La diversité
au sein des conseils d'administration

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS DE L'INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Le 5 décembre 2011

INSTITUTE OF
CORPORATE DIRECTORS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

De meilleurs administrateurs. De meilleurs conseils. De meilleures affaires.

Table des matières

Sommaire	3
Contexte	5
Constatations	6
Recommandations	10
Conclusion	12
À propos de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS)	13

Remerciements

L'IAS est reconnaissante à Longview Communications Inc. pour l'aide qu'elle lui a apportée pour la réalisation du présent rapport.

Sommaire

L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) est convaincu qu'un conseil d'administration au sein duquel règne une plus grande diversité peut contribuer à une meilleure gouvernance d'entreprise. Nous sommes arrivés à cette conclusion à l'issue d'un dialogue à facettes multiples que nous avons entretenu pendant une année entière avec nos membres à l'échelle nationale. Plus précisément, presque tous s'entendent pour dire que :

- la diversité permet aux conseils de délibérer sur des sujets avec une meilleure perspective et plus de perspicacité, ce qui entraîne un meilleur processus décisionnel, c.-à-d. qu'il aide à éviter la « pensée de groupe »;
- le bassin d'administrateurs qualifiés est ainsi considérablement élargi;
- la diversité au sein du conseil d'administration est un enjeu de gouvernance important pour les administrateurs et les conseils d'administration; et, de façon plus importante et
- la diversité devrait faire partie des critères qui servent à déterminer la composition du conseil.

Bien que l'égalité des sexes domine le dialogue en cours sur la diversité, l'IAS accorde un sens plus large au mot « diversité ». Nous estimons que la diversité des sexes, l'éthnicité, l'âge, l'expérience en affaires, la compétence fonctionnelle, les aptitudes interpersonnelles, les perspectives des parties intéressées et l'origine géographique, sont tous des facteurs importants.

La diversité du conseil d'administration est un sujet de grande actualité et de plus en plus mondial. Bon nombre de pays, y compris la France, l'Islande, la Norvège et l'Espagne, ont fixé une forme ou une autre de quotas obligatoires de la représentation des hommes et des femmes aux conseils d'administration des entreprises publiques. D'autres pays, comme le Danemark, l'Irlande, la Finlande, l'Islande, l'Afrique du Sud, Israël et la Suisse, ont fixé des quotas semblables pour assurer que des femmes puissent siéger au conseil d'administration d'entreprises d'État.

D'autres juridictions ont emprunté une approche moins prescriptive. *L'Australian Stock Exchange* (ASX) exige que les sociétés divulguent leur politique en matière de diversité, qui comprend des objectifs mesurables pour former un conseil diversifié, et qu'elles présentent annuellement un rapport d'étapes pour atteindre ces objectifs. Pour l'ASX, le mot « diversité » regroupe le sexe d'une personne, son âge, son éthnicité et ses antécédents culturels. Aux États-Unis, la *Securities and Exchange Commission* (SEC) exige que les compagnies divulguent si oui ou non leur comité des candidatures tient compte de la diversité dans la nomination des administrateurs et, si oui, de quelle façon procède-t-il. De plus, si le comité des candidatures (ou le conseil) dispose d'une politique sur la diversité, la méthode de mise en oeuvre de celle-ci doit être divulguée, ainsi que les moyens utilisés par l'entreprise pour en mesurer l'efficacité.

Au Royaume-Uni, le Financial Reporting Council a récemment annoncé que des amendements seront apportés au *UK Corporate Governance Code* afin d'y inclure la diversité comme l'un des facteurs dont il faut tenir compte lorsque l'efficacité du conseil fait l'objet d'une évaluation. À compter d'octobre 2012, les sociétés cotées au Royaume-Uni devront divulguer leur politique en matière de diversité, y compris les moyens utilisés pour la mettre en œuvre et vérifier les progrès réalisés.

Sommaire *suite*

Au Canada, le Québec a adopté une loi en 2006 qui décrète que, d'ici le 14 décembre 2011, 50 % des sièges des conseils d'administration des entreprises d'État en tant que groupe doivent être occupés par des femmes.

L'IAS n'appuie par les mandats ou les quotas prescrits par la loi comme moyen d'améliorer la diversité dans les salles du conseil. Nous sommes d'avis, cependant, que les conseils d'administration et les administrateurs canadiens peuvent et devraient en faire davantage pour faire avancer la cause.

