



## Conception factuelle de la diversité administrative

Les recherches donnent des résultats mixtes quant aux quotas et à la réglementation

LA DIVERSITÉ ADMINISTRATIVE SUSCITE UN intérêt et des discussions intenses aiguillonnés partiellement par les mesures réglementaires en voie d'être mises en œuvre par de nombreux pays. Les organismes de réglementation ont amorcé la promotion de la diversité administrative pour des motifs relatifs à la vie en société et au civisme (p. ex., l'égalité des chances, l'équité, l'inclusion et la reconnaissance de barrières systémiques à l'égard de certains groupes désignés), et ce, tout en étant convaincus que la diversité administrative peut entraîner une meilleure prise de décision et atténuer le phénomène de pensée de groupe au sein des conseils d'administration à la suite de la crise financière mondiale.

Jusqu'à tout dernièrement au Canada, un comité sénatorial étudiait le Projet de loi S-206 – *Loi visant à assurer la parité de genre dans le conseil d'administration de certaines personnes morales, institutions financières et sociétés d'État mères*. (Un projet de quota similaire existe au Royaume-Uni, mais il n'a pas encore franchi l'étape de projet de règlement.) Le projet de loi du Sénat a été adopté en deuxième lecture en mai dernier, il a franchi l'étape de l'étude en comité et était à l'étape du rapport de comité. Le 3 février, la sénatrice libérale Céline Hervieux-Payette, principale promotrice du projet de loi, a diffusé un communiqué intitulé « Les sénateurs conservateurs tuent le projet de loi S-206 » dans lequel elle accuse le gouvernement conservateur d'avoir « une vision particulièrement régressive de la femme dans notre société ».

Le témoignage lors des audiences du comité sénatorial portait principalement sur les voies de réglementation dans d'autres territoires et la question de savoir si la « justification économique » de la diversité administrative est adéquate, c'est-à-dire, la diversité administrative se traduit-elle par une

amélioration du rendement de la société? L'auteur du présent article a déclaré au comité sénatorial que la justification économique est insuffisante, étant donné que la documentation didactique n'est pas probante. Toutefois, le texte qui suit résume certaines conclusions importantes.

Les voies de réglementation en matière de diversité administrative se situent entre, d'une part, des règles exigeant la communication par les conseils de plans de diversité, la « diversité » en soi n'ayant pas été définie par les organismes de réglementation (comme les règles établies en 2010 aux États-Unis), et, d'autre part, des quotas stricts. Ces quotas varient de 25 % à 50 % (dans les territoires comme le Québec, la Norvège, la France, l'Espagne et la Suède) et s'appliquent tant aux conseils d'administration d'organismes du secteur public (comme au Québec) qu'aux conseils d'administration de sociétés ouvertes (p. ex, en France, en Suède et en Norvège). Des lois similaires font l'objet de délibérations en Belgique, en Allemagne et aux Pays-Bas.

Entre ces deux voies se trouve celle où les organismes de réglementation définissent la diversité, par exemple en Australie, la « diversité » comprend le genre, l'âge, l'ethnie et les antécédents culturels, et les conseils d'administration eux-mêmes sont chargés de communiquer leurs objectifs en matière de diversité et leurs plans pour les atteindre.

Que nous indiquent les observations didactiques sur la diversité? Dans le cadre d'une recherche présentée récemment en Belgique, la professeure Renée Adams de l'Institut européen de corporate governance a situé le Canada, en ce qui concerne la diversité de genre dans les conseils d'administration, à mi-chemin entre la Nouvelle-Zélande, l'Australie et le Royaume-Uni à la partie inférieure de la

fourchette (moyenne de 6,2 % à 8,8 % des sièges aux conseils d'administration occupés par des femmes) et les États-Unis et l'Afrique du Sud (11,0 % et 17,4 %, respectivement) à la partie supérieure de la fourchette. Selon les calculs du Financial Post 500, les femmes occupaient en moyenne 10,3 % des sièges aux conseils d'administration au Canada en 2009.

