



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

La parité et la diversité au sein des conseils d'administration

12^{ième} prise de position

2022



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue de la Gauchetière Ouest, bureau 3910, Montréal (Québec) H3B 4W5

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

Dépôt légal – juillet 2022

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-924055-54-0 (version imprimée)

ISBN 978-2-924055-55-7 (version électronique)

La parité et la diversité au sein des conseils d'administration

Imprimé au Québec

Design par KB design s.e.n.c.

Droits d'auteur © IGOPP / 2022

Ce document est disponible gratuitement sur le site www.igopp.org

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.

Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

La parité et la diversité au sein des conseils d'administration

12^{ième} prise de position

Préparée et rédigée par

François Dauphin, MBA, CPA
Président-directeur général, IGOPP

2022

Table des matières

Message du président-directeur général	5
Sommaire exécutif	6
Introduction	10
Diversité élargie: état de la situation	14
Recommandations	30
Conclusion	38
Références	40
Annexe 1	44
Annexe 2	48
À propos de l'IGOPP	51
Membres du conseil d'administration	52
Les prises de position de l'IGOPP	53

Message du président-directeur général

Il s'agit de la douzième fois que notre Institut adopte une position formelle sur un enjeu de gouvernance depuis sa création en 2005.

Déjà en 2009, l'IGOPP prenait position et proposait des moyens raisonnables et efficaces pour relever le niveau de participation des femmes aux conseils. Depuis, les enjeux de représentativité se sont étendus au-delà des questions de genre, et la question de la diversité dans la composition des conseils constitue désormais une préoccupation réelle.

La présente prise de position considère différents aspects du concept de « diversité », lesquels auront permis de formuler des recommandations qui, nous le souhaitons, pourront apporter une contribution utile à la réflexion sur cet enjeu.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux membres du conseil de l'IGOPP qui ont accepté de participer au Groupe de travail mandaté pour la production de cette prise de position. La qualité des échanges et la richesse des discussions, témoignant de la grande expérience des membres au sein de divers types de conseils, auront contribué à une réflexion de fond tout en considérant des aspects concrets de la réalité des conseils.

Le Groupe de travail, présidé par Guylaine Saucier, était composé de :

- Louis Audet
- Mary-Ann Bell
- François Dauphin
- Robert Greenhill
- Isabelle Marcoux

Je les remercie sincèrement pour leur apport non seulement judicieux, mais indispensable à l'édification de cette position.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à l'endroit de tous les membres du conseil d'administration de l'IGOPP, car c'est l'ensemble du conseil qui a reçu et discuté du rapport du Groupe de travail, et a unanimement¹ approuvé sa version finale sous la forme de cette position de principe.



François Dauphin, MBA, CPA

¹ À l'exception de M. Louis Morisset qui, en sa qualité de président-directeur général de l'Autorité des marchés financiers, doit s'abstenir et s'est donc retiré pour le vote sur ce texte.

Sommaire exécutif

—

En Amérique du Nord, les questions de diversité et d'inclusion se sont manifestées avec insistance au cours des dernières années, et les enjeux de représentativité au sein des conseils d'administration se sont étendus bien au-delà des questions de genre. Le Canada, faisant office de pionnier en la matière, a intégré dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* des exigences de divulgation ciblant quatre groupes « désignés ». Depuis 2020, en sus de la représentation féminine, les sociétés d'incorporation fédérale inscrites en bourse doivent désormais divulguer des renseignements au sujet des personnes issues de minorités visibles, de communautés autochtones et des personnes handicapées parmi les membres de leur conseil d'administration et de leur haute direction.

Les premières statistiques recueillies à la suite de cette nouvelle réglementation ont montré une nette sous-représentation de certains de ces groupes au sein des conseils d'administration comparativement à leur présence dans la population active, et que si la représentation féminine a presque doublé depuis 10 ans, la parité est encore loin d'être atteinte.

Les pressions exercées sur les conseils d'administration pour que ceux-ci affichent une diversité accrue sont multiples. Des catégories d'investisseurs institutionnels manifestent ouvertement à cet égard, utilisant leur poids actionnarial pour exiger des changements.

Avec l'évolution rapide de la sensibilité pour ces questions, il est à prévoir que le ton durcira non seulement par ces catégories d'investisseurs, mais aussi dans les lignes directrices émises par les agences de conseil en vote par procuration, et que des recommandations d'abstention ou de vote « contre » certains administrateurs ou certains membres de comité seront émises de façon plus systématique dans l'avenir pour des questions reliées à la diversité ou la représentativité de certaines minorités — jugée insuffisante — au sein des conseils.

Le concept de diversité a cependant plusieurs définitions, et la littérature qui aborde ce concept a des racines puisant dans les fondements théoriques de nombreuses disciplines. Dans le cadre de notre analyse, nous distinguons trois formes de diversité : 1° la diversité d'attributs sociaux et personnels, 2° la diversité de compétences et perspectives, et 3° la diversité de valeurs. Si la diversité est aujourd'hui considérée comme une caractéristique essentielle en matière de composition des conseils d'administration, c'est d'abord sous la prémisse que la diversité permet d'éviter le risque d'un processus de prise de décision vicié par une trop forte homogénéité, une trop grande complaisance.

La véritable forme de diversité à laquelle on fait habituellement référence à cet égard est la diversité de « compétences et perspectives ». Non seulement cette forme de diversité est-elle souhaitable, mais elle devrait constituer l'assise principale sur laquelle devrait reposer toute la planification en matière de recrutement et de sélection des administrateurs.

Par ailleurs, on cherchera à maintenir une haute cohésion de valeurs et d'idéologies au sein du conseil d'administration et de la haute direction. Donc, la diversité qui peut prendre place au conseil d'administration doit s'effectuer avec des personnes qui ont des valeurs compatibles.

La diversité d'attributs sociaux et personnels peut contribuer aux autres formes de diversité, mais apporte aussi des avantages qui lui sont propres, notamment en facilitant le recrutement, en favorisant la rétention des employés, en participant à la création d'un climat favorable à l'inclusion, sans compter sur la légitimité sociale qu'elle confère.

La sélection de nouveaux administrateurs repose ainsi sur l'évaluation de critères multivariés, et chaque nomination doit être réfléchie en s'ouvrant à ses effets sur les différentes dimensions de la diversité du conseil dans son ensemble.

À la lumière de notre analyse, nous formulons donc les sept recommandations suivantes :

1. Les conseils d'administration devraient promouvoir la diversité à tous les niveaux de l'organisation. La diversité et l'inclusion ne doivent pas être des questions réservées à la simple composition du conseil d'administration, mais bien constituer de véritables préoccupations véhiculées et vécues à tous les niveaux de l'organisation ;
2. Il faudrait faire appel au concept de « parité » pour qualifier la représentation des femmes sur les conseils. Le risque élevé d'amalgame entre la diversité de genre et les autres formes de diversité invite à l'utilisation d'un lexique plus précis. Les femmes, qui composent la moitié de la population, ne constituent pas un groupe minoritaire et leur présence devrait donc statistiquement tendre à représenter la moitié des administrateurs de l'ensemble des conseils d'administration des sociétés cotées ;
3. Les conseils d'administration devraient établir le profil de diversité du conseil pertinent pour leur organisation. Un conseil d'administration est composé en moyenne de 11 à 13 membres, ce qui rend impossible la représentativité systématique de toutes les formes de minorités qui composent la population active. La diversité pertinente doit s'inscrire dans une logique de soutien à la stratégie de l'entreprise, et la présence de cette diversité sera favorable à une meilleure prise en compte des intérêts à long terme de l'ensemble des parties prenantes de la société ;
4. L'atteinte des objectifs en matière de diversité devrait se faire en respectant le rythme d'intégration de nouveaux administrateurs propre à chaque société. Ceci peut se faire à l'aide de mesures incitatives (par des exigences de divulgation, par exemple), mais nous croyons qu'il faut éviter le recours à des interventions législatives ou à des mesures coercitives (par l'imposition de quotas, par exemple) ;
5. On ne devrait pas imposer des mesures universelles pour l'établissement de mécanismes de renouvellement accéléré des conseils. Ainsi, on ne devrait pas imposer un âge de retraite obligatoire pour les administrateurs ni une limite de terme. Une telle approche n'est pas souhaitable, car les caractéristiques qui définissent la qualité de la contribution d'un administrateur au sein d'un conseil sont variables ;
6. Chaque conseil devrait s'interroger et statuer sur sa taille optimale avant d'ajouter de nouveaux membres ;
7. Le conseil devrait rendre compte annuellement de ses efforts en matière de parité, de diversité et de renouvellement.

Les avantages de la diversité sont manifestes, et vont bien au-delà de la simple volonté pour les sociétés de conserver une forme de légitimité sociale en se conformant aux attentes minimales. Toutefois, pour que ces avantages se matérialisent pleinement, la question de la diversité doit être abordée avec réflexion ; elle se doit d'être contextualisée.

La présente prise de position formule un ensemble de recommandations qui visent à aider les conseils à aborder cette question de façon pragmatique, en cohérence avec la stratégie actuelle et future de leur organisation. On y retrouve implicitement des recommandations aux gouvernements et autorités réglementaires, les invitant à éviter toute forme d'intervention qui contraindrait les conseils à modifier leur composition à court terme sans tenir compte de leurs particularités.

La diversité doit recevoir une pleine adhésion, s'instituer comme une conviction. C'est ainsi que s'établira un réel climat d'inclusion à tous les niveaux de la société.

Introduction

—

Depuis bientôt deux décennies, la diversité de genre occupe une place importante dans la littérature en gouvernance. Bien plus qu'une question académique, les femmes étaient systématiquement sous-représentées sur les conseils d'administration. Cette situation a suscité un mouvement de contestation auquel les régulateurs et des législateurs² de nombreux pays n'ont pu rester insensibles; des efforts ont donc été déployés afin de corriger ladite situation ou à tout le moins apporter un éclairage pertinent sur celle-ci.

Depuis, des gains importants ont été réalisés en matière de représentation des femmes sur les conseils d'administration. Cependant, les objectifs visant à établir une fourchette de mixité acceptable ne sont pas atteints d'une façon globale, et il reste beaucoup à faire pour y parvenir.

En Amérique du Nord, les questions de diversité et d'inclusion se sont manifestées avec beaucoup plus d'insistance depuis quelques années, et les enjeux de représentativité se sont étendus au-delà des questions de genre. Le Canada, faisant office de pionnier en la matière, a intégré dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) des exigences de divulgation ciblant quatre groupes « désignés », dont le règlement d'application entré en vigueur en 2020. En sus de la représentation féminine, les sociétés incorporées en vertu de la LCSA devaient désormais divulguer des renseignements au sujet des personnes issues de minorités visibles, de communautés autochtones et des personnes handicapées parmi les membres de leur conseil d'administration et de leur haute direction.

L'intérêt pour cette forme de diversité « élargie » s'est rapidement développé. Aux États-Unis, l'État de la Californie a été le premier à légiférer en ce sens. Au mois d'août 2021, la Securities and Exchange Commission (SEC) a approuvé les amendements proposés par le NASDAQ (sigle de "National Association of Securities Dealers Automated Quotations") visant à modifier ses normes pour les sociétés qui y sont inscrites. Les communautés sous-représentées, définies selon différentes caractéristiques, devront maintenant être considérées lors de la nomination de nouveaux administrateurs, car les entreprises devront avoir un certain nombre de membres issus de ces communautés au sein de leur conseil d'administration, et ce, selon un échéancier établi.

