



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Mémoire relatif à la consultation publique portant sur

—

Le déséquilibre entre les hommes et les femmes au sein
des organes décisionnels des entreprises dans l'Union européenne.

Commission européenne

Mai 2012

Montréal, Québec, Canada

Pour une gouvernance créatrice de valeurs^{MD}

TABLE DES MATIÈRE

	<u>Page</u>
Présentation de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques	3
Introduction	5
Principes directeurs	6
Réponses aux questions de la consultation	
Quelle est l'efficacité de l'autorégulation des entreprises pour résoudre le problème du déséquilibre hommes et femmes dans les organes décisionnels des entreprises au sein de l'UE ?	11
Quelle action supplémentaire (autorégulation/réglementation) conviendrait-il d'entreprendre pour résoudre le problème du déséquilibre entre hommes et femmes dans les organes décisionnels des entreprises au sein de l'UE ?	15
Pensez-vous que la présence accrue de femmes dans les organes décisionnels des entreprises apporterait des avantages économiques et si oui, lesquels ?	17
Quels objectifs conviendrait-il de définir concernant la proportion du sexe sous-représenté dans les organes décisionnels des entreprises et pour quelle échéance ? Ces objectifs devraient-ils prendre la forme d'une obligation ou d'une recommandation ? Pourquoi ?	18
Quelles sont les entreprises qui devraient être visées par une telle initiative ?	21
Quels sont les organes décisionnels/membres de tels organes qui devraient être visés par une telle initiative ?	21
Faudrait-il prévoir des sanctions pour les entreprises qui n'atteignent ces objectifs ? conviendrait-il d'autoriser des dérogations à ces objectifs ?	21
Conclusion	22

INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE D'ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES (IGOPP)

Fruit d'une initiative conjointe des deux établissements universitaires, HEC Montréal et l'Université Concordia (École de gestion John Molson), l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (« IGOPP »), lancé en septembre 2005, a pour objectif d'être un centre d'excellence au Canada et à l'étranger en matière de recherche et de formation sur la gouvernance ainsi qu'un centre d'études sur les meilleures pratiques dans le fonctionnement du conseil d'administration et de la haute direction des organisations. Par ses contributions originales, l'IGOPP est un organisme de référence sur les enjeux de gouvernance incontournable au Québec et de plus en plus important sur la scène canadienne et internationale. Ainsi, l'Institut assure une présence auprès de grandes institutions internationales telles : The International Corporate Governance Network (Londres), The Global Corporate Governance Forum (Washington), et The European Corporate Governance Institute (Londres). Depuis 2010, le président du conseil, le professeur Yvan Allaire, participe au sommet de Davos au sein du Global Council du *World Economic Forum* composé des principaux leaders mondiaux du monde des affaires américain, européen et asiatique ainsi que des milieux universitaires.

L'Institut concentre ses efforts auprès de cinq publics prioritaires, les sociétés d'État, les petites et moyennes entreprises, les universités, les établissements du secteur de la santé et les comités de retraite. La recherche, la formation, la prise de position et la diffusion de connaissances sont les principales activités de l'Institut. Le point de départ de la réflexion de l'IGOPP est le modèle robuste de la *Gouvernance créatrice de valeurs*^{MD}, développé par les professeurs Yvan Allaire et Mihaela Firsirotu.

Pour alimenter le débat sur les grands enjeux de la gouvernance, le conseil et la direction de l'IGOPP participent activement à la réflexion publique. Ainsi, au printemps 2009, l'IGOPP a mis sur pied un Groupe de travail, constitué de membres de son conseil, lui donnant mandat de suivre l'évolution de la représentation des femmes aux conseils d'administration et de proposer, en temps approprié, des démarches et des pistes d'intervention pour hausser le taux de

participation des femmes à ces instances. Une prise de position publique fut émise en 2009 sous le titre de :

« *Pour faire bouger les choses*¹ » et fut complétée de commentaires additionnels en mars 2011²

Le mémoire présenté auprès de la Commission européenne s'inscrit dans ce paradigme de réflexion qui est précisé et bonifié en fonction des questions soulevées dans votre document intitulé *Questions soumises à la consultation publique*.

¹ [http://www.igopp.org/IMG/pdf/2009-08-24 - IGOPP Rapport sur la mixite.pdf](http://www.igopp.org/IMG/pdf/2009-08-24_-_IGOPP_Rapport_sur_la_mixite.pdf)

² [http://igopp.org/IMG/pdf/Allaire-Lefebvre La place des femmes aux conseils VF.pdf](http://igopp.org/IMG/pdf/Allaire-Lefebvre_La_place_des_femmes_aux_conseils_VF.pdf)

INTRODUCTION

"Je pense qu'il est grand temps que l'Europe brise le plafond de verre qui empêche encore les talents féminins d'accéder aux plus hautes responsabilités dans les entreprises européennes cotées".

Viviane Reding

Le 5 mars 2012, la Commission européenne lançait une consultation publique sur l'opportunité d'une initiative législative visant à améliorer l'équilibre hommes-femmes dans les organes décisionnels de sociétés cotées en bourse ce, en s'appuyant sur le rapport de suivi «Les femmes dans les instances de décision économique au sein de l'UE » présenté par sa vice-présidente, M^{me} Viviane Reding.