Contexte

Au cours des dernières années, de nombreux organismes de gouvernance et de réglementation, gouvernements, organismes de recherche et leaders d'opinion ont fait part de leurs constatations et de leurs recommandations relativement à ce sujet important. La plupart de ces points de vue visaient les administrateurs d'entreprise et les conseils d'administration. Le présent article ne reprend pas ces points de vue. *En fait, la position prise par l'IAS et défendue dans le présent article provient de la perspective de la communauté des administrateurs et est fondée sur les résultats du processus décrit dans la présente section, « Contexte ».*

Au printemps de 2011, l'IAS a amorcé une initiative à facettes multiples portant sur la diversité au sein des conseils d'administration. L'objectif que nous visions comptait deux volets : (1) tirer parti de la perspective et de l'expérience de nos membres afin de déterminer le degré d'importance de cette question; et (2) alimenter la réflexion de l'IAS quant aux mesures que les administrateurs et conseils d'administration canadiens devraient prendre relativement à la diversité au sein des conseils d'administration du Canada.

Afin de lancer le débat qui allait suivre parmi ses membres, l'IAS a enregistré une discussion qui a eu lieu entre cinq administrateurs réputés :

- Dr Gail Cook-Bennett, présidente du conseil, Financière Manuvie;
- L'honorable Paule Gauthier, directrice, Banque Royale du Canada;
- Stephen Jarislowsky, cofondateur de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance;
- Dr Reatha King, ancienne directrice, Exxon Mobil; et
- Brian Levitt, président du conseil, Banque TD.

Cette vidéo a été diffusée sur un portail portant sur la diversité des conseils, à la section réservée aux membres du site Web de l'IAS, et était accompagnée de documents à lire en parallèle. En avril, nous avons commencé à offrir une série de consultations communautaires dirigées à Vancouver, Calgary, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg, Toronto, Ottawa et Halifax. Parallèlement, l'IAS a mené un sondage auprès de ses membres nationaux afin de fournir des assises quantitatives à notre travail. En tout, environ 550 membres de l'IAS ont répondu aux questions du sondage. Les répondants au sondage sont membres de conseils d'administration d'entreprises publiques, privées, sans but lucratif et de la Couronne.

Constatations

Un large consensus s'est établi parmi les membres de l'IAS sur la question : la diversité au sein des conseils d'administration devrait être prise en compte par les conseils canadiens. Le thème était universel pendant les discussions des consultations communautaires et il a été confirmé par les résultats tirés de notre sondage : 90 % des répondants estiment que la diversité au sein des conseils est une question de gouvernance importante (fig. 1) et 76 % sont d'avis que l'IAS devrait se prononcer sur la question.

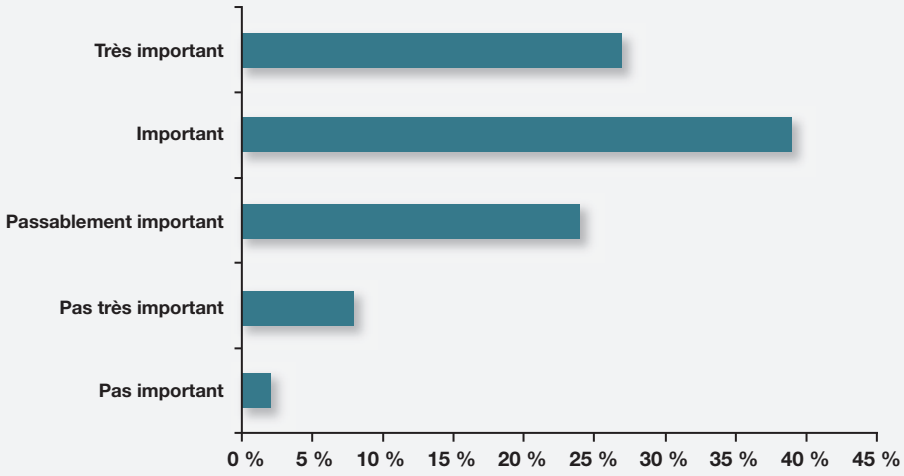

Fig. 1 : Quelle est le degré d'importance de la diversité au sein des conseils en fait de gouvernance? Évaluez à quel endroit la diversité au sein des conseils devrait se trouver sur l'éventail des questions auxquelles un conseil est confronté.

L'analyse raisonnée de nos membres est claire : tout près de 80 pour cent des répondants au sondage sont d'avis que la diversité au sein des conseils contribue à une meilleure prise de décisions. L'un de nos membres juge que « la diversité est essentielle car elle réunit différentes perspectives pour répondre aux questions auxquelles doivent répondre les conseils, ce qui peut prévenir la pensée de groupe[...] Si tous les directeurs ont les mêmes antécédents et les mêmes expériences, le conseil risque de ne pas disposer de la perspective nécessaire pour exécuter le plan stratégique. »

Constatations *suite*

Un nombre semblable de répondants reconnaissent la valeur d'un bassin élargi de talents à partir duquel puiser des candidats administrateurs qualifiés (fig. 2). Comme l'a déclaré un membre qui est président d'un conseil : « Nous ne pouvons nous permettre d'avoir des obstacles à franchir pour attirer et maintenir en poste les meilleurs talents ».

