



Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Commentaires de l'IGOPP

Consultation sur la gouvernance d'entreprise : Améliorer la diversité et faciliter les communications électroniques dans les institutions financières fédérales

Octobre 2022

— Pour une gouvernance créatrice de valeurs^{MD} —

M. Manuel Dussault, Directeur général par intérim
Division des institutions financières
Direction de la politique du secteur financier
Finances Canada
Édifice James Michael Flaherty
90, rue Elgin, Ottawa ON K1A 0G5

Objet : Consultation sur la gouvernance d'entreprise : Améliorer la diversité et faciliter les communications électroniques dans les institutions financières fédérales

Bonjour M. Dussault,

Dans un premier temps, nous tenons à vous remercier grandement de nous avoir invités et de nous avoir donné l'opportunité de soumettre des commentaires relativement au document de Consultation sur la gouvernance d'entreprise : Améliorer la diversité et faciliter les communications électroniques dans les institutions financières fédérales (le « **Document de consultation sur la gouvernance des IFF** »).

Créé en 2005 par deux établissements universitaires (HEC Montréal et l'Université Concordia-École de gestion John-Molson) ainsi que par la Fondation Stephen Jarislowsky, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (« **l'Institut** ou **l'IGOPP** ») est devenu un centre d'excellence en matière de gouvernance. 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 institut s'intéresse aux questions de diversité au sein des conseils d'administration depuis de nombreuses années. Ainsi, déjà en 2008, l'IGOPP a créé un Groupe de travail portant sur la place des femmes au sein des conseils d'administration, dont les travaux ont mené à une Prise de position formelle¹ publiée en 2009. L'intégration dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (la « **LCSA** ») d'exigences de divulgation ciblant quatre groupes « désignés », dont le règlement d'application entré en vigueur en 2020, constituait un point tournant invitant à une réflexion approfondie sur les enjeux de la diversité sur les conseils d'administration.

L'IGOPP a alors étudié la question par une analyse qui a mené à la publication d'un premier rapport de recherche² en 2021. Dans le cadre de cette recherche, nous avons comparé la LCSA aux lois d'autres pays (nous avons également comparé les codes de gouvernance, principes ou

¹ Allaire, Y. *La place des femmes au sein des conseils d'administration : pour faire bouger les choses*, Prise de position #4, IGOPP, Juin 2009, 19p.

² Dauphin, F., Allaire, Y. et M. Sambiani. *Les enjeux de la diversité à la direction et aux conseils d'administration des sociétés ouvertes*, IGOPP, février 2021, 45p.

règlements en vigueur dans ces mêmes pays), puis nous avons recueilli les informations divulguées en 2020 par les entreprises assujetties afin de tracer un premier aperçu de la représentation des groupes désignés au sein des conseils et de la haute direction de ces entreprises. Nous avons ensuite comparé ces résultats aux données statistiques de la population canadienne, en tenant compte de différents facteurs, notamment l'âge et le niveau de scolarité. Cette étude nous a permis de dégager un certain nombre de constats en matière d'application et d'interprétation du règlement par les sociétés émettrices canadiennes, constats qui seront abordés dans les réponses aux questions de la consultation.

Afin de mesurer l'évolution de la divulgation à la suite d'une première année d'adaptation au nouveau règlement, nous avons publié un second rapport de recherche³ en 2022. Encore une fois, cette étude a permis d'observer la réaction des sociétés émettrices assujetties, et plusieurs observations sont ainsi à la base des réflexions soumises en réponse aux questions de la consultation.

Parallèlement à la réalisation de cette dernière étude, l'IGOPP a mis sur pied en 2021 un Groupe de travail portant sur la question de la diversité élargie. En puisant dans la littérature de nombreuses disciplines, et en abordant plusieurs facettes de la diversité, le fruit de la réflexion du groupe de travail a été publié sous la forme d'une Prise de position⁴ intitulée « *La parité et la diversité au sein des conseils d'administration* » (la « **Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité** »), dans laquelle plusieurs recommandations ont été formulées. Nous vous invitons à en prendre connaissance, alors que celle-ci est jointe en version française et anglaise à titre d'Annexe 1. Cette Prise de position constitue l'assise principale de l'argumentaire retenu en réponse aux questions de la consultation.

Veillez noter que, dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique dans le seul but de ne pas alourdir le texte. Ainsi, l'utilisation du genre masculin a été adopté afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

³ Dauphin, F. *Diversité élargie à la direction et aux C.A. des sociétés ouvertes*, IGOPP, janvier 2022, 30p.

⁴ Dauphin, F. *La parité et la diversité au sein des conseils d'administration*, Prise de position #12, IGOPP, juillet 2022, 53p.

PARTIE I - OBSERVATIONS GÉNÉRALES

« Toute organisation dotée d'un conseil d'administration doit chercher à constituer un conseil à la fois *légitime et crédible*. »⁵ 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. »⁶

Les administrateurs ont des responsabilités, des obligations fiduciaires qui sont particulièrement importantes dans un environnement fortement réglementé comme celui des institutions financières.

La revue de la littérature portant sur la diversité montre que ce concept est multidimensionnel, alors qu'on considère souvent à tort la « représentativité » comme étant l'élément central de la diversité. On retiendra d'une analyse approfondie de la littérature ayant des fondements théoriques dans de nombreuses disciplines, telles que la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, la pédagogie et la gestion, les trois dimensions suivantes :

1. 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.;
2. La **diversité de compétences et perspectives**, 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;
3. La **diversité de valeurs**, soit combien les membres d'un groupe diffèrent au niveau de leurs 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.

⁵ Allaire, Y. *L'indépendance des administrateurs : Un enjeu de légitimité*, Prise de position no 3, IGOPP, Septembre 2008

⁶ Allaire, Y. *Les administrateurs sont indépendants, mais sont-ils légitimes et crédibles?* Prise de position no 10, IGOPP, 2018

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.

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 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.

La LCSA encadre, pour les sociétés émettrices, la divulgation de renseignements relatifs à la diversité et qui vise uniquement la diversité de certains d'attributs sociaux et personnels (groupes désignés). Nous comprenons que vous considérez vous inspirer des dispositions relatives à la diversité contenues dans la LCSA et son règlement.

Distinction entre « diversité de genre » et « parité »

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, nous recommandons dans la Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité de faire référence au **concept de parité**, laquelle peut être atteinte par une zone de mixité acceptable (établie entre 40% et 60% dans la prise de position de l'IGOPP de 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.

Dans le cadre des réponses aux questions de la consultation, nous distinguerons donc les concepts de « parité » et de « diversité ».

PARTIE 2 - RÉPONSES AUX QUESTIONS DE LA CONSULTATION

1. Quels sont les avantages et les limites potentiels de l'application du modèle de divulgation de la diversité de la LCSA aux institutions financières?

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.

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.

Dans le cadre de nos recherches sur la divulgation en matière de diversité, l'avantage principal qui a été constaté est la volonté démontrée de considérer des candidats issus de la diversité lors de la sélection de nouveaux membres. D'ailleurs, dès la seconde année de divulgation, la hausse en pourcentage de nouveaux membres issus de la diversité, en particulier ceux issus de minorités visibles, a été marquée au sein des plus grandes sociétés cotées. Cette détermination est aussi sentie dans les textes explicatifs qui accompagnent les données divulguées en matière de diversité.

Toutefois, nous avons aussi remarqué certaines limites à l'application du modèle de divulgation de la LCSA de façon générale (outre les limites qui feront l'objet de réponses à des questions subséquentes) :

- Les sociétés assujetties ont interprété très librement le règlement déterminant le nombre de membres de la haute direction qui doivent être considérés pour la divulgation. La définition au règlement prévoit une composition de 5 à 7 membres à la haute direction. Pourtant, les sociétés ont plutôt présenté une moyenne de plus de 16 membres à la haute direction. Avec une médiane de 10 membres, cela signifie que plus de la moitié des sociétés assujetties à la loi ont interprété le règlement de façon inexacte (mais correspondant probablement à leur définition de la haute direction), ce qui rend la comparabilité des données beaucoup plus difficile à cet égard. À la lumière de ce constat, il serait préférable de laisser les IFF déterminer le périmètre de la structure organisationnelle qui est considéré pour définir les

cadres qui composent leur haute direction, mais de maintenir ce périmètre les années subséquentes pour permettre la comparabilité des données.

- Le fait qu'une personne peut déterminer son appartenance à un groupe donné par auto-identification introduit un risque de non-divulgaration ou un risque de divulgation opportuniste. Il est important de conserver cette réalité à l'esprit lors de l'analyse des statistiques obtenues.
- La divulgation actuelle tend à singulariser les individus qui s'auto-identifient comme appartenant à l'un ou l'autre des groupes désignés, ce qui peut créer un certain enjeu de confidentialité pour certains qui préféreraient ne pas faire une divulgation publique de certaines caractéristiques ou attributs personnels. Nous formulons une recommandation à cet égard en réponse à la question #4.

2. La portée et le contenu des exigences de divulgation de la LCSA sont-ils appropriés pour les institutions financières? Veuillez expliquer.

Advenant le cas où des IFF sont déjà régies par une législation sur la divulgation de leurs pratiques de diversité en raison de leur statut d'émetteurs assujettis, la IFF visée ne devrait pas avoir de nouvelles obligations en vertu des lois fédérales sur les institutions financières, et ce même si cette législation applicable en matière de diversité à l'IFF n'est pas de régime fédéral, par exemple le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (V-1.1, r. 32).

Dans ce cas, le législateur fédéral pourrait s'inspirer d'une technique similaire utilisée à l'article 334 du *Code civil du Québec* qui permet de légiférer, par exemple lorsque « (...) la loi qui la constitue ou qui lui est applicable le prévoit ou si cette loi n'indique aucun autre régime (...). Ainsi, la IFF n'aurait qu'un seul destinataire où elle doit faire une divulgation sur sa diversité.

Pour les IFF qui ne sont pas assujetties à une législation sur la divulgation de leurs pratiques de diversité, les lois fédérales sur les institutions financières pourraient, si jugées nécessaires, encadrer celles-ci. Nous vous invitons cependant à réfléchir sérieusement avant de créer de nouvelles exigences de conformité pour les organisations de plus petite taille.

3. Les quatre groupes désignés décrits dans le modèle de la LCSA (c.-à-d. les peuples autochtones, les membres des minorités visibles, les personnes en situation de handicap et les femmes) permettent-ils de recueillir l'information dont les investisseurs et le public ont besoin pour évaluer l'état de la diversité au sein des conseils d'administration et de la haute direction des institutions financières? Si ce n'est pas le cas, comment devrait-on les modifier?