Dans une étude de 2008 largement citée sur l'incidence des administratrices au sein des conseils d'administration, la professeure Adams et son collègue de l'ECGI, Daniel Ferreira, ont conclu que les femmes faisaient preuve d'une plus grande assiduité aux réunions de conseil que les hommes; en fait, l'assiduité des hommes augmente en fonction du nombre de femmes siégeant au conseil. Parmi leurs autres conclusions, les auteurs ont indiqué que les femmes sont plus susceptibles de siéger aux comités d'audit, de gouvernance et de nomination (soit des comités de « surveillance »), les conseils d'administration diversifiés quant au genre consacrent plus de temps et d'efforts à la surveillance et ils sont plus susceptibles de tenir les chefs de direction responsables d'un mauvais rendement boursier.

Il est toutefois significatif que leur recherche ait indiqué que les quotas de genre dans les conseils d'administration *n'augmentent pas* la valeur pour les actionnaires pour toutes les sociétés. Les auteurs ont conclu que la diversité a une incidence positive sur le rendement dans les sociétés qui avaient par ailleurs une faible instance de gouvernance, comme en témoigne leur capacité de résister à des prises de contrôle; toutefois, dans les sociétés dotées d'une forte instance de gouvernance, l'exigence de quotas de genre dans les conseils d'administration peut finir par faire décroître la valeur pour les actionnaires. Selon les auteurs, cela s'explique notamment par le fait qu'une diversité de genre accrue peut mener à un excès de surveillance dans ces dernières sociétés.

Bien qu'il puisse exister d'autres raisons à l'appui des quotas, leur justification économique (quant à la valeur pour les actionnaires) est piètre. La professeure Adams puise dans d'autres recherches australiennes sur la justification économique de la diversité administrative pour indiquer qu'elle est « parfois » bien fondée. Se fondant sur la réaction boursière à la nomination d'administratrices et en circonscrivant les autres caractéristiques distinguant les administrateurs,

la professeure Adams et ses collègues ont constaté que la réaction du marché aux administratrices est plus positive que celle aux administrateurs, ce qui semble indiquer que la nomination d'administratrices par les sociétés ne constitue pas un geste purement symbolique. Toutefois, la réaction du marché est également liée au secteur, à la société et aux critères de sélection des administrateurs, si bien que certaines sociétés sont plus avantagées que d'autres.

Dans l'article intitulé « Governance and Politics: Regulating Independence and Diversity in the Board Room » publié dans l'édition de novembre/décembre 2010 du *Journal of Business Finance and Accounting*, les auteurs Øyvind Bøhren et R. Øystein Strøm disent n'avoir trouvé « aucune relation entre le rendement de la société et l'indépendance du conseil » et ils affirment en outre que « nos constatations démontrent que la société crée plus de valeur pour ses propriétaires lorsqu'aucun administrateur salarié ne siège au conseil, lorsque les administrateurs ont de solides liens avec d'autres conseils et lorsque la diversité de genre est réduite ». Au moyen d'un échantillon de l'ensemble des sociétés non financières inscrites à la cote de la bourse d'Oslo et d'un modèle permettant d'établir la relation entre la valeur de la société, les mécanismes de conception du conseil et des variables de contrôle, les tests sur la vigueur effectués par les auteurs démontrent dans l'ensemble « que les solutions de rechange permettant de concrétiser le rendement,



l'indépendance, le réseau d'information, la diversité et la taille du conseil n'ont aucun effet déterminant sur la relation entre la valeur de la société et les caractéristiques du conseil ciblées par la politique gouvernementale ».