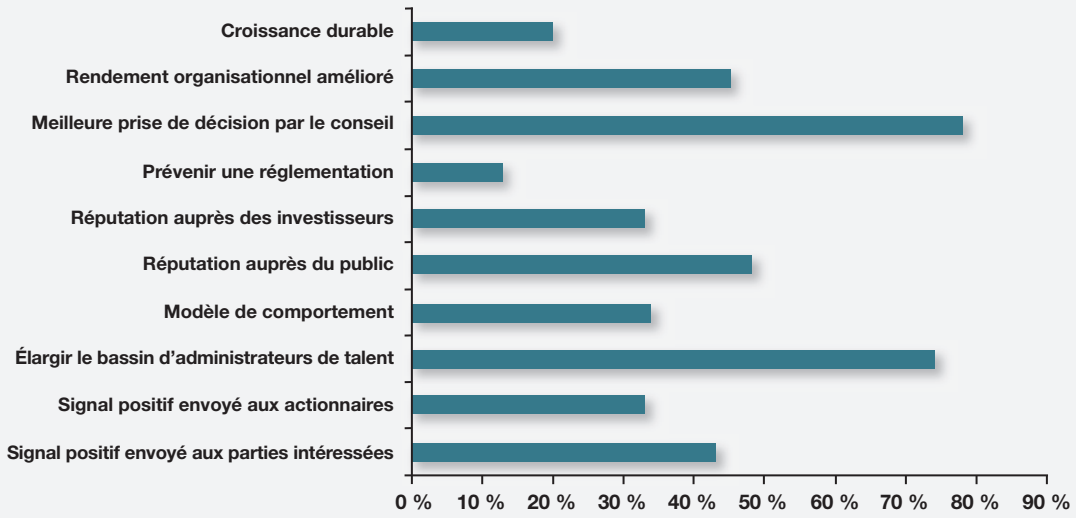

Fig. 2 : À votre avis, pour quelles raisons la diversité au sein du conseil devrait-elle être approfondie?

Un large consensus s'est dégagé également quant à la meilleure façon d'assurer la diversité au sein des conseils. Presque tous les participants aux consultations communautaires et répondants au sondage se sont opposés farouchement à l'imposition de quotas par le gouvernement ou à des mandats prescrits par la loi, comme cela a été le cas des juridictions susmentionnées. Seulement 4 % des participants et répondants étaient en faveur de telles mesures. Or, la majorité des membres de l'IAS estiment que l'IAS devrait chercher à sensibiliser les gens et encourager la diversité au sein des conseils, *pour le bien-fondé de la question et à l'intérieur du contexte d'une approche générale visant une bonne gouvernance d'entreprise.*

Constatations *suite*

Ce dernier point est le reflet d'une importante constatation. La préoccupation la plus souvent citée par les membres de l'IAS relativement à la diversité est qu'elle pourrait éclipser d'autres critères (fig. 3). En d'autres mots, la diversité est un sujet important, mais bon nombre de membres de l'IAS mettent en garde contre le risque que le sexe des candidats et leur diversité ethnique fassent obstacle aux compétences des administrateurs en matière de littératie financière, de connaissance du secteur, de capacités fonctionnelles, etc.

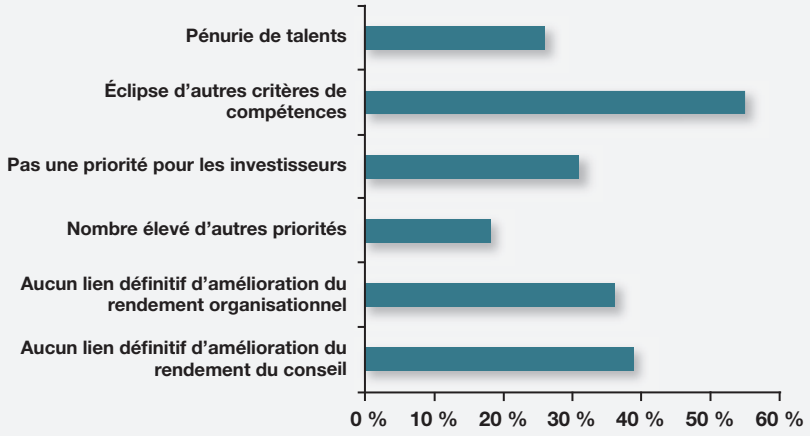

Fig. 3 : Quels sont les mauvais côtés et défis de la diversité au sein des conseils?