La LCSA et son règlement réfèrent à la définition de « groupes désignés » telle que définie à l'article 3 de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cette définition n'est pas un choix souhaitable pour une société par actions, ni davantage pour une IFF.

La recommandation #3 de la Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité est claire à cet égard : 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, au sein de chaque IFF, une réflexion doit être amorcée au sujet de la composition et des particularités propres aux différentes parties prenantes importantes de l'entité (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.

Même si la divulgation obligatoire prévoit, selon la LCSA, 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 d'autres groupes minoritaires peuvent correspondre davantage à la réalité de l'entreprise. Ces groupes ne doivent pas être discriminés, négligés ou omis.

Par ailleurs, nous remarquons que toutes les grandes banques canadiennes *divulguent déjà de l'information en matière de diversité*, et considèrent des formes de diversité beaucoup plus larges que les groupes désignés retenus dans la LCSA. Il serait bien navrant que l'amendement des lois fédérales sur les institutions financières poussent certaines IFF à réduire ou modifier leur divulgation au détriment des utilisateurs de cette information, lesquels s'en satisfont dans sa forme actuelle. On constate en effet pour plusieurs des grandes banques un intérêt pour une diversité de représentation géographique, d'âge et d'orientation sexuelle, en sus des groupes désignés retenus dans la LCSA. Elles présentent ainsi des statistiques à cet égard dans leur circulaire de sollicitation de procurations de la direction.

4. Pour les investisseurs dans les IFF et leurs propriétaires, les divulgations de la diversité faites en vertu de la LCSA sont-elles suffisantes pour éclairer vos décisions d'investissement ou de vote des administrateurs?

La recommandation #7 de la Prise de position de l'IGOPP sur la parité et la diversité précise ce que nous considérons comme une divulgation suffisante.

Ainsi, nous croyons que le conseil devrait rendre compte annuellement de ses efforts en matière de parité et de diversité.

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 nos observations générales (Partie I), 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. Pour les sociétés assujetties, si la situation le requiert, nous recommandons de divulguer :

- 1° une description de la diversité pertinente propre à l'organisation;
- 2° pour le conseil d'administration et la haute direction :
 - a. la mention des types de diversité représentés (sous forme d'énumération, par exemple);
 - b. 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;
 - c. les pourcentages que ces deux nombres représentent sur le total des administrateurs et des hauts dirigeants.

Ces informations nous apparaissent 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 *eux-mêmes* 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.

5. Les exigences devraient-elles s'appliquer à toutes les institutions financières constituées en société sous le régime fédéral, ou devraient-elles être différenciées en fonction de la propriété ou du type d'institutions?

a. Si la différenciation est préférée, pourquoi?

Nous croyons que seules les institutions financières sous réglementation fédérale et qui sont des sociétés ayant fait appel au public devraient avoir de telles obligations de divulgations. Cela respecte la même différenciation établie au niveau du règlement d'application de la LCSA en matière de diversité.

6. Selon vous, quelle est l'incidence de ces exigences de divulgation sur les IFF n'ayant pas fait appel au public (c'est-à-dire, les coopératives de crédit, les petites et moyennes banques et certaines compagnies d'assurance)

Les coûts et le niveau de travail à être effectué en matière de conformité sont de plus en plus importants pour les IFF. Il n'y a pas lieu d'alourdir le tout, particulièrement pour les plus petites organisations.

7. Quels sont les avantages et les limites de l'introduction de cibles pour atteindre des objectifs de diversité plus larges? Les institutions financières sous réglementation fédérale devraient-elles être tenues de fixer leurs propres objectifs, ou le gouvernement devrait-il proposer des objectifs de diversité ou des directives dans ce domaine?

Tel que mentionné à la question #4, la fixation de cibles par les conseils est un outil qui a démontré son efficacité. Toutefois, nous préconisons une approche variable en fonction des singularités de chaque organisation, et il n'est pas toujours approprié de fixer des cibles dans les circonstances. À tout événement, c'est aux institutions financières sous réglementation fédérale de déterminer leurs propres objectifs de diversité et non au gouvernement.

8. À votre avis, la limitation du mandat des administrateurs crée-t-elle plus d'occasions de recruter des candidats diversifiés? Quels sont les défis potentiels pour atteindre ce résultat?

a. Les institutions financières sous réglementation fédérale devraient-elles être tenues de fixer leurs propres limites de mandat, ou le gouvernement devrait-il prescrire des limites de mandat?

Nous vous référons plus particulièrement à la Recommandation #5 de la Prise de position de l'IGOPP (voir Annexe 1) qui précise qu'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 mandat.

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.

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 en cohérence avec la capacité d'accueil et d'intégration de chacun des conseils.

Si des IFF le jugent opportun, elles devraient elles-mêmes fixer leurs propres limites de mandat, le cas échéant, et non le gouvernement.

En effet, il se peut qu'un membre du conseil apporte une expertise, une notoriété ou d'autres aspects qui sont irremplaçables ou difficilement remplaçables. 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 comme une limite de mandat.

9. Quels sont les avantages et les limites de l'introduction d'un formulaire prescrit pour la production de rapports?

Nous comprenons que pour le traitement des informations reçues, un formulaire prescrit pourrait simplifier la tâche. Nous doutons toutefois que cela apporte une plus-value pour les entités devant faire la divulgation, surtout que chacune d'entre elles peut avoir une définition bien différente de la diversité pertinente.

10. Selon vous, quelles sont les approches et les politiques efficaces pour assurer la conformité?

11. Selon vous, quelles sont les approches et les politiques efficaces pour accroître la diversité dans les institutions financières?

L'approche actuelle « de se conformer ou d'expliquer » (“*comply or explain*”) nous semble adéquate.

Un court compte-rendu traitant de l'adoption ou de l'application de politiques 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.

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.

Outre des exigences en matière de divulgation de renseignements sur la diversité, différentes initiatives gouvernementales contribuent à accroître la diversité. 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.

Nous n'émettrons pas de commentaires sur la deuxième portion de la consultation intitulée « Élargir les communications électroniques et la mobilisation des propriétaires ».

Nous espérons que les informations et réponses contenues dans le présent document seront d'une grande utilité dans vos réflexions à venir.

Nous demeurons disponibles à répondre à toutes questions de votre part.

Bien à vous,

L'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

Par : François Dauphin, MBA, CPA et
président-directeur général de l'IGOPP

Par : Patric Besner, avocat et
vice-président de l'IGOPP

ANNEXE I



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 réfléchiée en soupesant 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 3000 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

	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.**

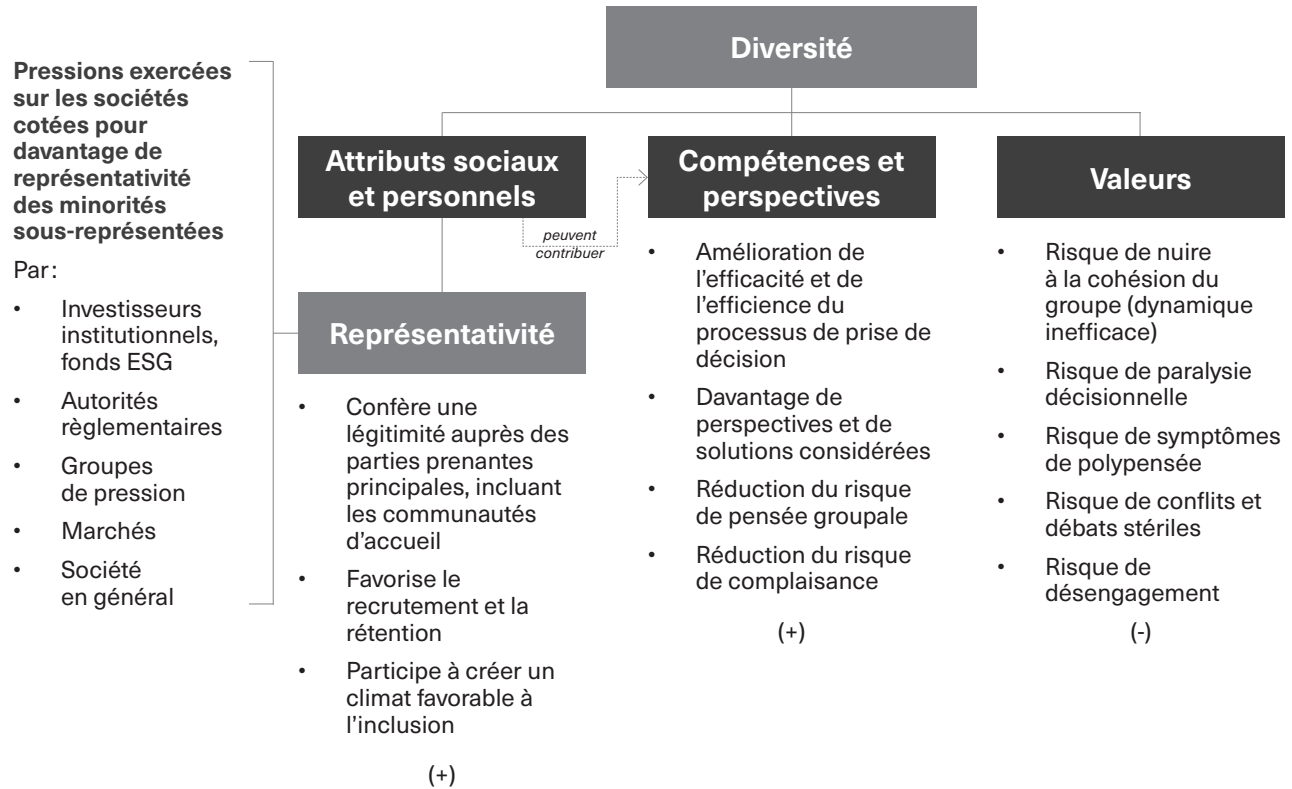
Par ailleurs, on cherchera à **maintenir une haute cohésion de valeurs et d'idéologies au sein du conseil d'administration et de la haute direction.** Donc, la diversité qui peut prendre place au conseil d'administration doit s'effectuer avec des personnes qui ont des valeurs compatibles.

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 réfléchie 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 | **Télexcopieur** 514.439.9305 | **Courriel** info@igopp.org | **www.igopp.org**



Institute for governance
of private and public organizations

Parity and Diversity on Boards of Directors

Policy Paper N°12

2022



Institute for governance
of private and public organizations

1000 De La Gauchetière Street West, Suite 3910, Montréal (Québec) H3B 4W5

Telephone 514.439.9301 | **Fax** 514.439.9305 | **E-mail** info@igopp.org | **www.igopp.org**

Legal Deposit – August 2022

National Library of Quebec

ISBN 978-2-924055-56-4 (print version)

ISBN 978-2-924055-57-1 (digital version)

Parity and Diversity on Boards of Directors

Includes bibliographical references

Printed in Quebec

Design by KB Design s.e.n.c.

