



La force de la diversité

Pourquoi la diversité au sein des conseils d'administration est essentielle et comment l'assurer

Jane Buchan, Ph.D., CAIA

Chef de la direction,
Martlet Asset Management, LLC

Kathleen Camilli

Fondatrice et directrice,
Camilli Economics, LLC

Sarah Davis, FCPA, FCA

Présidente,
Les Compagnies Loblaw limitée

Judy G. Goldring, LL.B., IAS.A

Présidente et chef de
l'administration,
La Société de Gestion
AGF Limitée



G. Wayne Squibb

Premier administrateur, AGF et
président et chef de la direction, Realstar Group

Plus que jamais, il paraît évident que la diversité et l'équilibre au sein des conseils d'administration améliorent les décisions d'affaires et les résultats.

Une étude récente menée par McKinsey a démontré une corrélation entre les équipes de direction diversifiées et le rendement financier supérieur. Le rapport indique que « les entreprises du quartile supérieur, en ce qui concerne la diversité dans les équipes de direction, étaient 21 % plus susceptibles de dépasser les attentes en matière de rentabilité et 27 % plus susceptibles de créer davantage de valeur¹ ».

La Société de Gestion AGF Limitée (AGF) est membre du Club des 30 % du Canada, une organisation qui encourage et soutient les entreprises à nommer un plus grand nombre de femmes à des postes au sein de conseils d'administration et de la haute direction.

Je suis fier de siéger au conseil d'administration d'AGF à titre de premier administrateur. AGF est un chef de file qui stimule le changement, notamment en se dotant d'un conseil d'administration formé de femmes à 40 %, en faisant la promotion d'une plus grande diversité au sein du cabinet (les 30 % de femmes occupant des postes de direction le démontrent) et en militant pour la diversité à l'échelle du secteur.

Bien entendu, la diversité ne se limite pas au genre : le conseil d'administration d'AGF est composé de membres de talent et dévoués qui possèdent de l'expertise, des compétences et des antécédents d'une grande variété.

En tant que membre du conseil d'administration depuis 2009, j'ai été témoin de l'évolution autour de la table au fil du temps, et j'ai constaté des améliorations remarquables en ce qui concerne la qualité du dialogue et notre capacité à gérer et à superviser l'entreprise qui présente désormais une plus grande diversité.

Malheureusement, les changements dans le secteur s'effectuent lentement : seulement 16,4 % de tous les postes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées à la Bourse de Toronto sont occupés par des femmes². Il est essentiel que chacun d'entre nous, autant les femmes que les hommes, continue de défendre et de promouvoir les initiatives qui favoriseront les changements nécessaires.

¹ Le rapport *Delivering through Diversity* de McKinsey & Company est disponible à l'adresse www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity

² Source : Osler, Rapport : *Pratiques de divulgation en matière de diversité 2018 : femmes exerçant des rôles de leadership dans les entreprises inscrites à la cote de la TSX*

Récemment, les femmes qui siègent au conseil d'administration d'AGF ont participé à une table ronde, afin d'échanger sur les facteurs qui contribuent à la réussite d'un conseil d'administration. Chacune a partagé son point de vue issu de sa propre expérience.

Les questions et les réponses qui suivent ont été adaptées aux fins de clarté et de concision.

Sur quoi repose le succès d'un conseil d'administration?

Judy Goldring (JG) : Il est essentiel d'attirer des talents de très grande qualité, mais la diversité est d'une importance capitale. À l'heure actuelle, quatre femmes siègent au conseil d'AGF, formé de dix personnes, et le dialogue et la teneur des conversations qui résultent de ce type de composition diffèrent considérablement d'autres conseils auxquels j'ai siégé où les membres étaient surtout des hommes.

Jane Buchan (JB) : Je suis totalement d'accord avec ce qu'affirme M^{me} Goldring. Au cours des années, j'ai découvert que lorsque vous faites participer davantage de femmes, la nature des discussions change complètement, pour le mieux.

