

De la simple divulgation à l'engagement

Louise Champoux-Paillé, C.M., C.Q.F.Adm.A., MBA
Administratrice de sociétés certifiée

Le 5 octobre dernier était publié le troisième avis¹ des organismes de réglementation ayant accepté d'adopter la réglementation visant à promouvoir une plus grande représentation féminine au sein des instances de nos organisations. Cet avis présente les constatations de l'examen d'un échantillon de 660 émetteurs dont la fin d'exercice tombait entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017. Cette réglementation aura permis d'atteindre des résultats intéressants depuis son entrée en vigueur en 2014 au sein des entreprises visées :

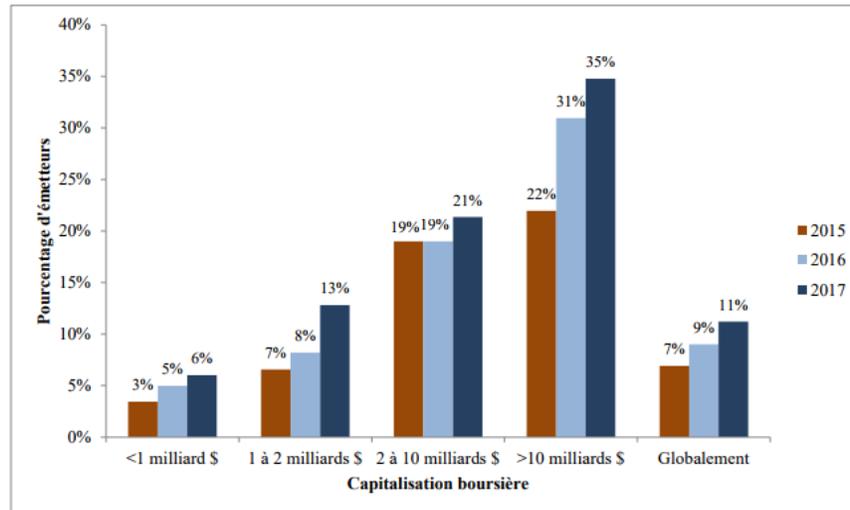
- augmentation de 11 % à 14 % du nombre de postes d'administrateurs occupés par des femmes;
- augmentation de 49 % à 61 % des émetteurs ayant au moins une femme siégeant à leurs conseils d'administration;
- augmentation de 8 % à 11 % du nombre d'émetteurs comptant trois femmes et plus siégeant à leurs conseils d'administration;
- augmentation de 60 % à 62 % du nombre d'entreprises comptant au moins une femme au sein de leur équipe de direction;
- croissance du nombre d'émetteurs ayant adopté une politique de représentation sur leur conseil de 15 % à 35 %.

Bien qu'encourageants, d'autres éléments de ce rapport invitent à une réflexion sur l'ampleur de la **transformation de culture organisationnelle** qu'elle produit en regard d'une meilleure équité au sein de nos organisations :

Seulement 11 % des entreprises se sont aujourd'hui dotées de cibles de représentation féminine au sein de leurs conseils d'administration alors que ce pourcentage était de 7 % lors de la première année.

¹ <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/0-avis-acvm-staff/2017/2017oct05-58-309-avis-acvm-fr.pdf>

Figure 4.10 – Établissement de cibles de représentation féminine au conseil, selon la taille de l'émetteur



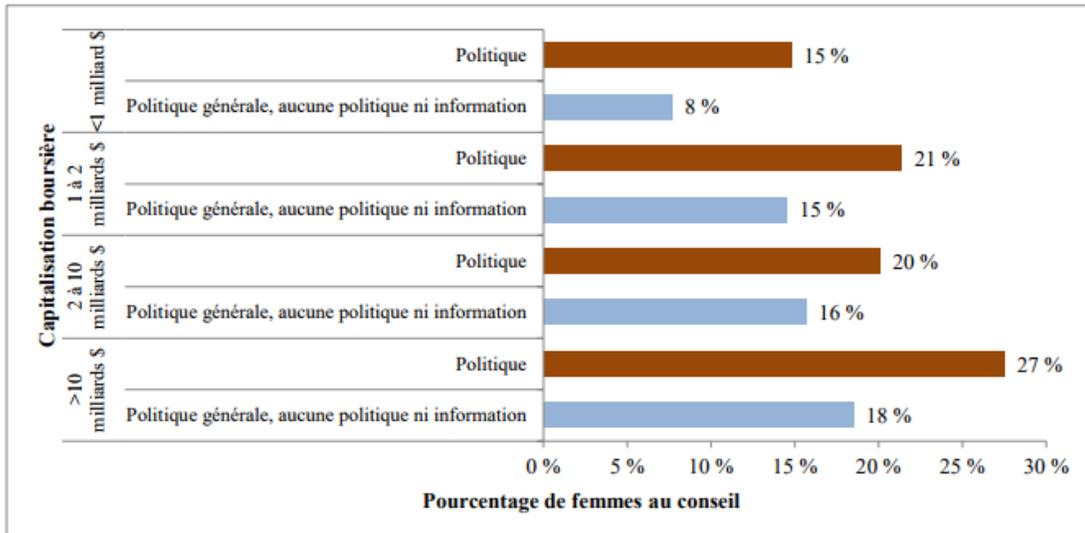
Ajoutons que seulement 3 % des émetteurs ont fixé des objectifs pour la représentation féminine au sein de la haute direction alors que ce pourcentage était de 2 % au départ.