Copyright © IGOPP/ 2022

All right reserved. No part of this document may be copied, reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical or other means, nor known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.



Institute for governance
of private and public organizations

Parity and Diversity on Boards of Directors

Policy Paper N°12

Prepared and written by

François Dauphin, MBA, CPA
President and CEO, IGOPP

2022

Table of contents

Message from the president and CEO	5
Executive Summary	6
Introduction	9
Broader Diversity: The State of Affairs	12
Recommendations	26
Conclusion	32
References	34
Appendix 1	38
Appendix 2	42
About IGOPP	45

Message from the president and CEO

This is the twelfth time since it was created in 2005 that our Institute has taken a formal position on a governance issue.

Already in 2009, IGOPP took a stand and proposed reasonable and effective ways to increase the level of participation of women on boards. Since then, issues of representativeness have extended beyond gender, and the question of diversity in the makeup of boards is now a real concern.

This policy paper considers various aspects of the concept of “diversity” and makes recommendations that we hope will make a useful contribution to the debate on this issue.

I would like to offer my gratitude to the members of IGOPP’s Board who agreed to participate in the Working Group mandated to produce this policy paper. The quality of the dialogue and the fruitfulness of the discussions, attesting to the members’ extensive experience with various types of boards, contributed to an in-depth reflection while considering concrete aspects of the reality of boards.

The members of the Study Group, chaired by Guylaine Saucier:

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

I thank them sincerely for their astute as well as crucial contribution to developing this position.

I would also like to express my gratitude to all members of IGOPP’s Board of Directors, since it was the entire Board that received and discussed the Working Group’s report and unanimously¹ approved its final version in the form of this policy paper.



François Dauphin, MBA, CPA

¹ With the exception of Louis Morisset who, as Chair and CEO of the Autorité des marchés financiers, is required to abstain and therefore recused himself from the vote on this text.

Executive Summary

—

In North America, the notions of diversity and inclusion have come to the forefront in recent years, and the issues of board representation have extended well beyond gender. Canada, acting as a pioneer in the matter, has incorporated into the Canada Business Corporations Act disclosure requirements targeting four “designated” groups. As of 2020, in addition to female representation, federally incorporated publicly traded companies are now required to disclose information about the participation of visible minorities, Aboriginal communities and people with disabilities to their boards and senior management.

The preliminary statistics collected in the wake of this new regulation have shown a clear under-representation of some of these groups on boards when compared to their presence in the labour force, and that while female representation has almost doubled in the last 10 years, parity is still far from achieved.

Pressures on boards to display diversity are multiple. Some classes of institutional investors are outspoken in this regard, using their shareholder clout to demand change.

With awareness of these issues rapidly evolving, it is to be expected that the tone will harden not only amongst these categories of investors, but also in the guidelines issued by proxy-voting advisory agencies, and that recommendations to abstain or vote “against” certain directors or committee members will be issued more systematically in the future for issues related to diversity or the insufficient representation of certain minorities on boards.

The concept of diversity, however, has many definitions, and the literature that addresses the concept has roots in the theoretical foundations of numerous disciplines. For the purposes of our analysis, we will distinguish three forms of diversity: 1) diversity of social and personal attributes, 2) diversity of skills and perspectives, and 3) diversity of values. While diversity is now considered an essential feature of board composition, it is primarily on the premise that diversity avoids the risk of a decision-making process that is vitiated by too much homogeneity and complacency.

The true form of diversity usually referred to in this regard is diversity of “skills and perspectives.” Not only is this form of diversity desirable, but it should be the primary basis for recruiting and selecting a director.

Furthermore, Boards should (will) seek to maintain a high degree of cohesion of values and ideologies amongst their members and within senior management.

Diversity of social and personal attributes provides different benefits: facilitating recruitment, promoting employee retention, helping create a climate beneficial to inclusion and enhancing social legitimacy.

The selection of new directors is therefore predicated on the evaluation of multivariate criteria, and each nomination must be thought through by weighing its effects on the various dimensions of the board’s diversity.

Based on our analysis, we therefore make the following seven recommendations:

1. Boards should promote diversity at all levels of the organization. Diversity and inclusion should not be limited only to the composition of a board, but should permeate every level of the organization;
2. “Parity” should be the target of women’s representation on boards. Gender diversity should not be confused with other forms of diversity. Women, who make up half of the population, do not constitute a minority group and their presence on boards of directors should therefore statistically and quickly reach 50% for all the boards of listed companies;
3. Boards of directors should establish a board diversity profile relevant to their organization. The average board has 11 to 13 members, making it impossible to statistically represent all categories of minorities in the labour force. The level and type of diversity sought should support the company’s strategy, and be conducive to an enhanced consideration of the long-term interests of a society’s stakeholders;
4. Goals for diversity should be targeted in a way that respects the pace of change in board membership. Accelerating this pace may be achieved through various initiatives by the chair of the board or the governance committee, but without recourse to legislative or coercive measures (e.g., quotas);
5. Accelerated board renewal should not be sought through a mandatory retirement age for directors or through a limit on length of tenure. Such an approach is undesirable because the value of a board member is often independent of these types of criteria;
6. Each board should consider and decide on its optimal size before adding new members;
7. The board should report annually on its efforts to achieve parity, diversity and renewal.

The benefits of diversity are evident and go far beyond simply allowing companies to maintain some form of social legitimacy by complying with minimal expectations. However, for these benefits to be fully realized, the issue of diversity must be approached thoughtfully and in context.

This policy paper provides a set of recommendations to help boards address the issue in a pragmatic manner, consistent with their organization’s current and future strategy. Implicit in the policy paper are strong suggestions that governments and regulators avoid any form of intervention that would force boards to artificially change their composition in the short term without taking into account their distinctive character.

Diversity must be fully embraced and instilled as a belief. This is how a real climate of inclusion will be fostered at all levels of society.

Introduction

Introduction

For almost two decades, gender diversity has been a major focus in governance literature. It is more than just an academic issue: women were systematically underrepresented on boards of directors. This situation gave rise to a protest movement that regulators and legislators² in many countries could not ignore. Efforts were therefore made to remedy the situation or at least shed light on it.

Since then, significant gains have been made in female representation on boards of directors. However, the goals of establishing an acceptable range of gender balance have not been met overall, and much remains to be done.

In North America, questions of diversity and inclusion have become much more prominent in recent years, and issues of representativeness have expanded beyond gender. Canada has been a pioneer in this area, with disclosure requirements in the Canada Business Corporations Act (CBCA) targeting four “designated” groups, with regulations coming into effect in 2020. In addition to female representation, companies incorporated under the CBCA were required to disclose information about visible minorities, Aboriginal people and people with disabilities on their boards of directors and senior management.

Interest in this form of “broader” diversity has grown rapidly. In the United States, the state of California was the first to legislate it. In August 2021, the Securities and Exchange Commission (SEC) approved NASDAQ’s proposed amendments to change its standards for companies listed there. Underrepresented minorities, defined by various characteristics, will now have to be considered when appointing new directors, since companies will be required to have a certain number of members from these communities on their board of directors, according to a set schedule.

There are numerous pressures on boards to be more diverse. Classes of institutional investors are outspoken in this regard, using their shareholder clout to demand changes of all kinds. In 2021, BlackRock CEO Larry Fink’s annual letter was firmly focused on renewed diversity activism: “[a]s you issue sustainability reports, we ask that your disclosures on talent strategy fully reflect your long-term plans to improve diversity, equity, and inclusion, as appropriate by region.”

Diversity is central to the ESG factors, the abbreviation for Environmental, Social and Governance (especially the “S” and “G” components), which in turn serve as evaluation elements for ESG rating agencies. The scores published by these agencies are important because they are used—by institutional investors, among others—to ensure the inclusion (or sometimes to explain the exclusion) of companies in the group of organizations considered “responsible.” ESG assets (investments that are considered “responsible”) represented over \$3 trillion in Canada³ at the beginning of 2020. This represented 61.8% of the country’s assets under management.

In addition to institutional investors and ESG rating agencies, proxy advisory firms, such as Institutional Shareholder Services (ISS) and Glass Lewis, are also looking for broader diversity in the largest publicly traded companies and reviewing it in their analysis. With the fast-evolving sensitivity to these issues, it is expected that the tone of the guidelines issued by these agencies will harden, and that recommendations to abstain or vote “against” certain directors or committee members will be issued more systematically in future for issues related to (insufficient) diversity or representation of certain minorities (absence thereof) on boards.

² Some legislators have acted directly, by imposing quotas, for example, and regulators have acted indirectly through specific disclosure requirements on the subject.

³ According to the *Responsible Investment Association* (2020), data from more than 100 Canadian asset managers and asset owners.

But what is the board's role in diversity? Should the composition of the boards of publicly traded companies reflect that of the labour force? How do we determine which minority groups should be considered for diversity? How can diversity be promoted on boards of directors?

To examine these fundamental questions, IGOPP has set up a Working group whose insights are presented in this policy paper, in the form of recommendations that take into account societal aspirations in terms of diversity, but also legal, practical and pragmatic aspects that aim to ensure an effective dynamic is maintained within existing boards.

Broader Diversity: The State of Affairs

—

In a research report⁴ published in December 2021, IGOPP compiled data disclosed by the 70 S&P/TSX listed companies that had both filed their management proxy circulars at the time of data collection and were included among the companies that disclosed broader diversity information under the CBCA for the first time in 2020 (Appendix 1 outlines the key changes to the CBCA in this regard, as well as relevant excerpts from the regulations). This exercise therefore allowed for a direct comparison between 2020 and 2021, and an assessment of the actual progress on the indicators for the same companies.

The following statistics were compiled at the board level:

- The percentage of women with a seat on the board was 31.4% in 2021, compared to 30.0% in 2020;
- The percentage of directors who self-identify as members of visible minorities rose to 6.1% in 2021, compared to 4.4% in 2020;
- The proportion of directors from Aboriginal communities remained unchanged at 0.7% between 2020 and 2021;
- People who self-identify as having a disability represented 0.7% of directors in 2021, compared to 0.6% in 2020.

The following statistics were compiled at the senior management level:

- 26.3% of senior executives among the companies surveyed were women, compared to 25.5% in 2020;
- People who self-identify as members of visible minorities held 10.6% of senior management positions (8.7% in 2020);
- Only three members of Aboriginal communities held senior positions in the companies surveyed, or 0.3%, unchanged between 2020 and 2021;
- The percentage of senior executives self-identifying as having a disability was 0.9% in 2021, compared to 0.6% in 2020.