Sarah Davis (SD) : Lorsque je pense à ce qui constitue un bon conseil d'administration, je discerne quatre éléments qui sont essentiels. Le premier est la diversité de pensée et on peut l'atteindre grâce à une représentation plus égale des femmes et des hommes et à des personnes d'origines ethniques différentes et issues de régions et de cultures variées. En deuxième lieu, un conseil doit fonctionner avec intégrité et transparence. En troisième lieu, l'accent doit être mis sur la gestion du risque et finalement, il faut s'assurer de mesurer le rendement. Toutes ces fonctions sont améliorées lorsqu'un conseil est plus diversifié.

Kathleen Camilli (KC) : La mondialisation a donné lieu à une main-d'œuvre diversifiée dans toutes les économies du G20 ainsi qu'à une base d'investisseurs variée. En tant que membres du conseil, ce sont ces personnes que nous représentons. Il est donc naturel



Il semble que l'on préfère encore nettement choisir des personnes qui ont fréquenté certaines écoles, qui possèdent certains titres de compétences ou qui ont des cheminements de carrière semblables, du moins aux États-Unis.



Les employées se sentent frustrées de ne pouvoir s'imaginer dans une salle de conseil.

que nous assistions à une évolution vers une plus grande diversité dans les conseils d'administration relativement aux genres et à l'ethnie. Le conseil composé uniquement d'hommes de race blanche sera chose du passé alors que nous avançons dans ce processus, mais il reste beaucoup de travail à faire.

En fonction de vos propres expériences en tant que membres de conseil, qu'apportez-vous à la discussion?

JB : Je viens de prendre ma retraite après avoir dirigé une société de gestion d'actifs d'une valeur de 32 G\$US et j'ai beaucoup d'expérience au sein du secteur de l'investissement institutionnel aux États-Unis. Plus particulièrement, j'ai une solide expérience du secteur des placements non traditionnels.

SD : J'ai passé la plus grande partie de ma carrière dans le secteur des finances et je possède de l'expérience de travail au sein de grandes sociétés canadiennes ainsi que dans des entreprises dirigées par des familles. Donc, qu'il s'agisse d'un comité de vérification, d'un comité de la rémunération ou d'un comité de gouvernance, mon expérience professionnelle me permet de contribuer de multiples façons.

KC : J'ai travaillé pendant 25 ans à titre d'économiste de Wall Street, servant la communauté des investisseurs institutionnels. J'ai aussi été formée au sein du système de la Réserve fédérale américaine. Voilà pourquoi je peux offrir une perspective sur ce qui se passe dans l'économie américaine ainsi qu'une expertise et des prévisions en lien avec le

cycle économique. Parallèlement, j'ai lancé ma propre entreprise il y a 15 ans. Je peux proposer une perspective entrepreneuriale à un conseil et essayer de demeurer à la fine pointe des changements technologiques, notamment l'intelligence artificielle qui peut perturber une entreprise comme AGF.

JG : À titre de membre de la direction, je fais de mon mieux pour contribuer à l'orientation stratégique de l'entreprise, mais je suis aussi avocate de formation et je peux donc aussi offrir de la valeur en ce sens.

Le rythme du changement quant aux initiatives en matière de diversité a-t-il été assez rapide?

KC : Aux États-Unis, très peu d'États sont allés de l'avant pour exiger des conseils diversifiés. Parmi les sociétés du S&P 500, par exemple, les femmes continuent de représenter seulement environ 17 % de tous les postes au sein de conseils et les choses n'ont pas beaucoup changé depuis environ 15 ans. Le progrès est donc très lent.

JB : Il y a encore beaucoup d'entreprises où très peu de femmes siègent au conseil. Toutefois, un projet de loi sanctionné en septembre dernier en Californie exige que toute société cotée dont le siège social se trouve dans cet État compte au moins une administratrice au plus tard en 2019, et deux ou trois (selon la taille du conseil) d'ici la fin de 2020.