Les pressions exercées sur les conseils d'administration pour que ceux-ci affichent une diversité accrue sont multiples. Des catégories d'investisseurs institutionnels manifestent ouvertement à cet égard, utilisant leur poids actionnarial pour exiger des changements de toute nature. En 2021, la lettre annuelle de Larry Fink, PDG de BlackRock, était résolument orientée vers un activisme renouvelé en matière de diversité: « [I]orsque vous publiez des rapports de développement durable, nous demandons que vos divulgations sur la stratégie en matière de talents reflètent pleinement vos plans à long terme pour améliorer la diversité, l'équité et l'inclusion, le cas échéant par région. »

La diversité est au cœur des facteurs ESG, acronyme pour *Environnement, Société et Gouvernance* (notamment pour les volets « S » et « G »), qui eux-mêmes servent d'éléments d'évaluation pour les agences de notation ESG. Les scores publiés par ces agences sont importants, car ils sont utilisés — entre autres par les investisseurs institutionnels — pour assurer l'inclusion (ou parfois pour expliquer l'exclusion) des entreprises dans le groupe des organisations considérées comme « responsables ». Les actifs dits « ESG » (investissements considérés « responsables ») représentaient plus de 3 000 milliards de dollars au Canada³ à l'aube de 2020, ce qui représentait alors 61,8% des actifs sous gestion au pays.

2 Certains législateurs ont agi directement, par l'imposition de quotas par exemple, et des régulateurs ont agi indirectement par des exigences de divulgation spécifique sur le sujet.

3 Selon *Responsible Investment Association* (2020), données provenant de plus de 100 gestionnaires d'actifs et propriétaires d'actifs canadiens.

En sus des investisseurs institutionnels et des agences de notation ESG, les agences de conseil en vote par procuration, comme Institutional Shareholder Services (ISS) et Glass Lewis, s'intéressent également à la diversité élargie au sein des plus grandes sociétés inscrites en bourse, et en font l'examen lors de leur analyse. Avec l'évolution rapide de la sensibilité pour ces questions, il est à prévoir que le ton durcira dans les lignes directrices émises par ces agences, et que des recommandations d'abstention ou de vote « contre » certains administrateurs ou certains membres de comité seront émises de façon plus systématique dans l'avenir pour des questions liées à la diversité (insuffisante) ou la représentativité de certaines minorités (absence) au sein des conseils.

Mais quel est le rôle du conseil d'administration en matière de diversité ? La composition des conseils des sociétés cotées en bourse devrait-elle refléter la composition de la population active ? Comment déterminer les groupes minoritaires à considérer en matière de diversité ? Comment favoriser la diversité sur les conseils d'administration ?

Pour étudier ces questions fondamentales, l'IGOPP a mis sur pied un groupe de travail dont les réflexions sont livrées dans la présente prise de position, sous forme de recommandations qui tiennent compte bien sûr des aspirations sociétales en matière de diversité, mais aussi d'aspects juridiques, pratiques, pragmatiques, qui visent à assurer le maintien d'une dynamique efficace au sein des conseils existants.

Diversité élargie: état de la situation

—

Dans un rapport de recherche⁴ publié en décembre 2021, l'IGOPP a compilé les données divulguées par les 70 sociétés inscrites au S&P/TSX qui avaient à la fois déposé leur circulaire de sollicitation de procuration de la direction au moment de la collecte de données, et qui étaient également incluses parmi les sociétés ayant divulgué des renseignements sur la diversité élargie en vertu de la LCSA pour la première fois en 2020 (l'Annexe 1 présente les principaux changements apportés à la LCSA à cet égard, de même que les extraits pertinents des règlements d'application). Cet exercice permettait donc de faire une comparaison directe entre 2020 et 2021, et une évaluation de la progression réelle des indicateurs pour les mêmes sociétés.

Les statistiques compilées au niveau des conseils d'administration sont résumées ci-dessous :

- Le pourcentage de femmes occupant un poste au conseil d'administration s'établissait à 31,4 % en 2021, comparativement à 30,0 % en 2020 ;
- Le pourcentage d'administrateurs qui s'auto-identifient comme appartenant au groupe désigné des minorités visibles atteignait 6,1 % en 2021, comparativement à 4,4 % en 2020 ;
- La proportion d'administrateurs issus de communautés autochtones est demeurée inchangée à 0,7 % entre 2020 et 2021 ;
- Les personnes s'auto-identifiant comme personnes handicapées représentaient 0,7 % des administrateurs en 2021, comparativement à 0,6 % en 2020.

Les statistiques compilées au niveau de la haute direction sont les suivantes :

- 26,3 % des hauts dirigeants parmi les sociétés étudiées étaient des femmes, comparativement à 25,5 % en 2020 ;
- Les personnes s'auto-identifiant comme minorités visibles occupaient 10,6 % des postes de haute direction (8,7 % en 2020) ;
- Seulement 3 membres des communautés autochtones occupaient de hautes fonctions parmi les sociétés étudiées, soit 0,3 %, un nombre inchangé entre 2020 et 2021 ;
- Le pourcentage de hauts dirigeants s'auto-identifiant comme personnes handicapées s'élevait à 0,9 % en 2021, comparativement à 0,6 % en 2020.

Si on compare les données de l'étude de l'IGOPP aux statistiques de l'ensemble des sociétés assujetties à la LCSA (Tableau 1), on constate que les plus grandes sociétés en termes de capitalisation boursière ont tendance à faire davantage de place aux femmes sur leur conseil d'administration. Ainsi, parmi les 389 sociétés analysées par Corporations Canada, le pourcentage de femmes sur les conseils ne s'élève qu'à 20 % en 2021, une statistique qui chute à 10 % pour le sous-groupe des émetteurs émergents⁵.

On constate au Tableau 1 un rapport similaire aux États-Unis alors que les sociétés du S&P500 ont en moyenne 30 % de femmes sur leurs conseils d'administration en 2021, mais la proportion diminue à 24,4 % quand on élargit le groupe au niveau du Russell 3000.

4 <https://igopp.org/diversite-elargie-a-la-direction-et-aux-c-a-des-societes-ouvertes-etat-de-la-situation-en-2021/>

5 Selon Corporations Canada, un émetteur émergent « est une société émergente dont les titres sont inscrits à la cote de la Bourse de croissance TSX ou à la Bourse des valeurs canadiennes ».

Cette différence en fonction de la taille des organisations n'est cependant pas aussi marquée au niveau des autres groupes désignés, alors que les statistiques demeurent relativement stables (et faibles) parmi les échantillons observés au sein des deux pays.

Tableau 1

Évolution de la proportion des représentants des groupes désignés dans les conseils d'administration selon différents échantillons, Canada et États-Unis, entre 2020 et 2021

Lorem	IGOPP 70 ^b		LCSA ^c		S&P 500 ^d		RUSSELL 3000 ^e	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Femmes	30,0 %	31,4 %	17 %	20 %	28 %	30 %	21,9 %	24,4 %
Minorités visibles	4,4 %	6,1 %	4 %	7 %	20 %	21 %	20,9 %	21 %
Autochtones ^a	0,7 %	0,7 %	0,3 %	0,4 %	<1 %	<1 %	N/D	N/D
Personnes handicapées	0,6 %	0,7 %	0,3 %	0,4 %	N/D	N/D	N/D	N/D

^a Le terme autochtone désigne les personnes s'identifiant à titre de membres des Premières Nations, Métis et/ou Inuits. Pour l'indice S&P500, le terme désigne les personnes s'identifiant à titre de *Native American Indian* et/ou *Native Alaskan*.

^b Données provenant du rapport de l'IGOPP; 70 sociétés publiques inscrites à l'indice S&P/TSX à la fois en 2020 et en 2021, et assujetties à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) ayant déposé au moment de l'étude leur circulaire de sollicitation de procuration de la direction.

^c Données de Corporations Canada; pour l'année 2020 l'échantillon regroupe 669 sociétés assujetties à la LCSA dont 469 circulaires de procurations examinées. Pour l'année 2021, l'échantillon regroupe 536 sociétés assujetties et 475 circulaires de procurations examinées (389 comportant des données).

^d Données extraites du rapport 2021 U.S. *Spencer Stuart Board Index*, par Spencer Stuart.

^e Données extraites du rapport *Corporate Board Practices in the Russell 3000. S&P 500, and S&P MIDCAP 400 | 2021 Edition*.

De façon globale, les données de Corporations Canada pour 2021 révèlent que parmi les 389 sociétés ayant divulgué de l'information sur la diversité, 27 % n'avaient aucune femme sur leur conseil d'administration (19 % parmi les émetteurs non émergents, soit en excluant les plus petites sociétés), et 51 % n'avaient aucun membre d'une minorité visible au sein du conseil. Si on compare avec des données historiques, on rapportait qu'en 1999, 58 % des conseils d'administration étaient composés exclusivement d'hommes, et 76 % des conseils ne contenaient aucune diversité raciale (Daily et Dalton, 2003). La progression est continue, mais manifestement lente.

Les statistiques de l'étude comparative de l'IGOPP pour le groupe des 70 sociétés du S&P/TSX ont néanmoins mené à un certain nombre d'observations :

- L'obligation de divulgation a eu un effet immédiat en apparence, en particulier sur le pourcentage de membres issus de minorités visibles. En effet, entre 2020 et 2021, on constate une augmentation relative de 45,2 % parmi les personnes issues de ce groupe désigné dans le nombre d'administrateurs et de 23,8 % dans le nombre de hauts dirigeants. Cette augmentation semble directement imputable à la nouvelle exigence de divulgation.
- L'effet important constaté au niveau des membres issus de minorités visibles ne s'est pas manifesté avec autant de vigueur pour les femmes⁶.
- Plusieurs sociétés ont contourné le frein naturel que constitue l'absence de mécanisme favorisant un renouvellement accéléré des conseils par l'élargissement de la taille de leur conseil afin d'accueillir rapidement au moins un membre issu de la diversité. Ainsi, parmi les firmes qui ont ajouté un membre issu de la diversité lors de la dernière année, la taille moyenne du conseil est passée de 10,17 administrateurs en 2020 à 11,07 en 2021. Cette réalité tend à être dissimulée lors de l'observation de moyennes sur des échantillons de plus grande taille (Tableau 2).
- Malgré la progression, on constate encore une évidente sous-représentativité de chacun des groupes désignés en comparaison des données disponibles sur la population active.
- Quelques sociétés ont retenu une définition plus large de la diversité que les seuls groupes désignés requis par le règlement fédéral. Entre autres, 5,7 % des sociétés étudiées ont divulgué de l'information relative à la présence (ou l'absence) de membres de la communauté LGBTQ+ au sein de leur conseil d'administration et de leur haute direction.

MÉCANISMES DE RENOUVELLEMENT DES CONSEILS

Les amendements apportés à la LCSA font en sorte que, depuis le 1^{er} janvier 2020, les sociétés visées doivent présenter des renseignements relatifs à la diversité de leur haute direction et de leur conseil d'administration en vertu de l'article 172.1 (1) de cette loi. Le règlement qui précise les renseignements relatifs à la diversité à fournir en vertu de cet article ne s'est pas limité à la présentation des données relatives à la composition du conseil et de la direction. En effet, plusieurs autres éléments doivent aussi être divulgués, et les sociétés assujetties doivent notamment indiquer si « la société ayant fait appel au public a fixé ou non la durée du mandat des administrateurs siégeant à son conseil d'administration ou a prévu d'autres mécanismes de renouvellement de celui-ci et, selon le cas, [présenter] une description de cette durée ou de ces mécanismes ou une indication des motifs pour lesquels elle ne l'a pas fait. »⁷

6 Une étude récente met en doute l'efficacité des exigences de divulgation du type « se conformer ou s'expliquer » pour accélérer la présence des femmes sur les conseils (Black & al. 2021). Cependant, on constate une forte augmentation de la représentativité des femmes sur les conseils d'administration depuis l'instauration des règles des ACVM portant sur la divulgation en 2015 au Canada. Si on ne peut attribuer l'augmentation exclusivement à ces exigences de divulgation, il est important de nuancer les résultats d'études qui mettent en doute leur efficacité.

