

## Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité des genres au sein des conseils d'administration et de la haute direction

1 FÉVRIER 2016 7 MIN DE LECTURE

### Expertises Connexes

- [Gouvernance d'entreprise](#)
- [Rémunération des dirigeants](#)

La sous-représentation des femmes au sein de la haute direction des sociétés canadiennes constitue depuis longtemps une préoccupation politique et est contraire aux valeurs d'un pays qui, comme le Canada, est fondé sur la diversité et le multiculturalisme. Des développements récents ont suscité un accroissement de l'attention accordée à la diversité des genres dans les sociétés canadiennes, envisagée comme une question de gouvernance, et à la nécessité, pour les présidents de conseils, d'amorcer un changement à cet égard.

Les émetteurs canadiens (hormis les émetteurs de la Bourse de croissance TSX et de fonds de placement) sont désormais assujettis à de nouvelles exigences en matière de divulgation de la représentation des femmes dans les conseils d'administration et les postes de cadres supérieurs. Pendant la saison de sollicitation des procurations de 2015, Osler a mené un sondage exhaustif sur la divulgation auprès d'émetteurs de la TSX croissance. Désolants, les résultats indiquaient notamment :

- une non-conformité importante à certains égards;
- une faible représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de direction;
- l'absence de politiques et d'objectifs en matière de diversité des genres de la part des conseils d'administration de la majorité des émetteurs;
- l'absence d'objectifs relatifs au nombre de femmes occupant un poste de haute direction chez la quasi-totalité des émetteurs.

Cela dit, notre rapport intitulé *Les femmes dans des rôles de leadership au sein de sociétés cotées à la TSX : pratiques de divulgation en matière de diversité* décrit également des pratiques exemplaires adoptées par les sociétés chefs de file en la matière, des pratiques sur lesquelles les autres émetteurs et conseils d'administration peuvent s'appuyer pour évaluer leurs propres pratiques à l'égard de la diversité.

Pour faire suite aux résultats publiés, Osler a constitué, en décembre 2015, un groupe de discussion chargé de cerner et de faire connaître les pratiques relatives à la diversité des genres et de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Les membres du groupe incluaient l'experte en matière de diversité **Vandana Juneja**, directrice principale, Catalyst, de même que trois autres dirigeants possédant une expertise et une expérience considérables des conseils d'administration : **Karen McCarthy**, vice-présidente, conseillère générale associée et secrétaire, Banque Royale du Canada; **Deborah Rosati**, administratrice de la société, Sears Canada et NexJ Systems, et cofondatrice de Women Get On Board; et **Sonia Baxendale**, administratrice de la société, CI Financial et Foresters Insurance.

Les principales conclusions de leur discussion figurent ci-dessous, de même que des conseils et des outils susceptibles d'aider les organisations à concevoir des initiatives visant à promouvoir l'avancement des femmes et à poursuivre la discussion sur la diversité au sein des conseils d'administration.

## Conclusions – Pratiques exemplaires visant à accroître la diversité des genres

### Établir des objectifs et des cibles mesurables

Bien qu'il ne soit pas obligatoire pour les sociétés de fixer des objectifs quant au pourcentage de femmes devant siéger à leur conseil d'administration en vertu de la [Norme canadienne 58-101](#), l'établissement de cibles mesurables est considéré par certains des membres du groupe de discussion comme une mesure essentielle pour susciter un changement organisationnel. De telles cibles internes, conjuguées au suivi des progrès, permettent aux organisations non seulement d'assurer que la diversité demeure un objectif important, particulièrement lorsque l'atteinte de ces cibles est mesurée et publiée, mais aussi de démontrer aux intervenants que l'organisation s'occupe des questions liées à la diversité. Les sociétés peuvent également démontrer leur engagement à l'égard de la diversité au sein de leur conseil d'administration en signant [l'Accord Catalyst](#), un appel à l'action pour les sociétés canadiennes visant à accroître à 25 %, d'ici 2017, le ratio global de sièges occupés par des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés faisant partie du classement Financial Post 500, et en devenant membre du [30% Club](#), une organisation internationale ayant un chapitre canadien et visant à accroître à 30 %, d'ici 2019, la représentation des femmes dans les conseils d'administration de ses membres.

