

© 2013 Association canadienne des entraîneurs, ISSN 1496-1547
Avril 2013, Vol. 13, N° 2

Les femmes sont un atout pour les conseils d'administration

Le leadership des femmes fait les manchettes. Il n'y a qu'à songer aux réactions passionnées qui se sont déchaînées dernièrement lors de la publication d'*En avant toutes*, un essai provocateur de Sheryl Sandberg, chef de la direction de Facebook, qui porte sur « les inégalités systémiques et culturelles » auxquelles les femmes font face. Rose Mercier nous propose dans le *Journal canadien des entraîneures* un article étoffé qui soulève des points importants en lien avec cette discussion. Combinant une analyse rigoureuse et des statistiques brutes, elle apporte des preuves irréfutables qui illustrent les atouts que les femmes peuvent présenter pour les conseils d'administration – si on leur permet d'y accéder. Plus important encore, elle explique aux entraîneures et aux organisations comment « créer une nouvelle norme » qui « fait place aux diverses expériences qui devraient couramment être considérées lors de la prise de décisions ». On peut espérer que cette discussion donnera lieu à des changements, et qu'ils surviendront à court terme.

—Sheila Robertson, rédactrice en chef du
Journal

Les avis exprimés dans les articles du *Journal canadien des entraîneures* sont ceux de leurs auteures et ne reflètent aucunement les politiques de l'Association canadienne des entraîneurs.

Journal canadien des entraîneures En ligne

Avril 2013, Vol. 13, N° 2

Des arguments pour une présence accrue des femmes dans les conseils d'administration

Par Rose Mercier

Année après année, le faible pourcentage de femmes siégeant aux conseils d'administration des organismes des secteurs privé, public et sans but lucratif déroutent les organes de réglementation, les gouvernements, les intervenants et les intervenantes qui étudient cette question, les éducateurs et les éducatrices, les chercheurs et les chercheuses, les groupes de réflexion et le public. Dans un tel contexte, est-il étonnant que l'on trouve si peu de femmes au sein des conseils des organismes de sport? Il s'agit bien sûr d'une généralisation. Certains organismes de sport déploient des efforts concrets dans le but d'atteindre l'égalité sur le plan de la représentation tandis que d'autres intègrent la mixité dans leurs règlements administratifs (ce qui est notamment le cas pour l'Association canadienne de curling et Ringuette Canada). *En général*, toutefois, il s'agit là d'exceptions.

Pourquoi cet enjeu est-il important?

Les conseils d'administration (ou le terme qui est utilisé pour désigner un petit groupe dont les membres sont nommés ou se portent volontaires pour agir au nom de l'organisme) prennent les décisions ci-après.

- Sur quelles valeurs souhaitons-nous que les activités de notre organisme soient fondées?
- Quelle est notre stratégie pour l'avenir?
- Quels objectifs notre association ou notre club devrait-il poursuivre?
- Quels objectifs sont les plus importants?
- Comment devrions-nous dépenser notre argent?
- Quels programmes et services devrions-nous offrir?
- Qui devrions-nous choisir comme dirigeants et dirigeantes, entraîneurs et entraîneuses, officiels et officielles ou organisateurs et organisatrices?
- Qu'est-ce qui constitue un comportement inacceptable?

Peu importe à quel niveau elles sont prises, ces décisions ont une incidence sur les filles et les femmes qui évoluent dans le sport. Tout bien considéré, ces décisions influent sur la facilité – ou la difficulté – d'accéder à des occasions qui se rattachent à la participation et au travail d'entraîneuse, d'officielle ou de dirigeante, et aussi sur le degré de soutien auquel on peut s'attendre lorsqu'on choisit de s'engager dans cette voie.

Dans un article paru le 29 janvier dans le *Globe and Mail*, Kim Campbell (la première, et selon elle malheureusement la seule femme à ce jour, première ministre du Canada) a commenté le fait que six des 13 provinces et territoires du pays soient gouvernés par des femmes : « La visibilité dont elles jouissent va changer le paysage de la politique canadienne et notre perception de ce qui 'normal' dans les affaires publiques. ». M^{me} Campbell estime qu'il faut se soucier de la parité hommes-femmes lorsque nous prenons des décisions car « la vie des femmes est composée d'une série d'expériences différentes qui doivent être représentées de façon délibérée dans nos processus démocratiques ».

À l'instar de tous les intervenants et les intervenantes qui prennent part aux activités d'un organisme de sport, les entraîneuses devraient s'intéresser aux personnes qui sont responsables des décisions dans leur club ou leur association provinciale, régionale, nationale et internationale pour la raison mentionnée plus haut : la vie des filles et des femmes est composée d'expériences distinctes et cette différence doit être prise en compte dans les processus décisionnels. Dans le domaine du sport, les décisions prises au quotidien finissent par créer une nouvelle norme.