Constatations *suite*

Ayant établi que la diversité au sein des conseils d'administration a de l'importance et qu'elle comporte des avantages, la question suivante se pose : comment aller de l'avant avec la diversité? Tel qu'il en est fait mention précédemment, et illustré à la figure 4 ci-dessous, l'IAS et ses membres estiment qu'une intervention gouvernementale et les quotas devraient être retirés de la table de discussion. Nos membres croient plutôt que la solution réside dans une série de mesures appliquées de façon volontaire qui comprennent l'adoption de politiques sur la diversité au sein des conseils, des cibles et directives faciles, des définitions élargies des critères de sélection et des qualifications des membres du conseil, et une meilleure divulgation par les conseils de la diversité et de quelle façon celle-ci s'inscrit dans les décisions relatives à la composition du conseil.

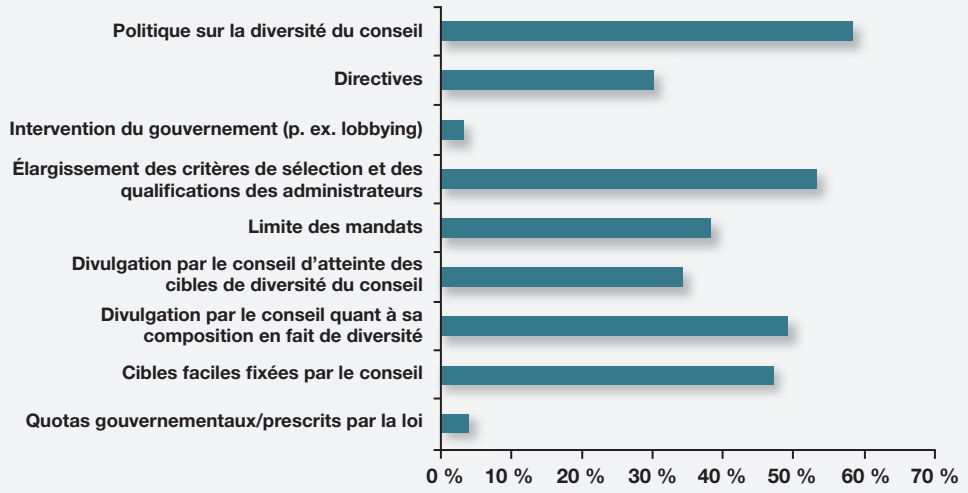

Fig. 4 : À votre avis, quelles approches devraient être mises en place pour aider à favoriser la question de la diversité au sein des conseils d'administration?

Recommandations

Les administrateurs et les conseils ont une obligation fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Pour déterminer la meilleure approche à adopter en fait de bonne gouvernance, il faut tenir compte du fait que la taille unique ne convient pas à tous. En tant que principe, cependant, nous croyons que la diversité devrait être adoptée par tous les conseils, pas nécessairement pour que quelque chose en découle, mais du moins comme élément important à prendre en compte.

De plus, un conseil d'administration diversifié est un conseil où siègent une diversité d'individus qualifiés dont les antécédents reflètent la nature diverse de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. L'IAS est d'avis que, dans le but de faire avancer la question de la diversité, les conseils doivent pouvoir déterminer eux-mêmes les critères qui reflètent avec le plus de justesse possible leurs besoins dans le contexte de leur propre grille de compétences. C'est dans cette optique que nous faisons les recommandations suivantes :

1. Les comités des candidatures et de la gouvernance devraient continuellement évaluer les besoins du conseil dans le contexte de l'orientation future de l'entreprise. Ils devraient aussi tenir compte de la diversité comme étant une partie importante des critères qui servent à déterminer la composition du conseil. La diversité à ces fins devrait comporter une définition élargie afin d'inclure le sexe, l'éthnicité, l'âge, l'expérience commerciale, la compétence fonctionnelle, les aptitudes interpersonnelles, les perspectives des parties intéressées et les antécédents géographiques.

2. Les conseils devraient adopter des politiques officielles en matière de diversité. Les politiques portant sur la diversité devraient tracer les grandes lignes des critères essentiels et des atouts expérientiels qui répondent aux besoins du conseil. Bien que ces considérations vont varier d'une entreprise à l'autre, un processus officiel devrait donner lieu à une discussion quant à l'importance relative et la combinaison des exigences clés de la composition du conseil. Les conseils devraient divulguer chaque année l'adoption, ou non, d'une politique, ce que celle-ci prévoit et comment le conseil se comporte par rapport à celle-ci. Les conseils qui décident de ne pas adopter une telle politique sont incités à expliquer les raisons de leur décision.

