



COLLÈGE DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

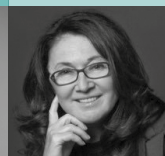


LA **GOUVERNANCE** 
EN **15** ÉPISODES

UNE PRÉSENTATION DE



AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS





Par **Hélène Lee-Gosselin**, Ph. D., ASC
Professeure associée, Département de management, FSA ULaVal

LA DIVERSITÉ AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Depuis quelques décennies, le thème de la diversité gagne en popularité et les organisations qui ne s'en préoccupent pas encourent désormais des risques croissants d'image, de réputation et d'affaires. Un grand nombre d'agents et d'organisations en font la promotion au sein des conseils d'administration (CA), mais aussi à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'organisation. Parmi eux on retrouve des corporations professionnelles, des scientifiques, des régulateurs, des entreprises qui en ont fait leur mission et bien sûr, des groupes d'activistes comme des actionnaires activistes et des groupes féministes. Le gouvernement canadien et la province de Québec ont même tenu récemment le *Gender Summit 11* (Montréal 2017), pendant lequel plus de 675 défenseurs de l'égalité des sexes dans les domaines des sciences, de l'innovation et du développement ont présenté leurs analyses, initiatives, résultats et défis, afin d'accélérer les changements sociaux et organisationnels souhaités.

LE TERME EST POPULAIRE... MAIS IL N'EST PAS UNIVOQUE

Pour certains, la diversité des genres ou des sexes, et ultimement la parité, est l'objectif à atteindre à long terme, au nom des valeurs d'équité et d'égalité auxquelles souscrivent de nombreux pays depuis le milieu du 20^e siècle¹. Pour d'autres, la diversité inclut des caractéristiques comme le sexe ou le genre², l'âge, mais aussi les compétences, l'origine ou l'identité culturelle ou ethnique, l'orientation sexuelle, et même, l'expérience de vie.

Pour les tenants de l'objectif de parité hommes-femmes ou de diversité des genres, le fondement de leur action est souvent la reconnaissance des effets, dans la société, de la discrimination systémique selon le sexe, et la volonté de transformer des pratiques et des systèmes pour l'éradiquer. La position des tenants de la diversité au sens large repose surtout sur la recherche en psychologie sociale, sociologie du travail et management qui montre le potentiel de performance supérieure ou améliorée des groupes de tâche diversifiés comparativement aux groupes homogènes. Ces travaux ont démontré que les personnes qui présentent des caractéristiques différentes de celles de la majorité ou du groupe dominant

peuvent être privées ou exclues de divers rôles, opportunités ou gratifications. Lorsque le sexe ou le genre est priorisé, la discrimination systémique est reconnue implicitement ou explicitement.

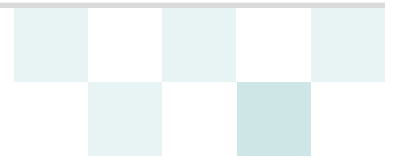
Les motifs, objectifs ou enjeux à l'origine des initiatives au nom de « la diversité » ne sont pas toujours explicites; c'est souvent l'analyse des discours et des pratiques qui permet de les déceler. Il arrive aussi que les justifications des actions soient d'un type, par exemple l'équité et l'égalité selon le sexe, mais que l'analyse des plans d'actions, des mesures effectivement prises et de leur portée suggère que les motifs sont davantage l'utilité pour l'entreprise, la gestion de l'image et certains résultats à court terme.

POURQUOI S'EN PRÉOCCUPER?

Dans les débats concernant la diversité au sein des CA, deux logiques sont utilisées; elles reflètent des valeurs différentes : a) l'égalité hommes-femmes et la lutte à la discrimination; b) l'utilité pour l'organisation : « c'est bon pour les affaires » (« *business case* »). On peut les retrouver côte à côte dans les argumentaires, mais généralement, la logique d'affaires domine largement la discussion.

