

Cahier d'information sur la diversité

RÉDACTION

Fiona Macfarlane, LL.M.

Diane Sinhuber, CA

Tanya Khan, CA

QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER





Cahier d'information sur la diversité

RÉDACTION
Fiona Macfarlane, LL.M.
Diane Sinhuber, CA
Tanya Khan, CA

QUESTIONS QUE LES
ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER

© 2010
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Imprimé au Canada
Available in English

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cica.ca.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Macfarlane, Fiona
Cahier d'information sur la diversité : questions que les administrateurs devraient poser / rédaction, Fiona Macfarlane, Diane Sinhuber, Tanya Khan.

Traduction de: Diversity briefing.

ISBN 978-1-55385-511-8

1. Multiculturalisme en milieu de travail. 2. Multiculturalisme en milieu de travail--Canada. I. Sinhuber, Diane, 1969- II. Khan, Tanya, 1962- III. Institut canadien des comptables agréés IV. Titre.

Table des matières

Préface	1
Introduction	3
La diversité, une question stratégique pour les entreprises.....	3
La diversité canadienne n'est pas reflétée à la tête des entreprises	4
Conséquences pour les administrateurs	4
La diversité au sein de l'organisation.....	5
Pour obtenir un avantage concurrentiel.....	5
Moteur d'innovation et de créativité dans la résolution de problèmes.....	5
Meilleure gestion des risques.....	6
Planification stratégique de la main-d'œuvre.....	6
Réponse à la mondialisation.....	7
Initiatives de promotion de la diversité.....	8
Évaluation de l'efficacité des initiatives de promotion de la diversité.....	8
La diversité au sein du conseil.....	9
Conclusion.....	10

Préface

Le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a commandé le présent cahier afin de sensibiliser les administrateurs à l'importance de la diversité, tant au sein des organisations que des conseils. Le cahier offre également des conseils pratiques pour aider les administrateurs à tenir compte des questions de diversité dans le cadre de leurs responsabilités de surveillance.

La diversité est de plus en plus considérée comme essentielle en affaires. Des études ont démontré les avantages de disposer d'une équipe diversifiée, notamment sur le plan de la performance de l'organisation et de la résolution de problèmes. La question de la diversité intéresse tant les groupes d'actionnaires et les associations sectorielles que les organismes de réglementation et les corps législatifs. Lorsqu'elle est bien gérée par l'entreprise, la diversité peut lui donner un avantage concurrentiel important.

Ce cahier met surtout l'accent sur l'importance de la diversité au sein des entreprises, et sur les diverses manières dont elle vient à l'attention du conseil dans le cadre de ses activités de surveillance, notamment au chapitre de la stratégie, des risques et de la relève des cadres supérieurs. Il traite également de l'importance de la diversité au sein du conseil même et propose des questions qui visent à susciter un dialogue utile entre les administrateurs et avec les membres de la direction ou des conseillers externes.

Le CSRG tient à remercier les membres du Groupe consultatif des administrateurs pour leurs précieux conseils, les auteures, Fiona Macfarlane, Diane Sinhuber et Tanya Khan, ainsi que les permanents de l'ICCA qui ont apporté leur soutien au projet.

Giles Meikle, FCA
Président par intérim, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Giles Meikle, FCA, président par intérim
Bryan Held, FCA, ICD.D
Andrew J. MacDougall, LL.B.
Michael B. Meagher, FCA
Anne Marie O'Donovan, FCA
Sue Payne, FCA, C.Dir
Debi Rosati, FCA, ICD.D
Catherine Smith, ICD.D, FICB

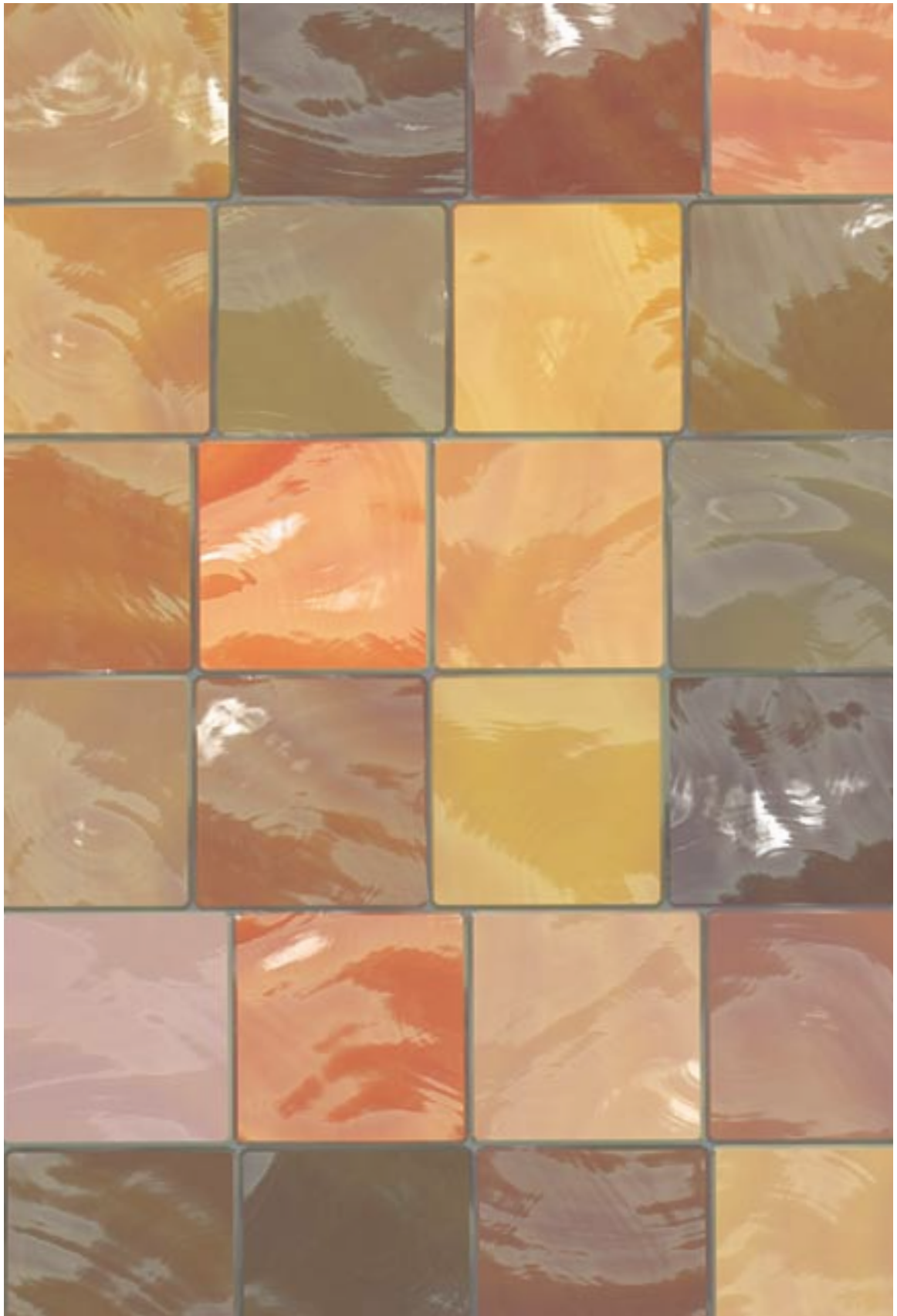
Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
John Caldwell, CA
William Dimma, F.ICD, ICD.D
Gordon Hall, FSA, ICD.D
Carol Hansell, LL.B.
Ronald W. Osborne, FCA
Tom C. Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA
Hap Stephen, CA
Peter Stephenson, Ph.D., ICD.D