3. Les comités des candidatures et de la gouvernance devraient, dans le cadre du processus de sélection, avoir accès à des bassins profonds et diversifiés de talents, et devraient orienter leur firme de recrutement, lorsqu'ils y font appel, de manière à ce qu'ils incluent, dans la mesure du possible, divers candidats à leur recherche (pourvu que les candidats répondent aux qualifications du poste). Des services comme le Répertoire des administrateurs de sociétés - *IAS* sont, pour les conseils et les firmes de recrutement un moyen efficient de déterminer un bassin diversifié de candidats qualifiés pour siéger au conseil. Ils peuvent aussi fournir une aide aux administrateurs intéressés à multiplier leurs possibilités au sein du conseil.

4. Participant au processus de recherche d'administrateurs, les firmes de recrutement devraient être encouragées à inclure des candidats qualifiés que les membres du conseil actuels ne connaissent pas.

Recommandations *suite*

5. Les entreprises canadiennes auraient avantage à veiller au perfectionnement de tous leurs meilleurs talents, y compris leurs talents « diversifiés ». Toutes les communautés, y compris la communauté d'affaires, devraient adopter un programme de diversité efficace. Les programmes de diversité devraient se faire à tous les échelons de l'entreprise, y compris celui du conseil d'administration. Les personnes au rendement supérieur doivent être encouragées et autorisées à atteindre leur plein potentiel. En ce qui a trait à la gestion des talents et de la planification de la relève, les conseils devraient tenir compte de l'aspect de la diversité; et

6. Afin d'améliorer les possibilités des candidats potentiels d'accéder au conseil et multiplier les ouvertures, les conseils devraient songer à fixer la durée du mandat des membres du conseil existants et peser le bien-fondé des politiques qui favorisent l'intégration de nouveaux visages au conseil, sans toutefois oublié le besoin de maintenir une saine continuité au sein du conseil et un degré d'expérience.

L'IAS va continuer de faire avancer la cause de la diversité des conseils en veillant à la formation et à la promotion de candidats administrateurs, et en continuant de mobiliser ses membres et l'ensemble de la communauté relativement à ce sujet important. L'IAS invite ses membres et tous les administrateurs canadiens à engager le dialogue à propos des présentes recommandations au sein de leur propre entreprise et organisation, et auprès des conseils où ils siègent, et de contribuer ainsi à faire avancer la cause.

Conclusion

L'IAS estime qu'un conseil composé d'une diversité de membres donne lieu à une meilleure gouvernance. Par conséquent, nous croyons que la diversité des sexes, d'éthnicité, d'âge, d'expérience en affaires, de compétence fonctionnelle, d'aptitudes interpersonnelles, des perspectives des parties intéressées et des antécédents géographiques devraient être pris en compte pour la création et la composition des conseils d'administration canadiens.

Chacun et tous ces facteurs – et la façon qu'ils s'harmonisent avec la nature des activités commerciales de l'organisation et la stratégie d'entreprise, la composition du conseil, la dynamique du conseil et la planification de la relève – sont importants. Réussir à les équilibrer et à les calibrer à l'avantage du conseil, nécessite une grande sagesse et de la perspicacité.

Nous sommes d'avis qu'une mobilisation générale en faveur de la diversité aura un effet favorable sur la gouvernance d'entreprise au Canada.

À propos de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS)

L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS) est une association à but non lucratif représentant des administrateurs, des administratrices et des conseils d'administration canadiens membres, œuvrant dans les secteurs à but lucratif, non lucratif et gouvernementaux. Fort de l'adhésion de plus de 5 500 membres répartis dans un réseau de neuf sections régionales, l'IAS encourage l'efficacité des administrateurs en leur offrant la possibilité de se perfectionner et d'obtenir l'accréditation professionnelle; des programmes de formation continue et des occasions de réseautage dans le cadre des activités organisées à l'échelle régionale; un service d'appariement et d'aiguillage; et l'accès à de l'information pertinente sur les enjeux de l'heure et les pratiques exemplaires en matière de gouvernance. Pour tout complément d'information, veuillez visiter le www.icd.ca

INSTITUTE OF CORPORATE DIRECTORS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS

Nous joindre

Institut des administrateurs de sociétés
602 – 40, avenue University
Toronto (Ontario) M5J 1T1
Tél. : (princ.) : 416 593-7741
Tél. : (sans frais) : 1 877 593-7741
Télec. : 416 593-0636
Courriel : info@icd.ca