La logique de l'utilité pour l'entreprise est étayée et largement disséminée dans les travaux d'organisations qui militent pour l'autorégulation des entreprises relativement à la composition des CA, comme CPA, Catalyst, 30% Club, McKinsey, Equilar, Deloitte, Conference Board of Canada. Ils citent nombre d'études et de témoignages mettant en évidence les avantages de la diversité au sein d'une instance de décision, notamment :

- > Meilleure efficacité du CA dans la surveillance de la stratégie de l'organisation, la vérification et la gestion du risque et l'imputabilité;
- > Meilleure performance sur les indicateurs financiers et non-financiers (car davantage d'angles ont été pris en compte dans les analyses et les décisions) et durabilité de la performance (dont de moindres émissions de gaz à effet de serre, de meilleures relations de travail);



- > Innovation, créativité;
- > Meilleure compréhension des besoins, préférences et attentes des clientèles actuelles et potentielles;
- > Accès à un bassin élargi de main d'œuvre potentielle et aux meilleurs talents, reflétant la diversité de la société.

Certains ajoutent à ces avantages, qu'il est de la responsabilité sociale de l'entreprise de se préoccuper de développement social, ce qui implique d'être plus inclusif et soucieux de l'égalité et de l'équité. Plusieurs ont même trouvé des associations significatives entre la présence de femmes sur le CA et la réduction du risque d'écarts de comportements (déontologie) et de valeurs (éthique) et un meilleur respect des normes sociales et environnementales³ par l'organisation. L'interprétation de tels résultats pose un piège à celui ou celle qui serait tenté d'attribuer « aux femmes » comme groupe, une posture éthique supérieure à celles « des hommes », comme si les femmes, dans leur essence, étaient davantage portées par des valeurs éthiques. Une telle interprétation relève davantage du stéréotype⁴ et du sexisme bienveillant à l'endroit des femmes⁵; elle néglige le travail d'analyse et de discussion qui peut émerger dans un groupe lorsque la présence de nouvelles personnes, disposant de compétences liées à d'autres domaines d'expertise développés dans divers rôles sociaux, est mise à profit.

Il est implicite dans cet argumentaire que la culture du milieu et le climat au sein du groupe doivent en être un d'ouverture pour que ces personnes « différentes » mettent au jeu leurs expertises et points de vue, et qu'ils soient adéquatement considérés dans les discussions et les décisions. Le risque de la pression du groupe majoritaire qui néglige les points de vue divergents est toujours possible. La « présence » de la différence n'est donc pas suffisante pour générer les bénéfices identifiés ci-haut.

LA LUTTE À LA DISCRIMINATION

Contre la discrimination selon le sexe est la logique qui fonde la décision de la Norvège qui, en 1999, a imposé un quota de femmes de 40% dans la composition des CA de certaines organisations⁶ à compter de 2003. La persistance de la faible participation des femmes aux instances décisionnelles et de la ségrégation professionnelle sur le marché du travail était incompatible avec leur ambition d'une société égalitaire. Cette loi a eu l'effet d'un électrochoc. Parce que la majorité des entreprises visées ne se sont pas soumises volontairement, l'obligation fut imposée en janvier 2006 et les organisations récalcitrantes risquaient la dissolution après janvier 2008. Les résultats sont révélateurs : la proportion médiane de femmes sur les CA de ces entreprises est donc passée de 0% en 2003, à 18% en 2006 puis à 40% en 2008.⁷ L'application et le respect de la loi se sont faits graduellement et le débat public fut animé, même dans cette société qui est parmi les plus avancées en matière d'égalité hommes-femmes.

Selon Storvik et Teigen (2010), la leçon à tirer de cette « expérience naturelle » est qu'un texte de loi comportant des obligations de résultat, des échéances et des sanctions a non seulement permis d'atteindre la cible rapidement, mais aussi a facilité une certaine évolution des discours relativement à l'égalité des sexes. Leurs analyses montrent qu'en 2010, cette obligation pour les sociétés cotées en bourse ne suscite plus de controverse et constitue une norme. Les mentalités ont évolué dans le contexte visé, mais la norme ne s'est pas étendue aux organisations non soumises à la loi, ni aux autres niveaux organisationnels des entreprises visées par la loi; la ségrégation professionnelle évolue très, très, lentement (Storvik et Teigen, 2010; Bertrand et al., 2019).

Le « modèle norvégien » a inspiré la France (2011), puis plusieurs autres pays européens; la cible varie entre 30% et 40%, tout comme la portée, certains pays limitant l'obligation aux entreprises possédées en tout ou en partie par l'État. Par contre, d'autres pays de l'Union Européenne n'ont encore mis en place aucune loi ou mesure d'autorégulation. Pour accélérer le changement, l'Union Européenne propose depuis 2012 l'adoption d'une directive établissant un objectif de 40% *du genre sous-représenté* parmi les membres de CA d'entreprises cotées en bourse; elle fait encore l'objet de discussions! Quant au langage utilisé, la terminologie française a été retenue par l'Union Européenne et la majorité des pays qui se sont dotés de lois ou qui font la promotion de mesures volontaires.