Permanents de l'ICCA

Ian Hague, CA
Directeur, Orientation et soutien
Gigi Dawe
Directrice de projets,
Surveillance des risques et gouvernance
Beth Deazeley, LL.B.
Directrice de projets,
Surveillance des risques et gouvernance



Introduction

«La diversité est tout simplement essentielle en affaires. Au fond, elle reflète un engagement à trouver les talents les plus prometteurs et à s'assurer que des personnes d'origines diverses, ayant une expérience et des points de vue différents, participent à la prise de décisions. En fin de compte, leur apport est un facteur clé de réussite.» [TRADUCTION]

David Denison, FCA

Président et chef de la direction, Office d'investissement du régime de pensions du Canada

La diversité, une question stratégique pour les entreprises

La diversité est un élément de plus en plus important en affaires au Canada, et les conseils d'administration connaissent sans doute bien ce concept. C'est également un domaine auquel les groupes d'actionnaires et les organismes de réglementation s'intéressent de plus en plus. La diversité n'est plus considérée simplement comme une question de ressources humaines, se limitant à des pratiques de recrutement équitables ou à l'amélioration de l'image d'une organisation. On reconnaît graduellement qu'elle peut aussi contribuer à la stratégie et à l'efficacité de l'entreprise, et que les organisations axées sur la diversité peuvent bénéficier de possibilités et d'avantages que les entreprises homogènes n'ont pas.

Les conseils d'administration, en raison de leur responsabilité de surveillance de l'orientation stratégique, de la performance financière et de la gestion des risques, se doivent de comprendre la manière dont la diversité touche les volets essentiels de leur mandat. Une bonne gestion de la diversité peut se traduire par différents avantages pour l'entreprise, notamment sur le plan concurrentiel, tandis que l'occultation des questions de diversité peut entraver sa capacité d'innover, d'attirer des clients et des partenaires ou de maintenir sa part de marché.

Un nombre croissant d'études se sont penchées sur les avantages des équipes diversifiées en matière de la performance de l'organisation et de résolution de problèmes. De plus, il existe de bons exemples de grandes multinationales ayant su tirer parti de la diversité pour générer des produits et services novateurs qui ont réellement contribué au résultat net.

PepsiCo attribue un point de pourcentage de la croissance de son chiffre d'affaires de 2003 (7,4 %), soit environ 250 millions de dollars américains, à de nouveaux produits issus d'initiatives de promotion de la diversité¹. Afin de pénétrer des marchés culturellement diversifiés, PepsiCo a consulté sa main-d'œuvre diversifiée pour connaître les besoins particuliers des clients dans ces marchés. Il en est résulté des produits tels que les chips Doritos au guacamole et les boissons Gatorade Xtremo et Mountain Dew Code Red, qui ciblaient des minorités. «Je crois que les entreprises qui sont les premières à miser sur la diversité auront un net avantage concurrentiel», a confié Steve Reinemund, alors PDG de PepsiCo, au *Wall Street Journal*².

De nombreux cas documentés d'initiatives de promotion de la diversité mettent l'accent sur la race et le sexe, mais le concept de diversité est plus large : il englobe aussi des facteurs tels que l'âge, la culture, la personnalité, les compétences, la formation scolaire et autre, et l'expérience de vie. Des points de vue variés peuvent concourir à la souplesse et à la créativité au sein des organisations, et aider celles-ci à prospérer dans une économie mondiale complexe et concurrentielle.

1 Robert Rodriguez, «Diversity Finds Its Place», *HR Magazine*, 1^{er} août 2006.

2 «Pepsi, Vowing Diversity Isn't Just Image Polish, Seeks Inclusive Culture», *Wall Street Journal*, 19 avril 2005.

La diversité canadienne n'est pas reflétée à la tête des entreprises

Le Canada, l'un des pays les plus culturellement diversifiés au monde, compte plus de 200 groupes ethniques différents. Selon les résultats du Recensement de 2006, plus de cinq millions de personnes, soit 16,2 % de la population, font partie d'une minorité visible³. À Toronto et à Vancouver, les minorités visibles représentent plus de 40 % de la population, et leur nombre augmente considérablement chaque année.