Créer une nouvelle norme

C'est la culture organisationnelle d'une association de sport qui définit ce que celle-ci considère « normal ». La prise de décisions contribue à façonner cette culture. Comme le fait remarquer Clayton M. Christensen dans un article de la revue *Harvard Business Review* : « Autrement dit, la culture est faite de processus ou de façons de travailler ensemble ainsi que de critères communs qui servent à appuyer la prise de décisions; par le passé, ces éléments ont fait l'objet de discussions ouvertes au sein de l'organisme, mais comme ils ont été employés avec succès à de nombreuses reprises, ils sont perpétués en raison de cette perception d'efficacité. »

Des leçons venues d'ailleurs

Un nombre croissant d'études témoignent de l'importance de la diversité dans les entités responsables des décisions. En 2007, Lois Joy et Nancy M. Carter ont rapporté que les entreprises inscrites au palmarès *Fortune 500* dont le conseil d'administration comptait davantage de femmes affichaient une performance considérablement supérieure à celle de sociétés où ce pourcentage était moindre pour trois éléments liés au bénéfice net : le rendement des capitaux propres, la rentabilité d'exploitation et le rendement du capital investi.

En avril 2012, dans le rapport *Increasing Gender Diversity on Boards* de Catalyst, on pouvait lire ce qui suit : « À l'échelle internationale, de plus en plus de gouvernements et d'entreprises reconnaissent l'importance de la mixité au sein des conseils d'administration [...] le consensus généralisé étant que l'accroissement du nombre de femmes dans les conseils d'administration est bon pour les affaires. »

Depuis 2008, au moins neuf pays, dont la Norvège, l'Espagne, la France et l'Italie, ont adopté des lois qui imposent une forme ou une autre de seuil minimal (33 à 50 p. 100) pour la diversité au sein des conseils d'administration.

Au moins 20 autres pays – y compris les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Australie et l'Allemagne – ont élaboré une réglementation. L'Australie et la Grande-Bretagne ont promulgué des codes de gouvernance qui obligent les conseils d'administration du secteur privé à dévoiler leurs politiques, leurs objectifs et leurs progrès en matière de diversité. La Commission des valeurs mobilières des É.-U. exige que les entreprises révèlent si la diversité fait partie des facteurs pris en compte lors du choix des personnes occupant des postes de direction en plus de préciser quelles mesures permettent d'évaluer l'efficacité de leur politique sur la diversité.

Par ailleurs, dans d'autres pays comme le Canada où les initiatives volontaires sont la norme, le pourcentage de femmes exerçant la fonction de directrice au sein des conseils d'administration des entreprises figurant parmi les « 500 » du *Financial Post* stagne à 10 p. 100 depuis 2009. (En revanche, en France, le pourcentage de directrices est passé de 9,1 p. 100 en 2009 à 16,6 p. 100 en 2011.)

Quelle est la situation dans le sport?

Du point de vue international, en février 2013, SportAccord, l'organisme qui regroupe les fédérations internationales de sport, a publié un rapport sur la situation actuelle des femmes occupant des postes de leadership. Voici quelques éléments à souligner (ou qui font sourciller) :

- le pourcentage global de femmes siégeant aux organes décisionnels des membres de SportAccord est de 13 p. 100;
- 25 p. 100 des organisations membres de SportAccord ne comptent aucune femme au sein de leurs organes décisionnels, et 45 p. 100 en comptent moins que l'objectif de 20 p. 100.

Le Comité international olympique (CIO) s'est fixé l'objectif que les comités nationaux olympiques (CNO) et les organismes nationaux de sport (ONS) réservent au moins 20 p. 100 des postes de responsables des décisions aux femmes. Actuellement, 31 p. 100 des sports d'hiver et d'été figurant au programme olympique respectent cet objectif.

On peut s'interroger sur les motifs qui ont amené le CIO à choisir un objectif de 20 p. 100. Pourquoi certains pays ont-ils adopté des lois établissant un seuil minimal de 33 à 40 p. 100 pour les conseils d'administration du secteur privé? Que signifient les pourcentages? En 1992, le gouvernement suédois a demandé à Gerd Engman de réaliser une étude sur la représentation des femmes au sein du gouvernement. Elle a cité des recherches liées à la prise de décisions, et elle en a proposé l'interprétation suivante : lorsque 10 p. 100 des membres d'un groupe sont des femmes, celles-ci jouent un rôle symbolique; lorsque ce pourcentage est de 20 p. 100, elles acquièrent de la visibilité au sein du groupe; quand leur proportion est de 30 p. 100, leur voix est entendue dans le groupe; enfin, lorsque l'on franchit le seuil de 40 p. 100, le point de vue des femmes a une incidence sur les décisions et contribue à orienter ces décisions.

Bien que la plupart des initiatives mises en œuvre dans le sport soient volontaires, l'Australie semble ouvrir la voie à une nouvelle tendance. La ministre des sports Kate Lundy a déclaré : « Une gouvernance efficace, un accroissement de la participation et une bonne performance sportive sont des éléments indissociables et, comme le secteur privé l'a compris depuis longtemps, pour que la gouvernance soit efficace, il est nécessaire que les conseils d'administration comptent un nombre élevé de femmes. » L'Australian Sport Commission exige que les conseils d'administration de tous les organismes de sport auxquels elle verse des fonds se conforment aux « Principes obligatoires de gouvernance pour les sports », qui stipulent notamment que 40 p. 100 des postes disponibles au sein d'un conseil d'administration soient occupés par des femmes.