JG : Au Canada aussi, on croit de plus en plus que le changement n'arrive pas assez vite. Les sociétés ouvertes doivent maintenant divulguer leur politique en matière de diversité du conseil, mais si elles

n'atteignent pas l'objectif, elles n'ont qu'à expliquer pourquoi. Donc, il s'agit davantage d'un régime de divulgation que d'un système de quota qui exige un nombre fixe de femmes au sein d'un conseil, comme c'est le cas dans certains pays européens, dont la Norvège.

Des quotas sont-ils nécessaires pour faire avancer les choses encore plus?

JG : Je n'ai jamais cru aux quotas, mais nous avons peut-être besoin de les envisager, même si c'est pendant une courte période d'essai, afin d'imposer un changement plus efficace.

SD : Je suis d'accord avec M^{me} Goldring. Moi aussi, j'étais en quelque sorte contre les quotas, mais si rien ne se passe vraiment de façon naturelle, il va peut-être falloir recourir à un peu plus de force.

KC : Moi non plus, je ne suis pas particulièrement en faveur des quotas, mais ces changements se font attendre et c'est peut-être la façon d'y parvenir. Les employées se sentent frustrées de ne pouvoir s'imaginer dans une salle de conseil.

De quelle autre façon peut-on parvenir à une plus grande diversité au sein des conseils?

KC : En plus des lois, une autre façon de s'attaquer à la question est le vote par procuration. Aux États-Unis, la communauté des investisseurs institutionnels est en train d'adopter une position plus énergique à cet égard. Certains des plus importants gestionnaires

d'actif dans le monde ont affirmé publiquement qu'ils voteraient contre les entreprises qui n'ont pas un certain pourcentage de femmes dans leur conseil d'administration.

SD : Aussi, les entreprises peuvent certainement se pencher sur leurs pratiques d'embauche et de promotion. C'est là où vous pouvez vraiment changer les choses pour arriver à une organisation plus diversifiée, y compris au niveau du conseil d'administration. Par exemple, qui est la personne qui mène les entrevues? Est-ce toujours un homme? L'entreprise a-t-elle un préjugé inconscient naturel selon lequel elle préfère toujours embaucher des personnes à son image? Si c'est le cas, il est important de comprendre ces préjugés et de s'efforcer de trouver des moyens de changer le processus.

JB : Il semble que l'on préfère encore nettement choisir des personnes qui ont fréquenté certaines écoles, qui possèdent certains titres de compétences ou qui ont des cheminements de carrière semblables, du moins aux États-Unis. Choisir parmi un bassin plus varié comprenant des entrepreneurs autodidactes ou des personnes qui ont travaillé pendant leurs études universitaires peut aider à fournir la perspective diversifiée nécessaire au sein d'un conseil.

KC : Il existe aussi une dimension générationnelle. Je me suis récemment jointe au conseil d'une Bourse de cryptoactifs à Chicago, fondée par deux jeunes entrepreneurs âgés de 24 ans, diplômés du MIT (Massachusetts Institute of Technology). La diversité ne semble pas être un problème pour eux; ils ont choisi trois femmes chevronnées pour siéger à



Il est important d'informer les entreprises ou leurs agences de recrutement que vous êtes intéressée et disponible.



Au bout du compte, il faut la volonté de faire changer les choses et la culture qui favorise le changement.

leur conseil et leur main-d'œuvre est hautement diversifiée.

JG : Au bout du compte, il faut la volonté de faire changer les choses et la culture qui favorise le changement. Nous avons déployé des efforts délibérés pour nous assurer de faire appel à des femmes très talentueuses pouvant amener de la profondeur et un processus de pensée différent au sein du conseil d'AGF. De ce fait, nous avons été parmi les premières entreprises au Canada à atteindre l'objectif d'avoir 30 % de femmes dans le conseil d'administration.

Les femmes ont-elles accès à un plus grand nombre d'occasions d'accéder à un poste dans un conseil d'administration aujourd'hui?

KC : Il y a un plus grand potentiel d'ouverture de postes au sein des conseils d'administration aux États-Unis en raison de l'adoption de certaines lois dont nous avons parlé, mais je dirais qu'il y a eu peu de changements sur ce plan au cours des cinq dernières années. En fait, il semble y avoir plus d'occasions au sein de petites entreprises ou d'entreprises privées, mais pour une raison que j'ignore, ce n'est pas le cas des grandes entreprises du pays.