Pourtant, si l'on jette un coup d'œil dans les bureaux des grandes entreprises, on voit une tout autre réalité. Les minorités visibles ne représentent que 5,2 % des cadres supérieurs des grandes sociétés canadiennes et 1,6 % des cadres de direction du secteur public. Dans l'ensemble, les membres des minorités visibles représentent à peine 11,2 % de tous les postes de gestion. De nombreux immigrants hautement qualifiés occupent des emplois pour lesquels ils sont nettement surqualifiés⁴.

Les femmes sont dans une situation analogue. Selon l'étude *2008 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500*, à peine 16,9 % des cadres de haute direction des plus grandes entreprises canadiennes étaient des femmes. La proportion de femmes occupant des postes de cadres pouvant mener à des postes de haute direction (11,4 %) était encore plus faible. Un grand écart sépare cette réalité du niveau de scolarité des Canadiennes. En effet, en 2005, les femmes ont obtenu 61,8 % des baccalauréats, 51,8 % des maîtrises et 44 % des doctorats au Canada.

Les femmes sont aussi faiblement représentées au sein des conseils d'administration. Selon le rapport *2009 Catalyst Census: FP500 Women Board Directors*, les femmes n'occupaient que 14 % des postes d'administrateur, une augmentation de seulement trois points de pourcentage par rapport à 1999. Plus de 40 % des sociétés ne comptaient aucune administratrice. En outre, les femmes n'occupaient que 3,2 % des postes de président du conseil en 2009, une progression d'à peine 1,2 % par rapport à 2003, année où Catalyst a commencé à recueillir ces données.

De nombreuses organisations qui semblent pourtant avoir à leur disposition un important bassin de talents peinent à agir sur la question de la diversité. Mettre davantage l'accent sur la diversité pourrait cependant aider les sociétés canadiennes à améliorer leurs pratiques de recrutement, à mieux intégrer leurs employés et à tirer un meilleur parti des compétences dont elles ont besoin.

Conséquences pour les administrateurs

Afin de s'acquitter efficacement de leur rôle de surveillance, les administrateurs se doivent de comprendre les répercussions potentielles de la diversité sur l'organisation. Certes, il incombe à la direction d'apprécier l'état de la situation, de lancer des initiatives pour promouvoir la diversité et d'en évaluer les résultats, mais les administrateurs devraient être sensibilisés à la question de la diversité, car celle-ci touche différents volets du mandat du conseil.

Voici des questions dont les administrateurs devraient tenir compte :

- l'influence de la diversité sur la capacité d'innovation de l'organisation et sa compétitivité;
- l'avantage potentiel de la prise en compte de la diversité dans les stratégies de l'organisation;
- les avantages de la prise en compte de points de vue divers afin d'améliorer la résolution de problèmes et d'accroître l'efficacité de la gestion des risques;
- la nécessité d'intégrer la diversité dans la planification de la relève de la direction;
- l'importance de la diversité au sein du conseil comme facteur d'efficacité.

3 Au Canada, le terme «minorité visible», qui est défini dans la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, désigne une personne non autochtone d'une race autre que caucasienne ou dont la peau n'est pas de couleur blanche.

4 Catalyst, «Visible Minorities», Catalyst Quick Take, 2008; Statistique Canada, «Certaines caractéristiques de la scolarité», *Recensement de 2001* (2003).

La diversité au sein de l'organisation

Pour obtenir un avantage concurrentiel

Une étude sur les avantages de la diversité réalisée en 2005 a montré que, en moyenne, les organisations promouvant activement la diversité obtiennent les meilleurs résultats. Selon cette étude, la marge bénéficiaire nette des 50 organisations américaines les plus axées sur la diversité (qui insistent sur la diversité dans leur stratégie d'entreprise) était supérieure à celle de leurs concurrents, l'écart médian annuel étant de 2,7 %. Ces sociétés enregistraient aussi un rendement médian des capitaux propres plus élevé (de 2,5 % à 6 %) que leurs concurrents chaque année⁵.

L'analyse ci-dessous présente certaines façons dont la diversité peut permettre d'accroître les rendements.

Moteur d'innovation et de créativité dans la résolution de problèmes

L'un des principaux avantages de la diversité au sein d'une entreprise est son effet potentiel sur l'innovation et la résolution de problèmes. Le Conference Board du Canada indique que «l'embauche d'immigrants, de néo-Canadiens ou de travailleurs étrangers temporaires peut notamment offrir les avantages suivants aux entreprises canadiennes : meilleur accès aux talents, à des connaissances et à des compétences; liens potentiels vers de nouveaux marchés et débouchés à l'échelle mondiale et au pays; apport de nouveaux points de vue stimulant l'innovation et la créativité»⁶.

La décision de Google de diversifier ses processus de recherche et de développement a favorisé l'innovation, ce qui a mené à la création de Google Finance. En 2004, Google a mis sur pied son premier service de R&D à l'extérieur des États-Unis à Bangalore, en Inde, et a embauché une main-d'œuvre indienne d'appartenances religieuses très variées et parlant différentes langues. Google Finance, qui a été lancée en 2006, a été conçue par deux scientifiques indiens appartenant à ce service.

Par ce «brassage» positif, la diversité peut encourager les débats et les conflits intellectuels qui favorisent l'innovation, et aider des groupes tels que les équipes de direction et les conseils d'administration à faire preuve de plus de créativité dans la résolution de problèmes. Un certain nombre d'études traitent des façons dont la diversité peut stimuler la créativité ou la résolution de problèmes en équipe :

- dans une étude portant sur 28 équipes, on a constaté que les équipes hétérogènes accomplissent des tâches complexes mieux que les équipes homogènes. Ces équipes faisaient preuve de plus de créativité et d'ouverture dans leur raisonnement⁷;
- dans une étude portant sur 45 équipes dans cinq sociétés de haute technologie, les équipes composées de spécialistes de différents domaines fonctionnels collaboraient plus efficacement avec les autres équipes internes et leur taux d'innovation de produits était supérieur⁸.

5 Stanley F. Slater, Robert Weigand et Thomas J. Zirlein, «The business case for commitment to diversity», *Harvard Business Review Case Study*, 15 mai 2008.