Considérons également les données suivantes qui témoignent du chemin qui reste à parcourir en regard de l'utilisation du sexe dans l'identification et le recrutement de candidats pour des postes d'administrateurs ou de hauts dirigeants :

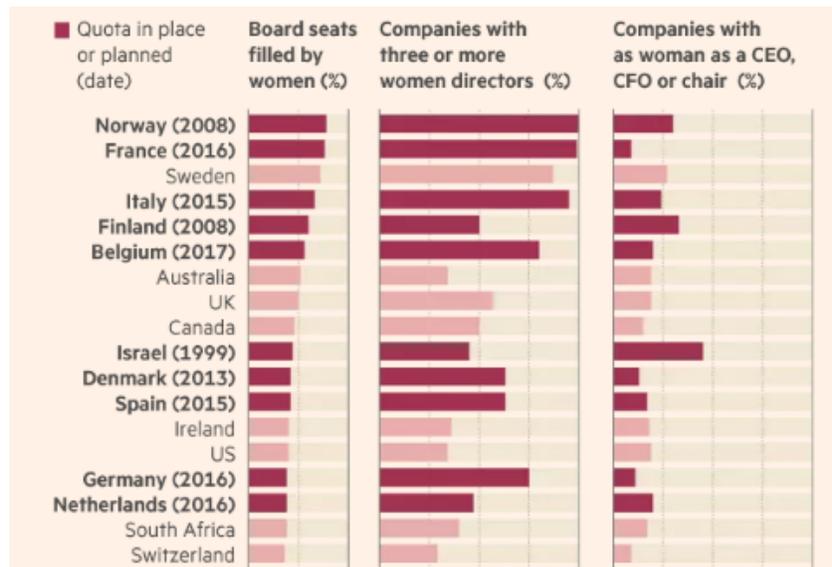
	Première année	Deuxième année	Troisième année
% considérant la mixité dans leur sélection de membres de conseils	60 %	66 %	65 %
% considérant la mixité dans leur sélection de membres de la haute direction	53 %	58 %	58 %

Après trois ans, de tels pourcentages conduisent à se questionner sur le changement de culture qui s'opère dans les organisations. Or, on peut constater que, si les entreprises se dotent de politique encourageant une plus grande présence féminine, de bons résultats sont au rendez-vous comme en témoigne ce tableau.

Figure 4.8 – Politique et pourcentage de femmes au conseil, selon la taille de l'émetteur



Permettez-moi également de citer la comparaison internationale suivante à partir de l'expérience des quotas² :



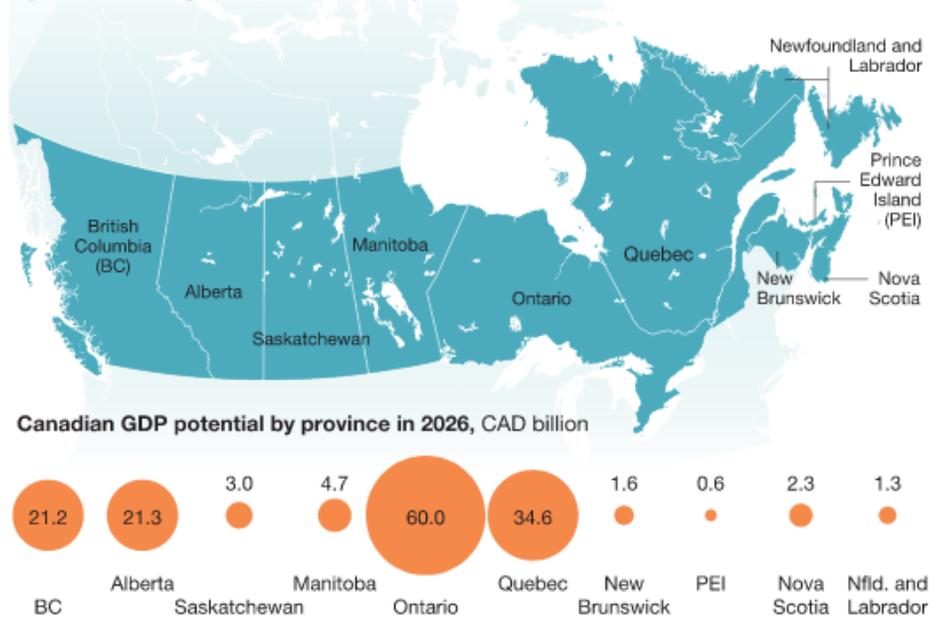
Nommer la problématique, s'engager et prendre des actions spécifiques conduisent au changement.