SD : Je dirais que les occasions au sein de certains conseils d'administration canadiens sont toujours réservées aux hommes, mais de façon générale, je crois que les femmes ont assurément accès à un plus grand nombre d'occasions de nos jours.

Quel conseil donneriez-vous aux femmes qui souhaitent devenir membres du conseil d'administration d'une organisation?

JB : La plupart des gens ne font pas leurs débuts dans un conseil d'administration de grande envergure. D'habitude, il faut siéger quelque temps au conseil d'administration d'un organisme caritatif ou à un autre type de conseil d'administration de petite taille. Il m'est souvent arrivé de voir des femmes très compétentes laisser passer ce type d'occasions. Le plus important, c'est d'accepter si l'on vous fait une offre.

KC : J'ajouterais que le phénomène des « jupes en or » est présent aux États-Unis : il s'agit des mêmes femmes qui sont toujours invitées à siéger aux conseils d'administration. Cela témoigne d'une paresse chez les recruteurs qui ont tendance à concentrer leurs recherches uniquement sur les femmes occupant des postes de direction générale. Alors, il leur revient de reconnaître que de nombreuses femmes aux talents diversifiés n'occupent pas un poste de direction et sont en mesure de siéger à un conseil d'administration.

SD : Je crois que les femmes qui sont ouvertes à l'idée de siéger à un conseil d'administration attendent trop souvent qu'on leur fasse une offre au lieu d'en faire la demande. Il est important d'informer les entreprises ou leurs agences de recrutement que vous êtes intéressée et disponible. Aussi, si vous devenez membre d'un conseil d'administration, assurez-vous d'y consacrer le temps et l'énergie nécessaires.



Jane Buchan, Ph.D., CAIA
Chef de la direction,
Martlet Asset Management, LLC

M^{me} Buchan est chef de la direction de Martlet Asset Management, une société indépendante de gestion d'actif axé sur les placements non traditionnels liquides. Elle était chef de la direction de PAAMCO jusqu'au 1^{er} août 2018.

Elle était administratrice et coprésidente du conseil d'administration de la Chartered Alternative Investment Analyst Association (CAIA) jusqu'en 2018. Elle siège au conseil de Torchmark Corporation (NYSE : TMK). En plus d'avoir cofondé l'association 100 Women in Finance, M^{me} Buchan participe activement au conseil de l'organisme sans but lucratif Girls Who Invest. À ces titres s'ajoute celui d'administratrice pour le Standards Board for Alternative Investments. Elle siège aussi au comité consultatif du *Journal of Alternative Investments*.



Kathleen Camilli
Fondatrice et directrice,
Camilli Economics, LLC

M^{me} Camilli est l'une des meilleures spécialistes en prévisions macroéconomiques aux États-Unis.

Sa carrière a commencé à la Banque de la Réserve fédérale de New York. Puis, elle a été économiste auprès de l'équipe mondiale de Credit Suisse Asset Management et économiste en chef de la firme Tucker Anthony Sutro.

M^{me} Camilli a siégé au conseil de trois sociétés ouvertes, et siège présentement, à titre de membre indépendante, au conseil d'administration d'UniFirst Corporation (NYSE). Elle est conseillère stratégique auprès de deux nouvelles entreprises, l'une de médias sociaux et l'autre de technologie financière. Elle est membre des associations suivantes : National Association of Corporate Directors (Governance Fellow), Women Corporate Directors et National Association for Business Economists.

M^{me} Camilli est titulaire d'un MBA en finance et d'une maîtrise en études françaises de l'Université de New York. De plus, elle a siégé aux conseils d'administration de nombreux organismes sans but lucratif.