Les auteurs se livrent à des commentaires assez étonnants pour critiquer l'orientation de l'élaboration des politiques en matière de gouvernance et concluent leur étude en déclarant :

« Nous constatons que les arguments s'appuyant sur l'évaluation ne justifient aucunement les politiques actuelles en matière de conception de conseil. Plus particulièrement, nos données ne fournissent aucune raison économique probante d'imposer au moyen d'une loi ou d'un code qu'une fraction minimale des administrateurs de la société soient des employés, qu'ils soient indépendants ou d'un certain genre ou qu'ils n'occupent que quelques postes d'administrateur. Les conséquences à tirer de ces conclusions sur le plan de la réglementation vont plutôt à l'encontre du régime actuel. »

Quant à la diversité administrative, les auteurs affirment que « l'on pourrait soutenir que, pour ce qui est de la mixité en particulier, les arguments politiques ne devraient pas reposer sur les conséquences économiques salutaires pour les actionnaires de la société. L'imposition de la diversité de genre dans les conseils d'administration devrait plutôt être considérée comme une

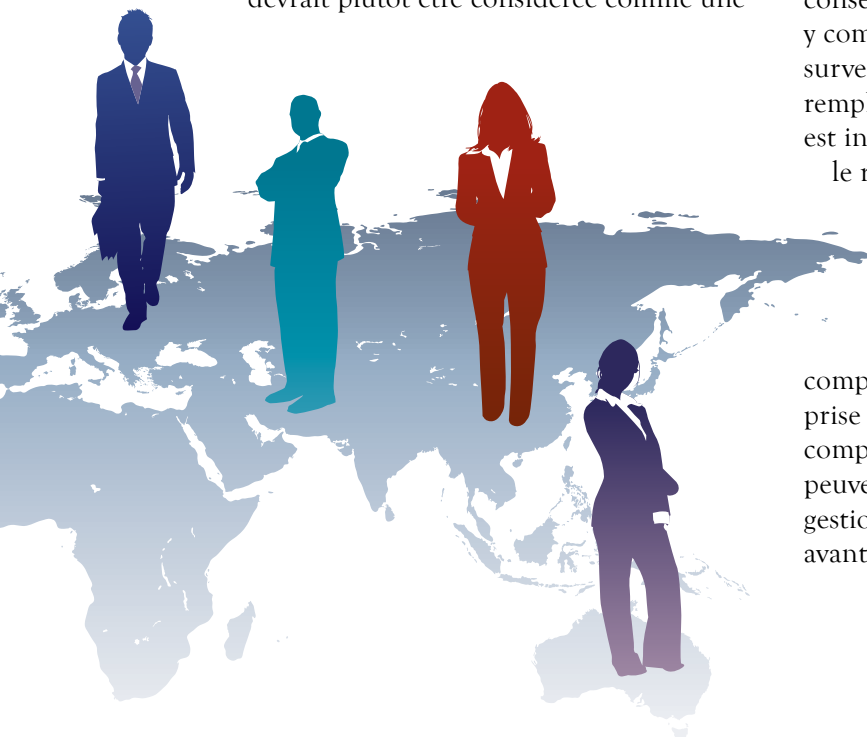
partie inhérente à un vaste programme politique visant à assurer l'égalité des chances. La mise en œuvre d'un tel programme semble coûteuse pour les actionnaires, mais elle pourrait néanmoins être avantageuse pour la société en général ».

Dans un document de travail publié en septembre 2010 par le Rock Center for Corporate Governance de l'Université Stanford intitulé « Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make? », les professeures Deborah Rhode et Amanda K. Packel font observer ce qui suit :

« Après avoir étudié les forces et les limitations de diverses approches méthodologiques et constatations d'enquête, l'article conclut que la relation entre la diversité et le rendement financier n'a pas été établie de façon convaincante. Toutefois, l'étude a effectivement mis en lumière un fondement théorique et empirique permettant de croire qu'une bonne gestion de la diversité peut améliorer la prise de décision et rehausser l'image de la société en évoquant une adhésion aux principes d'égalité des chances et d'inclusion. Pour y parvenir, cependant, la diversité doit se manifester au-delà de gestes purement symboliques et les entreprises doivent être tenues plus responsables de leur progrès. »

Ces trois études, dans leur ensemble, semblent indiquer que bien que la diversité de genre dans les conseils d'administration présente des avantages, y compris une assiduité accrue, des rôles de surveillance renforcés et une forte propension à remplacer les chefs de direction dont le rendement est insuffisant, l'incidence globale (laquelle inclurait le rôle stratégique et de ressource du conseil) de la diversité sur le rendement de la société n'est pas encore établie.