6 Le Conference Board du Canada, «Immigrant-Friendly Businesses: Effective Practices for Attracting, Integrating, and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces», novembre 2009, page 4, traduction libre.

7 M.J. Higgs, A. Plewina et G. Ploch, «The influence of team composition on team performance and dependence on task complexity», *Henley Working Paper Series* (University of Reading), no. 0314, 2003. Études réalisées à la Ford Motor Company à Cologne (Allemagne) et Dunton (Royaume-Uni).

8 Deborah G. Ancona et David E. Caldwell, «Cross-functional teams: blessing or curse for new problem development?», *Working Paper*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, juillet 1990.

Questions que les administrateurs devraient poser :

1. Comment une diversité accrue au sein de l'organisation pourrait-elle stimuler l'innovation de manière à soutenir la stratégie d'entreprise et permettre à la société de se démarquer de ses concurrents?
2. Comment la direction s'est-elle employée à promouvoir la diversité au sein des équipes, tant au niveau du personnel que de la direction, afin d'accroître leur capacité de résolution de problèmes?

Meilleure gestion des risques

Le terme «pensée de groupe» ou «pensée unique» désigne une mauvaise prise de décision due à la «pression de conformité» qui mène à la détérioration de l'efficacité mentale, du sens des réalités et du jugement moral⁹. Les groupes succombant à la pensée unique peuvent écarter les solutions de rechange, prendre des risques excessifs ou négliger de mettre au point des plans d'urgence. Les groupes homogènes dont les membres, isolés des opinions extérieures, partagent des origines semblables peuvent céder plus facilement à la pensée unique.

Il est important de tenir compte du risque de pensée unique dans le cadre de la gestion des risques. Il a été démontré que, dans certains cas de faillites d'entreprises, la direction avait négligé de prendre en considération des points de vue divergents. La constitution d'équipes dont les membres sont d'origines diverses et ont des points de vue différents, particulièrement pour l'équipe de la haute direction chargée de la gestion des risques, peut protéger les entreprises contre le risque de pensée unique. Elles peuvent aussi encourager l'émergence d'une culture d'ouverture où il est naturel de questionner les points de vue et d'en débattre.

Lors de sa comparution devant le Treasury Committee de la Chambre des communes du Royaume-Uni, lord Myners, ministre des Services financiers, a indiqué que l'un des plus grands risques dans une prise de décision de groupe est «le renforcement mutuel des préjugés et le désir d'arriver rapidement à un consensus sans trop se questionner»¹⁰.

Questions que les administrateurs devraient poser :

3. Comment la diversité a-t-elle été prise en compte dans la composition de l'équipe de la haute direction chargée de la gestion des risques?
4. Comment favoriser une culture d'entreprise qui encourage la diversité de pensée et d'opinion ainsi que les débats engagés entre les membres de la haute direction?

Planification stratégique de la main-d'œuvre

La diversité joue un rôle de plus en plus important dans la planification de la main-d'œuvre. Comme bien des pays industrialisés, le Canada subit des changements démographiques profonds. Les employeurs font face au vieillissement de la population, aux faibles taux de natalité et à une concurrence mondiale dans le recrutement de travailleurs qualifiés.

À mesure que les baby-boomers prendront leur retraite, de nombreuses entreprises connaîtront une pénurie de main-d'œuvre compétente. Certains secteurs, dont la technologie, la médecine, le tourisme et les organisations du secteur public, sont déjà touchés par cette pénurie. Les perspectives du marché du travail sont sombres selon certains indicateurs, dont les suivants :

- le Conference Board du Canada signale qu'une pénurie de travailleurs qui pourrait atteindre un million de personnes est prévue au cours des 20 prochaines années¹¹;

9 Concept formulé par Irving Janis, psychosociologue, en 1972.

10 Treasury Committee de la Chambre des communes, «*Women in the City, Tenth Report of Session 2009-10*», 3 avril 2010.

11 Le Conference Board du Canada, «*The Future of Work: Confronting B.C.'s Labour Shortage Challenge*», juin 2008; «*Du baby-boom au déficit de main-d'œuvre : Pénurie de main-d'œuvre imminente au Québec*», décembre 2007; «*Ontario's Looming Labour Shortage Challenges*», septembre 2007; «*Alberta's Labour Shortage: Just the Tip of the Iceberg*», juin 2006.

- dans une enquête réalisée par la Banque du Canada au cours de l'hiver 2008-2009, 20 % des entreprises participantes ont indiqué que les pénuries de main-d'œuvre limitaient leur capacité de répondre à la demande des clients¹².

En raison de ces difficultés, les entreprises canadiennes auraient grandement avantage à exploiter les bassins de talents sous-utilisés qui sont déjà à leur disposition. En recrutant et en formant de tels employés, les entreprises peuvent non seulement consolider leurs effectifs, mais aussi développer une culture qui pourrait les aider à être plus concurrentielles dans la course mondiale aux talents.

Questions que les administrateurs devraient poser :

5. Comment la planification de la main-d'œuvre de l'entreprise permettra-t-elle d'assurer la relève et la pérennité de l'entreprise?
6. Comment l'inclusivité est-elle prise en compte dans la planification de la relève de la main-d'œuvre et de la direction?

Réponse à la mondialisation

De nos jours, les entreprises évoluent dans un monde qui fait peu de cas des fuseaux horaires ou des frontières. Il est donc difficile d'y faire des affaires sans comprendre et gérer les différences culturelles. L'expansion rapide des pays émergents commence à transformer le paysage financier mondial. La part des actifs financiers mondiaux détenue par ces pays a augmenté, passant de 3 % en 1990 à 14 % en 2006¹³. Depuis 1990, les mouvements transfrontaliers de capitaux ont crû à un taux annuel composé de 14,2 %, atteignant des niveaux jamais enregistrés¹⁴. La croissance des marchés émergents continue à surpasser nettement celle des marchés développés.