Selon l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE), pour l'ensemble de l'Europe (EU-28), c'est dans le secteur des CA que la situation des femmes dans les lieux de pouvoir a connu la meilleure amélioration entre 2005 et 2015. EIGE attribue ce progrès aux lois adoptées aux niveaux nationaux et européens de même qu'au large débat public qui se poursuit⁸ depuis que la Commission Européenne en a fait une priorité. Par contraste, EIGE qualifie même de « snail pace » le rythme des changements dans la ségrégation professionnelle selon le sexe et l'accès des femmes dans les postes clés et stratégiques des organisations à travers l'Europe.



QUELQUES CONSTATS ET PISTES DE RÉFLEXION

Il est indéniable que la fixation d'une obligation, d'une cible et d'une échéance, a pour effet d'accélérer le changement des pratiques de recrutement et de désignation des membres de CA pour que leur profil démographique reflète davantage celui de la population. Le Québec s'en est inspiré dans la formulation de la Loi sur la modernisation des sociétés d'État pour l'inclusion de femmes (2006, cible de 40% en 2011), et plus récemment pour l'inclusion des jeunes (2016, cible d'une personne de moins de 35 ans en 2021).

Contrairement à ce que les détracteurs de ces lois craignaient, cette accélération de la représentation des femmes sur les CA des sociétés visées n'a pas engendré l'accès de femmes moins qualifiées ou compétentes que leurs collègues en Norvège⁹ ou en Italie¹⁰. Au Québec, les témoignages recueillis par les formateurs et les formatrices du Collège des administrateurs de sociétés vont dans le même sens. Toutefois, ces lois ne semblent pas avoir donné accès à un bassin plus étendu de femmes compétentes. S'il est vrai que beaucoup de femmes ont accédé à des CA – plusieurs cumulent plusieurs CA. C'est donc un sous-groupe de femmes qui a profité de ces mesures (Storvik, A., Teigen, 2010, Bertrand et al 2019). Il importe de vérifier si les efforts investis par les CA dans le repérage et le recrutement de femmes sont adéquats ou s'ils correspondent à ce que Simon appelait « *satisficing* », c'est-à-dire que le temps et les efforts sont limités au minimum qui donne une solution suffisamment bonne pour le respect de la nouvelle norme. On est alors bien loin d'une logique d'équité.

On note aussi que les cibles de 30% à 40% selon les territoires, atteintes grâce aux lois, sont peu ou rarement dépassées. Pourtant, la logique d'équité aurait pu inciter les organisations visées à progresser vers la parité à un rythme qu'elles choisiraient, et ce souci aurait pu percoler à travers l'organisation. Or, l'impulsion donnée par la loi semble s'étioler au-delà de l'échéance imposée.

La terminologie a évolué : à l'origine de ces lois, la cible était 40% de femmes, mais la communauté européenne et une majorité de pays ont opté pour 40% de membres de chaque sexe. Cette reformulation n'est pas insignifiante ou banale : a) il peut s'agir d'une stratégie langagière pour être « plus inclusif » et rendre les hommes et les femmes éligibles pour le privilège conféré par la loi, contrant ainsi certaines oppositions; b) elle peut aussi être interprétée comme un effort de symétrisation, une position de principe selon laquelle ce qui vaut pour les femmes vaut aussi pour les hommes, négligeant ainsi la réalité empirique de la très faible proportion de CA dominés par des femmes de même que la position de pouvoir social des CA dominés par les femmes; c) un effort de neutralisation du sexisme hostile.

Finalement, l'effet d'entraînement des mesures coercitives dans le changement des mentalités et l'évolution des pratiques organisationnelles vers l'égalité ne s'est pas produit en Norvège, en France ou ailleurs en Europe au-delà des secteurs ciblés par ces lois. Une étude récente de Deloitte (2019)¹¹ documente les efforts de près de 9000 entreprises dans 66 pays dans la promotion de la diversité; les résultats, comparant les analyses semblables réalisées en 2016 et 2018, notent des progrès parfois notables, d'autres lents et même des régressions dans le nombre de femmes membres de CA et de ses comités; le temps ne fait pas nécessairement son œuvre dans la direction souhaitée !