Sarah Davis, FCPA, FCA
Présidente, Les Compagnies
Loblaw limitée

À titre de présidente, M^{me} Davis est responsable des activités de Loblaw liées à son exploitation au quotidien et à l'exécution de son plan stratégique. Avant d'occuper ce poste, M^{me} Davis était chef de l'administration et assumait de nombreuses responsabilités, y compris celles qui se rapportent à la stratégie de l'entreprise, à la chaîne d'approvisionnement, aux technologies de l'information, aux biens immobiliers et aux ressources humaines.

Auparavant, elle était chef de la direction financière de Loblaw, le plus grand détaillant de produits alimentaires au Canada. En 2011, M^{me} Davis a été reconnue comme étant l'une des cent femmes les plus influentes au Canada par le Réseau des femmes exécutives. Elle a aussi été marraine du réseau Femmes@Loblaw de 2010 à 2017.

Elle est titulaire d'un B.Com spécialisé de l'Université Queen's. Elle siège actuellement au conseil d'administration de la Banque le Choix du Président, et elle est présidente du conseil d'administration de la Fondation pour les enfants le Choix du Président et de T&T Supermarket Inc.



Judy G. Goldring, LL.B., IAS.A
Présidente et chef de
l'administration, La Société
de Gestion AGF Limitée

Judy G. Goldring s'est jointe à AGF à titre de vice-présidente et chef du contentieux en 1998. En 2001, elle est devenue chef du contentieux et vice-présidente principale, Service des opérations d'affaires, puis chef du contentieux et vice-présidente principale, Droit et affaires générales, en 2004.

En 2009, elle est devenue vice-présidente directrice, chef de l'exploitation et chef du contentieux, et en 2011, vice-présidente directrice et chef de l'exploitation.

Le 1^{er} décembre 2018, M^{me} Goldring a été nommée présidente et chef de l'administration. Avant de se joindre à AGF, elle était spécialisée en droit de nature réglementaire et en droit administratif. Elle est titulaire d'un LL.B. de l'Université Queen's et elle est membre de l'Association du Barreau de l'Ontario.

Elle siège au conseil de l'Institut des fonds d'investissement du Canada (IFIC), en plus d'être membre du Barreau du Haut-Canada et de l'Association du Barreau canadien.



Pour de plus amples renseignements, visitez le site AGF.com.

Les commentaires que renferme le présent document sont fournis à titre de renseignements d'ordre général basés sur des informations disponibles au 5 mars 2019 et ne devraient pas être considérés comme des conseils personnels en matière de placement, une offre ou une sollicitation d'achat ou de vente de valeurs mobilières. Nous avons pris les mesures nécessaires pour nous assurer de l'exactitude de ces commentaires au moment de leur publication, mais cette exactitude n'est pas garantie. Les conditions du marché peuvent changer et le gestionnaire de portefeuille n'accepte aucune responsabilité pour des décisions de placement prises par des individus et découlant de l'utilisation ou sur la foi des renseignements contenus dans ce document. Nous invitons les investisseurs à consulter un conseiller financier.

Placements AGF est un groupe de filiales en propriété exclusive de La Société de Gestion AGF Limitée, un émetteur assujéti au Canada. Les filiales faisant partie de Placements AGF sont Placements AGF Inc. (« PAGF »), Gestion de placements Highstreet (« Highstreet »), AGF Investments America Inc. (« AGFA »), AGF Asset Management (Asia) Limited (« AGF AM Asia ») et AGF International Advisors Company Limited (« AGFIA »). AGFA est inscrite aux États-Unis à titre de conseiller. PAGF et Highstreet sont inscrites à titre de gestionnaires de portefeuille auprès des commissions des valeurs mobilières canadiennes. AGFIA est réglementée par la Central Bank of Ireland et est inscrite auprès de l'Australian Securities & Investments Commission. AGF AM Asia est inscrite à Singapour à titre de gestionnaire de portefeuille. Les filiales faisant partie de Placements AGF gèrent plusieurs mandats comprenant des actions, des titres à revenu fixe et des éléments d'actif équilibrés.

^{MC} Le logo AGF est une marque déposée de La Société de Gestion AGF Limitée utilisée aux termes d'une licence.

Date de publication : le 8 mars 2019.