Cette force économique est due aux sociétés chinoises et indiennes ainsi qu'aux fonds souverains du Moyen-Orient qui font l'acquisition d'actifs sous-évalués en Occident. En 2009, pour la première fois, on s'attendait à ce que les pays émergents attirent plus de la moitié de l'ensemble de l'investissement étranger direct à l'échelle mondiale.

Cette libre circulation transfrontalière de capitaux et de ressources a des répercussions importantes. Les cadres supérieurs ayant une compréhension approfondie des différences culturelles et des cultures d'entreprises pourraient avoir un avantage considérable au moment de négocier des opérations transfrontalières telles que des acquisitions et des fusions.

Les grandes sociétés exigent de plus en plus de leurs partenaires et de leurs clients qu'ils fassent la promotion de la diversité au sein de leur organisation. Ainsi, 84 % des entreprises Fortune 100 ont lancé des initiatives axées sur la diversité des fournisseurs. Les conseils devront savoir comment la direction s'emploie à répondre à ces besoins, et étudier la manière dont la diversité de l'organisation ou son manque de diversité pourrait influencer sur son attrait aux yeux de ses clients et partenaires potentiels.

Questions que les administrateurs devraient poser :

7. Comment la culture de l'organisation et sa gestion de la diversité pourraient-elles l'aider à se démarquer de la concurrence et la rendre plus attrayante aux yeux de ses partenaires commerciaux privilégiés?

12 Banque du Canada, *Enquête sur les perspectives des entreprises*, hiver 2008-2009, 12 janvier 2009.

13 Diana Farrell, Christian S. Fölster et Susan Lund, «Long-term trends in the global capital markets», *The McKinsey Quarterly* (Economic Studies), février 2008.

14 McKinsey & Company, «Breaking away from the pack: Embracing Canada's global competitiveness», 2008.

Initiatives de promotion de la diversité

Chaque organisation a ses propres initiatives de promotion de la diversité, mais certaines stratégies générales peuvent constituer un bon point de départ pour de nombreuses entreprises. Ces stratégies devraient viser la création d'une culture d'entreprise fondée sur l'inclusivité.

Les conseils ont un rôle important à jouer : ils doivent donner le ton. Ils doivent aussi tenir compte du ton donné par la direction et de la culture globale de l'organisation.

«Les dirigeants manifestent leur attitude envers la diversité, c'est-à-dire leurs valeurs à cet égard, de différentes façons», explique Mahzarin Banaji, professeur à l'Université Harvard. «Ils peuvent incarner les valeurs de la diversité et les exprimer dans leurs moindres gestes de manière cohérente. Il s'agit moins de faire un discours à l'occasion d'un événement que de montrer par son comportement quotidien que différents points de vue doivent être pris en considération, quel que soit le sujet¹⁵.»

Il peut être utile d'étudier les initiatives de promotion de la diversité ayant porté fruit au sein d'autres grandes sociétés et de les utiliser comme points de repère. Les initiatives de promotion de la diversité devraient être décrites clairement et se rapporter à la situation, à la stratégie et aux objectifs particuliers de l'entreprise.

Questions que les administrateurs devraient poser :

8. Comment les initiatives de l'entreprise visant à promouvoir la diversité s'inscrivent-elles dans sa stratégie générale?
9. Comment la stratégie d'inclusivité de l'entreprise se compare-t-elle avec celle de ses principaux concurrents?
10. Qui se fait le champion des initiatives de promotion de la diversité au sein de l'organisation et quel est le ton donné par la direction par rapport à l'importance des objectifs de diversité?

Évaluation de l'efficacité des initiatives de promotion de la diversité

La stratégie de diversité de l'entreprise devrait comprendre l'évaluation de l'efficacité des programmes afin de suivre les progrès réalisés et de documenter les résultats. Il est souvent difficile d'établir un lien direct entre les initiatives de promotion de la diversité et le résultat net, mais l'observation et l'expérience peuvent fournir des indicateurs raisonnables des changements opérés.

Le degré de diversité au sein de l'organisation est l'un des éléments à évaluer, car la seule présence d'une ou de deux personnes d'origines différentes est peu susceptible d'entraîner un changement important dans la culture de l'organisation. Des chercheurs de l'Université Cornell ont étudié la diversité ethnique parmi les 25 postes les mieux payés au sein des 100 sociétés du palmarès des entreprises les plus ouvertes aux minorités, qui est publié chaque année par le magazine Fortune. Leur conclusion est qu'au moins de 20 % à 25 % des cadres dirigeants d'une organisation doivent être issus de groupes raciaux sous-représentés pour que des idées nouvelles ou différentes puissent émerger. Cela semble indiquer qu'une masse critique est nécessaire pour cultiver une «pensée diversifiée¹⁶».

Parmi les autres mesures permettant d'évaluer l'efficacité des initiatives de promotion de la diversité, notons les suivantes :

- analyse documentée de la mesure dans laquelle les programmes de promotion de la diversité ont contribué à l'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise, tels que le recrutement et la rétention des talents les plus prometteurs, l'amélioration de la performance et l'augmentation de la part de marché;
- responsabilisation des dirigeants à l'égard des initiatives de promotion de la diversité et récompense de l'atteinte des objectifs d'inclusion;

15 Traduction libre d'un extrait d'entrevue par courriel de M. Banaji menée par Ernst & Young, le 12 octobre 2009.

16 Cornell University ILR School, «Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity», *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series*, 2006.

- analyse documentée des progrès réalisés et vision à long terme; la diversité n'est pas une fin, mais un processus, et il faut parfois des années avant que les petits changements graduels aboutissent à une réelle transformation de l'organisation.

Le célèbre programme de promotion de la diversité d'IBM s'est échelonné sur une période de 15 ans. En 1995, le chef de la direction de l'époque, Lou Gerstner, a lancé une initiative de promotion de la diversité qui a modifié la culture de l'entreprise et est devenue un élément fondamental de sa stratégie. Huit groupes de travail ont été créés en 1995, chacun canalisant ses efforts sur un groupe d'affinités différent. Le programme initial a ensuite été étendu à l'ensemble du personnel par la formation de 72 conseils de diversité et de 160 réseaux d'employés.