In comparing the data from the IGOPP study to the statistics for all companies subject to the CBCA (Table 1), it emerges that the largest companies in terms of market capitalization tend to have more women on their boards. For example, among the 389 companies analyzed by Corporations Canada, the percentage of women on boards was only 20% in 2021, a statistic that drops to 10% for the venture issuer subgroup.⁵

Table 1 shows a similar relationship in the United States, where S&P500 companies had an average of 30% of women on their boards in 2021. However, the percentage drops to 24.4% when the group is expanded to the Russell 3000.

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

5 According to Corporations Canada, a venture issuer “is an emerging company whose securities are listed on the TSX Venture Exchange or the Canadian Securities Exchange.”

This difference by organization size, however, is not as pronounced at the level of the other designated groups, while the statistics remain relatively stable (and low) among the observed samples within the two countries.

Table 1

Changes in the proportion of representatives from designated groups on boards of directors in different samples Canada and the United States, between 2020 and 2021

	IGOPP 70 ^b		CBCA ^c		S&P 500 ^d		RUSSELL 3000 ^e	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Women	30.0%	31.4%	17%	20%	28%	30%	21.9%	24.4%
Visible minorities	4.4%	6.1%	4%	7%	20%	21%	20.9%	21%
Aboriginal peoples ^a	0.7%	0.7%	0.3%	0.4%	<1%	<1%	N/A	N/A
Persons with disabilities	0.6%	0.7%	0.3%	0.4%	N/A	N/A	N/A	N/A

^a Aboriginal refers to people identifying as First Nations, Métis and/or Inuit. For the S&P 500 Index, the term refers to people identifying as *Native American Indian* and/or *Native Alaskan*.

^b Data from IGOPP report; 70 public companies listed on the S&P/TSX Index in both 2020 and 2021, and subject to the *Canada Business Corporations Act* (CBCA) that have filed their management proxy circulars at the time of the study.

^c Data from Corporations Canada; for 2020, the sample consists of 669 companies subject to the CBCA with 469 proxy circulars reviewed. For 2021, the sample includes 536 reporting companies and 475 proxy circulars reviewed (389 with diversity data).

^d Data extracted from the *2021 US Spencer Stuart Board Index*, by Spencer Stuart.

^e Data extracted from *Corporate Board Practices in the Russell 3000. S&P 500, and S&P MIDCAP 400 | 2021 edition*.

Overall, Corporations Canada data for 2021 shows that of the 389 companies that disclosed diversity information, 27% had no women on their boards (19% among non-venture issuers, hence excluding the smallest companies), and 51% had no visible minorities on the board. In comparison with historical data, it was reported that in 1999, 58% of boards were all male, and 76% of boards contained no racial diversity (Daily & Dalton, 2003). Progress is steady but clearly slow.

Nevertheless, statistics from the IGOPP comparative study for the group of 70 S&P/TSX companies led to a number of observations:

- The disclosure requirement has had a seemingly immediate impact, especially on the percentage of members from visible minorities. Indeed, between 2020 and 2021, there was a relative increase of 45.2% for this designated group in the number of directors and 23.8% in the number of senior executives. This increase appears to be directly attributable to the new disclosure requirement.
- The significant effect observed for visible minorities was not as strong for women.⁶
- A number of companies have avoided the natural impediment of not having a mechanism for accelerated board turnover by expanding their board size to quickly accommodate at least one member representing diversity. For example, among firms that added a diverse member in the past year, the average board size increased from 10.17 directors in 2020 to 11.07 in 2021. This reality tends to be hidden when observing averages over larger sample sizes (Table 2).
- Despite the progress, there is still a clear underrepresentation of each of the designated groups when compared to data on the available labour force.
- A few companies used a broader definition of diversity than just the designated groups required by federal regulations. For example, 5.7% of the companies surveyed disclosed information regarding the presence (or absence) of LGBTQ+ community members on their board of directors and senior management.

BOARD RENEWAL MECHANISMS

As of January 1, 2020, the amendments to the *CBCA* require that targeted companies disclose information regarding the diversity of their senior management and board of directors under section 172.1(1) of the *Act*. The regulations specifying the diversity information to be provided under this section have not been limited to the disclosure of information regarding the composition of the board and management. Several other items must also be disclosed, including whether or not “the distributing corporation has adopted term limits for the directors on its board or other mechanisms of board renewal and, as the case may be, a description of those term limits or mechanisms or the reasons why it has not adopted them.”⁷

⁶ A recent study casts doubt on the effectiveness of “comply or explain” disclosure requirements in increasing the number of women on boards (Black & al. 2021). However, there has been a significant increase in the representation of women on boards since the introduction of the CSA disclosure rules in 2015 in Canada. While the increase cannot be attributed exclusively to these disclosure requirements, it is important to qualify the results of studies that question their effectiveness.

⁷ *Canada Business Corporations Regulations*, Part 8.2, s. 72.2 (4) a)

The addition of members from designated groups or other underrepresented minorities will naturally occur at a rate dictated in large part by the board's turnover rate. This rate, which stood at 10% in 2021 for non-executive directors in the CSSBI 100 (Spencer Stuart, 2022), means that on average only one board member tends to be replaced annually on each board (Table 2). It should be noted that this turnover rate has been increasing for several years. In fact, 52% of the non-executive directors sitting on the boards of CSSBI 100 firms in 2021 have been in their position for five years or less. This indicates a relatively active renewal rate in recent years.

Nevertheless, since not all of the new directors are from diverse backgrounds, it is easy to see that the rate of increase in the representation of each of the designated groups will be naturally slow.

Table 2 shows a slight increase in the percentage of CSSBI 100 companies that had some form of board renewal mechanism in place in 2021, with the mandatory retirement age limit as the most common mechanism (this is also the case in the US for S&P 500 firms, to a very high degree, since 70% have adopted a mandatory retirement age policy).

These mechanisms are much less popular among smaller companies. Indeed, in Corporations Canada's extended sample (documents analyzed from 389 Canadian companies including venture issuers), only 19% have adopted at least one form of board renewal mechanism (age limit, 12%; term limit, 13%; other mechanisms, 0.5%).

Corporations Canada notes that the main reasons cited for not adopting a board renewal mechanism are: 1) it would reduce continuity or experience on the board of directors; 2) it would force experienced and knowledgeable directors to leave, and; 3) it is not required, because the corporation regularly assesses board members for effectiveness.

Table 2

**Statistics on board size, age of directors and board renewal mechanisms
Canada and United States, 2020 and 2021**

	Canada CSSBI 100*		United States S&P 500	
	2020	2021	2020	2021
Average board size (number of directors)	11	11	10.7	10.8
Term limits as exclusive mechanism, % of listed companies	12%	13%	6%	6%
Mandatory retirement age policy as exclusive mechanism, % of listed companies	20%	20%	70%	70%
Mandatory retirement mechanism, age limit or term limit, or both, % of companies	60%	62%	n.d.	n. d.
Average term of directors (years)	7.9	7.5	7.9	7.7
Average age of directors (years)	63.3	63.1	63.0	63.1

*Data extracted from Spencer Stuart's annual index, averaging data from the CSSBI 100 reports, for average term of directors and for average age of directors. The CSSBI 100 is a representative sample of the 100 largest publicly traded companies with annual revenues of more than \$1 billion.

Interestingly, almost half (47%) of the new non-executive directors appointed in 2021 to CSSBI 100 boards were not Canadian residents (Spencer Stuart, 2022). We thus note a trend towards international recruitment, and that these non-residents have contributed to the increase the number of directors who self-identify as women and as visible minorities.

TARGETS FOR DIVERSITY

The regulations specifying the diversity information to be provided under section 172.1(1) of the CBCA provide that, for each of the designated groups, targeted companies must disclose whether or not they have “adopted a target number or percentage, or a range of target numbers or percentages, for members of the group to hold positions on the board of directors.”⁸ If a target has been adopted, companies are asked to disclose the target and “the annual and cumulative progress of the corporation in achieving that target,” or, “for each group for which a target has not been adopted, the reasons why the corporation has not adopted that target.”

⁸ *Canada Business Corporations Regulations*, Part 8.2, s. 72.2 (4) f)

In IGOPP's comparative study, it was observed that the new regulations have prompted many reporting companies to set targets for the representation of designated groups, although these targets are often amalgamated (e.g., 30% diversity, i.e., women, members of visible minorities or Aboriginal communities, or people with disabilities). A similar finding can be found in the broader Corporations Canada sample (2022), where 18% of the emerging and non-emerging companies analyzed have set a target for female representation on their board of directors, up four percentage points from 2020 (14%). For the remaining designated groups, the percentages doubled between 2020 and 2021, averaging 3%. The different composition of the annual samples, however, makes it more difficult to attribute causation of this increase to the new disclosure regulations.

As with board renewal mechanisms, Corporations Canada has identified the main reasons given by reporting companies for not setting diversity targets for their boards of directors: 1) targets prevent the selection of the most qualified candidates; 2) informal procedures are already in place, and; 3) the company's size or stage of development makes it difficult to adopt targets at this time.

Several jurisdictions⁹ have adopted more robust approaches to targets, particularly to ensure faster representation of women on boards. The use of quotas or targets set by law or regulation is not unanimously supported, and while the short-term effectiveness of such measures is undeniable, their impact in bringing about profound changes replicated at other levels within organizations remains to be validated.

This is also the observation of Marie-Pierre Rixain and Christophe Castaner in their recent proposed bill to accelerate economic and professional equality (France):

Law N° 2011-103 dated January 27, 2011, known as the "Copé-Zimmermann Law," whose 10th anniversary we are celebrating this year, has had an impact: following the introduction of quotas, women now account for more than 40% of the boards of directors of major French companies. France can even pride itself on being in first place in the European Union. Nevertheless, the expected, or at least hoped-for, trickle-down effect of these quotas in the management bodies of companies has yet to materialize: women represent only 17.5% of executive committee members¹⁰.

It should be noted that legislation applicable to public companies with headquarters in the state of California which required specific targets of persons from underrepresented minorities in the composition of the board of directors was recently declared unconstitutional¹¹.

More flexible approaches, such as Canada's, have ultimately produced very similar results for boards over a longer time period, but appear to have achieved greater buy-in that has also spilled over to the senior management level of large listed companies, but also more generally to many forms of organization within society, including the public service.¹²

9 These jurisdictions include countries such as Belgium, France, Germany, India, Italy, the Netherlands, Norway and Spain.