Nous souhaitons contribuer à cette réflexion en proposant, dans une perspective nord-américaine et de mondialisation des entreprises, des moyens *raisonnables et efficaces* pour relever le niveau de participation des femmes aux conseils et autres organes décisionnels des sociétés cotées en bourse sans recourir à l'arbitraire ni à la coercition. En effet, une fois avérée l'hypothèse selon laquelle l'intelligence, l'intégrité et le courage sont également répartis entre les hommes et les femmes, la question qui reste en suspens porte sur les moyens de l'atteindre en respectant l'exigence première de compétence au sein des conseils d'administration.

Ce mémoire est divisé en trois sections. Dans la première section, nous discuterons des principes qui doivent guider la recherche de solutions à la sous-représentation des femmes au sein des conseils soit : **la légitimité et la crédibilité des administrateurs, le respect de l'autonomie de décision des conseils et la maximisation des talents.**

Par la suite, nous répondrons à chacune des questions soulevées dans le document de consultation en proposant des stratégies proactives afin que plus de femmes qualifiées puissent contribuer efficacement à l'amélioration de notre société.

Nous concluons en rappelant l'ensemble de nos recommandations et notre disponibilité pour répondre à vos questions.

1. PRINCIPES CONDUCTEURS

*«La gouvernance devrait être un aiguillon de haute performance, un souffle d'énergie; elle doit contribuer à la création de valeur durable pour l'organisation.»
Allaire et Firsirotu, 2003*

Notre mémoire repose sur les principes conducteurs suivants :

- la nécessité d'assurer la légitimité et la crédibilité des administrateurs au sein des conseils d'administration et des instances décisionnelles apparentées;
- le respect de l'autonomie des conseils d'administration.
- La maximisation des talents.

LÉGITIMITÉ ET CRÉDIBILITÉ

Dans le livre intitulé *Plaidoyer pour un nouveau capitaliste*³, traduction et adaptation de *Black Markets and Business Blues*, l'IGOPP par l'entremise de son président Yvan Allaire, PH.D., MSRC et de Mihaela Firsirotu, Ph.D., énonce les principes qui doivent conduire les conseils d'administration dans leur composition: la légitimité et la crédibilité.

Rappelons d'entrée de jeu que la « gouvernance » apparaît **dès que des commettants délèguent à un petit groupe de personnes, réunies en un conseil d'administration, la tâche de s'assurer en leur nom que l'organisation fait ce qu'elle doit faire et que les décisions sont prises dans leur intérêt** (Allaire, 2002).

Le défi, l'enjeu de la gouvernance réside dans cette délégation de responsabilités à un conseil se réunissant de façon occasionnelle pour établir les orientations, en surveiller l'exécution et motiver les dirigeants à gérer dans l'intérêt des parties prenantes. Si ces dernières estiment ne pas être vraiment représentées au conseil, alors ce conseil manquera de **légitimité**. D'où l'importance que les administrateurs soient indépendants et que les processus de mise en candidature et d'élection soient

³ <http://www.cerium.ca/IMG/pdf/Plaidoyer.pdf>

rigoureux et soucieux de refléter l'ensemble des parties prenantes, hommes comme femmes.

Si c'est la légitimité qui donne à un conseil d'administration le droit et l'autorité d'imposer ses volontés à la direction, c'est la **crédibilité** qui fait qu'un conseil sera efficace et créera de la valeur. La crédibilité d'un conseil repose sur l'expérience combinée et l'expertise collective de ses membres, pertinentes aux enjeux et aux défis spécifiques avec lesquels l'organisation doit composer. La crédibilité d'un administrateur individuel résulte de son expertise et de son expérience spécifiques, accompagnée d'une véritable indépendance d'esprit.

Il est donc crucial que le ou les moyens retenus par la Commission européenne permettent de rencontrer en tout temps ces critères.

RESPECT DE L'AUTONOMIE DES INSTANCES DÉCISIONNELLES

Pour assumer efficacement leur rôle d'intendance, de pilotage stratégique, de surveillance et de reddition de comptes, les conseils d'administration doivent compter sur :

- un nombre suffisant de membres ;
- un équilibre entre administrateurs d'expérience au sein de l'organisation et de nouveaux administrateurs afin d'assurer la continuité tout en favorisant l'émergence de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire ;
- une diversité de compétences ;
- la disponibilité de temps nécessaire de la part de ses administrateurs pour saisir l'ensemble des enjeux auxquels l'organisation doit faire face.

Conscients de ces conditions d'efficience, les conseils se sont généralement dotés au fil des ans, de règles et processus :

- détermination de profils de compétences et d'expériences souhaitées ;

- établissement de plans de relève pour les administrateurs et les membres de la direction;
- évaluation des membres du conseil et du fonctionnement de ce dernier et des comités afférents;
- recours à des professionnels pour diversifier les sources d'identification de nouveaux administrateurs;
- plan d'intégration de nouveaux administrateurs;
- adoption de règles afin de favoriser le ressourcement de ses administrateurs : limite de nombre de mandats et âge butoir pour siéger au conseil.