Ensuite, gérer des conseils diversifiés peut poser des défis, lesquels peuvent être compensés par les améliorations apportées à la prise de décision du conseil. Autrement dit, les compétences de direction du président du conseil peuvent devenir très importantes dans le cadre de la gestion d'une équipe diversifiée pour en tirer tous les avantages.



De plus, il est important de définir la diversité au-delà du genre et selon des moyens appropriés à l'organisme. Ainsi, au Canada, des catégories de diversité supplémentaires (lesquelles pourraient englober des groupes désignés) peuvent comprendre notamment les peuples autochtones, l'âge, la diversité des compétences et de l'expérience, la région géographique, le genre, la langue, les personnes handicapées et les minorités visibles. Toutes ces catégories de diversité ont été utilisées dans des sociétés et des conseils avec lesquels l'auteur a travaillé, et ce, selon diverses combinaisons et des moyens appropriés à chaque organisme.

Comme l'intérêt pour la diversité administrative va croissant, les conseils d'administration peuvent envisager de prendre certaines mesures pour assurer la diversité et améliorer le rendement, notamment les suivantes :

- repérer des exemples représentatifs (p. ex., des personnes et des processus) et partager avec des pairs la connaissance et les pratiques;
- considérer l'élargissement approprié des critères de sélection et de qualification pour les administrateurs (p. ex., la direction d'entreprise, la connaissance du marché et les capacités fonctionnelles);
- améliorer le réseau pour élargir le bassin de candidats qualifiés;
- surmonter la partialité (p. ex., le favoritisme au sein des groupes, les stéréotypes) ou les conséquences involontaires de politiques ou de préférences;
- examiner les effets défavorables des gestes purement symboliques par rapport à la masse critique nécessaire pour bénéficier pleinement des avantages de la diversité;
- recommander des candidats à un poste d'administrateur qui sont inconnus des membres du conseil;
- fixer des limites aux mandats ou instaurer d'autres politiques pour permettre aux femmes et aux minorités d'occuper un siège au conseil;
- réduire l'influence de la direction sur la nomination des candidats à un poste d'administrateur et augmenter l'influence des actionnaires;
- accepter l'importance de la direction du conseil dans la défense et la gestion de la diversité dans le conseil d'administration;
- communiquer les initiatives en matière de diversité.

Comme le démontre le présent exposé, la diversité administrative doit faire l'objet d'une vaste recherche à grande échelle, y compris des recherches qualitatives sur les limites méthodologiques. La recherche existante laisse entrevoir que les avantages financiers de la diversité ne devraient pas être surévalués. Toutefois, la prise de mesures à l'égard de la diversité ne devrait pas nécessiter une justification financière. La mise en œuvre d'une action concernant la diversité administrative présente des avantages autres que financiers, y compris l'anticipation de la réglementation, la réputation, la prise de décision au sein du conseil, l'établissement d'un modèle à suivre, la pleine utilisation des talents disponibles et un signal important aux parties intéressées.

Le professeur Richard Leblanc enseigne la gouvernance dans le cadre des programmes JD, LL.M et M.F.A.c à l'Université York et agit à titre de conseiller auprès de conseils d'administration d'importantes sociétés. On peut le joindre par téléphone au numéro 416 767-6676 ou par courriel à l'adresse [rleblanc@yorku.ca](mailto:rleblanc@yorku.ca).

---

*Note de l'éditeur : L'Institut des administrateurs de sociétés sera l'hôte de consultations communautaires sur la diversité administrative parrainées par Ernst & Young qui seront tenues partout au Canada au cours du mois d'avril. Pour obtenir plus de renseignements à cet égard, veuillez consulter l'adresse [www.icd.ca/events](http://www.icd.ca/events).*

Cet article a paru originalement dans le journal *Director*, une publication de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS). L'IAS a donné son autorisation pour que ledit article soit utilisé à des fins non commerciales, incluant la recherche, le matériel didactique et les ressources Internet. Toute utilisation à d'autres fins, telles la vente ou l'autorisation de vendre des exemplaires de l'article, est interdite.