7 *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral*, Partie 8.2, art. 72.2 (4) a)

L'ajout de membres issus des groupes désignés ou d'autres minorités sous-représentées se fera naturellement à un rythme dicté en bonne partie par le taux de renouvellement des conseils. Ce taux, qui s'est établi à 10% en 2021 pour les administrateurs non-membres de la direction du CSSBI 100 (Spencer Stuart, 2022), signifie qu'en moyenne un seul membre de conseil tend à être remplacé annuellement sur chacun des conseils (Tableau 2). Fait à noter, ce taux de renouvellement est en hausse depuis plusieurs années. D'ailleurs, 52% des administrateurs non-membres de la direction siégeant sur des conseils de firmes du CSSBI 100 en 2021 occupaient leur poste depuis cinq ans ou moins. Cela témoigne d'un renouvellement relativement actif des conseils au cours des dernières années.

Néanmoins, puisque ce ne sont pas tous les nouveaux administrateurs qui sont issus de la diversité, on conçoit assez aisément que le rythme de progression des taux de représentativité de chacun des groupes désignés sera naturellement lent.

Au Tableau 2, on constate une légère augmentation du pourcentage de sociétés du CSSBI 100 qui ont mis en place une forme de mécanisme de renouvellement du conseil en 2021, avec la limite d'âge pour la retraite obligatoire comme mécanisme le plus répandu (ce qui est aussi le cas aux États-Unis pour les firmes du S&P 500, et dans une très forte proportion puisque 70% d'entre elles ont adopté une telle politique d'âge de retraite obligatoire).

Ces mécanismes sont nettement moins populaires au sein d'entreprises de plus petite taille. En effet, dans l'échantillon élargi de Corporations Canada (documents analysés provenant de 389 sociétés canadiennes incluant les émetteurs émergents), seulement 19% ont adopté au moins une forme de mécanisme de renouvellement du conseil d'administration (limite d'âge, 12%; limite de mandat, 13%; autres mécanismes, 0,5%).

Corporations Canada relève que les principales raisons citées pour ne pas adopter de mécanisme de renouvellement de conseil sont les suivantes : 1° cela diminuerait la continuité ou l'expérience au sein de conseil d'administration; 2° cela obligerait des membres expérimentés et compétents à quitter le conseil d'administration, et; 3° cela n'est pas requis, puisque la société évalue régulièrement l'efficacité des membres de son conseil d'administration.

Tableau 2

**Statistiques sur la taille des conseils, l'âge des administrateurs
et les mécanismes de renouvellement des conseils d'administration,
Canada et États-Unis, 2020 et 2021**

	CSSBI 100*		S&P 500	
	2020	2021	2020	2021
Taille moyenne du conseil (nombre d'administrateurs)	11	11	10,7	10,8
Limite de temps, comme mécanisme exclusif, % des sociétés inscrites	12 %	13 %	6 %	6 %
Politique d'âge obligatoire pour la retraite, comme mécanisme exclusif, en % des sociétés inscrites	20 %	20 %	70 %	70 %
Mécanisme de retraite obligatoire, âge limite ou limite de terme, ou les deux, % des sociétés	60 %	62 %	n.d.	n. d.
Durée moyenne en poste des administrateurs (années)	7,9	7,5	7,9	7,7
Âge moyen des administrateurs (années)	63,3	63,1	63,0	63,1

*Données extraites de l'indice annuel de Spencer Stuart, calculs des moyennes à la base des données provenant des rapports pour le CSSBI 100, pour la durée moyenne en poste des administrateurs et pour l'âge moyen des administrateurs. Le CSSBI 100 est un échantillon représentatif des 100 plus grandes entreprises cotées avec des revenus annuels de plus de 1 milliard de dollars.

Fait intéressant à souligner, près de la moitié (47 %) des nouveaux administrateurs non-membres de la direction nommés en 2021 sur des conseils du CSSBI 100 n'étaient pas des résidents canadiens (Spencer Stuart, 2022). On remarque ainsi une tendance au recrutement à l'international, et que ces non-résidents ont contribué à accroître le nombre d'administrateurs qui s'auto-identifient comme femmes et comme minorités visibles.

CIBLES DE DIVERSITÉ

Le règlement qui précise les renseignements relatifs à la diversité à fournir en vertu de l'article 172.1 (1) de la LCSA prévoit que, pour chacun des groupes désignés, les sociétés visées indiquent si elles ont «adopté ou non une cible sous forme de nombre ou de pourcentage, ou d'une fourchette de nombres ou de pourcentages, à l'égard des membres de ces groupes devant occuper des postes d'administrateurs au conseil d'administration»⁸. Si une cible est fixée, les sociétés sont invitées

⁸ Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral, Partie 8.2, art. 72.2 (4) f)

à divulguer cette cible et « les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption » ou, « pour chacun des groupes pour lesquels aucune cible n'a été adoptée, une indication des motifs pour lesquels la société n'a pas adopté de cible ».

Dans l'étude comparative de l'IGOPP, on observe que la nouvelle réglementation a incité de nombreuses sociétés assujetties à fixer des cibles en matière de représentativité des groupes désignés, bien que celles-ci soient souvent amalgamées (ex. 30 % de diversité, soit des femmes, des membres issus de minorités visibles ou de communautés autochtones, ou encore des personnes handicapées). Constat similaire au sein de l'échantillon élargi de Corporations Canada (2022) alors que 18 % des sociétés émergentes et non émergentes analysées ont fixé une cible en matière de représentation des femmes au sein de leur conseil d'administration, soit 4 points de pourcentage en plus comparativement à 2020 (14 %). Pour les autres groupes désignés, les pourcentages ont doublé entre 2020 et 2021, pour s'établir en moyenne à 3 %. La composition des échantillons annuels étant différente, il est toutefois plus difficile d'attribuer au nouveau règlement de divulgation la causalité de cette hausse.

Comme pour les mécanismes de renouvellement du conseil, Corporations Canada a relevé les principales raisons évoquées par les sociétés assujetties pour ne pas avoir fixé de cibles de diversité pour leur conseil d'administration : 1° les cibles préviennent la sélection des candidats les plus qualifiés ; 2° des procédures informelles sont déjà en place, et ; 3° la taille ou le stade de développement de la société rend difficile l'adoption de cibles pour l'instant.

Plusieurs juridictions⁹ ont adopté des approches plus musclées en matière de cibles, notamment pour assurer une représentativité plus rapide des femmes sur les conseils d'administration. Le recours à des quotas ou à des cibles fixées par la loi ou par règlement ne fait pas l'unanimité, et si l'efficacité à court terme de telles mesures est indéniable, leur incidence pour des changements profonds répliqués à d'autres niveaux au sein des organisations demeure à valider.

C'est d'ailleurs le constat de Marie-Pierre Rixain et Christophe Castaner dans leur récente proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle (France) :

La loi no 2011-103 du 27 janvier 2011 dite « loi Copé-Zimmermann », dont nous célébrons cette année les 10 ans, a produit ses effets : grâce à l'instauration de quotas, les femmes sont plus de 40 % dans les conseils d'administration des grandes entreprises françaises. La France peut même se féliciter d'être à la première place au sein de l'Union européenne. Néanmoins, l'effet de ruissellement attendu, du moins espéré, de ces quotas dans les instances de direction des entreprises se fait toujours attendre : les femmes ne représentent que 17,5 % des membres des comités exécutifs¹⁰.

Il est à noter que la législation applicable aux sociétés publiques ayant un siège dans l'état de la Californie qui obligeait des cibles précises de personnes issues de minorités sous-représentées dans la composition du conseil d'administration a été récemment déclarée inconstitutionnelle¹¹.

9 On retrouve notamment parmi ces juridictions des pays comme l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Inde, l'Italie, la Norvège et les Pays-Bas.

10 Extrait de l'exposé des motifs, dans Rixain, M.-P. et C. Castaner, *Proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle*, No 4000, 23 mars 2021

11 *Crest c. Padilla* 20STCV 37513 Cour supérieure de Californie — Comté de Los Angeles, 1^{er} avril 2022 (Juge Terry A Green) et *Crest c. Padilla* 19STCV 37561 Cour supérieure de Californie — Comté de Los Angeles, 13 mai 2022 (Juge Maureen Duffy-Lewis).

Les approches plus souples, comme celle du Canada, ont donné à terme des résultats analogues pour les conseils sur une plus longue période, mais semblent avoir obtenu une adhésion plus grande qui s'est aussi répercutée au niveau de la haute direction des grandes sociétés cotées, mais aussi, de façon plus générale, dans de nombreuses formes d'organisations au sein de la société, et notamment au sein de la fonction publique¹².

Le milieu académique s'est beaucoup penché sur les effets de ces cibles contraignantes, mais les résultats sont mitigés lorsque les chercheurs tentent de faire un lien avec la performance financière des sociétés.

À titre d'exemple, Eckbo et al. (2022) montrent que les contraintes liées à l'atteinte de cibles fixées par quota en Norvège (40 % de femmes au conseil) n'ont entraîné aucune conséquence sur la valeur des firmes qui devaient se conformer à l'atteinte dudit quota. Par ailleurs, Alexiou et al. (2022) ont trouvé que les firmes ayant un conseil d'administration composé d'au moins 40 % de femmes n'affichaient pas une performance économique supérieure aux autres firmes, et ce, après analyse de 71 firmes françaises inscrites en bourse pour la période 2014-2019.

Fauver et al. (2021) se sont pour leur part intéressés à l'effet des réformes portant sur la diversité de genre au sein des conseils d'administration, et sur le rôle de monitoring des investisseurs institutionnels. Leurs résultats suggèrent que de telles réformes sont associées à une plus grande participation (détention) de la part d'investisseurs institutionnels étrangers. Liang et Vansteenkiste (2022) ont trouvé des résultats similaires, cette fois au niveau de l'évaluation des firmes ayant une représentativité féminine minimale de 30 %. Les auteurs se sont intéressés à la campagne menée par le fonds souverain Norges Bank Investment Management (NBIM) qui exigeait que toutes les firmes de son portefeuille aient au moins 30 % de femmes sur leur conseil d'administration. Après la campagne, les firmes qui se sont conformées à la demande de NBIM ont vu leur actionnariat d'investisseurs institutionnels s'accroître, et, selon les auteurs, leur coût implicite du capital décroître, ce qui aurait entraîné un effet favorable sur l'évaluation de ces firmes.

Les résultats de telles études doivent cependant être considérés avec précaution. En effet, plusieurs d'entre elles reposent sur des analyses économétriques qui présentent d'importants enjeux méthodologiques. Les résultats souvent contradictoires observés trahissent d'ailleurs cette réalité.

Dans l'environnement canadien, Black et al. (2021) constatent que les sociétés qui ont adopté une cible affichent, en moyenne, une plus grande représentativité de femmes sur leur conseil. Les auteurs observent toutefois que si cette représentativité est systématiquement plus élevée pour les firmes qui adoptent une cible (et/ou d'autres pratiques, telles qu'une politique écrite), il n'est pas clair que cette association soit liée à la divulgation elle-même. Plusieurs sociétés qui avaient adopté des cibles à l'interne, sans en faire une divulgation publique, ont ainsi vu leur niveau de représentation féminine augmenter tout autant sinon davantage que celles qui les ont divulguées.

12 Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « [d] epuis plusieurs années, la grande majorité des indicateurs principaux pour les femmes indiquent des taux de représentation qui atteignent ou dépassent leur taux de [disponibilité au sein de la population active] pour tous les indicateurs, et ce, à l'échelle du Canada. En 2021, la part des embauches revenant aux femmes qui occupent des postes de direction a atteint 49,1 % et celle des promotions, 60,9 %, dépassant ainsi leur taux de [disponibilité au sein de la population active], estimé à 48,0 %. »

DIVERSITÉ, INCLUSION, PARITÉ ET ÉQUITÉ

Plusieurs termes sont utilisés, parfois indifféremment¹³, pour traiter des questions de diversité. Or, chacun de ces termes possède sa propre définition et il convient d'en clarifier la signification.