Ces processus ont donné lieu et continuent à favoriser des changements dans la culture même des instances décisionnelles lesquelles jouent dorénavant un rôle plus actif dans la prise de décision et confrontent la direction dans leurs recommandations.

Face aux responsabilités grandissantes qui leur incombent, les conseils d'administration doivent avoir contrôle sur les moyens et jouir de **l'autonomie** de décision nécessaire pour combler leurs postes d'administrateurs. Toute directive trop restrictive peut avoir de graves répercussions sur le processus décisionnel des conseils et nuire à leur efficacité.

LA MAXIMISATION DES TALENTS.

Dans un rapport récent de Corporate Knights (2010) intitulé «*Vision for inclusive Boardrooms : Canada as leader*»⁴, les auteurs positionnaient la diversité comme facteur important pour accroître l'efficacité de la prise de décision et diminuer l'effet du «groupthink». Ils faisaient référence aux recherches des professeurs Scott Page de l'Université de Michigan ainsi que d'Ann Arbor et Lu Hong de l'Université Concordia de Chicago qui démontraient par un théorème que les

⁴ <http://static.corporateknights.ca/DiversityWhitepaper.pdf> p.10

habiletés collectives d'un groupe sont égales à l'habileté moyenne de ses membres plus la diversité du groupe.

In its non-mathematical form, The Diversity Prediction Theorem states that Crowd Error equals Average Error minus diversity. Put another way, the collective ability of any crowd is equal to the average ability of its members, plus the diversity of the group.

Crowd Error = Average Error - Diversity

$$(c-\theta)^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (S_i - \theta)^2 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (S_i - c)^2$$

Peu de pays ont atteint la diversité de représentation des genres au sein de leurs instances décisionnelles et ainsi bénéficier des retombées de la diversité exprimée en termes de genre.

Les tableaux⁵ présentés à la page suivante illustre bien la sous-représentation féminine au sein des conseils d'administration dans la Communauté européenne, la lenteur avec laquelle la situation évolue et la richesse du bassin de talents féminins pour y répondre.

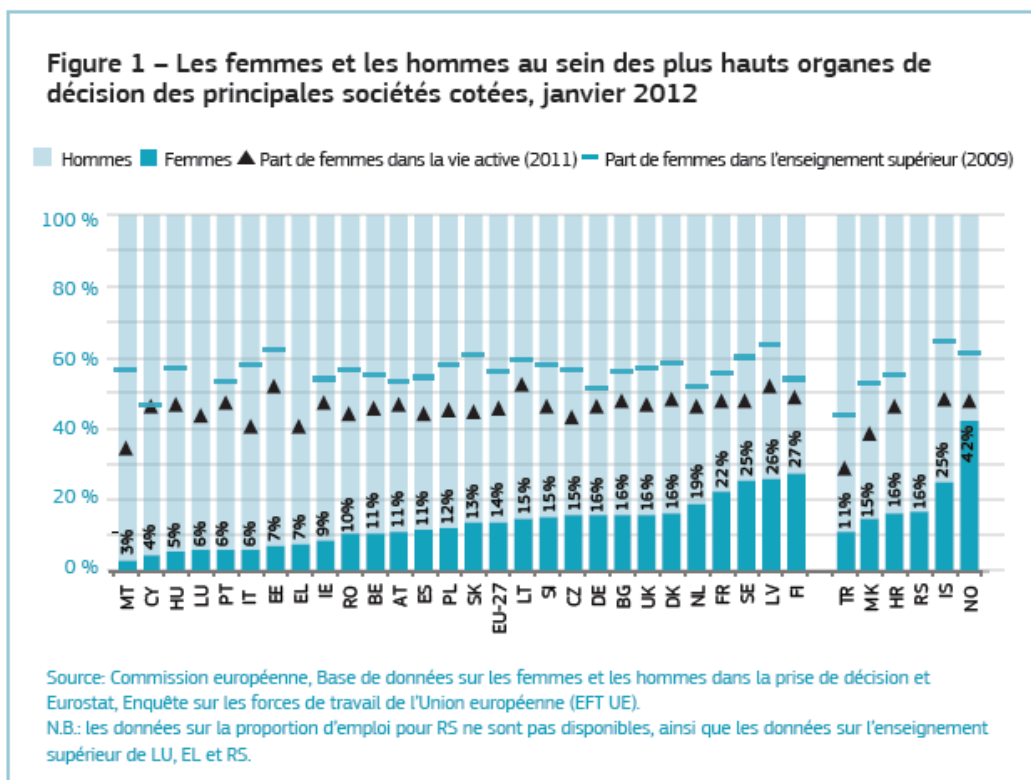
D'outre-mer, nous appuyons donc la déclaration de la vice-présidente de la Commission européenne : *«L'absence de femmes aux postes de direction dans les entreprises nuit à la compétitivité de l'Europe et constitue un frein à la croissance économique...Je pense qu'il est grand temps que l'Europe brise le plafond de verre qui empêche encore les talents féminins d'accéder aux plus hautes responsabilités dans les entreprises européennes cotées⁶»*