10 Translation from the explanatory statement, in Rixain, M.-P. and C. Castaner, *Proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle*, N° 4000, March 23, 2021

11 *Crest c. Padilla* 20STCV 37513 Superior Court of California – County of Los Angeles, April 1, 2022 (Judge Terry A. Green) and *Crest c. Padilla* 19STCV 37561 Superior Court of California – County of Los Angeles, May 13, 2022 (Judge Maureen Duffy-Lewis).

12 According to the Treasury Board of Canada Secretariat, "[f]or several years, the vast majority of key indicators for women have shown representation rates that meet or exceed their [workforce availability] rates for all indicators across Canada. In 2021, women's share of hires in management positions reached 49.1% and their share of promotions reached 60.9%, exceeding their estimated [workforce availability] of 48.0%."

There has been considerable interest in academic circles for the effects of such binding targets, but the results are mixed when researchers attempt to relate them to a company's financial performance.

For instance, Eckbo et al. (2022) found that the constraints associated with meeting quota targets in Norway (40% women on the board) had no impact on the value of firms that had to comply with the quota. Alexiou et al. (2022) found that companies with a board of directors consisting of at least 40% women did not outperform other firms in economic terms, after analyzing 71 French listed companies for the period 2014-2019.

Fauver et al. (2021) examined the effect of reforms on board gender diversity and the monitoring role of institutional investors. Their results suggest that such reforms are associated with greater participation (ownership) by foreign institutional investors. Liang and Vansteenkiste (2022) found similar results, this time in the evaluation of firms with a minimum female representation of 30%. The authors looked at the campaign conducted by the sovereign wealth fund Norges Bank Investment Management (NBIM), which required all firms in its portfolio to have at least 30% women on their boards. After the campaign, firms that complied with NBIM's demand saw their institutional investor ownership increase and, according to the authors, their implicit cost of capital decrease, which would have positively affected the valuation of these firms.

However, the results of studies like these should be viewed with caution. Indeed, several of them are based on econometric analyses that present major methodological challenges. The often contradictory results observed betray this reality.

In the Canadian context, Black et al. (2021) find that firms that have adopted a target have, on average, a higher representation of women on their board. However, the authors note that while this representation is systematically higher for firms that adopt a target (and/or other practices, such as a written policy), it is not clear that this association is related to disclosure itself. Several companies that had adopted targets internally, without making public disclosure, saw their level of female representation increase as much or more than those that disclosed them.

DIVERSITY, INCLUSION, PARITY AND EQUITY

Several terms are used, sometimes interchangeably,¹³ to address diversity issues. However, each of these terms has its own definition and it is important to clarify their meaning.

According to the World Economic Forum, **diversity** describes "the range of human differences and variations, whether they are inherent (by birth) or acquired (by experience)." Universities Canada, in deriving language from definitions adopted by various prominent institutions, defines diversity as reflecting the "presence of a range of human attributes and qualities, including but not limited to differences in race, colour, place of origin, religion, language, gender identity, sexual orientation, ability, age, socio-economic status, and geographies (rural vs urban)." Sherman Garr & al. (2014) distinguish

13 It should be noted that the terms used by reporting companies in their disclosure documents may differ from one company to another.

these characteristics based on whether or not they are visible, and specify that, according to Bersin by Deloitte, “organizations often define the diversity of their people according to unique and / or legally protected differences, such as race, gender, age, disability, sexual orientation, maternity status, and other ‘non visible’ qualities and backgrounds.”

In an organizational setting, these differences can be the source of forms of exclusion and can lead to some forms of discrimination.

We will thus distinguish the concept of **inclusion**, which consists in “[c]reating an environment and culture where any individual or group can feel welcomed, respected, valued and supported.” According to the Canadian Centre for Diversity and Inclusion, diversity is about the individual, while inclusion is about the collective. It is about creating a culture that strives for equity and embraces, respects, accepts and values difference. Inclusion is “a dynamic state of feeling, belonging, and operating in which diversity is leveraged and valued to create a fair, healthy, and high-performing organization or community” (Molefi et al., 2021).

According to the National Institute of Statistics and Economic Studies (INSEE – France), **parity** means that “each gender is represented equally. It is an instrument at the service of equality, which consists in ensuring the access of women and men to the same opportunities, rights, opportunities to choose, material conditions while respecting their specificities.”

Lastly, according to Universities Canada, **equity** refers to the removal of “systematic barriers and biases so all individuals are treated fairly and have equal access to opportunities for education, employment and advancement.¹⁴ Equity recognizes that some groups have been historically disadvantaged in accessing educational and employment opportunities. Equity takes differences into account to ensure fair processes and outcomes.” The Ontario Human Rights Commission adds that it is a “distinct process of recognizing differences within groups of individuals, and using this understanding to achieve substantive equality in all aspects of a person’s life.”

GROUP DYNAMICS AND DECISION MAKING: THE IMPORTANCE OF DIVERSITY

The literature on diversity has multiple roots, with ramifications drawing on the theoretical foundations of many disciplines, such as psychology, anthropology, sociology, pedagogy, and management.

While diversity is now considered an essential feature of board composition, it is primarily on the premise that diversity avoids the risk of a decision-making process marred by too much homogeneity or complacency.

Irving Janis (1972, 1980), a researcher in psychology, described the phenomenon of groupthink when the search for consensus becomes so dominant that the members of a cohesive (homogeneous) group end up trying to avoid disagreement and debate, especially when making decisions. This can lead to a variety of behaviours or cognitive processes that result in individual or group thinking being

14 What was formerly termed “equal opportunity.”

paralyzed by harmful mechanisms associated with the group dynamic itself.

Many researchers have studied the phenomenon of groupthink, and having more diversity in groups (making the group less ideologically homogeneous) is among the solutions proposed (e.g. Smith, 2020).

Jehn et al. (1999) have focused on the underlying aspects of diversity, noting that the creation of knowledge and the discovery of ideas by groups seem to depend on the presence of diverse opinions and perspectives. The authors therefore distinguish three types of diversity: 1) social category (explicit differences among group members such as race, gender and ethnicity); 2) informational (differences in the knowledge bases and perspectives that members bring to the group, differences that are likely to occur based on differences among group members in education, experience and expertise), and; 3) value (members of a workgroup differ in terms of what they think the group's real task, goal, target or mission should be). The authors further point out that social category diversity (often referred to as diversity that is not distinguished from other forms, and what other authors refer to as observable factors [e.g. Kang et al., 2007]) does not guarantee informational diversity or value diversity.

According to Jehn et al. (1999), for a group decision to be reached more effectively, members must collectively display high informational diversity and low value diversity. The latter probably explains why group cohesion—even if this characteristic carries a risk of groupthink—is also often associated with better performance (Hart, 1991). Value homogeneity among group members is in itself a determinant of the level of cohesion, but it is not opposed to social category diversity or informational diversity.

Mintz and Wayne (2016) argue that too much diversity can also lead to a phenomenon the authors termed 'polythink syndrome', "a group decision-making dynamic whereby different members in a decision-making unit espouse a plurality of opinions and divergent policy prescriptions, resulting in a disjointed decision-making process or even decision paralysis".

Van der Walt and Ingley (2003) agree that while boards should reflect their shareholder base and the broader social environment, diversity in itself is not enough to constitute effective boards. According to the authors, boards should focus primarily on merit criteria when selecting directors. Liepold and Viehweger (2022) concur, with their study showing that board diversity should be seen as diversity defined by different types of directors with a unique set of backgrounds, experiences, expertise and personalities. This diversity, which is more than the sum of the diversities of individual attributes, more adequately describes the complexity inherent in a board's processes and work.

The concept of diversity therefore is multidimensional, and each of these dimensions must be considered in order to measure it and ensure it is fully effective.

RESEARCH ON BROADER DIVERSITY

Few studies have focused specifically on diversity characteristics other than gender diversity. Authors have looked at race and ethnicity, and report that this form of diversity contributes to different cognitive perspectives and affects group dynamics and decision making, which in turn impacts firm-level outcomes (Johnson et al., 2013), although no statistical relationship can be found between increased board diversity and future financial performance (Carter et al., 2010). While the literature supports the

idea of diversity for its moral and social value, the actual results for linking diversity to performance from a business perspective are less conclusive (van der Walt & Ingley, 2003; Kagzi & Guha, 2018).

Nevertheless, some studies conclude that demographic diversity in a group's composition confers benefits on organizations, especially when that group is required to participate in tasks leading to decision making (Watson et al., 1993; Davis, 2018). It also appears that transnational acquisitions almost systematically lead to a change in board composition, which then also tends to take on a multinational dimension (Staples, 2008). Boards composed in this way are then likely to maintain this diversity afterward, and companies with such boards tend to make more transnational acquisitions.

Elsass and Graves (1997) qualify these findings, however, stating that adding diversity to a group is at most a backdrop to potential change. Indeed, the authors add that it is only when each and every member of the group enjoys high quality task and social interactions can the full benefits of diversity be realized. Saint-Onge and Serret (2018) add that the diversity of a board of directors requires the ability to productively manage certain interpersonal difficulties or barriers that may undermine a healthy and necessary cohesion among its members.

All in all, as Milliken and Martins (1996) point out, the research findings "on heterogeneity in groups suggest that diversity offers both a great opportunity for organizations as well as an enormous challenge". Indeed, the authors note that diversity "appears to be a double-edged sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group members will be dissatisfied and fail to identify with the group".

Thinking about broader diversity must take into account the undeniable benefits that have been identified in the literature but must also consider the risks that have been raised, especially with respect to group dynamics.

DIVERSITY AS A TOOL FOR RECRUITMENT AND RETENTION

The growth observed in voluntary disclosure of diversity not only serves the expressed transparency needs of shareholders, but also informs other stakeholders, such as employees, suppliers, customers and the communities in which companies operate (Adediran, 2022). With this in mind, some companies place considerable value on diversity disclosure, and efforts to achieve board and senior management representation are seen as necessary to instill a true climate of inclusion within the organization.

A study by Ho Choi et al. (2022) found that job seekers were more likely to apply to firms that disclosed information about diversity and would be willing to accept a lower annual salary (\$1,366 lower on average) for an equivalent job with a company that had a high diversity disclosure score.

Diversity in its representative form of minorities present among the main stakeholders would thus give a company a certain level of attractiveness, facilitating recruitment, access to a larger pool of candidates and employee retention, among other things, through a strong climate of inclusion.

DIVERSITY OR REPRESENTATIVENESS?