Selon le *World Economic Forum*, la **diversité** décrit «l'éventail des différences et des variations humaines, qu'elles soient inhérentes (par la naissance) ou acquises (par l'expérience).» Universités Canada, en dérivant la formulation de définitions retenues par différentes institutions renommées, propose de définir la diversité comme reflétant la « [p]résence d'un éventail d'attributs et de qualités, y compris, sans s'y limiter, de différences sur le plan de la race, de la couleur, du pays d'origine, de la religion, de la langue, de l'orientation sexuelle, des capacités, de l'âge, du statut socio-économique et de l'emplacement géographique (rural ou urbain).» Sherman Garr & al. (2014) distinguent ces caractéristiques en fonction de leur visibilité ou non, et précisent que, selon Bersin by Deloitte, les « entreprises définissent fréquemment la diversité de leurs gens en fonction de différences exclusives ou protégées par la loi telles que la race, le genre, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la situation de maternité ainsi que d'autres qualités et antécédents 'non visibles' ».

Dans un milieu organisationnel, ces différences peuvent être la source de formes d'exclusion et entraîner certaines formes de discrimination.

On distinguera ainsi le concept d'**inclusion**, qui consiste en la « [c]réation d'un environnement et d'une culture au sein desquels chaque personne ou groupe se sent accueilli, respecté, valorisé et soutenu. » Selon le Centre Canadien pour la diversité et l'inclusion, la diversité est relative à la personne, alors que l'inclusion est relative à la collectivité. Il s'agit de la création d'une culture qui promeut l'équité, et qui célèbre, respecte, accepte, et fait valoir la différence. L'inclusion est un état de fonctionnement dynamique dans lequel la diversité est mise à profit pour créer une organisation ou une communauté équitable, saine et performante (Molefi et al., 2021).

Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee – France), la **parité** signifie que « chaque sexe est représenté à égalité dans les institutions. Il s'agit d'un instrument au service de l'égalité, qui consiste à assurer l'accès des femmes et des hommes aux mêmes opportunités, droits, occasions de choisir, conditions matérielles, tout en respectant leurs spécificités. »

Finalement, l'**équité** selon Universités Canada fait référence à l'élimination « des obstacles et des préjugés systématiques afin de veiller à ce que tous et toutes soient traités équitablement et bénéficient de chances égales en matière d'éducation, d'emploi et d'avancement¹⁴. L'équité reconnaît que certains groupes ont longtemps été désavantagés sur le plan de l'accès à l'éducation et à l'emploi et tient compte de ces différences pour assurer des processus et des résultats justes. » La Commission ontarienne des droits de la personne ajoute qu'il s'agit d'un « [p]rocessus distinct consistant à accepter les différences inhérentes à des groupes de personnes afin d'assurer l'égalité dans tous les aspects de la vie d'une personne. »

13 Il est à noter que les termes utilisés par certaines sociétés assujetties dans leurs documents de divulgation peuvent différer d'une société à une autre.

14 Ce qu'on appelait autrefois « égalité d'opportunité ».

DYNAMIQUE DE GROUPE ET PROCESSUS DÉCISIONNEL : L'IMPORTANCE DE LA DIVERSITÉ

La littérature traitant de diversité a des racines multiples, avec des ramifications puisant dans les fondements théoriques de nombreuses disciplines, telles que la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, la pédagogie et la gestion.

Si la diversité est aujourd'hui considérée comme une caractéristique essentielle en matière de composition des conseils d'administration, c'est d'abord sous la prémisse que la diversité permet d'éviter le risque d'un processus de prise de décision vicié par une trop forte homogénéité, une trop grande complaisance.

Ainsi, Irving Janis (1972, 1980), chercheur en psychologie, a qualifié le phénomène de pensée groupale (*groupthink*) lorsque la recherche de consensus devient à ce point dominante que les membres d'un groupe cohésif (homogène) en viennent à s'efforcer d'éviter les désaccords et les débats, en particulier lors d'une prise de décision. Ce phénomène peut alors donner lieu à divers comportements ou processus cognitifs faisant en sorte que la pensée individuelle ou du groupe s'en trouve alors paralysée par des mécanismes nocifs associés à la dynamique même du groupe.

De nombreux chercheurs ont étudié le phénomène de la pensée groupale, et le recours à davantage de diversité au sein des groupes (rendre le groupe moins homogène idéologiquement) fait partie des solutions proposées (e.g. Smith, 2020).

Jehn et al. (1999) se sont pour leur part attardés aux aspects sous-jacents de la diversité, mentionnant que la création de connaissances et la découverte d'idées par des groupes semblent dépendre de la présence de divers points de vue et perspectives. Ainsi, ces auteurs distinguent trois types de diversité : 1° catégorie sociale (différences explicites parmi les membres du groupe telles que la race, le sexe et l'ethnicité); 2° informationnelle (différences dans les bases de connaissances et les perspectives que les membres apportent au groupe, différences susceptibles de se produire en fonction des différences entre les membres du groupe en matière d'éducation, d'expérience et d'expertise), et; 3° de valeurs (les membres d'un groupe de travail diffèrent en termes de ce qu'ils pensent que la tâche, l'objectif, la cible ou la mission réelle du groupe devrait être). Les auteurs précisent par ailleurs que la diversité de catégorie sociale (ce à quoi on réfère souvent comme étant la diversité sans distinction d'autres formes, et ce que d'autres auteurs qualifient de facteurs observables [e.g. Kang et al., 2007]) ne garantit pas une diversité informationnelle ni une diversité de valeurs.

Selon Jehn et al. (1999), pour qu'une décision de groupe soit prise avec plus d'efficacité, les membres doivent afficher collectivement une grande diversité informationnelle et une faible diversité de valeurs. Ce dernier aspect explique probablement pourquoi la cohésion d'un groupe — même si cette caractéristique comporte un risque de pensée groupale — est aussi souvent associée à une meilleure performance (Hart, 1991). L'homogénéité des valeurs entre les membres d'un groupe est en soi un déterminant du niveau de cohésion, mais ne s'oppose pas à une diversité de catégorie sociale ni à une diversité informationnelle.

Mintz et Wayne (2016) avancent qu'une trop grande diversité peut aussi mener à un phénomène que les auteurs ont qualifié de syndrome de polypensée (*polythink syndrome*), reflétant une dynamique de groupe lors d'une prise de décision où les membres du groupe embrassent une pluralité d'opinions

qui débouchent sur des prescriptions décisionnelles divergentes. Ce phénomène peut alors mener à des conflits à l'intérieur du groupe, un processus de prise de décision décousu, et éventuellement à la paralysie décisionnelle alors que chaque membre exerce de la pression pour faire adopter sa perspective.

Van der Walt et Ingley (2003) conviennent que si les conseils d'administration doivent refléter leur actionnariat et l'environnement social au sens large, la diversité en elle-même est insuffisante pour constituer des conseils efficaces. Selon les auteurs, les conseils d'administration doivent se concentrer avant tout sur les critères de mérite pour la sélection des administrateurs. Liepold et Viehweger (2022) abondent dans le même sens, leur étude montrant que la diversité au sein du conseil d'administration doit être considérée comme une diversité définie par différents types d'administrateurs avec un ensemble unique de parcours, d'expériences, d'expertises et de personnalités. Cette diversité, qui est plus que la somme des diversités d'attributs individuels, est en mesure de décrire plus adéquatement la complexité inhérente aux processus et au travail au sein du conseil d'administration.

Ainsi, le concept de diversité est multidimensionnel, et il est nécessaire de considérer chacune de ces dimensions pour la mesurer et en tirer la pleine efficacité.

LES RECHERCHES PORTANT SUR LA DIVERSITÉ ÉLARGIE

Peu d'études ont porté spécifiquement sur des caractéristiques de diversité autres que la diversité de genre. Des auteurs se sont penchés sur la question raciale et de l'ethnicité, et rapportent que cette forme de diversité contribue à alimenter différentes perspectives cognitives et affecte la dynamique de groupe et le processus de prise de décision, ce qui se transpose sur les résultats au niveau des opérations (Johnson et al., 2013), bien qu'on ne puisse conclure à une relation statistique entre l'augmentation de la diversité au conseil et la performance financière future (Carter et al., 2010). Si la littérature soutient l'idée de la diversité pour sa valeur morale et sociale, les résultats réels pour lier la diversité à la performance selon une perspective d'affaires sont toutefois moins concluants (van der Walt & Ingley, 2003 ; Kagzi & Guha, 2018).

Néanmoins, certaines études concluent que la diversité démographique dans la composition d'un groupe confère des avantages aux organisations, tout particulièrement lorsque ce groupe doit participer à des tâches menant à une prise de décision (Watson et al., 1993 ; Davis, 2018). Il semble aussi que les acquisitions transnationales mènent presque systématiquement à un changement dans la composition du conseil, qui elle aussi tend alors à prendre une dimension multinationale (Staples, 2008). Les conseils ainsi composés sont ensuite enclins à maintenir cette diversité par après, et les sociétés ayant de tels conseils ont tendance à faire davantage d'acquisitions transnationales.

Elsass et Graves (1997) nuancent toutefois ces conclusions, précisant que l'ajout de diversité au sein d'un groupe n'est tout au plus qu'une toile de fond pour amorcer un changement potentiel. En effet, les auteures ajoutent que ce n'est que lorsque chaque membre du groupe bénéficie d'interactions sociales et de tâches de haute qualité que tous les avantages de la diversité peuvent être matérialisés. Saint-Onge et Serret (2018) ajoutent que la « diversité d'un conseil d'administration commande d'être en mesure de gérer de manière productive certaines difficultés ou barrières interpersonnelles susceptibles de miner une saine et nécessaire cohésion entre ses membres ».

Somme toute, comme le soulignent Milliken et Martins (1996), les résultats de recherche sur l'hétérogénéité dans les groupes suggèrent que la diversité offre à la fois de grandes opportunités aux organisations, mais constitue également un énorme défi. En effet, ces auteurs retiennent que la diversité apparaît comme une arme à double tranchant, augmentant les possibilités de créativité ainsi que la probabilité que les membres du groupe soient insatisfaits et ne parviennent pas à s'identifier au groupe.

La réflexion sur la diversité élargie doit tenir compte des avantages indéniables qui ont été identifiés dans la littérature, mais doit aussi considérer les risques soulevés, particulièrement en ce qui a trait à la dynamique de groupe.

LA DIVERSITÉ COMME OUTIL DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

La croissance observée de la divulgation volontaire en matière de diversité ne sert pas seulement les besoins de transparence exprimés par les actionnaires, mais permet aussi d'informer d'autres parties prenantes, telles que les employés, les fournisseurs, les clients et les communautés d'accueil (Adediran, 2022). C'est donc dans cet esprit que certaines sociétés attribuent une valeur non négligeable à la divulgation en matière de diversité, et que les efforts de représentativité au sein du conseil et de la haute direction sont jugés nécessaires pour insuffler un réel climat d'inclusion au sein de l'organisation.

Selon une étude de Ho Choi et al. (2022), les chercheurs d'emplois auraient d'ailleurs tendance à postuler davantage auprès de firmes qui divulguent de l'information au sujet de la diversité, et seraient prêts à accepter un salaire annuel inférieur (de 1 366 \$ en moyenne) pour un emploi équivalent auprès d'une société qui affiche un score élevé de divulgation en matière de diversité.

Le recours à la diversité sans sa forme représentative des minorités présentes parmi les principales parties prenantes conférerait ainsi à une société un certain niveau d'attractivité facilitant le recrutement d'employés, l'accès à une plus grande banque de candidats, et faciliterait la rétention des employés en poste, entre autres grâce à un fort climat d'inclusion.

DIVERSITÉ OU REPRÉSENTATIVITÉ ?

