'arrivée de femmes dans un conseil entraînent au début une légère diminution de l'efficacité dans la prise des décisions et de la rentabilité, le temps que l'intégration se fasse, mais, en fin de compte, il y a une nette amélioration de la performance. M. Francoeur, qui est titulaire du Professorship en information financière stratégique, et M. Labelle, qui est titulaire de la Chaire de gouvernance et juricomptabilité, entendent poursuivre leurs travaux de recherche sur la situation des femmes dans les entreprises d'ici et d'ailleurs dans le monde.

Collaborateur du Devoir

direction, femme, Journée internationale des femmes, conseil d'administration (C.A.)

[Haut de la page](#)