A review of literature on diversity shows that the concept is multidimensional. Figure 1 summarizes the main dimensions discussed, distinguishing the concept of representativeness, which is often mistakenly thought to be the central element in diversity. Drawing on the underlying elements examined by Jehn et al (1999), the following three dimensions can be identified:

- Diversity of **social and personal attributes**, which include differences in race, colour, country of origin, religion, language, sexual orientation, physical abilities (disabilities), age, etc.;
- Diversity of **skills and perspectives**, akin to what Jehn et al. (1999) termed informational diversity, which includes differences in the knowledge bases and perspectives that members bring to the group, which are likely to arise because of differences in education, experience and expertise;
- Diversity of **values**, i.e. how much the members of a group differ in terms of what Allaire and Firsirotu (1988) describe as instrumental values that include, for example, the way in which they perceive and understand the organization's role and aim, the degree of control it exercises over its environment, its orientation vis à vis the market, customers, technology and products, its definition of success and its rules of performance, the nature and the origin of its authority, its responsibility toward individuals, and their duty toward it, the nature of interpersonal relations, etc.

The true form of diversity that is usually referred to in support of decision making is diversity of "skills and perspectives." Not only is this form of diversity desirable, but it **should be the primary basis for all planning when it comes to director recruitment and selection.**

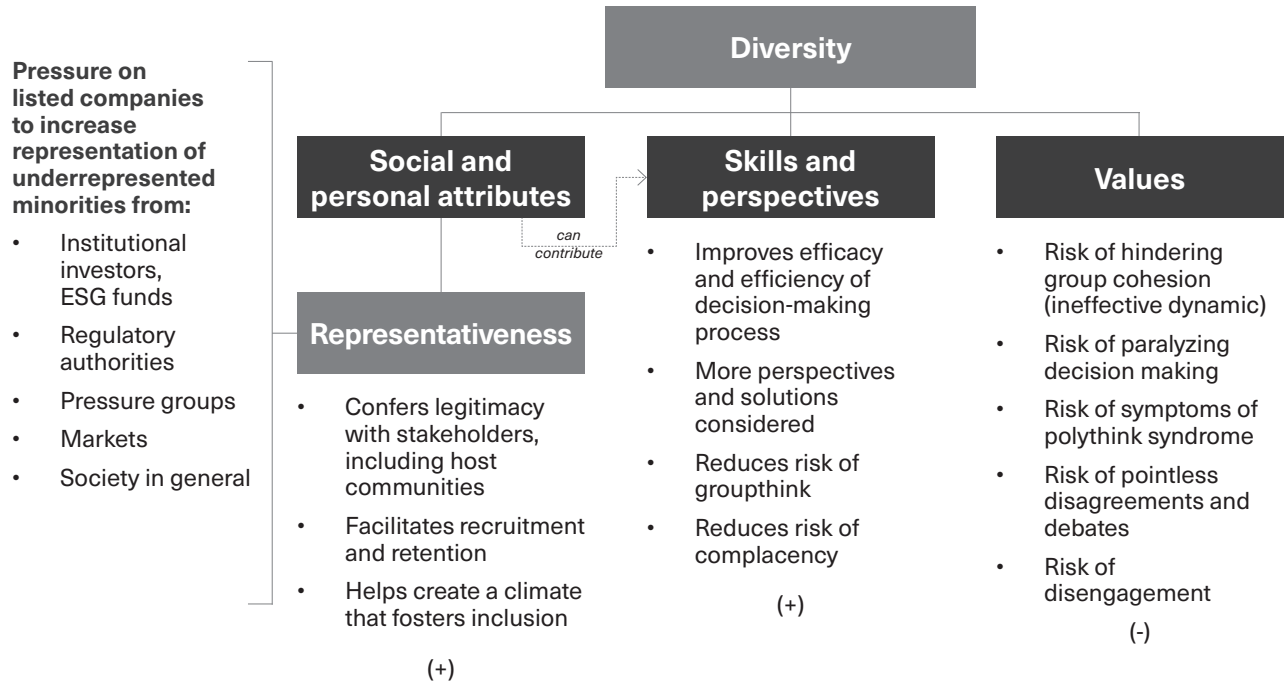
In addition, **a high degree of cohesion of values and ideologies will be sought within the board of directors and senior management.** Therefore, the diversity that can be established on the board must be done with people who have compatible values.

Figure 1 shows that the diversity efforts of many stakeholders indicate their confusion with the concept of "representativeness" and mistakenly view diversity of social and personal attributes as the only salient dimension of diversity.

Diversity of social and personal attributes may contribute to diversity of skills and perspectives or diversity of values, but it may also have no impact on any of the other dimensions of diversity. Regardless of the relationship between diversity of social and personal attributes and the other dimensions, it is important to note that this form of diversity should not be overlooked. Indeed, there are numerous benefits associated with it: for instance, it helps promote employee recruitment and retention, contributes to creating a climate that fosters inclusion, not to mention the social legitimacy it confers.

Figure 1

Dimensions of diversity



Recommendations

—

SOME RECOMMENDATIONS ON DIVERSITY

“Any organization governed by a board of directors must strive to constitute a board that is both *legitimate and credible*.”¹⁵ The credibility of the board is a prerequisite for its effectiveness, and this “is measured not only by its in-depth knowledge of the company’s industry and its markets, of its business model, and value-creation drivers, but also by the integrity and the trustworthiness of its board members.”¹⁶

In an earlier policy paper¹⁷, IGOPP proposed that when a board is looking to select a new member, the drawing up of the profile of experience and expertise “should begin by identifying industries with characteristics that closely tract those of the industry in which the target company operates: such as capital intensity, time horizon of investments, industrial vs. consumer markets, [...], key success factors, generic strategies.”

The board’s credibility is therefore based on the diversity of skills and perspectives, the dimension of diversity that is essential to achieving the highest potential for decision making.

It might sometimes seem hard to find the qualities of independence and credibility in the same person and to add to the diversity of social and personal attributes of the board, while minimizing differences in values within the group to keep it cohesive and collegial.

The trade-off between the various qualities, all of which are desirable, **should not, however, be a compromise that would ultimately undermine the credibility of the board as a whole**. This is an essential premise that must be kept in mind before we make the following recommendations.

The selection of new directors is therefore predicated on the evaluation of multivariate criteria, and each nomination must be thought through by weighing its effects on the various dimensions of the board’s diversity. It is becoming increasingly risky to limit the search for candidates to networks of existing directors. In this regard, recruitment firms should play a much more important role in building diversity pools that also meet the other criteria usually considered when selecting candidates.

15 Allaire, Y. *The Independence of Board Members: A Quest for Legitimacy*, Policy Paper N°3, IGOPP, 2008

16 Allaire, Y. *Board members are independent but are they legitimate and credible?* Policy Paper N°10, IGOPP, 2018

17 <https://igopp.org/en/from-independent-to-legitimate-and-credible-the-challenge-facing-boards-of-directors/>

RECOMMENDATION #1

Boards should promote diversity at all levels of the organization.

As such, they should ensure that their organization has inclusion policies¹⁸ in place and that these policies are diligently applied. Diversity and inclusion should not be a boardroom issue, but a concern that is expressed and experienced at every level of the organization, including specifically senior management.

Large publicly traded companies must show that they reject all forms of racism and injustice and that they fight against the creation of internal systems that trivialize discrimination. Their legitimacy in civil society is now at stake.

Beyond social recognition and legitimacy, a board whose members have a variety of social and personal attributes can contribute to a greater diversity of skills and perspectives. In addition, a diverse board has many potential benefits, such as: 1) helping to bring in more diverse knowledge and points of view; 2) mitigating the risk of groupthink; 3) demonstrating and fostering a more inclusive corporate culture; 4) helping provide a broader view of risk management, and; 5) contributing to a better brand and corporate reputation by aligning its stated values with its actions.

The literature also shows that having forms of diversity that are representative of the employees and the population of the main communities in which the business operates at the highest levels of a company helps facilitate employee recruitment and retention.

Boards should not ignore such benefits.

Given the importance of this issue, it is therefore essential for boards to ensure that diversity is fully integrated and valued at all levels of the organization by emphasizing these aspects to management, making the latter accountable for achieving levels of representativeness—established jointly with management based on the company's reality—among employees and management positions at every level.

18 Although there is no legal requirement to do so in Canada.

RECOMMENDATION #2

The concept of “parity” should be used to describe the representation of women on boards.

The high risk of confusing gender diversity with other forms of diversity calls for a more specific lexicon. When discussing gender diversity, it would now be more appropriate to refer to the **concept of parity**, which can be achieved by an acceptable mix range (pegged at between 40% and 60% in a 2009 IGOPP policy paper) that also takes into account the natural size of boards of directors (often a small odd number). Women, who make up half of the population, are not a minority group and should therefore statistically represent half of the directors on all boards of listed companies.

The notable progress in female representation on boards, especially over the past decade, must not be held back by the pursuit of another goal for diversity, hence the importance of keeping the issue of parity a priority.

The board or nominating committee must therefore remain committed to systematically including women in the lists of candidates who meet the desired competency profile when replacing outgoing directors.

RECOMMENDATION #3

Boards of directors should develop a board diversity profile relevant to their organization.

This profile is not systematically a reflection of the labour force in a given country. Indeed, there must be discussion about the composition and specifics of the company’s various major stakeholders (e.g., customers, employees, suppliers, host communities, countries targeted for possible geographic expansion, etc.). The level and type of diversity sought should support the company’s strategy, and be conducive to an enhanced consideration of the long-term interests of a society’s stakeholders.

Filling positions solely to meet arbitrary expectations set by external stakeholders should be avoided. The average board has 11 to 13 members, making it impossible to statistically represent all categories of minorities in the labour force.

Diversity is defined by a range of attributes and qualities including, but not limited to, differences in race, colour, country of origin, religion, language, sexual orientation, ability, age, socio-economic status and geographic location. No board will ever be large enough to represent the full range of minorities.

“To choose is to give up,” to quote André Gide. However, the choice must be guided.

Although mandatory disclosure requires that federally incorporated companies provide information about a few designated groups as set out in the *Canada Business Corporations Regulations*, there are many forms of diversity and other minority groups that may be more relevant to the company’s reality. These groups should not be overlooked or omitted.

In general, if all boards were to conduct this exercise in a meaningful way, the sum of the directors of all listed companies should form a group that tends to statistically reflect the diversity of the labour force.

An example of an approach to developing a relevant diversity profile for a board of directors is provided in Appendix 2.

RECOMMENDATION #4

Goals for diversity should be targeted in a way that respects the pace of change in board membership. Accelerating this pace may be achieved through various initiatives by the chair of the board or the governance committee, through incentives (e.g., through disclosure requirements), but without recourse to legislative or coercive measures (e.g., quotas).