² <https://www.ft.com/content/86b47f10-42bf-11e6-9b66-0712b3873ae1?mhq5j=e7>

Conclusion

Un récent rapport de McKinsey³ identifiait l'apport des femmes à notre mieux-être économique canadien si les organisations créaient un milieu plus propice à leur intégration.

Canadian provinces could add between 4 and 9 percent to GDP by advancing gender equality in work.



Il y a certes une question de justice sociale dans ce dossier, mais également une question économique plaidant pour une meilleure inclusion.

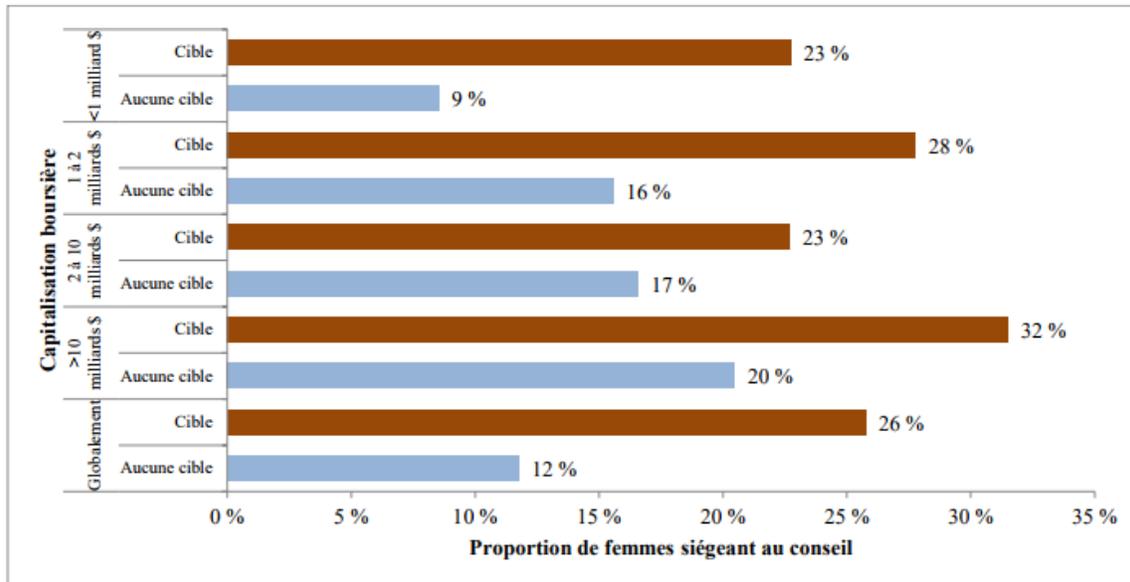
Quelles actions peuvent être entreprises pour accroître de manière significative la représentation féminine dans nos organisations?

- le maintien de la réglementation actuelle en espérant que des changements plus importants se manifestent;
- une révision de la réglementation canadienne invitant fortement les entreprises à se doter d'objectifs et d'échéanciers pour atteindre la parité;
- le recours aux quotas.

La réglementation suscite des changements, mais à dose homéopathique. La réglementation se doit donc d'être plus ferme et proposer des objectifs incontournables sur une période donnée. L'expérience des trois dernières années le prouve bien : les émetteurs, bien que peu nombreux, qui se dotent de cibles ont de meilleurs résultats que ceux qui ne s'en dotent pas.

³ <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada>

Figure 4.11 – Établissement de cibles et représentation féminine au conseil, selon la taille de l'émetteur



La réglementation actuelle a été à l'origine d'un certain changement, mais nullement à la hauteur du talent féminin disponible pour occuper ces fonctions stratégiques.

Les résultats des trois dernières années nous indiquent la voie : sans objectif précis, nous ne pourrions atteindre une présence féminine accrue dans les hautes instances de nos organisations. Les entreprises doivent donc être appelées à se fixer des cibles afin que d'ici les dix prochaines années la zone de parité soit atteinte (40 %) au sein de leurs hautes instances. Un tel engagement accélérera la mise en place de pratiques qui transformera progressivement les façons de faire de nos organisations afin de favoriser l'inclusion de tous les talents, quel que soit leur sexe à tous les échelons.

Cette orientation favorisant l'engagement vers la parité au lieu des quotas est proposée compte tenu des résultats obtenus jusqu'à maintenant par la réglementation, des progrès que cette nouvelle approche pourrait produire au sein des organisations en opérant un changement de culture au sein de tous les paliers des organisations assurant une relève forte et nombreuse ainsi que des réactions négatives que suscitent les quotas chez certains.

Toutefois, pour que de telles cibles soient efficaces, il est crucial qu'elles fassent partie du processus d'évaluation de la performance des dirigeants et qu'ils soient appelés à rendre compte de leurs efforts. Cette approche à la performance est la même que celle appliquée pour atteindre des objectifs de vente ou de la valeur des actions.