La revue de la littérature portant sur la diversité montre que ce concept est multidimensionnel. La Figure 1 reprend les principales dimensions abordées, en distinguant le concept de représentativité qui est souvent, à tort, considéré comme l'élément central de la diversité. En nous inspirant des éléments sous-jacents étudiés par Jehn et al. (1999), on retiendra ainsi les trois dimensions suivantes :

- La diversité **d'attributs sociaux et personnels**, lesquels comprennent les différences sur le plan de la race, de la couleur, du pays d'origine, de la religion, de la langue, de l'orientation sexuelle, des capacités physiques (handicaps), de l'âge, etc. ;
- La diversité de **compétences et perspectives**, s'apparentant à ce que Jehn et al. (1999) qualifiaient de diversité informationnelle, et qui comprend les différences dans les bases de connaissances et les perspectives que les membres apportent au groupe, lesquelles sont susceptibles de se manifester en raison de différences en matière d'éducation, d'expérience et d'expertise ;

- La diversité de **valeurs**, soit combien les membres d'un groupe diffèrent au niveau de ce qu'Allaire et Firsirotu (1988) qualifient de valeurs instrumentales et qui comprennent, par exemple, la façon dont les individus conçoivent et comprennent le rôle et l'objectif de l'organisation, le degré de contrôle qu'elle exerce sur son milieu, son orientation face au marché, aux clients, à la technologie, aux produits, sa définition de la réussite et ses règles de performance, la nature et l'origine de son autorité, sa responsabilité vis-à-vis les individus, et leur devoir envers elle, le caractère des relations interpersonnelles, etc.

La véritable forme de diversité à laquelle on fait habituellement référence pour favoriser le processus décisionnel est la diversité de « compétences et perspectives ». Non seulement cette forme de diversité est-elle souhaitable, mais **elle devrait constituer l'assise principale sur laquelle devrait reposer toute la planification en matière de recrutement et de sélection des administrateurs.**

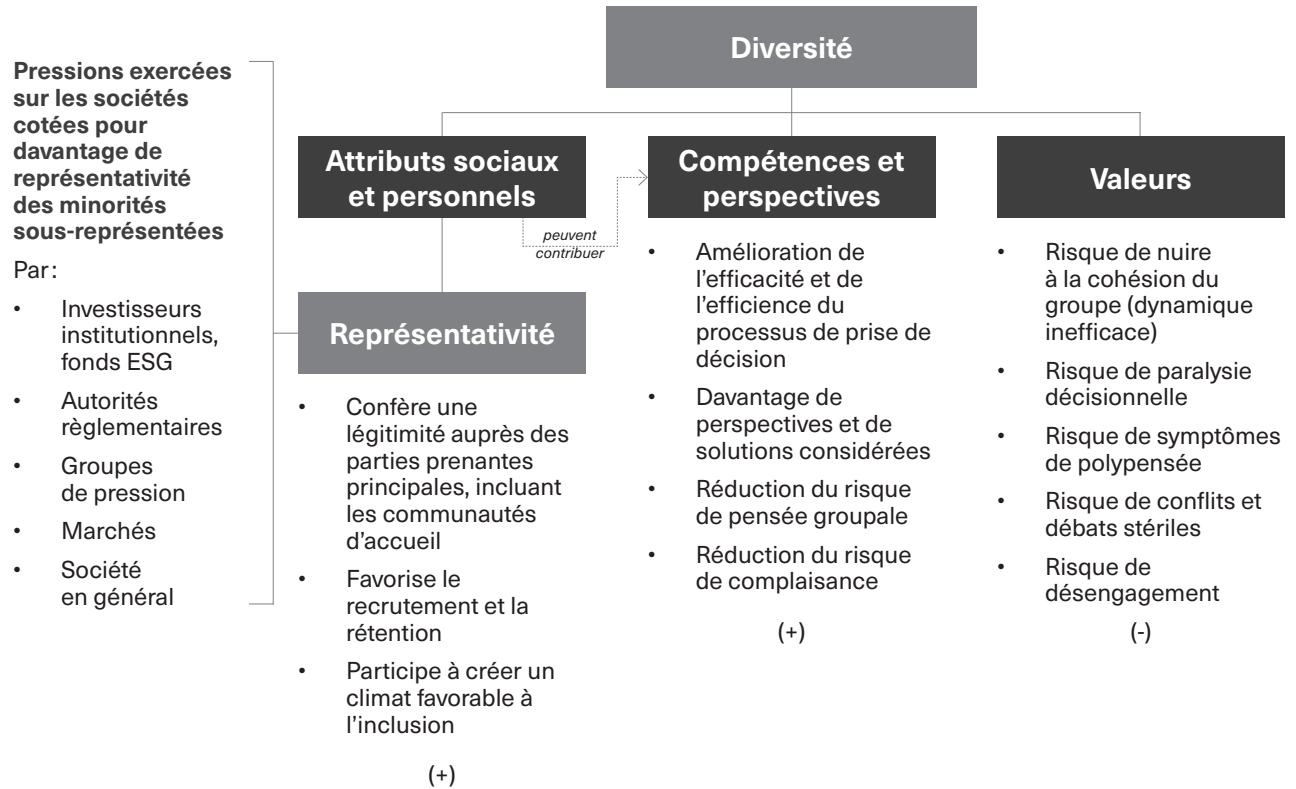
Par ailleurs, on cherchera à **maintenir une haute cohésion de valeurs et d'idéologies au sein du conseil d'administration et de la haute direction.** Donc, la diversité qui peut prendre place au conseil d'administration doit s'effectuer avec des personnes qui ont des valeurs compatibles.

La Figure 1 montre que les efforts déployés par de nombreux intervenants en matière de diversité traduisent une certaine confusion avec le concept de « représentativité », et considèrent à tort la diversité d'attributs sociaux et personnels comme étant la seule dimension saillante de la diversité.

La diversité d'attributs sociaux et personnels peut contribuer à la diversité de compétences et perspectives ou à la diversité de valeurs, mais peut aussi s'avérer sans influence sur l'une et/ou l'autre des autres dimensions de la diversité. Sans égard à la relation entre la diversité d'attributs sociaux et personnels et les autres dimensions, il importe de souligner que cette forme de diversité ne doit surtout pas être négligée. En effet, les avantages associés à cette forme de diversité sont nombreux : par exemple, elle permet de favoriser le recrutement et la rétention des employés, participe à la création d'un climat favorable à l'inclusion, sans compter sur la légitimité sociale qu'elle confère.

Figure 1

Dimensions de la diversité



Recommandations

—

QUELQUES RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE DIVERSITÉ

« Toute organisation dotée d'un conseil d'administration doit chercher à constituer un conseil à la fois *légitime* et *crédible*. »¹⁵ La crédibilité du conseil est une condition sine qua non de son efficacité, et celle-ci « se mesure non seulement par la connaissance pointue de l'industrie, des marchés de l'entreprise, de son modèle d'affaires, des leviers de création de valeur, mais aussi par l'intégrité et la confiance réciproque entre les membres du conseil et la direction. »¹⁶

Dans une prise de position antérieure¹⁷, l'IGOPP proposait que « le profil établi pour la recherche de nouveaux candidats pour le conseil débute par l'identification de secteurs d'activités proches de celui dans lequel œuvre la société en termes de cycle d'investissement, d'horizon temporel de gestion, de technologie, de marchés desservis [...], de facteurs de succès et de stratégie ».

La crédibilité du conseil repose donc sur la diversité de compétences et de perspectives, la dimension de la diversité essentielle à l'atteinte d'un processus décisionnel au potentiel le plus élevé.

Il peut parfois sembler difficile de trouver réunies dans un même individu les qualités d'indépendance et de crédibilité en plus d'ajouter à la diversité d'attributs sociaux et personnels du conseil, tout en minimisant les différences au niveau des valeurs à l'intérieur du groupe afin d'en conserver la cohésion et l'esprit de collégialité.

L'arbitrage entre les différentes qualités, toutes souhaitables, **ne doit cependant pas se faire sous la forme de compromis qui minerait à terme la crédibilité du conseil dans son ensemble**. Cette prémisse est essentielle et doit être gardée à l'esprit avant que nous ne formulions les recommandations qui suivent.

La sélection de nouveaux administrateurs repose désormais sur l'évaluation de critères multivariés, et chaque nomination doit être réfléchie en soupesant ses effets sur les différentes dimensions de la diversité du conseil dans son ensemble. Il devient de plus en plus hasardeux de limiter la recherche de candidats aux seuls réseaux des administrateurs en poste. À cet effet, les cabinets spécialisés en recrutement devraient d'ailleurs jouer un rôle beaucoup plus important dans la constitution de banques de candidats issus de la diversité qui répondent également aux autres critères habituellement considérés pour la sélection de candidats.

15 Allaire, Y. *L'indépendance des administrateurs: Un enjeu de légitimité*, Prise de position n° 3, IGOPP, Septembre 2008

16 Allaire, Y. *Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles ?* Prise de position n° 10, IGOPP, 2018

17 <https://igopp.org/dindependant-a-legitime-et-credibile-le-defi-des-conseils-dadministration/>

RECOMMANDATION N°1

Les conseils d'administration devraient promouvoir la diversité à tous les niveaux de l'organisation.

À ce titre, ils devraient s'assurer que leur organisation dispose de politiques en matière d'inclusion¹⁸, et que ces politiques sont appliquées rigoureusement. La diversité et l'inclusion ne doivent pas être des questions réservées à la simple composition du conseil d'administration, mais bien constituer de véritables préoccupations véhiculées et vécues à tous les niveaux de l'organisation, incluant plus particulièrement la haute direction.

Les grandes sociétés cotées en bourse doivent montrer qu'elles rejettent toutes formes de racisme et d'injustices, qu'elles luttent contre l'érection de systèmes internes qui banalisent la discrimination. Il en va désormais de leur légitimité au sein de la société civile.

Au-delà de la reconnaissance et de la légitimité sociale, un conseil d'administration composé d'individus ayant des attributs sociaux et personnels variés peut contribuer à une meilleure diversité de compétences et perspectives. De plus, le caractère diversifié d'un conseil d'administration revêt de nombreux avantages potentiels, tels que : 1° contribuer à apporter des connaissances et des points de vue plus diversifiés ; 2° mitiger le risque de pensée groupale ; 3° témoigner d'une culture d'entreprise plus inclusive tout en la favorisant ; 4° permettre de fournir une vision plus large de la gestion des risques, et ; 5° contribuer à une meilleure réputation de la marque et de l'entreprise en alignant les valeurs déclarées avec ses actions.

La littérature montre également que la présence de formes de diversité représentatives des employés et de la population des principales communautés où sont exercées les activités, et ce, aux plus hauts échelons, d'une société contribue à faciliter le recrutement et la rétention des employés.

Les conseils ne devraient pas faire abstraction de tels avantages.

En considération de l'importance de cette question, il est donc essentiel que les conseils s'assurent que la diversité soit pleinement intégrée et valorisée à tous les niveaux de l'organisation en insistant sur ces aspects auprès de la direction, en rendant cette dernière imputable de l'atteinte de niveaux de représentativité — établis conjointement avec la direction en fonction de la réalité de la société — au sein des employés et des postes cadres à tous les échelons.

18 Même si, au Canada, il n'y a pas d'obligation légale en ce sens.

RECOMMANDATION N°2

Il faudrait faire appel au concept de « parité » pour qualifier la représentation des femmes sur les conseils.

Le risque élevé d'amalgame entre la diversité de genre et les autres formes de diversité invite à l'utilisation d'un lexique plus précis. En matière de diversité de genre, il serait désormais plus approprié de faire référence au **concept de parité**, laquelle peut être atteinte par une zone de mixité acceptable (établie entre 40 % et 60 % dans une prise de position de l'IGOPP en 2009) qui tient par ailleurs compte de la taille naturelle des conseils d'administration (souvent un petit nombre impair). Les femmes, qui composent la moitié de la population, ne constituent pas un groupe minoritaire et leur présence devrait donc statistiquement tendre à représenter la moitié des administrateurs de l'ensemble des conseils d'administration des sociétés cotées.

La progression marquée de la représentativité féminine sur les conseils, en particulier au cours de la dernière décennie, ne doit pas être freinée par la poursuite d'un autre objectif en matière de diversité, d'où l'importance de maintenir prioritaire la question de la parité.

Le conseil ou le comité de nomination doit donc demeurer déterminé à inclure systématiquement des candidatures féminines dans les listes de candidats répondant au profil de compétences recherchées lors du remplacement des administrateurs sortants.