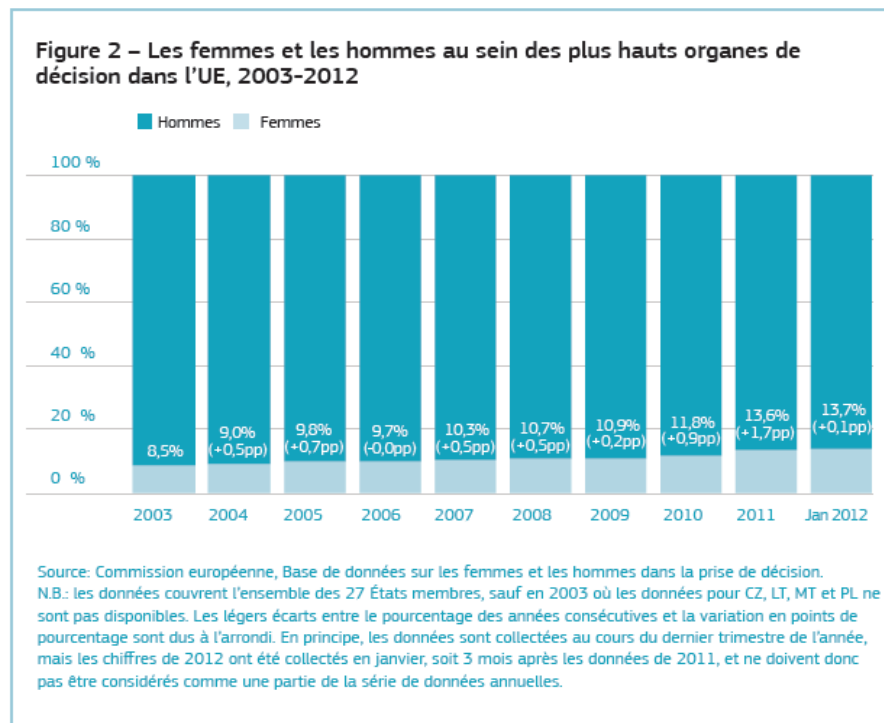
Comme nous le développerons dans la prochaine section, le ou les moyens retenus pour atteindre la représentation égale de femmes et d'hommes au sein des instances

⁵ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_fr.pdf, p.10

⁶ <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/12/213&format=HTML&aged=0&language=FR&guiLanguage=en>

décisionnelles ne doivent pas provoquer d'autres iniquités et être acceptés comme solutions réalistes par l'ensemble des parties prenantes.





2. QUESTIONS SOULEVÉES PAR LA COMMISSION EUROPÉENNE

Quelle est l'efficacité de l'autorégulation des entreprises pour résoudre le problème du déséquilibre entre hommes et femmes dans les organes décisionnels des entreprises au sein de l'UE?

Comme mentionné préalablement, l'enjeu d'une saine gouvernance repose sur un conseil d'administration composé de membres crédibles et légitimes. Pour répondre à ces critères, les conseils ont été fortement incités à mettre en place des processus de sélection, d'évaluation et de succession leur permettant de compter sur les talents appropriés, au moment opportun et en tenant compte de leurs besoins particuliers.

Les conseils et leurs administrateurs ont souvent été montrés du doigt lors des dernières crises financières à raison dans certaines occasions et à tort dans d'autres. La complémentarité des talents et des compétences, la disponibilité, la connaissance du secteur industriel sont des éléments cruciaux pour qu'ils puissent jouer

pleinement leur rôle dans notre économie. Toute mesure, comme les quotas, peut avoir des effets négatifs sur la composition et le bon fonctionnement des conseils :

- arrivée dans un temps relativement court d'un groupe important de nouvelles administratrices qui, malgré qu'elles auront les compétences requises, déstabiliseront le fonctionnement du conseil, l'équilibre entre l'apport des anciens et des nouveaux administrateurs étant fragilisé;
- nomination d'administratrices détenant déjà quelques mandats dans d'autres organisations (cumul de mandats) pouvant entraîner un manque de disponibilité de ces dernières et donc une moins grande efficacité de l'instance décisionnelle ;
- la perte d'administrateurs compétents et d'expérience devant laisser leur place à des administratrices moins familières avec les enjeux du conseil, situation pouvant conduire à une perte d'efficacité;
- un dédoublement de compétences si l'imposition des quotas conduit les responsables des mises en candidatures, vu la rapidité avec laquelle les objectifs doivent être rencontrés, à identifier des candidatures miroirs de leurs compétences, n'apportant pas ainsi des talents complémentaires si nécessaires à un conseil d'administration novateur;
- une perception négative de l'initiative par plusieurs femmes, de nombreuses femmes ne souhaitant pas être nommées au simple motif qu'elles sont des femmes, créant ainsi un inconfort pouvant affecter leur comportement d'administrateur et le bon fonctionnement du conseil;
- des nominations d'urgence pour se conformer au quota prescrit sans suivre le processus rigoureux nécessaire pour identifier les candidats appropriés pour siéger au conseil, appauvrissant ainsi la compétence collective du conseil.