Each company has its own characteristics. Its uniqueness is often the result of its history, its past and present successes or failures, contingencies associated with, for example, its form of ownership, level of competition in the industry, regulations governing the protection of intellectual property or dominant technologies, etc.

“[T]he quality of governance and a board’s effectiveness result as much from subtle, dynamic, intangible factors as from strict observance of the fiduciary and formal aspects of governance. These factors take shape in social interaction among members, in the style of the Chair’s leadership, in what happens before and after formal meetings and during discussions at board and committee meetings.”¹⁹

Also, the pace of integration of new directors—**whether or not they represent diversity**—must respect the board’s ability to maintain its collegiality, its own internal culture that fosters a constructive and productive dynamic among board members. This dynamic is very important and is probably the fundamental reason why boards should make changes at a pace that is appropriate for them. For this reason, it is essential to reduce the risks associated with increasing the diversity of values too much or too fast. The time needed for a new person to fully integrate into an existing group, to understand the nuances of what their peers are saying, the unspoken things that are sometimes more powerful than what is said, etc. is often minimized. While intangible, these elements are nevertheless crucial.

The promotion of diversity will gain support if it takes the form of incentives²⁰ that are consistent with each board’s capacity to welcome and integrate them.

RECOMMENDATION #5

Accelerated board renewal should not be sought through a mandatory retirement age for directors or through a limit on length of tenure.

Such an approach is undesirable because the value of a board member is often independent of these types of criteria. It is also in line with the previous recommendation to respect the pace of integration of new directors specific to each company.

19 Allaire, Y. *Enhancing the Performance of Boards of Directors: An exchange with experienced board members*, IGOPP, 2016.

20 In addition to diversity disclosure requirements, there are a number of initiatives that contribute to the achievement of goals. The 50-30 Challenge launched in 2020 by the Government of Canada with various partners is a good example, with many organizations (including non-profits) signing up for the program. Through such initiatives, tools and resources are being created to help participating organizations adopt practices that enable them to be more diverse and inclusive.

This is not an implicit endorsement of the status quo—quite the contrary. Boards must ensure that they maintain an informed and contextual rate of turnover. The pitfalls associated with a board where there is little or no change are well known, including the risk of a group of directors becoming lax or complacent with management. Depending on various factors such as strategic directions and priorities, the time required for a director to fully master the ingredients needed for the success of the business model and the regulatory specifics of the industry, future skill and experience needs, etc., the board must determine the rate of turnover that ensures a healthy balance between existing wisdom and the strengthening or broadening of desired characteristics, attributes or expertise.

A thorough evaluation of the board can be helpful in the absence of a formal renewal mechanism, if such a mechanism is contraindicated by a given company's specific characteristics. In this regard, the board chair's role should not be underestimated; it is important for the chair to demonstrate courage when a member does not meet expectations in terms of their contribution or when their expertise is no longer aligned with future strategic priorities.

Renewal based on the actual contribution of current members, the board's overall effectiveness and the anticipated future need for skills and experience will always be more beneficial than forced replacement by a mechanical rule that lacks judgment.

As with its parity goals, the board or nominating committee should systematically include candidates representing diversity in the lists of those who meet the desired competency profile when replacing outgoing directors.²¹

RECOMMENDATION #6

Each board should consider and decide on its optimal size before adding new members.

Optimal size will depend on each board's circumstances. A larger board will often provide for fuller and more varied discussions, but too many directors will make it harder for all members to contribute individually to the discussion, sometimes because of time constraints, and may also make it harder to make decisions when requirements call for a prompt decision. In fact, many studies show that too many directors can hamper the exchange of ideas and lead to decisions being approved without any discussion (Saint Onge and Serret, 2018). Moreover, from a purely logistical perspective, the greater the number of directors, the harder it is to reach consensus on dates for meetings.

Increasing the size of the board to quickly make room for candidates representing diversity could be an attractive option if and only if the current size allows. Each board should consider and eventually decide on its optimal size, based on current and future needs. This size may vary over time, depending on the board's compliance requirements (sometimes determined by the nature and scope of the business).

Achieving a short-term diversity target at the expense of board effectiveness by expanding beyond optimal size is not a wise choice.

21 Based on the recommendations for selecting directors in IGOPP's Policy Paper N°10, *Board members are independent but are they legitimate and credible?*; "the board should look for new members who are independent, add to the board's diversity, and are credible."

RECOMMENDATION #7

The board should report annually on its efforts relating to gender, diversity and renewal.

Disclosure has already proven to be an effective incentive for achieving parity targets and should be maintained. As discussed in Recommendation #2, there is a high risk of confusing the issue of women's representation on boards, and it should therefore be kept separate. As such, companies should, at a minimum, disclose: 1) the percentage of women on the board; 2) the willingness to reach (or maintain) a parity target; 3) if the parity target is not reached, explain how the board intends to reach this target (what steps are planned).

When it comes to diversity of social and personal attributes, *the information provided should not be personal*. The purpose of this reporting is to promote diversity and demonstrate that it is reflected in the highest levels of decision making in society. It is not about singling out individuals. Beyond the designated groups retained by government authorities for reporting companies, if called for by the situation, a description of the relevant diversity specific to the organization should be provided. For the board of directors and senior management, mention of the types of diversity represented (in list form, for example), the total number of directors and senior executives (separately) who represent one or another form of diversity, as well as the percentages that these two numbers represent of the total number of directors and senior executives, seem to us to be sufficient and relevant information to achieve the desired target.

The question of targets for representing diversity within the highest decision-making bodies (board of directors and senior management) remains a delicate issue. Indeed, the relevant diversity will naturally be multidimensional, which implies choices that will be made according to available candidates, among others. However, the setting of targets by boards is a tool that has proven its effectiveness. We encourage boards to set such targets—as a percentage of the number of directors—even if they encompass many forms of social and personal attributes, in order to demonstrate a strong commitment to achieving true diversity. Boards should disclose this percentage and provide a brief explanation of the steps taken to achieve the target.

A short report on the adoption or implementation of company-wide equity and inclusion policies should be included in the annual disclosure statement. To support this dimension, companies are encouraged to include data about diversity across the organization, not just at the board and senior management level.

Lastly, in the absence of a formal mechanism, the board should provide an explanation of how it addresses issues of renewal.

Conclusion

—

The importance of “broader” diversity illustrates the evolution of civil society’s expectations of its major institutions. Large publicly traded companies are now observed and scrutinized through the prism of these new expectations, where their role and responsibilities toward stakeholders and towards civil society in general are now perceived (rightly or wrongly, depending on the case) much more broadly. In this regard, some large institutional investors are also acting as watchdogs vis-à-vis listed companies.

Board diversity is nonetheless not a new issue. Academics have been interested in it for several decades, especially if all the research on group dynamics is included. The benefits of diversity are evident and go far beyond simply allowing companies to maintain some form of social legitimacy by complying with minimal expectations. However, for these benefits to be fully realized, the issue of diversity must be approached thoughtfully and in context.

This policy paper provides a set of recommendations to help boards address the issue in a pragmatic manner, consistent with their organization’s current and future strategy. Implicit in the policy paper are strong suggestions that governments and regulators avoid any form of intervention that would force boards to artificially change their composition in the short term without taking into account their distinctive character.

Diversity must be fully embraced and instilled as a belief. This is how a real climate of inclusion will be fostered at all levels of society.

References

—

-
- Adediran, A.O., "Disclosing Corporate Diversity." Forthcoming. *Virginia Law Review*, Vol. 109, 2023 (February 14, 2022, issue).
 - Allaire, Y. "Board members are independent but are they legitimate and credible?" *Policy Paper N° 10*, IGOPP, 2018
 - Allaire, Y. "The independence of Board Members: a Quest for Legitimacy," *Policy Paper N° 3*, IGOPP, September 2008
 - Allaire, Y. *Enhancing the Performance of Boards of Directors: An exchange with experienced board members*. IGOPP, 2016
 - Allaire, Y. and 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, and 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. and 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.
 - Canadian Centre for Diversity and Inclusion. "Defining Diversity." From <https://ccdi.ca/our-story/diversity-defined/>, viewed February 24, 2022.
 - Ontario Human Rights Commission. "Appendix 1: Glossary of human rights terms." From <https://www.ohrc.on.ca/en/teaching-human-rights-ontario-guide-ontario-schools/appendix-1-glossary-human-rights-terms> , viewed February 24, 2022.
 - Corporations Canada. "Diversity of Boards of Directors and Senior Management of Federal Distributing Corporations – 2020 annual report." Innovation, Science and Economic Development Canada, 2021, 22 p.
 - Corporations Canada. "Diversity of Boards of Directors and Senior Management of Federal Distributing Corporations – 20201 annual report." Innovation, Science and Economic Development Canada, 2022
 - Daily, C.M. and D.R. Dalton. "Are Director Equity Policies Exclusionary?" *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, N° 4 (Oct. 2003), pp. 415-432.
 - Dauphin, F. et al., "The quest for diversity of boards of directors and in senior management of public corporations: the situation in 2021." *IGOPP research report*, December 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 and K.S. Thorburn. "Does Mandatory Board Gender-Balancing Reduce Firm Value?" *Tuck School of Business Working Paper N° 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 and 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, N° 2, 1991, pp.247-278.
- Ho Choi, J., J. Pacelli, K.M. Rennekamp and S. Tomar. "Do Jobseekers Value Diversity Information? A Mixed Methods Investigation." *SMU Cox School of Business Research Paper N° 22-04*, April 25, 2022, 57p.
- National Institute of Statistics and Economic Studies INSEE. "Parity and equality between men and women." *Definitions, methods and quality*, May 2019, from <https://www.insee.fr/en/metadonnees/definition/c1296>, viewed February 24, 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 et 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 and A. D. Hill. "Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics." *Journal of Management*, Vol. 39, N° 1, January 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. and C. Vansteenkiste. "Delegated Gender Diversity." *ECGI Finance Working Paper No 814/2022*, February 2022, 60p.
- Liepold, C. & M. Viehweger. *The Whole is More than the Sum of its Parts: A Type-Based Board Diversity Approach*, March 7, 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, N° S1, February 2016, pp.3-21
 - Molefi, N., J. O'Mara and 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. and C. Castaner, *Proposition de loi visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle*, N° 4000, March 23, 2021
 - Saint-Onge, S. and V. Serret. « La pensée groupale au sein des conseils d'administration : proposition d'un modèle, » *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 21, N° 2, 2018.
 - Treasury Board of Canada Secretariat. *Employment Equity in the Public Service of Canada for Fiscal Year 2020 to 2021*. Annual Report, 2022.
 - Sherman Garr, S., K. Shellenback and J. Scales. "Diversity and Inclusion in Canada: the Current State." *Bersin by Deloitte*, August 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 of the Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions." <https://en.unesco.org/creativity/cultural-diversity-0>, viewed February 24, 2022.
 - Universities Canada. "Presidents' Practices and Perspectives on EDI." From <https://www.univcan.ca/presidents-practices-and-perspectives-on-edi/>, viewed February 24, 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.