RECOMMANDATION N°3

Les conseils d'administration devraient établir le profil de diversité du conseil pertinent pour leur organisation.

Ce profil n'est pas systématiquement le reflet de la population active d'un pays donné. En effet, une réflexion doit être amorcée au sujet de la composition et des particularités propres aux différentes parties prenantes importantes de la société (ex. au niveau de la clientèle, des employés, des fournisseurs, des communautés d'accueil, des pays ciblés pour une expansion géographique éventuelle, etc.). Cette diversité doit s'inscrire dans une logique de soutien à la stratégie de l'entreprise, et la présence de cette diversité sera favorable à une meilleure prise en compte des intérêts à long terme de l'ensemble des parties prenantes de la société, et ce, dans un objectif de création de valeur durable.

Il faut éviter de chercher à combler des postes dans le seul but de répondre à des attentes arbitraires fixées par des intervenants externes. Un conseil d'administration est composé en moyenne de 11 à 13 membres, ce qui rend impossible la représentativité systématique de toutes les formes de minorités qui composent la population active.

En effet, la diversité se définit selon un éventail d'attributs et de qualités, y compris, sans s'y limiter, de différences sur le plan de la race, de la couleur, du pays d'origine, de la religion, de la langue, de l'orientation sexuelle, des capacités, de l'âge, du statut socio-économique et de l'emplacement géographique. Aucun conseil ne sera jamais assez grand pour représenter la totalité des minorités.

« Choisir, c'est renoncer », écrivait André Gide. Ce choix doit cependant être orienté.

Même si la divulgation obligatoire prévoit, pour les sociétés d'incorporation fédérale, que des renseignements doivent être fournis au sujet de quelques groupes désignés préétablis par le *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral*, les formes de diversités sont multiples et

Recommandations

d'autres groupes minoritaires peuvent correspondre davantage à la réalité de l'entreprise. Ces groupes ne doivent pas être négligés ou omis.

De façon générale, si cet exercice est mené de façon sérieuse par tous les conseils, la somme des administrateurs de toutes les sociétés cotées devrait former un groupe qui tend statistiquement à refléter la population active en matière de diversité.

Un exemple de démarche visant à établir un profil de diversité pertinent pour un conseil d'administration est proposé à l'Annexe 2.

RECOMMANDATION N°4

L'atteinte des objectifs en matière de diversité devrait se faire en respectant le rythme d'intégration de nouveaux administrateurs propre à chaque société. Ceci peut se faire à l'aide de mesures incitatives (par des exigences de divulgation, par exemple), mais nous croyons qu'il faut éviter le recours à des interventions législatives ou à des mesures coercitives (par l'imposition de quotas, par exemple).

Chaque société a des caractéristiques qui lui sont propres. Cette singularité est souvent le fruit de son histoire, de ses succès ou échecs passés et présents, des contingences associées, par exemple, à sa forme de propriété, au niveau de concurrence dans l'industrie, à la réglementation en matière de protection de la propriété intellectuelle ou aux technologies dominantes, etc.

« [L]a qualité de la gouvernance et l'efficacité d'un conseil tiennent à des facteurs subtils, difficilement quantifiables mais tout aussi importants, voire plus importants, que les aspects fiduciaires et formels. Cette dimension informelle de la gouvernance prend forme et substance dans les échanges, les interactions sociales, l'encadrement des discussions, le style de leadership du président du conseil, dans tout ce qui se passe avant et après les réunions formelles ainsi qu'autour de la table au moment des réunions du conseil et de ses comités. »¹⁹

Aussi, le rythme d'intégration de nouveaux administrateurs — **issus ou non de la diversité** — doit respecter la capacité du conseil à maintenir sa collégialité, sa propre culture interne qui favorise une dynamique constructive et productive entre les membres du conseil. Cette dynamique est très importante, et constitue probablement la raison fondamentale invitant les conseils à faire des changements à un rythme qui leur est adapté. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de réduire les risques associés à une augmentation trop élevée ou trop rapide de la diversité de valeurs. On minimise souvent le temps nécessaire pour qu'une nouvelle personne s'intègre pleinement à un groupe existant, qu'elle saisisse les nuances dans les propos de ses pairs, les non-dits qui sont parfois plus porteurs que les paroles exprimées, etc. Ces éléments, bien qu'intangibles, sont néanmoins cruciaux.

La promotion de la diversité gagnera en adhésion si elle se matérialise par des mesures incitatives²⁰, en cohérence avec la capacité d'accueil et d'intégration de chacun des conseils.

19 Allaire, Y. *Performance et dynamique des conseils d'administration : un échange avec des administrateurs expérimentés*, IGOPP, 2016.

20 Outre des exigences en matière de divulgation de renseignements sur la diversité, différentes initiatives contribuent à l'atteinte d'objectifs. Le Défi 50-30 lancé en 2020 par le Gouvernement du Canada de concert avec différents partenaires est un bon exemple, alors que de nombreuses organisations (incluant des organismes à but non lucratif) se sont inscrites au programme. Par de telles initiatives, on réussit à créer des outils et des ressources qui aident les organisations participantes à adopter des pratiques leur permettant d'être plus diversifiées et inclusives.

RECOMMANDATION N°5

On ne devrait pas imposer des mesures universelles pour l'établissement de mécanismes de renouvellement accéléré des conseils. Ainsi, on ne devrait pas imposer un âge de retraite obligatoire pour les administrateurs, ni une limite de terme.

Une telle approche n'est pas souhaitable, car les caractéristiques qui définissent la qualité de la contribution d'un administrateur au sein d'un conseil sont variables. Cela s'inscrit également en continuité de la précédente recommandation visant à respecter le rythme d'intégration de nouveaux administrateurs propre à chaque société.

Il ne s'agit pas là d'un appui implicite au statu quo, bien au contraire. Les conseils d'administration doivent s'assurer de maintenir un taux de renouvellement avisé et contextuel. Les écueils associés à un conseil où il y a peu ou pas de changements sont bien connus, dont le risque pour un groupe d'administrateurs de sombrer dans la facilité ou la complaisance envers la direction. En fonction de multiples facteurs comme les orientations et les priorités stratégiques, le temps requis pour un administrateur afin de pleinement maîtriser les ingrédients nécessaires au succès du modèle d'affaires et les particularités réglementaires de l'industrie, les besoins futurs en matière de compétences et d'expériences, etc., le conseil doit déterminer le taux de renouvellement qui assure le maintien d'un sain équilibre entre la sagesse existante et le renforcement ou l'élargissement des caractéristiques, attributs ou expertises souhaités.

Une bonne évaluation du conseil peut notamment contribuer en l'absence d'un mécanisme formel de renouvellement, si un tel mécanisme est contre-indiqué en vertu des particularités propres à une société donnée. À cet égard, il ne faut pas sous-estimer le rôle du président du conseil, ni de l'importance pour ce dernier de faire preuve de courage lorsqu'un membre ne répond pas aux attentes en termes de contribution ou que son expertise ne cadre plus avec les priorités stratégiques futures.

Un renouvellement fondé sur la contribution réelle des membres en poste, sur l'efficacité du conseil dans son ensemble et sur les besoins futurs anticipés en matière de compétences et d'expériences, sera toujours plus bénéfique qu'un remplacement forcé par une règle mécanique dénuée de jugement.

Comme pour ses objectifs de parité, le conseil ou le comité de nomination devrait inclure systématiquement des candidatures issues de la diversité dans les listes de candidats répondant au profil de compétences recherchées lors du remplacement des administrateurs sortants²¹.

21 Selon les recommandations formulées pour la sélection des administrateurs dans le cadre de la *Prise de position n°10* de l'IGOPP, intitulée « Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles ? ». Ainsi, le « conseil devrait rechercher des nouveaux membres qui sont indépendants, ajoutent à la diversité du conseil et sont crédibles ».

RECOMMANDATION N°6

Chaque conseil devrait s'interroger et statuer sur sa taille optimale avant d'ajouter de nouveaux membres.

La taille optimale d'un conseil est fonction des circonstances propres à chaque conseil. Un conseil de plus grande taille fournira souvent des discussions plus riches et plus variées, mais un trop grand nombre d'administrateurs rendra plus ardue la contribution individuelle de tous les membres aux échanges, parfois par manque de temps, et pourra aussi rendre la prise de décision plus difficile alors que les exigences requièrent parfois des décisions rapides. De nombreuses études montrent d'ailleurs qu'un trop grand nombre d'administrateurs peut décourager les échanges d'idées et favoriser l'approbation des décisions sans qu'il n'y ait de discussions (Saint-Onge et Serret, 2018). De plus, d'une perspective purement logistique, plus le nombre d'administrateurs est élevé, plus il est difficile de convenir de dates communes pour siéger.

Augmenter la taille du conseil pour faire rapidement place à des candidats issus de la diversité peut constituer une avenue intéressante si et seulement si la taille actuelle le permet. Chaque conseil doit s'interroger et éventuellement statuer sur sa taille optimale, en fonction des besoins actuels et futurs. Cette taille peut varier dans le temps, notamment en fonction des exigences de conformité dévolues au conseil (parfois selon la nature et l'étendue des activités).

L'atteinte d'une cible de diversité à court terme au détriment de l'efficacité du conseil par un élargissement au-delà de la taille optimale ne représente pas un choix judicieux.

RECOMMANDATION N°7

Le conseil devrait rendre compte annuellement de ses efforts en matière de parité, de diversité et de renouvellement.

La divulgation a déjà démontré son efficacité comme mesure incitative en vue de l'atteinte d'objectifs de parité, et cette divulgation doit être maintenue. Tel que discuté dans le cadre de la recommandation N°2, le risque d'amalgame est élevé, et il convient donc de maintenir bien distincte la question de représentation des femmes sur les conseils. À ce titre, les sociétés devraient minimalement divulguer : 1° le pourcentage de femmes au conseil ; 2° affirmer la volonté d'atteindre (ou maintenir) une cible de parité ; 3° si la cible de parité n'est pas atteinte, expliquer comment le conseil entrevoit atteindre cette cible (quelles démarches sont prévues).

Au niveau de la diversité d'attributs sociaux et personnels, *les renseignements fournis ne devraient pas être nominatifs*. L'objectif de cette reddition de compte est de promouvoir la diversité et de démontrer que celle-ci est reflétée au sein des plus hautes instances décisionnelles de la société. Il ne s'agit donc pas de singulariser des individus. Au-delà des groupes désignés retenus par les autorités gouvernementales pour les sociétés assujetties, si la situation le requiert, une description de la diversité pertinente propre à l'organisation devrait être fournie. Pour le conseil d'administration et la haute direction, la mention des types de diversité représentés (sous forme d'énumération, par exemple), le nombre total d'administrateurs et de hauts dirigeants (séparément) qui sont issus de l'une ou l'autre forme de diversité, de même que les pourcentages que ces deux nombres représentent

sur le total des administrateurs et des hauts dirigeants, nous apparaissent comme des informations suffisantes et pertinentes pour atteindre l'objectif souhaité.

La question des cibles de représentativité de la diversité au sein des plus hautes instances décisionnelles (conseil d'administration et haute direction) demeure un enjeu délicat. En effet, la diversité pertinente sera naturellement protéiforme, ce qui implique des choix qui se feront entre autres en fonction des candidats disponibles. Cependant, la fixation de cibles par les conseils est un outil qui a démontré son efficacité. Aussi, nous encourageons les conseils à se fixer de telles cibles — sous forme de pourcentage du nombre d'administrateurs —, même si elles englobent plusieurs formes d'attributs sociaux et personnels, et ce, afin de démontrer un engagement ferme envers l'atteinte d'une véritable diversité. Les conseils devraient divulguer ce pourcentage et fournir une brève explication des démarches entreprises en vue de l'atteinte de cette cible.