Malgré donc le coup de bar nécessaire pour une augmentation accrue des femmes dans les instances décisionnelles, seule l'autorégulation paraît comme la solution pour préserver l'autonomie et l'efficacité des conseils puisqu'elle permet d'éviter

ces écueils en laissant place à des mécanismes de mise en candidature et de sélection qui tiennent compte de l'importance de corriger la situation dans des délais raisonnables et acceptables;

Ajoutons que l'autorégulation est porteuse de changement en autant les entreprises aient le temps requis pour s'adapter. Nous prendrons à titre d'exemple l'adoption par la majorité des entreprises canadiennes de principes de saine gouvernance sous l'approche «se conformer ou expliquer ou comply or explain».

Selon une étude de Spencer Stuart⁷ publiée en février dernier sur les tendances au sein des conseils d'administration, les conseils des grandes entreprises canadiennes ont progressivement intégrées ou adaptées au cours des quinze dernières années des indicateurs de bonne gouvernance :

Grandes entreprises canadiennes

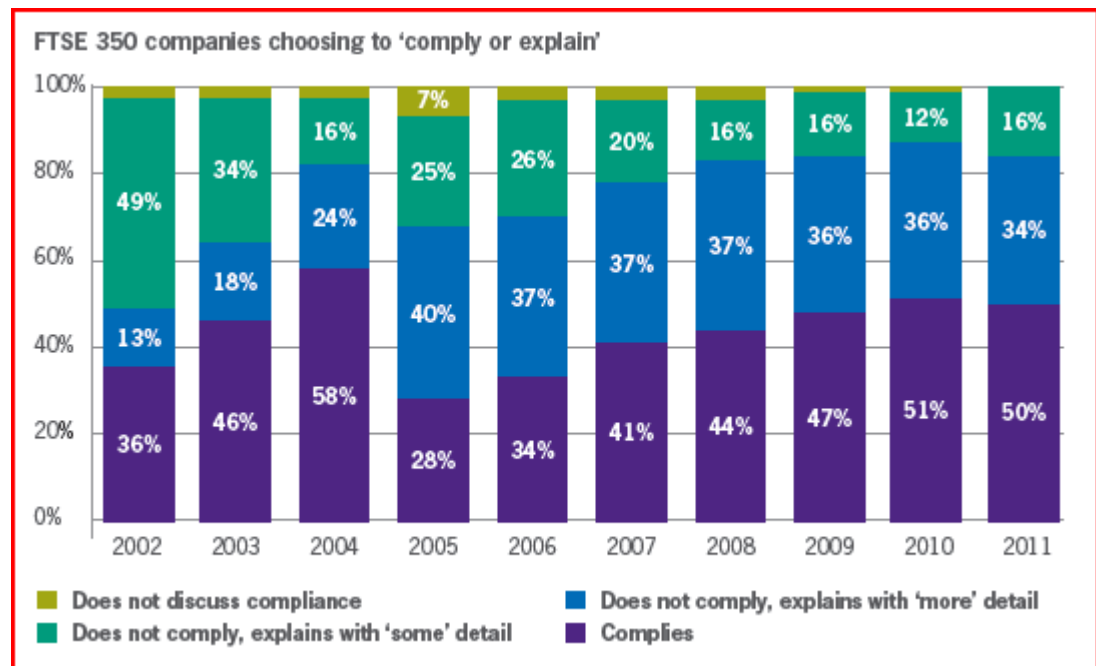
Quelques lignes directrices de bonne gouvernance	1997	2011
Séparation des fonctions entre le président du conseil et le président et le chef des opérations	41%	85%
Indépendance des membres du comité d'audit	73%	100%
Indépendance des membres du comité de gouvernance	42 %	88%
Indépendance du comité de ressources humaines	63%	93%
Évaluation des membres du conseil	29 %	100%
Évaluation du conseil d'administration dans son ensemble	37%	100 %

Nous citerons également un rapport de Grant Thornton intitulé *Corporate governance Review 2011*⁸ et portant sur le taux de conformité des entreprises anglaises en regard des directives de saine gouvernance énoncées par le Combined

⁷ <http://www.spencerstuart.com/research/bi/1577/>

⁸ http://www.grant-thornton.co.uk/pdf/corporate_governance.pdf , p.7

Code. On y constate (voir page suivante) que les entreprises ont tendance dans le temps à se conformer tout en demandant souplesse quant au type de moyens à prendre pour atteindre les objectifs de comportement souhaités. Ainsi, en 2010, plus de 84 % des entreprises étudiées se conformaient ou expliquaient avec précision les raisons de leurs dérogations alors que ce pourcentage n'était que de 49 % en 2002.



L'autorégulation porte donc fruit si on la juge sur une période de temps suffisante pour permettre aux conseils d'administration et à ses membres de s'adapter à de nouveaux paradigmes.

Quelle action supplémentaire (autorégulation/réglementation) conviendrait-il d'entreprendre pour résoudre le problème du déséquilibre entre hommes et femmes dans les organes décisionnels des entreprises au sein de l'UE?