En conséquence, lorsqu'il est nécessaire de changer des pratiques, les lois contraignantes ne sont pas « magiques »; elles signifient avec clarté le changement désiré, mais elles risquent d'atteindre essentiellement le résultat exigé, pas beaucoup plus. Changer des pratiques, c'est non seulement changer des habitudes, mais aussi des croyances, des schémas mentaux, des réflexes et même des définitions de « ce qui mérite d'être fait » et pourquoi. C'est donc un changement culturel profond qui est en cause.

Il est grand temps de réunir les deux logiques sous-jacentes aux injonctions vers la diversité des genres ou la gestion de la diversité. Mais il faut commencer par la base : documenter l'état de situation régulièrement, aux divers niveaux de l'organisation et dans ses divers secteurs (les écarts de représentation, les taux de promotion, l'accès aux mentors, sponsors et formation, etc.) pour découvrir les décalages entre les bassins de disponibilité et le profil des personnes en poste. Le diagnostic qui en émerge est la seule façon de valider les croyances relativement à l'équité dans l'organisation et d'amorcer le dialogue sur ce qui doit être changé. L'acceptabilité du changement envisagé l'exige et les logiques d'équité et de saine gestion des talents le justifient.

Constituer la base de faits, les rendre publics et nourrir la discussion sont nécessaire au niveau de l'entreprise, de l'industrie et au niveau national. Ceci permet l'évolution des mentalités et l'émulation. Les nombreux guides de bonnes pratiques¹² visant la diversité constituent des ressources précieuses pour la mise en place de stratégies et d'initiatives soutenant les changements vers l'équité et l'égalité, mais leurs recommandations se ressemblent depuis plusieurs décennies. Au-delà de leurs dimensions techniques et pratiques, le sens et les finalités recherchées doivent être rappelés pour soutenir la motivation et la volonté de changer. Les forces de l'inertie sont importantes, car elles s'inscrivent dans beaucoup d'habitudes, de pratiques historiques et de représentations; une vision inspirante, un leadership constant et cohérent, une stratégie adaptée et des suivis réguliers sont des éléments incontournables au changement, dans ce domaine comme dans d'autres.



¹ Notamment par la signature de conventions internationales (Déclaration universelle des droits de l'homme, la CEDAW, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels).

² Le sexe fait référence au sexe biologique alors que le genre est un concept des sciences sociales qui s'intéresse à l'analyse des inégalités de traitement des femmes liés aux rôles sociaux qui leur sont assignés.

³ Par exemple, Isidro, H., Sobral, M. The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance. *J Bus Ethics* 132, 1–19 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2302-9>

⁴ Peach, L. We need women on boards for many reasons: ethics isn't one. Why do we need to justify?, *Women, Management, Work*, http://www.businessandconomics.mq.edu.au/womens-conference/news/news_articles/we_need_women_on_boards_for_many_reasons_ethics_isnt_one

⁵ Et le corollaire est méprisant à l'égard des hommes et des CA plus homogènes.

⁶ Sociétés anonymes, entreprises publiques d'État ou communales et sociétés coopératives.

⁷ Bertrand, M., Bertrand, S.E., Jensen, S., Lleras-Muney, A., 2019, Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway, *The Review of Economic Studies*, Volume 86, Issue 1, January 2019, Pages 191–239.

⁸ EIGE, Gender Equality Index 2017, Measuring gender equality.

⁹ Storvik, A., Teigen, M 2010 Women on Board - The Norwegian Experience, <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf>

¹⁰ Pastore, P.(2018). Italian lesson about getting women on the board five years after the implementation of the gender quota law. *Corporate Ownership & Control*, 16(1-1),185-202. <http://doi.org/10.22495/cocv16i1c1art7>

¹¹ Deloitte (2019), *Women in the boardroom a global perspective – 6th edition*.

¹² Par exemple Osler, *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2019*; <https://www.osler.com/osler/media/Osler/Content/PDFs/Rapport-sur-la-diversite-2019.pdf>



COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Carré des affaires FSA ULaval - Banque Nationale

1030, avenue du Séminaire
Université Laval
Québec (Québec) G1V 0A6

418 656-2630 | 514 842-2630

info@cas.ulaval.ca
cas.ulaval.ca
CAquebec.com

 Collège des administrateurs de sociétés

 Collège des administrateurs de sociétés

 CASulaval