Un court compte-rendu traitant de l'adoption ou de l'application de politiques d'équité et d'inclusion s'appliquant à l'ensemble de la société devrait être intégré à la divulgation annuelle. Pour appuyer cette dimension, les sociétés sont encouragées à inclure des données au sujet de la diversité sur l'ensemble de l'organisation, sans se limiter au conseil d'administration et à la haute direction.

Finalement, en l'absence d'un mécanisme formel, le conseil devrait fournir une explication sur la façon dont il aborde les questions de renouvellement.

Conclusion

—

L'importance du sujet de la diversité « élargie » illustre bien l'évolution des attentes de la société civile à l'endroit de ses grandes institutions. Les grandes sociétés cotées sont désormais observées, scrutées, à travers le prisme de ces nouvelles attentes où leur rôle et leurs responsabilités envers les parties prenantes et envers la société civile en général sont maintenant perçus (à tort ou à raison, selon les cas) beaucoup plus largement. Certains grands investisseurs institutionnels se posent d'ailleurs en gardes-chiourme à cet égard auprès des sociétés inscrites en bourse.

L'enjeu de la diversité au conseil n'est cependant pas nouveau. Les milieux académiques s'intéressent à la question depuis plusieurs décennies, surtout si on inclut également toute la recherche portant sur la dynamique de groupe. Les avantages de la diversité sont manifestes, et vont bien au-delà de la simple volonté pour les sociétés de conserver une forme de légitimité sociale en se conformant aux attentes minimales. Toutefois, pour que ces avantages se matérialisent pleinement, la question de la diversité doit être abordée avec réflexion ; elle se doit d'être contextualisée.

La présente prise de position formule un ensemble de recommandations qui visent à aider les conseils à aborder cette question de façon pragmatique, en cohérence avec la stratégie actuelle et future de leur organisation. On y retrouve implicitement des recommandations aux gouvernements et autorités réglementaires, les invitant à éviter toute forme d'intervention qui contraindrait les conseils à modifier leur composition à court terme sans tenir compte de leurs particularités.

La diversité doit recevoir une pleine adhésion, s'instituer comme une conviction. C'est ainsi que s'établira un réel climat d'inclusion à tous les niveaux de la société.

Références

—

- Adediran, A. O., “Disclosing Corporate Diversity” Forthcoming, *Virginia Law Review*, Vol. 109, 2023 (version 14 février 2022).
- Allaire, Y. « Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles ? » *Prise de position n°10*, IGOPP, 2018
- Allaire, Y. « L’indépendance des administrateurs : Un enjeu de légitimité », *Prise de position n°3*, IGOPP, Septembre 2008
- Allaire, Y. *Performance et dynamique des conseils d’administration : un échange avec des administrateurs expérimentés*, IGOPP, 2016
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. « Un modèle multifactoriel pour l’étude des organisations », in *La Culture organisationnelle : Aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin, chap. 4, 1988.
- Black, S., M. Giammarco & M. Yap. *All on Board: Does Disclosure Help Create More Inclusive Boardrooms?* Ottawa: The Conference Board of Canada, 2021.
- BlackRock, *Larry Fink’s 2021 Letter to CEOs*, 2021
- Cadoux, A., C. Alexiou, et S. Vogiazas, “Corporate Board Gender Quota and Performance of French Listed Companies” (January 1, 2022). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4016428>
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J. et W.G. Simpson. “The gender and ethnic diversity of U.S. boards and board committees and firm financial performance”. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 18, 2010, pp.396-414.
- Centre Canadien pour la diversité et l’inclusion. « Définition de la diversité ». Tiré de <https://ccdi.ca/notre-histoire/definition-de-la-diversite/>, consulté le 24 février 2022.
- Commission ontarienne des droits de la personne. « Annexe 1 : Glossaire des termes relatifs aux droits de la personne ». Tiré de <https://www.ohrc.on.ca/fr/l%E2%80%99enseignement-des-droits-de-la-personne-en-ontario-guide-pour-les-%C3%A9coles-de-l%E2%80%99ontario/annexe-1-glossaire-des-termes-relatifs-aux-droits-de-la-personne>, consulté le 24 février 2022.
- Corporations Canada. « Diversité au sein des conseils d’administrations et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral — Rapport annuel 2020 ». *Innovation, Sciences et Développement économique Canada*, 2021, 22 p.
- Corporations Canada. « Diversité au sein des conseils d’administrations et de la haute direction des sociétés ayant fait appel au public de régime fédéral — Rapport annuel 2021 ». *Innovation, Sciences et Développement économique Canada*, 2022
- Daily, C. M. et D. R. Dalton. “Are Director Equity Policies Exclusionary?” *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, N°4 (Oct., 2003), pp. 415-432.
- Dauphin, F. « Diversité élargie à la direction et aux C.A. des sociétés ouvertes : état de la situation en 2021 » *Rapport de recherche IGOPP*, décembre 2021, 32 p.
- Davis, M.W. “Absence of Diversity at the Leadership Level” *Journal of Practical Consulting*, Vol 6, N°1, 2018, pp.148-154.
- Debevoise & Plimpton, ESGAUGE, KPMG, Russel Reynolds, The conference board, Weinberg center for corporate governance. «Corporate Board Practices in the Russell 3000, S&P 500, and S&P midcap 400 | 2021 edition». *Esgauge Intangibles AI*, 2021, 38p.

- Eckbo, B. E., K. Nygaard et K. S. Thorburn. "Does Mandatory Board Gender-Balancing Reduce Firm Value?" *Tuck School of Business Working Paper No. 4039292*, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 629/2022, February 20, 2022, 41p.
- Elsass, P. M., and L. M. Graves. 1997. "Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color". *Academy of Management Review* 22: 946-973.
- Fauver, L., M. Hung, A. G. Taboada et E. J. Wang, "Boardroom Gender Diversity Reforms and Institutional Monitoring: Global Evidence" (November 2, 2021). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4053062>
- Griffin, Em. "Groupthink of Irving Janis", Ch. 18 in *A First Look at Communication Theory*, 2006.
- Hart, P. "Irving L. Janis' Victims of Groupthink" *Political Psychology*, Vol. 12, No 2, 1991, pp.247-278.
- Ho Choi, J., J. Pacelli, K.M. Rennekamp et S. Tomar. "Do Jobseekers Value Diversity Information? A Mixed Methods Investigation". *SMU Cox School of Business Research Paper N°22-04*, 25 avril 2022, 57p.
- Institut national de la statistique et des études économiques INSEE. « Parité et égalité entre femmes et hommes ». *Définitions, méthodes et qualité*, mai 2019, tiré de <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1296> consulté le 24 février 2022.
- Janis, I. *Victims of Groupthink – A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos*, Houghton Mifflin, 1972.
- Janis, I. "Groupthink", *Readings in Managerial Psychology*, Leavitt & Al., University of Chicago Press, 3rd edition, 1980.
- Jeffrey, J., MacDougall, A. and J., M. Valley. «2021 Diversity Disclosure Practices - Diversity and leadership at Canadian public companies». *Corporate & Investor Governance, OSLER*, 2021, 90p.
- Jehn, K. A., G. B. Northcraft, and M. A. Neale. 1999. "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups". *Administrative Science Quarterly* 44: 741-763.
- Johnson, S. G., K. Schnatterly et A. D. Hill. "Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics". *Journal of Management*, Vol. 39, N°1, Janvier 2013, pp. 232-262.
- Kagzi, M. & M. Guha. "Board demographic diversity: a review of literature". *Journal of Strategy and Management*, Vol. 11, N°1, 2018, pp.33-51.
- Kang, H. Cheng, M., & S. J. Gray. "Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards" *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 15, N°2, 2007, pp.194-207.
- Liang, H. et C. Vansteenkiste. "Delegated Gender Diversity". *ECGI Finance Working Paper N°814/2022, Février 2022*, 60p.
- Liepold, C. & M. Viehweger. *The Whole is More than the Sum of its Parts: A Type-Based Board Diversity Approach*, March 07, 2022. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4039546>
- Milliken, F. J. and Martins, L. L. "Searching for Common Threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups" *Academy of Management Review*, 21, 1996, pp.402-433.

- Mintz, A. & C. Wayne "The Polythink Syndrome and Elite Group Decision-Making" *Political Psychology*, Vol. 37, No S1, Feb 2016, pp.3-21
- Molefi, N., J. O'Mara et A., Richter. "Global Diversity & Inclusion Benchmarks" *Standards for Organizations Around the World*, 2021, 76p.
- Responsible Investment Association, *2020 Canadian RI Trends Report*, 2020.
- Rixain, M.-P. et C. Castaner, *Proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle*, N° 4000, 23 mars 2021
- Saint-Onge, S. et V. Serret. « La pensée groupale au sein des conseils d'administration : proposition d'un modèle », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 21, n° 2, 2018.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique du Canada 2020-2021*, Rapport annuel, 2022.
- Sherman Garr, S., K. Shellenback et J. Scales. « La diversité et l'inclusion au Canada. La situation actuelle ». *Bersin by Deloitte*, Août 2014, 53p.
- Smith, K. "How Diversity Defeats Groupthink" *Rotman Management*, Fall 2020, pp. 36-41.
- Spencer Stuart. «2020 Canada Spencer Stuart Board Index». *Spencer Stuart*, 2021, 52p.
- Spencer Stuart. «2021 Canada Spencer Stuart Board Index». *Spencer Stuart*, 2022, 57p.
- Spencer Stuart. «2020 U.S. Spencer Stuart Board Index». *Spencer Stuart*, 2020, 58p.
- Spencer Stuart. «2021 U.S. Spencer Stuart Board Index». *Spencer Stuart*, 2021, 66p.
- Staples, C. L. "Cross-border acquisitions and board globalization in the world's largest TNCs, 1995-2005." *Sociological Quarterly*, vol. 49, 2008, pp.31-49.
- UNESCO. « Article 4.1 de la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles ». Tiré de <https://fr.unesco.org/creativity/diversite-culturelle#:~:text=Diversit%C3%A9%20culturelle%20%3A%20renvoie%20%C3%A0%20la,les%20groupes%20et%20les%20soci%C3%A9t%C3%A9s>. consulté le 24 février 2022.
- Universités Canada. « Points de vue et pratiques du recteur en matière d'EDI ». Tiré de <https://www.univcan.ca/fr/points-de-vue-et-pratiques-du-recteur-en-matiere-dedi/>, consulté le 24 février 2022
- Van der Walt, N. & C. Ingley "Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender, and Ethnic Diversity of Directors". *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, N° 3, 2003, pp. 218-234.
- Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. 1993. "Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups". *Academy of Management Journal*, 36: 590-602
- World Economic Forum. *Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work*. June 2020, 20p.

Annexe 1

—

I. CHANGEMENTS À LA LCSA

Depuis le 1^{er} janvier 2020, les sociétés visées doivent présenter des renseignements relatifs à la diversité de leur direction et de leur conseil d'administration en vertu de l'article 172.1 (1) de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA). Cet article, résultat d'amendements apportés à la *Loi* en mai 2018, stipule en effet qu'«à chaque assemblée annuelle, les administrateurs d'une société [...] présentent aux actionnaires les renseignements réglementaires concernant la diversité au sein des administrateurs et au sein des membres de la haute direction au sens des règlements.»

Une des nouveautés consiste donc à considérer les questions de diversité au-delà du conseil d'administration, alors que les membres de la haute direction sont désormais considérés pour la présentation de renseignements en matière de diversité.

Dans le règlement, émis en juin 2019, on précise que pour «l'application du paragraphe 172.1(1) de la *Loi*, **membres de la haute direction**, à l'égard d'une société ayant fait appel au public, s'entend des personnes physiques ci-après (soit de 5 à 7 personnes) :

- A. le président du conseil d'administration et le vice-président du conseil d'administration ;
- B. le président de la société ;
- C. le chef de la direction et le chef des finances ;
- D. un vice-président responsable de l'une des principales unités d'exploitation, divisions ou fonctions, notamment les ventes, les finances ou la production ;
- E. une personne physique exerçant un pouvoir de décision à l'égard des grandes orientations de la société.