Dans la décennie qui a suivi le lancement de l'initiative, des progrès considérables ont été réalisés au niveau de la direction. Ainsi, le nombre de dirigeantes à l'échelle mondiale a augmenté de 370 % et celui de dirigeants de minorités ethniques nés aux États-Unis, de 233 %. L'organe responsable du développement des marchés, qui a été établi sur la recommandation des groupes de travail, a misé sur le créneau des entreprises multiculturelles et des entreprises appartenant à des femmes. Ces efforts se sont traduits par des centaines de millions de dollars de croissance du chiffre d'affaires. En 2001, le groupe de travail sur les personnes handicapées a recommandé qu'IBM cherche à obtenir des contrats du gouvernement en rendant ses produits plus accessibles. Le chiffre d'affaires découlant de cette initiative étaient estimés à plus de un milliard de dollars américains à la fin de 2009.

Questions que les administrateurs devraient poser :

11. Des objectifs clairs et mesurables ont-ils été fixés pour les initiatives de promotion de la diversité?
12. A-t-on clairement attribué la responsabilité de l'atteinte des objectifs de diversité?
13. Comment sont évalués et documentés les liens entre les initiatives de promotion de la diversité et la performance organisationnelle?

La diversité au sein du conseil

Les administrateurs doivent également être conscients de l'importance de la diversité au sein du conseil lui-même. En effet, les avantages de la diversité présentés dans les sections précédentes s'appliquent aussi bien au conseil d'administration. La diversité au sein du conseil, sur le plan des idées et de l'expérience, peut améliorer la résolution de problèmes et la capacité de saisir les occasions à l'échelle mondiale, et permette d'éviter le piège de la pensée unique.

En outre, il incombe au conseil d'administration de donner le ton et il se doit d'influer sur la culture de l'organisation. Le développement d'une culture d'entreprise d'inclusivité doit commencer au niveau du conseil. Des directeurs qui constatent que le conseil s'est sérieusement engagé à accroître la diversité aux plus hauts niveaux de l'entreprise accorderont plus volontiers la priorité à la diversité et s'en feront les chantres dans l'ensemble de l'organisation¹⁷.

La diversité au sein du conseil représente toujours un défi pour de nombreuses organisations. Selon une étude récemment réalisée par Ernst & Young, la composition des conseils d'administration reflète rarement l'envergure mondiale des activités des entreprises. Près de la moitié des sociétés exerçant des activités dans au moins 25 pays ont admis que la représentation des ressortissants étrangers au sein de leur conseil est très faible¹⁸. Elles disent pourtant que les employés qui possèdent de l'expérience à l'international sont le facteur culturel le plus important en ce qui concerne leurs activités commerciales mondiales.

Les autorités de réglementation et les investisseurs s'intéressent de plus en plus à la question de la diversité au sein du conseil. La Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis exige maintenant des entreprises qu'elles communiquent si le comité des candidatures tient compte de la diversité dans le choix des candidats ainsi que la manière dont cela se fait. Les

¹⁷ 2008 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500.

¹⁸ Voir le rapport intitulé The new global mindset (en anglais seulement), à l'adresse [www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/The_New_Global_Mindset/\\$FILE/The%20New%20Global%20Mindset.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAs-sets/The_New_Global_Mindset/$FILE/The%20New%20Global%20Mindset.pdf).

commentateurs qui ont recommandé la communication de ce genre de politique ont fait observer qu'il semble y avoir une relation positive notable entre la diversité des conseils et les résultats financiers, et que les conseils hétérogènes peuvent aider les entreprises à recruter des gens prometteurs et à fidéliser leur personnel plus efficacement¹⁹.

Questions que les administrateurs devraient poser :

14. Comment la composition du conseil se compare-t-elle à celle du personnel de l'entreprise? À celle de la clientèle? À celle des conseils de nos concurrents ou de nos partenaires commerciaux?
15. Quelles compétences ou quels points de vue, le conseil devrait-il s'adjoindre pour optimiser son efficacité?
16. Quelle stratégie avons-nous élaborée à l'égard de la composition du conseil et quelles mesures avons-nous prises pour accroître sa diversité?

Conclusion

La diversité peut être un élément important de la stratégie d'avenir d'une organisation. Ce n'est plus seulement une question de conscience sociale, mais aussi une question d'affaires. Les administrateurs se doivent de donner le ton et de surveiller la façon dont l'organisation perçoit la diversité, car celle-ci influe sur la stratégie, les risques et la performance de l'entreprise. Les organisations qui se servent efficacement de la diversité pourraient constater que celle-ci améliore leur rentabilité et leur performance dans une économie mondiale.

¹⁹ <http://www.sec.gov/rules/final/2009/33-9089.pdf> (en anglais seulement).

Pour de plus amples informations

Publications de l'ICCA sur la gouvernance*

Collection à l'intention des administrateurs

Collection «20 Questions»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (2e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants
- 20 Questions que les membres des comités d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Cahier d'information sur la performance à long terme — questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées — questions que les administrateurs devraient poser

Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction — questions que les administrateurs devraient poser (février 2008)

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser (octobre 2008)

La crise de liquidité du PCAA — questions que les administrateurs devraient poser (octobre 2007)

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser (juillet 2009)

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser (juillet 2009)

Collection «Organismes sans but lucratif»

OSBL — Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs des organismes sans but lucratif devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'organismes sans but lucratif

OSBL — Avis aux administrateurs

Préparation et réaction en cas de pandémie — questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des organismes sans but lucratif : questions que les administrateurs devraient poser

Collection à l'intention des directeurs financiers

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Collection «Environnement de contrôle»

Attestation du chef de la direction et du chef des finances : Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes

Contrôles et procédures de communication de l'information : Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 — Recommandations à l'intention de la direction

Le contrôle interne et l'attestation : version 2006 — Recommandations à l'intention des administrateurs

Le contrôle interne et les petits émetteurs. Attestation et information en matière de conception du contrôle interne à l'égard de l'information financière : Recommandations à l'intention des petites sociétés ouvertes

* Disponibles à l'adresse www.csrg.ca

Autres publications

Ancona, Deborah G. et David E. Caldwell. «Cross-functional teams: blessing or curse for new problem development?», *Working Paper*, Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology), juillet 1990.