Présentement, six des 58 sports recevant du financement en Australie ne comptent aucune femme à un poste de direction, tandis que 26 n'en comptent qu'une. Un seul des sept sports touchant le plus de financement respecte l'objectif volontaire de 40 p. 100.

Qu'en est-il du Canada?

Au Canada, l'approche qui prévaut dans le sport s'appuie sur les efforts volontaires, comme c'est le cas dans les autres secteurs de la société. Sport Canada s'est servi des normes de responsabilités définies dans le *Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport* afin de produire des changements positifs dans divers domaines, notamment l'équité entre les sexes. Lors de la dernière période quadriennale, les sports qui ont fait l'objet d'une évaluation pouvaient recevoir la mention « En partie conforme » si leur conseil d'administration comptait des femmes aux postes de direction mais que leur présence relevait du hasard, ou la mention « Entièrement conforme » si l'ONS avait adopté des politiques et des procédures visant à assurer le recrutement de femmes aux postes de direction. Pour recevoir la mention « Pratique exemplaire », un conseil d'administration devait comprendre, année après année, une proportion de 30 p. 100 de femmes occupant des postes de direction. En date de 2011, 55 ONS (par rapport à six en 2006) avaient décroché la mention « Entièrement conforme » tandis que sept se classaient dans la catégorie « Pratique exemplaire ». En ce qui concerne la dernière période quadriennale, Sport Canada a mesuré l'évolution de certains paramètres liés à la représentation des sexes et a constaté que les organismes qui se conformaient à l'ensemble des normes obtenaient de meilleurs résultats; à l'inverse, les organismes qui ne respectaient pas toutes les normes de responsabilité ont obtenu de moins bons résultats.

Que pouvez-vous faire?

À titre d'entraîneure...

- Reconnaître l'influence que les responsables des décisions exercent sur votre environnement d'entraînement et sur les occasions auxquelles vous avez accès.
- Repérer les attitudes ancrées en matière de résolution de problèmes qui ne tiennent pas compte de l'expérience de vie des femmes.
- Se renseigner sur les différentes approches associées à la représentation des sexes.
- Effectuer une analyse afin d'illustrer comment l'accroissement ou la diminution du nombre de femmes a des répercussions sur la façon de résoudre les problèmes.
- Soutenir les femmes qui acceptent de siéger à un conseil d'administration, particulièrement si une femme est la seule à occuper un poste de direction.

À titre d'organisme...

- Adopter un règlement administratif exigeant que la représentation des sexes atteigne un pourcentage donné.
- Adopter un profil qui fait en sorte que le conseil d'administration soit composé dans une optique de diversité tenant compte de l'expérience sportive, de l'expertise fonctionnelle et de la représentativité en lien avec les régions, l'âge, le sexe, l'origine ethnique et le statut d'Autochtone.
- Utiliser un langage commun aux deux sexes pour rédiger les documents décrivant les postes à combler au sein du conseil.
- Proposer un cadre de référence faisant état de la nécessité de trouver des candidats et des candidates pour chaque poste laissé vacant au comité des candidatures.
- Nommer des directeurs et des directrices venus de l'extérieur de l'organisme afin de faire face au déséquilibre entre les sexes au sein du conseil.
- Créer un bassin de candidats potentiels comptant un nombre égal de femmes et d'hommes pour les postes de direction qui devront être comblés dans les années à venir.
- Fixer la durée des mandats ou un nombre maximal de mandats dans le but de favoriser l'émergence de nouveaux talents dans les postes de leadership.
- Élaborer une politique sur la diversité qui contient des objectifs et des cibles, et documenter les progrès à intervalles réguliers.

À propos de l'auteure

Durant la première partie de sa carrière, Rose Mercier a œuvré comme directrice de la formation pour Natation Canada, directrice générale de l'Association cycliste canadienne, analyste des politiques à la Direction des relations internationales et des jeux principaux de la Direction générale de la Condition physique et du Sport amateur et directrice de l'Institut Tait McKenzie du Centre canadien d'administration du sport et de la condition physique. Au nombre des fondatrices de l'Association canadienne pour l'avancement des femmes, du sport et de l'activité physique, Rose s'est vue décerner le Prix national « Historique » de cet organisme en 1998. Elle continue de manifester son engagement vis-à-vis la cause des femmes dans le sport en collaborant aux initiatives du programme Les entraîneuses de l'ACE, particulièrement en rédigeant des articles pour le *Journal*. Chez Maverick Consulting, la société-conseils qu'elle a fondée à Kingston (Ontario), le travail de Rose consiste à faciliter la transition au sein des organismes par l'entremise du leadership, de la bonne gouvernance, de la planification stratégique et opérationnelle et des solutions novatrices pour résoudre les problèmes.

Les références seront fournies sur demande.

Pour une version plus détaillée de cet article, veuillez faire parvenir un courriel à Rose Mercier rmercier@cogeco.ca ou à Sheila Robertson (sheila.robcom@gmail.com).