Les changements ont également une incidence sur la portée du terme « diversité », jusqu'à maintenant considéré uniquement pour la diversité de genre, de même que sur l'ampleur de l'information qui doit faire l'objet d'une divulgation.

En effet, dans le règlement qui précise les renseignements relatifs à la diversité à fournir en vertu de l'article 172.1 (1), les sociétés assujetties doivent indiquer que « le conseil d'administration ou le comité des candidatures tient compte ou non de la représentation des groupes désignés au sein du conseil dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs pour le premier ou un nouveau mandat, et de quelle manière »²². Elles doivent aussi indiquer qu'elles tiennent compte ou non « de la représentation des groupes désignés à la haute direction dans les nominations aux postes de membres de la haute direction et, le cas échéant, de quelle manière »²³. Dans les deux cas, si le conseil ou le comité indique ne pas en avoir tenu compte, il doit en préciser les motifs.

Le règlement prévoit de plus que les sociétés doivent fournir « le nombre et la proportion (en pourcentage) de membres de chacun des groupes qui occupent des postes d'administrateurs au conseil d'administration de la société ayant fait appel au public », de même que « le nombre et la proportion (en pourcentage) de membres de chacun des groupes qui occupent des postes de membres de la haute

22 *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral*, Partie 8.2, art. 72.2 (4)

23 *Ibid.*

direction de la société ayant fait appel au public, y compris de toute filiale importante de la société», et ce, pour chacun des groupes visés par la définition de groupes désignés.

Il faut se référer à l'Article 3 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* pour obtenir la définition des «groupes désignés». On y précise que ces groupes se composent des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des personnes qui font partie des minorités visibles. Les définitions précises de chacun des groupes désignés peuvent être consultées à la section II de la présente annexe.

Pour identifier les groupes désignés, les employeurs ont recours à l'auto-identification (l'extrait de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* discutant de cet aspect est présenté à la section III de la présente annexe).

Depuis l'entrée en vigueur du règlement, les sociétés assujetties à la LCSA doivent maintenant fournir «pour chacun des groupes visés par la définition de groupes désignés, une indication que la société ayant fait appel au public a adopté ou non une cible sous forme de nombre ou de pourcentage, ou d'une fourchette de nombres ou de pourcentages, à l'égard des membres de ces groupes devant occuper des postes d'administrateurs au conseil d'administration»²⁴ ou de membres de la haute direction.

De plus, dans une approche «se conformer ou expliquer»²⁵, les sociétés doivent également préciser «la cible pour chacun des groupes et les progrès accomplis vers l'atteinte de la cible au cours de l'année et depuis son adoption», et, «pour chacun des groupes pour lesquels aucune cible n'a été adoptée, une indication des motifs pour lesquels la société n'a pas adopté de cible.»²⁶

II. DÉFINITIONS PERTINENTES

Extrait de l'article 3 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

groupes désignés Les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles. (*designated groups*)

autochtones Les Indiens, les Inuit et les Métis. (*aboriginal peoples*)

minorités visibles Font partie des minorités visibles les personnes, autres que les autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche. (*members of visible minorities*)

personnes handicapées Les personnes qui ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage et :

- A. soit considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi;
- B. soit pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience.

24 *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral*, Partie 8.2, art. 72.2 (4).

25 En vertu de cette approche, le gouvernement mise sur la réaction des investisseurs comme conséquence potentielle de l'absence de conformité. Ainsi, une entreprise qui ne respecterait pas les normes de divulgation, ou qui ne respecterait pas ce qui est considéré comme une bonne pratique en matière de représentativité, par exemple, subirait éventuellement les foudres des investisseurs qui bouderaient le titre, ou ferait l'objet d'une attention médiatique défavorable.

26 *Règlement sur les sociétés par actions de régime fédéral*, Partie 8.2, art. 72.2 (4)

La présente définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail. (*persons with disabilities*)

III. COMMENT RÉALISER L'ÉQUITÉ ET LES ANALYSES NÉCESSAIRES

Extrait de l'article 9 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Analyses

9 (1) En vue de réaliser l'équité en matière d'emploi, il incombe à l'employeur :

- A. conformément aux règlements, de recueillir des renseignements sur son effectif et d'effectuer des analyses sur celui-ci afin de mesurer la sous-représentation des membres des groupes désignés dans chaque catégorie professionnelle ;
- B. d'étudier ses systèmes, règles et usages d'emploi, conformément aux règlements, afin de déterminer les obstacles en résultant pour les membres des groupes désignés.

Auto-identification

(2) En vue de réaliser l'équité en matière d'emploi, seuls sont pris en compte dans les groupes correspondants les salariés qui s'identifient auprès de l'employeur, ou acceptent de l'être par lui, comme autochtones, personnes handicapées ou faisant partie des minorités visibles.

Annexe 2

—

EXEMPLE DE DÉMARCHE VISANT À ÉTABLIR UN PROFIL DE DIVERSITÉ PERTINENT POUR UN CONSEIL D'ADMINISTRATION

La plupart des conseils d'administration ont déjà adopté l'utilisation d'une grille de compétences et d'expertise. Cette grille doit être bien constituée et réfléchiée en tenant compte des besoins actuels et futurs de la société, notamment en considération des orientations stratégiques retenues.

Dans sa forme habituelle, on y retrouve notamment les fonctions spécialisées, les expériences nécessaires, et les compétences utiles pour que le conseil puisse pleinement jouer son rôle fiduciaire et stratégique. De façon générique, la grille ressemble à l'exemple ci-dessous.

Administrateurs							
Compétences, expériences et expertise	A	B	C	D	E	F	G
Affaires juridiques et règlementaires							
Gouvernance							
Gestion de risque							
Expertise comptable							
Ressources humaines et rémunération							
Connaissance du secteur d'activités							
Environnement							
Autres							

Cette grille sert à établir l'assemblage de compétences, aptitudes et autres qualités qui assureront la diversité de compétences et perspectives, permettant ainsi de bâtir un conseil crédible.

Or, cette grille ne tient habituellement pas compte de la diversité d'attributs sociaux et personnels, alors que la diversité au sens qu'on lui accorde habituellement est davantage considérée uniquement selon l'angle de la représentativité de la population active, et souvent en fonction des groupes préétablis (groupes désignés au Canada, par exemple).

La diversité d'attributs sociaux et personnels doit être considérée comme une occasion de raffiner la démarche de constitution de la grille de compétences, en misant sur les aspects qui appuieront la stratégie actuelle et future de l'entreprise, entre autres grâce à une compréhension beaucoup plus fine des perspectives de composantes importantes de la population des parties prenantes de l'organisation.

Il convient donc d'accumuler de l'information à plusieurs niveaux. Voici quelques exemples de questions auxquelles un conseil souhaitera répondre pour parfaire sa compréhension en matière de diversité :

- Quelle est la composition démographique de notre clientèle (ethnicité, groupes d'âge, langue maternelle, etc.)? Cette composition est-elle similaire au sein de nos employés? Reflète-t-elle les communautés d'accueil ou diffère-t-elle dans sa composition?
- Avons-nous au conseil une représentation des pays ou régions géographiques où la société exerce ses activités?
- Prévoyons-nous des acquisitions ou une expansion dans de nouveaux pays ou de nouvelles régions géographiques?
- Notre société entraîne-t-elle des externalités négatives par ses activités? Est-ce qu'une minorité est particulièrement affectée par nos activités? Est-ce qu'une minorité est dépendante de nos activités?
- Comment notre société est-elle perçue en matière d'équité et d'inclusion?
- Nos ambitions et orientations stratégiques viendront-elles modifier les réponses aux questions précédentes?

Les réponses à ces différentes questions et à toutes autres jugées utiles permettront ensuite d'établir une liste d'attributs sociaux et personnels reflétant de façon spécifique les besoins de la société. Une nouvelle grille²⁷ (ou une section supplémentaire à la grille conventionnelle) peut ainsi être constituée afin d'établir le profil de diversité d'attributs sociaux et personnels pertinent, introduisant ainsi une seconde dimension qui vient appuyer, renforcer, approfondir la diversité de compétences et perspectives.

27 La divulgation d'une telle grille ne devrait pas être systématique, ni obligatoire, et se veut d'abord un outil d'usage interne. Le recours à l'auto-identification par les membres du conseil pour établir leur appartenance aux différentes minorités de la diversité commande un respect de la vie privée et l'assurance d'une certaine confidentialité. La recommandation N°7 de la présente prise de position donne des recommandations en matière de divulgation des caractéristiques de la diversité d'attributs sociaux et personnels, notamment sur l'importance de ne pas cibler ou nommer les individus.

À propos de l'IGOPP

Créé en 2005 par deux établissements universitaires – HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson – ainsi que par l'Autorité des marchés financiers et la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance (IGOPP), sous la direction de 2005 à 2020 du Professeur Yvan Allaire et de Monsieur Michel Nadeau, est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance.

De plus, l'IGOPP est unique en Amérique du Nord par ses activités de recherche, ses programmes de formation, ses prises de position et ses interventions dans les débats publics. L'IGOPP s'est affirmé comme référence incontournable pour tout sujet de gouvernance tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

NOTRE MISSION

- Assumer un leadership intellectuel dans le domaine de la gouvernance;
- Renforcer la gouvernance fiduciaire dans le secteur public et privé;
- Faire évoluer les sociétés d'une gouvernance strictement fiduciaire vers *une gouvernance créatrice de valeurs*[®];
- Contribuer aux débats et à la solution de problèmes de gouvernance par des prises de position sur des enjeux importants ainsi que par une large diffusion des connaissances en gouvernance.

NOS ACTIVITÉS

L'Institut exerce son influence par les activités suivantes :

- *Les prises de position*
- *La recherche et les publications*
- *L'accompagnement et la formation sur mesure*
- *Des séminaires sur la gouvernance créatrice de valeurs*[®]
- *L'évaluation des conseils et des interventions sur des enjeux de gouvernance*

Membres du conseil d'administration



Guylaine Saucier

Présidente du conseil administration
Institut sur la gouvernance (IGOPP)
Administratrice de sociétés



Louis Audet

Président du conseil
Cogeco inc.



Mary-Ann Bell

Administratrice
de sociétés



Isabelle Courville

Administratrice
de sociétés



François Dauphin

Président-directeur
général
Institut sur la gouvernance
(IGOPP)



Hélène Desmarais

Présidente du conseil
d'administration et
chef de la direction
Centre d'entreprises et
d'innovation de Montréal



Paule Doré

Administratrice
de sociétés



Robert Greenhill

Fondateur
Canada Global



Isabelle Marcoux

Présidente du conseil
Transcontinental inc.



Andrew Molson

Président du conseil
d'administration
AVENIR GLOBAL



Louis Morisset

Président-directeur
général
Autorité des marchés
financiers



Robert Parizeau

Administrateur
de sociétés

Les prises de position de l'IGOPP

Prise de position en faveur des actions multivotantes

2019

Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles ?

2018

La rémunération des dirigeants : trancher le nœud gordien

2017

Qui devrait choisir les membres du conseil ?

accès au processus de nomination des administrateurs par les actionnaires

2015

Le rôle préoccupant des agences de conseil en vote (« proxy advisors ») : quelques recommandations de politiques

2013

Payer pour la valeur ajoutée :

trancher le nœud gordien de la rémunération des dirigeants

2012

Le vote consultatif sur la rémunération des dirigeants (« say on pay ») : un pas en avant vers une meilleure gouvernance ?

2010

La place des femmes au sein des conseils d'administration : pour faire bouger les choses

2009

L'indépendance des administrateurs : un enjeu de légitimité

2008

Droits de vote et citoyenneté dans l'entreprise ouverte : une proposition

2006

Les actions multivotantes : quelques modestes propositions

2006

Pour plus d'informations et pour les mises à jour, consultez notre site web :

www.igopp.org

Notes



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

1000, rue De la Gauchetière Ouest, bureau 3910, Montréal (Québec) H3B 4W5

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