Banque du Canada. «Enquête sur les perspectives des entreprises», hiver 2008-2009, 12 janvier 2009.

Catalyst. «Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the FP500», 2008.

Catalyst. «Visible Minorities», *Catalyst Quick Take*, 2008.

Conference Board du Canada. «Immigrant-Friendly Businesses: Effective Practices for Attracting, Integrating, and Retaining Immigrants in Canadian Workplaces», novembre 2009.

Conference Board du Canada. «The Future of Work: Confronting B.C.'s Labour Shortage Challenge», juin 2008.

Conference Board du Canada. «Du baby-boom au déficit de main-d'œuvre : Pénurie de main-d'œuvre imminente au Québec», décembre 2007.

Conference Board du Canada. «Ontario's Looming Labour Shortage Challenges», septembre 2007.

Conference Board du Canada. «Alberta's Labour Shortage: Just the Tip of the Iceberg», juin 2006.

Ernst & Young. «Groundbreakers: Using the Strength of Women to Rebuild the World Economy», 2009. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers_a_new_report_on_women_s_contribution_to_economic_growth/\\$FILE/Groundbreakers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Groundbreakers_a_new_report_on_women_s_contribution_to_economic_growth/$FILE/Groundbreakers.pdf)

Ernst & Young. «Redrawing the map: Globalization and the changing world of business», 2010. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Redrawing_the_map_SE/\\$FILE/Redrawing%20the%20map_Report.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Redrawing_the_map_SE/$FILE/Redrawing%20the%20map_Report.pdf)

Ernst & Young. «Scaling up: Why women-owned businesses can recharge the global economy», 2009. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Groundbreakers_series:_Scaling_up:_Why_women-owned_businesses_can_recharge_the_global_economy/\\$FILE/WomensWork.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_Groundbreakers_series:_Scaling_up:_Why_women-owned_businesses_can_recharge_the_global_economy/$FILE/WomensWork.pdf)

Ernst & Young. «The new global mindset», 2010. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_New_Global_Mindset/\\$FILE/The%20New%20Global%20Mindset.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_New_Global_Mindset/$FILE/The%20New%20Global%20Mindset.pdf)

Farrell, Diana, Christian S. Fölster, et Susan Lund, «Long-term trends in the global capital markets», *The McKinsey Quarterly* (Economic Studies), février 2008.

Higgs, M.J., A. Plewina et G. Ploch. «The influence of team composition on team performance and dependence on task complexity», *Henley Working Paper Series* (University of Reading, GB), no 0314, 2003.

McKinsey & Company. «Breaking away from the pack: Embracing Canada's global competitiveness», 2008.

McKinsey & Company. «Women Matter: Gender diversity, a corporate performance driver», 2007. http://www.europeanpwn.net/files/mckinsey_2007_gender_matters.pdf

Robertson, Quinetta M. et Hyeon Jeong Park. «Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity», *Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series* (Cornell University ILR School), 2006.

Rodriguez, Robert. «Diversity Finds Its Place», *HR Magazine*, août 2006.

Slater, Stanley F., Robert Weigand et Thomas J. Zwirlein. «The business case for commitment to diversity», *Harvard Business Review Case Study*, 15 mai 2008.

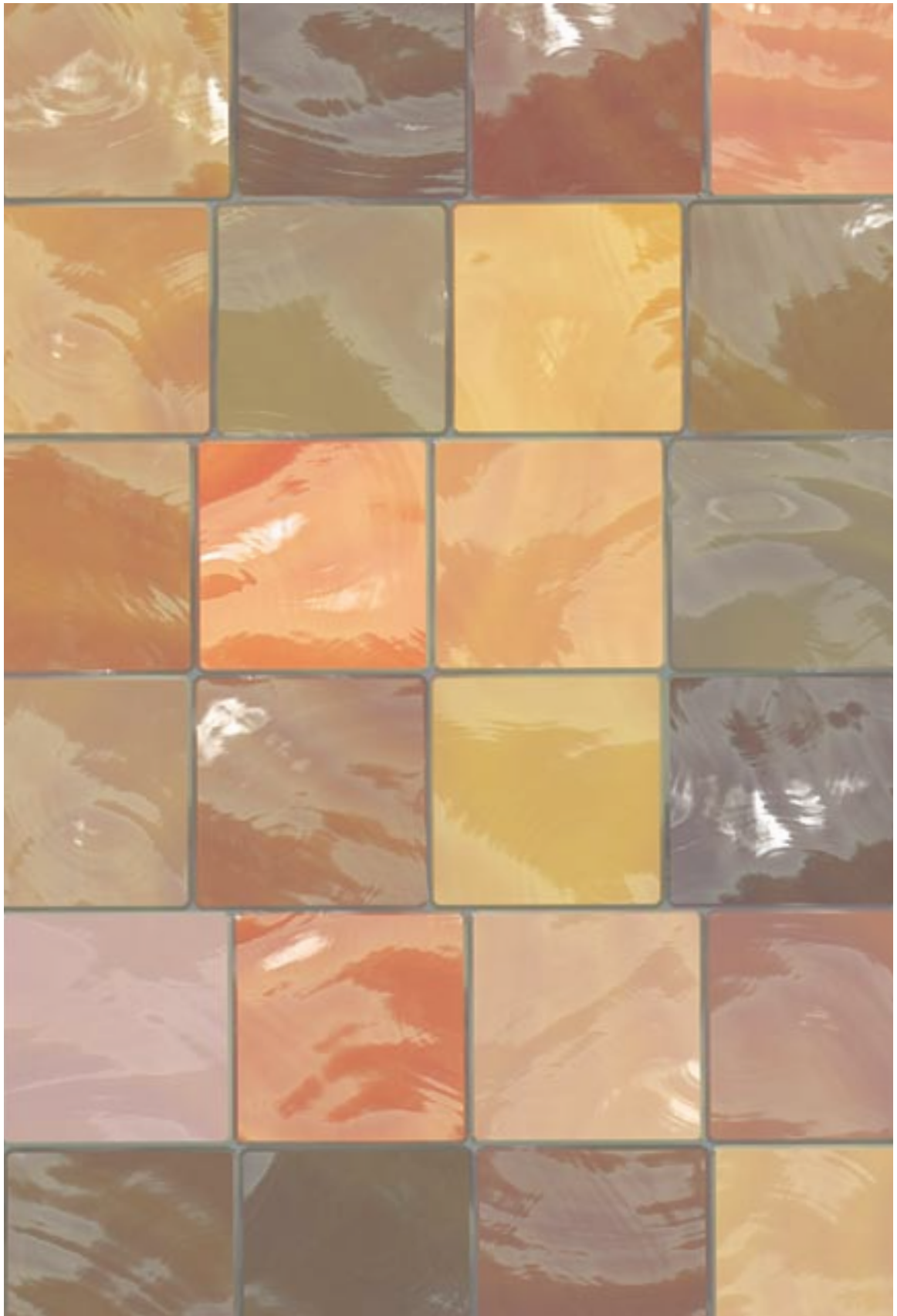
Statistique Canada. «Certaines caractéristiques de la scolarité», *Recensement de 2001, 2003*.