### Mettre l'accent sur la diversité comme vecteur commercial

Les recherches indiquant que la diversité des genres peut contribuer à l'accroissement des compétences organisationnelles et du bénéfice net d'une société, on peut vaincre l'inertie des conseils d'administration en leur faisant valoir les avantages commerciaux de la diversité. En effet, les sociétés qui comptent davantage de femmes à des postes de haute direction affichent de meilleurs résultats financiers; bénéficient d'une meilleure réputation sur le marché; enregistrent des taux supérieur d'embauche, de rétention et d'engagement d'employés talentueux; affichent un meilleur rendement; sont plus innovatrices; et bénéficient d'une plus grande cohésion au sein de leur équipe. De plus, la diversité représente souvent un enjeu important pour bon nombre d'intervenants qui peuvent poser des questions sur les procédures, les objectifs et les pratiques de la société.

### Utiliser les ressources disponibles pour entrer en contact avec des femmes qualifiées pour siéger au conseil

Pour constituer un conseil d'administration diversifié, il peut souvent être nécessaire de revoir les processus de recrutement et de renouvellement des membres du conseil, et de chercher au-delà des réseaux traditionnels quand vient le temps de recruter des candidats. Il existe de nombreuses ressources auxquelles les sociétés peuvent faire appel pour entrer en contact avec des femmes qualifiées pour siéger au conseil. Le [Catalyst Corporate Board Resource](#) est un excellent répertoire de femmes patronnées par des chefs d'entreprise que peuvent consulter les sociétés qui ont un siège à combler au sein de leur conseil d'administration. [Women On Board Source](#) propose une liste d'administratrices de sociétés de calibre exceptionnel. Parmi les autres ressources, notons : le [répertoire des administrateurs de sociétés IAS](#), la liste [Diversité 50](#) du Conseil canadien pour la diversité administrative et le service [Administrateurs de l'Institut des Comptables Professionnels Agréés du Canada](#). Certaines sociétés, comme RBC, utilisent leurs propres mesures internes pour identifier les candidates à potentiel élevé et les mettre en contact avec leur conseil d'administration.

## Établir un pipeline pour la relève

L'établissement d'un pipeline de candidats fait partie intégrante de la création d'un réservoir de dirigeants talentueux dans le but de faire avancer la cause de la diversité au sein de la direction d'une société et de son conseil. Certaines organisations accordent peu d'attention à la diversité des genres au niveau des cadres intermédiaires, ce qui rend d'autant plus important l'examen de leurs stratégies de planification de la relève. L'intégration du parrainage, formel ou informel, au processus de gestion des talents peut avoir une incidence très importante sur l'avancement de carrière des employés. Les dirigeants qui parrainent une candidate peuvent avoir une incidence directe et considérable sur la visibilité de cette dernière en appuyant sa candidature à la relève. En plus de favoriser le parrainage, les sociétés peuvent se doter de programmes de réseautage, de mentorat, de formation et d'affinités dans le cadre de leurs initiatives visant à favoriser l'inclusion des femmes.

## La direction doit donner le ton

Comme l'ont souligné les membres du groupe de discussion, il est essentiel que la haute direction donne le ton relativement à la question de la diversité. Avoir des femmes qui occupent des postes de direction et peuvent servir de modèle favorise l'embauche et la rétention d'employés particulièrement talentueux. De plus, les hommes doivent participer à la discussion sur la diversité et appuyer le changement. Les sociétés qui cherchent à créer un environnement plus inclusif doivent cerner les obstacles internes, par exemple les stéréotypes ou les préjugés inconscients, susceptibles d'entraver le changement, et établir un plan d'action pour les régler. Notre groupe de discussion a également souligné que bien que les politiques et programmes d'une société soient extrêmement importants pour faire avancer les initiatives sur la diversité, les individus peuvent également être de puissants vecteurs de changement : chacun a la capacité d'être un leader inclusif.