Appendix 1

—

I. CHANGES TO THE CBCA

Since January 1, 2020, targeted companies are required to report on the diversity of their management and board of directors under section 172.1 (1) of the CBCA. This section, which was amended in May 2018, stipulates that *“the directors of a prescribed corporation shall place before the shareholders, at every annual meeting, the prescribed information respecting diversity among the directors and among the members of senior management as defined by regulation.”*

One of the new features is that diversity issues are now considered beyond the board of directors, as senior management is now considered for diversity reporting.

The regulation, issued in June 2019, specifies that for “For the purpose of subsection 172.1(1) of the Act, **members of senior management** means, in respect of a distributing corporation, the following individuals (i.e., 5 to 7 people):

- A. the chair and vice-chair of the board of directors;
- B. the president of the corporation;
- C. the chief executive officer and chief financial officer;
- D. the vice-president in charge of a principal business unit, division or function, including sales, finance or production; and
- E. an individual who performs a policy-making function in respect of the corporation.

The changes also affect the scope of the term “diversity,” previously considered only for gender diversity, as well as the scope of information that must be disclosed.

In the regulation that specifies the diversity information to be provided under section 172.1 (1), reporting companies must indicate *“whether or not the board of directors or its nominating committee considers the level of the representation of designated groups on the board in identifying and nominating candidates for election or re-election to the board and, as the case may be, how that level is considered or the reasons why it is not considered”*.²² They must also indicate *“whether or not the distributing corporation considers the level of representation of designated groups when appointing members of senior management and, as the case may be, how that level is considered or the reasons why it is not considered.”*²³

Furthermore, the regulation also requires companies to provide *“the number and proportion, expressed as a percentage, of members of each group who hold positions on the board of directors; and for each group referred to in the definition designated groups, the number and proportion, expressed as a percentage, of members of each group who are members of senior management of the distributing corporation, including all of its major subsidiaries.”*²⁴

22 *Canada Business Corporations Regulations*, Part 8.2, s. 72.2 (4)

23 *Ibid.*

24 *Ibid.*

Reference should be made to Section 3 of the Employment Equity Act for the definition of “designated groups.” It specifies that these groups are women, Aboriginal peoples, people with disabilities and members of visible minorities. Specific definitions for each of the designated groups can be found in Section II of this Appendix.

To identify designated groups, employers use self-identification (the excerpt from the Employment Equity Act discussing this is presented in Section III of this Appendix).

Since the regulation came into effect, companies subject to the CBCA must now indicate “whether or not the distributing corporation has, for each group referred to in the definition designated groups, adopted a target number or percentage, or a range of target numbers or percentages, for members of the group to hold positions on the board of directors”²⁵ or members of senior management.

Furthermore, in a “comply or explain” approach²⁶, companies must also specify for each group for which a target has been adopted, the target and the annual and cumulative progress of the corporation in achieving that target, and “for each group for which a target has not been adopted, the reasons why the corporation has not adopted that target.”²⁷

II. APPLICABLE DEFINITIONS

Excerpt from Section 3 of the *Employment Equity Act*

designated groups means women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

Aboriginal peoples means persons who are Indians, Inuit or Métis.

members of visible minorities means persons, other than Aboriginal peoples, who are non-Caucasian in race or non-white in colour.

Persons with disabilities means persons who have a long-term or recurring physical, mental, sensory, psychiatric or learning impairment and who:

- A. consider themselves to be disadvantaged in employment by reason of that impairment, or
- B. believe that an employer or potential employer is likely to consider them to be disadvantaged in employment by reason of that impairment,

and includes persons whose functional limitations owing to their impairment have been accommodated in their current job or workplace.

25 *Canada Business Corporations Regulations*, Part 8.2, s. 72.2 (4)

26 Under this approach, the government relies on investor reaction as a potential consequence of non-compliance. A company that fails to comply with disclosure standards, or fails to meet what is considered good practice in terms of representativeness, for example, would potentially face the anger of investors who would shun the stock, or be subject to negative media attention.

27 *Canada Business Corporations Regulations*, Part 8, art. 72.2 (4)

III. HOW TO ACHIEVE EQUITY AND ANALYSES REQUIRED

Excerpt from Section 9 of the *Employment Equity Act*

Analysis and review

9 (1) For the purpose of implementing employment equity, every employer shall:

- A. collect information and conduct an analysis of the employer's workforce, in accordance with the regulations, in order to determine the degree of the underrepresentation of persons in designated groups in each occupational group in that workforce; and;
- B. conduct a review of the employer's employment systems, policies and practices, in accordance with the regulations, in order to identify employment barriers against persons in designated groups that result from those systems, policies and practices.

Self-identification

(2) Only those employees who identify themselves to an employer, or agree to be identified by an employer, as Aboriginal peoples, members of visible minorities or persons with disabilities are to be counted as members of those designated groups for the purposes of implementing employment equity.

Appendix 2

—

EXAMPLE OF HOW TO DEVELOP A RELEVANT DIVERSITY PROFILE FOR A BOARD OF DIRECTORS

Most boards of directors have already adopted the use of a competency and expertise matrix. This matrix must be well designed and thought out, taking into account the company's current and future needs, in particular with consideration for the strategic directions adopted.

In its usual form, it includes specialized functions, required experience and skills needed for the board to fully play its fiduciary and strategic role. In generic terms, the matrix resembles the example below.

Directors							
Competencies, experience and expertise	A	B	C	D	E	F	G
Legal and regulatory affairs							
Governance							
Risk management							
Accounting expertise							
Human resources and compensation							
Knowledge of the industry							
Environment							
Other							

The matrix is used to establish the mix of competencies, skills and other qualities that will ensure a diversity of skills and perspectives to build a credible board.

However, it does not usually take into account diversity of social and personal attributes, while diversity in the usual sense is considered more from the perspective of representativeness of the labour force, and often according to pre-established groups (designated groups in Canada, for example).

The diversity of social and personal attributes should be seen as an opportunity to refine the process of building the competency matrix, focusing on those aspects that will support the current and future strategy of the organization, including a much more refined understanding of the perspectives of important components of the organization's stakeholder population.

Information therefore needs to be collected on several levels. Here are some examples of questions a board may wish to answer to further its understanding of diversity:

- What are the demographics of our customer base (ethnicity, age groups, mother tongue, etc.)? Is this composition similar among our employees? Does it reflect the host communities or does it differ in composition?
- Does the board represent the countries or geographic regions in which the company operates?
- Are we planning acquisitions or expansion into new countries or geographic regions?
- Do our company's operations result in negative externalities? Is a minority particularly affected by our operations? Is a minority dependent on our operations? How is our company perceived in terms of equity and inclusion?
- Will our ambitions and strategic directions change the answers to the previous questions?

The answers to these questions and any others that are deemed useful will then make it possible to establish a list of social and personal attributes that specifically reflect society's needs. A new matrix²⁸ (or an addition to the conventional matrix) can then be created to establish the relevant diversity profile of social and personal attributes, thus introducing a second dimension that supports, reinforces and deepens the diversity of skills and perspectives.

28 The disclosure of a matrix such as this should not be systematic or mandatory; it is intended primarily for internal use. The use of self-identification by board members to establish their membership in various groups representing diversity requires respect for privacy and an assurance of confidentiality. Recommendation #7 of this policy paper addresses disclosing characteristics of social and personal attribute diversity, including the importance of not targeting or naming individuals.

About IGOPP

—

Created in 2005 by two academic institutions (HEC Montréal and Concordia University – The John Molson School of Business), the Stephen Jarislowsky Foundation and the Autorité des marchés financiers, the Institute for governance (IGOPP), under the direction from 2005 to 2020 of Professor Yvan Allaire and Mr. Michel Nadeau, has become a centre for excellence about governance of public and private organizations. Through research, training programs, policy papers and participation in public debates, IGOPP has become a key reference on all issues of governance in the private and public sectors.

OUR MISSION

- Assume intellectual leadership in the area of governance;
- Strengthen fiduciary governance in the public and private sectors;
- Make organizations evolve from a fiduciary mode of governance to a value creating governance®;
- Contribute to debates, and the solution, of governance problems by taking positions on important issues and by a wide dissemination of information and knowledge about governance.

OUR ACTIVITIES

The Institute carries out activities in four particular areas:

- *Policy papers*
- *Research and publications*
- *Coaching, support and customized training*
- *Seminars on value-creating governance®*
- *Board evaluation and governance interventions*

Members of the Board of Directors

Chaired by Guylaine Saucier, a known figure in the business world, the Board of Directors of the Institute is made up of prominent individuals from various fields.



Guylaine Saucier

Chair of the Board of Directors
Corporate director



Louis Audet

Chairman of the Board
Cogeco Inc.



Mary-Ann Bell

Corporate Director



Isabelle Courville

Corporate Director



François Dauphin

President and Chief
Executive Officer
IGOPP



Hélène Desmarais

Chair and CEO
Centre d'entreprises et
d'innovation de Montréal



Paule Doré

Corporate Director



Robert Greenhill

Founder
Global Canada



Isabelle Marcoux

Chair of the Board
Transcontinental Inc.



Andrew Molson

Chairman,
AVENIR GLOBAL



Louis Morisset

President and CEO
Autorité des marchés
financiers



Robert Parizeau

Corporate Director

IGOPP's Policy Papers

The Case for Dual-Class of Shares

2019

Board members are independent but are they legitimate and credible?

2018

Executive compensation: Cutting the Gordian knot

2017

Who should pick board members? Proxy Access by Shareholders to the Director Nomination Process

2015

The Troubling Case of Proxy Advisors: Some policy recommendations

2013

Pay for Value: Cutting the Gordian knot of Executive Compensation

2012

Giving Shareholders a Say on Pay: A measure leading to better governance?

2010

The Status of Women Corporate Directors in Canada: Pushing for Change

2009

The Independence of Board members: A Quest for Legitimacy

2008

Corporate citizenship and the right to vote: A proposal

2006

Dual-class share structures in Canada: Review and recommendations

2006

For more information and updates, visit our website:

www.igopp.org

Notes

Notes



Institute for governance
of private and public organizations

1000 De La Gauchetière Street West, Suite 3910, Montréal (Québec) H3B 4W5

Telephone 514.439.9301 | **Fax** 514.439.9305 | **E-mail** info@igopp.org | **www.igopp.org**