Treasury Committee de la Chambre des communes du Royaume-Uni. «Women in the City - Tenth Report of Session 2009-10», 3 avril 2010. <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200910/cmselect/cmtreasy/482/482.pdf>





QUESTIONS QUE LES ADMINISTRATEURS DEVRAIENT POSER



Au sujet des auteures

Fiona Macfarlane, LL.M. (Cantab)

Associée directrice, Gens, Ernst & Young LLP, Toronto

Téléphone : 416 943-3095

Courriel : Fiona.J.Macfarlane@ca.ey.com

Fiona Macfarlane est associée directrice, Gens, chez Ernst & Young Canada. Avant d'occuper ce poste, elle était chef de l'exploitation des Amériques, Fiscalité. Elle a aussi été associée directrice de la Fiscalité pour le Canada, équipe qui regroupe plus de 800 fiscalistes. Elle est la première femme à avoir occupé un tel poste parmi les quatre grands cabinets d'experts-comptables. Elle fait également partie du comité de direction et du comité d'exploitation du cabinet canadien.

Entrée au service d'Ernst & Young en Afrique du Sud en 1983, elle a émigré au Canada en 1987 pour se joindre au groupe Fiscalité du bureau de Calgary, puis a été mutée à Vancouver en 1989 pour y établir le groupe Taxes à la consommation de l'ouest du Canada. Elle est devenue associée en 1991 et a été nommée associée directrice de la Fiscalité pour l'ouest du Canada en 2001. En 2008, Mme Macfarlane s'est vue décerner le prix CBC Toronto Business Leadership Award par l'organisme TRIEC dans le cadre des Immigrant Success Awards.

Avant son entrée en fonction chez Ernst & Young, Mme Macfarlane avait fait des études de droit au Cap, où elle a également été admise au Barreau. Elle est membre du cabinet de la fondation de Passeport pour ma réussite et fait partie de l'équipe de direction de la section de Toronto du International Women's Forum. Mme Macfarlane est associée commanditaire d'Ernst & Young L.P., qui fournit des services à Ernst & Young LLP.

Diane Sinhuber, CA

Associée, Services financiers, Ernst & Young LLP, Toronto

Téléphone : 416 943-3710

Courriel : Diane.J.Sinhuber@ca.ey.com

Diane Sinhuber est leader du secteur des services financiers chez Ernst & Young Canada. À ce titre, elle est responsable de toutes les gammes de services, dont Certification et services consultatifs aux entreprises, Fiscalité et Services consultatifs transactionnels. Mme Sinhuber cumule 25 ans d'expérience en expertise comptable et en audit auprès de diverses sociétés ouvertes et fermées canadiennes, principalement dans le secteur des services financiers. Elle a acquis une vaste expérience en comptabilité et en réglementation auprès de clients du secteur bancaire, des marchés des capitaux et de la gestion du patrimoine.

Mme Sinhuber est comptable agréée (Canada) et siège au conseil d'administration du YMCA du Grand Toronto. Elle a reçu la Médaille du Jubilé d'or de la Reine pour son bénévolat.

Tanya Khan

Associée, Services consultatifs, Ernst & Young LLP, Toronto

Téléphone : 416 943-2304

Courriel : Tanya.Khan@ca.ey.com

Tanya Khan, associée au sein des Services consultatifs d'Ernst & Young, possède 20 ans d'expérience en services-conseils, en gestion des risques, en gouvernance, en contrôle interne et en audit. À ce titre, elle aide les clients à évaluer, à gérer et à surveiller les risques d'entreprise, ainsi qu'à se tenir au courant des changements touchant la réglementation et les exigences de conformité.

Mme Khan est leader national des services de contrôle interne. Elle a joué un rôle de premier plan dans la conception de programmes de contrôle interne efficaces, rentables et durables en matière d'information financière. Elle est aussi l'auteure de plusieurs publications phares d'Ernst & Young traitant de l'équilibre idéal entre les coûts et le contrôle. Mme Khan dirige la fonction audit interne et conformité à la loi SOX qui a été externalisée par une société dont le chiffre d'affaires est de quelque deux milliards de dollars. Elle est comptable agréée et détient un MBA ainsi que les titres de CISSP (Certified Information Systems Security Professional) et de CMC (conseiller en management certifié).

ISBN-13: 978-1-55385-511-8



9 781553 855118

04001065

L'INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS
277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA
M5V 3H2
416.977.3222
WWW.ICCA.CA