Dans une optique de notre prise de position canadienne de *Faire bouger les choses* de manière graduelle, incitative mais ferme, il est fondamental qu'il y ait un engagement concret, ferme et clair des entreprises d'accélérer la progression du nombre de femmes au sein de l'ensemble de leurs instances décisionnelles.

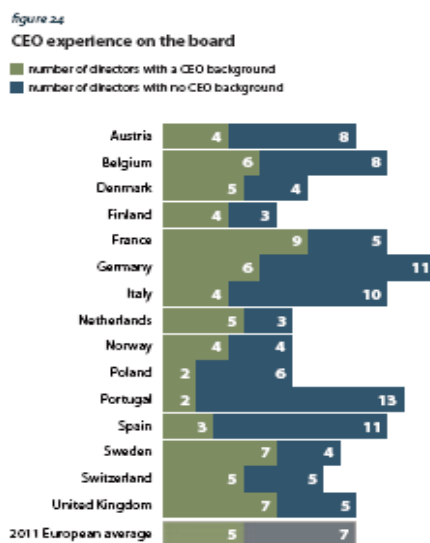
Pour ce faire, nous recommandons que les entreprises de l'ensemble de la communauté européenne s'engagent à mesurer et communiquer de la façon la plus étendue possible les progrès réalisés en matière de mixité et non seulement adhère au principe d'égalité grâce à la signature d'une charte. Chaque conseil devrait établir un plan de succession sur plusieurs années et arrimer cette volonté d'accroître la diversité au rythme des changements prévus dans la composition du conseil et des profils de compétences recherchés. Le rapport annuel de l'entreprise devrait faire état des stratégies adoptées pour hausser le nombre de femmes au sein de ses différentes instances et paliers décisionnels ainsi que des réalisations à ce titre au cours de l'année écoulée. La stratégie d'avoir recours à des professionnels du recrutement d'administrateurs devrait être fortement encouragée puisque ces derniers, grâce à leur bassin de candidatures et leurs techniques de recherche, peuvent être en mesure de recommander des candidatures sortant du réseau des administrateurs actuels («old boys'club») en accordant une importance particulière à des propositions de candidatures féminines. Rappelons ici une conclusion du Tyson Report du London Business School⁹, sur le processus de recrutement des membres de conseils qui, malgré qu'elle remonte à quelques années, reflète encore la source de référence la plus utilisée :

« The Higgs Review found that despite the importance of board effectiveness to company performance and despite the substantial challenges involved in achieving the right board composition, a high level of informality still surrounds the process of appointing NEDs. Almost half

⁹ <http://www.london.edu/facultyandresearch/research/docs/TysonReport.pdf>, p.8

of all NEDs surveyed for the Review reported that they had been recruited to their role through personal contacts or friendships and only 4% had had a formal interview».

Il serait également important que les entreprises européennes réévaluent l'importance accordée au critère de «l'expérience à titre de président et chef de la direction». Présentement, selon une étude de Heidrick & Struggles¹⁰ intitulée *Challenging Board Performance*, plus de 40 % des membres du conseil d'administration comptent sur cette expérience.



Permettez-nous ici de soulever la question si l'importance accordée à ce critère doit être aussi importante, étant donné qu'elle a pour impact de freiner l'accès des femmes à des conseils, peu d'entre elles ayant occupé, occupant ou occupera de telles fonctions dans un avenir rapproché ?

¹⁰<http://www.sivg.ch/data/Dokuthek/Partnerpublikationen/Heidrick%20%20Struggles%20European%20Corporate%20Governance%202011%20Report.pdf>

Tableau 1 – Les hommes et les femmes présidents/directeurs de grandes entreprises, UE-27 2003-2012

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Hommes	98,4	97,4	96,9	96,3	97,1	97,2	97,0	96,6	97,3	96,8
Femmes	1,6	2,6	3,1	3,7	2,9	2,8	3,0	3,4	2,7	3,2

Source: Commission européenne, Base de données sur les femmes et les hommes dans la prise de décision. Pas de données pour CZ, LT, MT et PL en 2003.
NB: En principe, les données sont collectées au cours du dernier trimestre de l'année, mais les chiffres de 2012 ont été collectés en janvier, soit trois mois après les données de 2011, et ne doivent donc pas être considérés comme une partie de la série de données annuelles.

Pensez-vous que la présence accrue de femmes dans les organes décisionnels des entreprises apporterait des avantages économiques et si oui, lesquels?

Quelques études ont été publiées sur le sujet des avantages économiques et soulèvent la plupart du temps la controverse. Il est impossible de relier uniquement une plus grande mixité des conseils à une rentabilité accrue. D'autres variables peuvent expliquer une meilleure performance : modification de l'environnement organisationnel, équipe de direction plus expérimentée, compétences accrues des membres du conseil, etc. Adhérer à une telle voie de justification pourrait même conduire à la production d'études où l'on pourrait démontrer que des conseils constitués uniquement d'hommes ou de femmes sont plus performants économiquement que des conseils mixtes. Dans un document intitulé Board Diversity¹¹, Daniel Ferreira, professeur associé au London School of Economics, aborde cette question en faisant référence aux conclusions de certaines études souvent citées où la corrélation n'implique pas nécessairement la causalité.

Nous croyons plutôt qu'il faut situer le débat au niveau de la responsabilité de la société dans son ensemble d'utiliser tous les talents disponibles, femmes comme hommes, pour bâtir un environnement toujours meilleur. La communauté canadienne et européenne investissent depuis plusieurs décennies dans le développement de talents féminins. Dans un bon nombre de facultés universitaires, les femmes sont aussi présentes que les hommes et leur taux de réussite est aussi bon

¹¹ <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/Board%20Diversity%20version%201.pdf> p.236 et 239

et, dans certaines, supérieures. Bref, nous adhérons totalement à la charte des femmes¹² de la Commission et son orientation en matière de promotion de l'égalité :
«*La cohésion économique et sociale, la croissance durable et la compétitivité ainsi que la maîtrise du défi démographique dépendent d'une égalité réelle entre les femmes et les hommes* ».

Quels objectifs (p.ex. 20 %, 30 %, 40 %, 60 %) conviendrait-il de définir concernant la proportion du sexe sous-représenté dans les organes décisionnels des entreprises et pour quelle échéance? Ces objectifs devraient-ils prendre la forme d'une obligation ou d'une recommandation? Pourquoi?

Nous croyons qu'une masse critique minimale de 40 % de représentants des deux genres doit être visée. Celle-ci assure que le conseil compte sur le pourcentage minimal nécessaire pour assurer la complémentarité de vision requise pour évaluer les problématiques du conseil et donc être efficient. La compétence est la vertu première de tout membre du conseil. En aucun cas, il ne saurait être question que les parties prenantes d'une organisation puissent croire qu'un administrateur ou une administratrice ait été nommée qu'en raison de son genre et non pour ses qualités personnelles.

Pour atteindre ce pourcentage tout en respectant l'autonomie des conseils, nous avons émis en 2009, une prise de position au Canada où nous recommandons que les entreprises adoptent la politique **de nommer une femme à toutes les deux vacances** permettant ainsi d'atteindre une masse critique d'administratrices sur une période de 10 ans compte tenu d'un taux moyen de roulement de 7%. Nous proposons la même recommandation pour les entreprises de la communauté européenne qui pourrait, comme le témoigne les tableaux suivants¹³, contribuer à augmenter dans un temps relativement court (10 ans et moins) l'atteinte de l'objectif de 40 %.

¹² http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100305_1_fr.pdf

¹³ http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HS_EuropeanCorpGovRpt2011.pdf, p.1

figure 8

Average length of board director terms
(length of appointment in years)

■ less than 4 positions reviewed in 2010
■ 4 positions or more reviewed in 2010

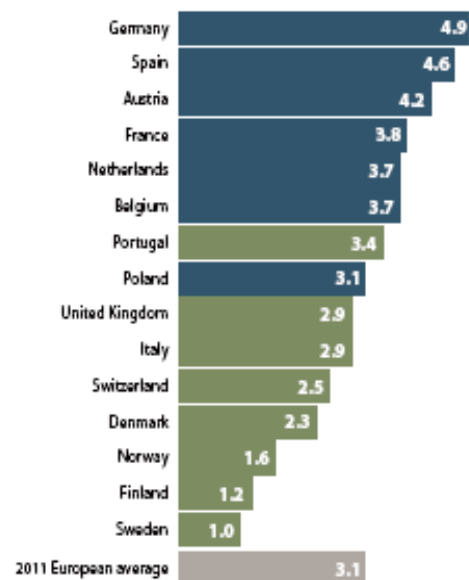
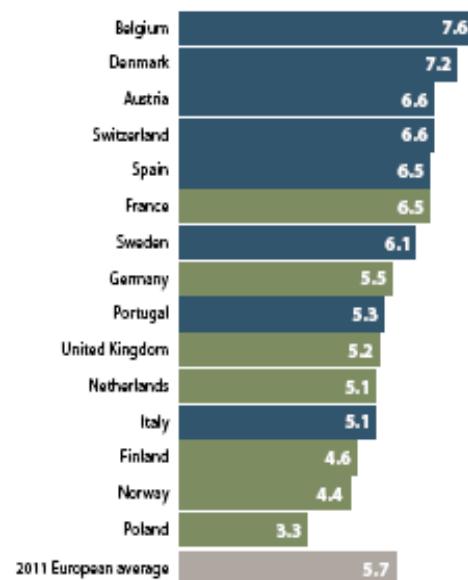


figure 9

Average time on the board
(length of actual time on the board in years)

■ 9% turnover and below
■ 10% turnover and above



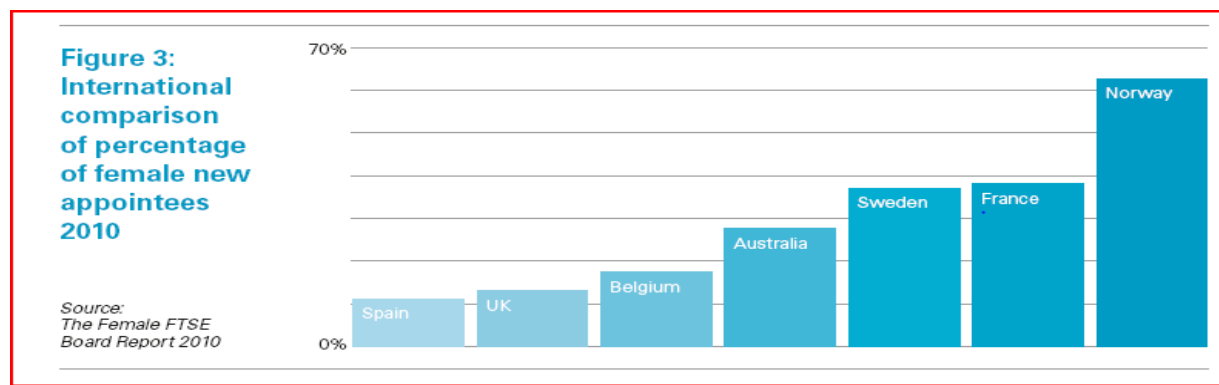
À titre d'exemple, pour un taux de renouvellement de 8 % et 12 % et un taux de représentation actuel de 12 % de femmes au sein des conseils, l'évolution vers la parité pourrait se matérialiser ainsi avec notre proposition en faisant la projection avec 100 administrateurs.

ÉVOLUTION VERS L'ÉQUILIBRE DES GENRES AU SEIN DES CONSEILS

	Taux de renouvellement annuel 8%		Taux de renouvellement annuel 12%	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Point de départ	12	88	12	88
1 ^{ère} année	16	84	18	82
2 ^{ème} année	20	80	24	76
3 ^{ème} année	24	76	30	70

4 ^{ème} année	28	72	36	64
5 ^{ème} année	32	68	42	58
6 ^{ème} année	36	64		
7 ^{ème} année	40	60		

Cette recommandation représente un effort important mais que nous jugeons réaliste compte tenu que certains pays de l'UE tendent vers une telle pratique.¹⁴



Un tel objectif et une telle politique ne doivent en aucune façon être obligatoires mais plutôt incitatifs de manière à éviter de s'immiscer dans les affaires internes de l'organisation, préserver la crédibilité et la légitimité des administrateurs et favoriser un changement progressif de culture en regard de la mixité des conseils.

¹⁴ <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/11-745-women-on-boards.pdf> p.14

Quelles sont les entreprises (p.ex. cotées en bourse / à partir d'une certaine taille) qui devraient être visées par une telle initiative?

Toutes les entreprises devraient être visées par notre proposition puisqu'elle offre à ces dernières la flexibilité de s'adapter en fonction de la particularité de la composition de leur conseil d'administration.

Quels sont les organes décisionnels/membres de tels organes (exécutifs / non exécutifs) qui devraient être visés par une telle initiative?

Tous les organes décisionnels devraient visés par cette recherche de la mixité en fonction de la composition des parties prenantes qu'ils représentent.

Faudrait-il prévoir des sanctions pour les entreprises qui n'atteignent pas ces objectifs? Convierait-il d'autoriser des dérogations à ces objectifs?

Nos propositions favorisent un changement de culture au sein des organisations et de la société dans son ensemble. De tels changements exigent du temps. Toutefois, il est essentiel que les autorités montrent de la fermeté dans leurs orientations et exigent une reddition de compte comme nous l'avons développé dans notre réponse à la troisième question sans prévoir des sanctions.

3. CONCLUSION

Les organisations évoluent dans une société pluraliste dans laquelle les femmes prennent une place de plus en plus importante. L'accroissement de leur nombre au sein des instances décisionnelles est source de diversité, de perspective et d'expérience contribuant ainsi à relever le niveau de gouvernance.

L'objectif de notre mémoire n'est pas d'imposer une féminisation arbitraire mais de **persuader les organisations qu'il est dans leur intérêt d'ajouter une solide représentation des deux genres dans leurs instances décisionnelles en leur proposant des moyens pour l'atteindre :**

- la nomination d'une administratrice à toutes les deux vacances au sein de l'instance décisionnelle ;
- le recours aux cabinets de recrutement qui permettront d'élargir le bassin de candidatures potentielles en les invitant fortement à proposer une liste de candidats potentiels composée également d'hommes et de femmes avec les compétences et les expériences requises ;
- l'évaluation de la pertinence d'accorder un poids aussi important à l'expérience de PDG étant donné l'éventail de plus en plus large de compétences spécifiques requises pour siéger aux conseils d'administration et le caractère discriminatoire caché de cette exigence ;
- revoir le terme maximal pour les administrateurs de manière à favoriser l'arrivée de nouveaux administrateurs ;
- l'établissement de plan de relève des administrateurs tenant compte de l'objectif de mixité à atteindre et sa divulgation dans les rapports annuels.

Nous serions heureux de présenter verbalement les conclusions de nos recherches et de notre réflexion.

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 640, Montréal (Québec) H3B 4W5

Téléphone 514.439.9301 | **Télécopieur** 514.439.9305 | **info@igopp.org** | **www.igopp.org**



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques