

CHAIRE BMO  
DIVERSITÉ ET  
GOUVERNANCE



Portail de  
connaissances  
pour les femmes  
en entrepreneuriat

# Diversifier le leadership : un impératif pour la durabilité de nos économies

IDÉAS

18 octobre 2023

**Tania Saba, Ph.D., CRHA Distinction Fellow**  
**Titulaire de la Chaire BMO en diversité et gouvernance**  
**Professeure titulaire, École de relations industrielles**  
**Université de Montréal**



**En quelques mots...**

**LES  
DONNÉES**

**LES  
OBSTACLES**

**LES  
LEVIERS**

**LES  
ACTIONS**



# Des chiffres évocateurs



# Représentation dans les CA et équipes de direction - 2021

« sociétés ayant fait appel au public »



## Sièges du conseil d'administration

- Les femmes occupent 20 % des sièges.
- Les membres de minorités visibles 7 %.
- Les personnes handicapées 0,4 % et
- les Autochtones 0,4 %.



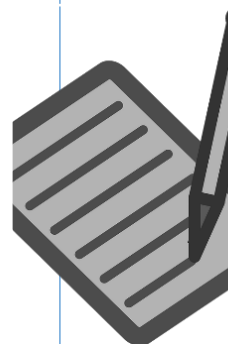
## Postes de haute direction

- Les femmes occupent 25 % des postes de HD.
- Les membres de minorités visibles 9 %.
- Les personnes handicapées 0,7 %.
- Les Autochtones 0,4 %.



## Cibles au sein des CA

- 18 % ont établi des cibles pour la représentation des femmes.
- 4 % pour les membres de minorités visibles.
- 2 % pour les Autochtones.
- 2 % pour les personnes handicapées.



## Politiques écrites

- 38 % ont adopté une politique écrite concernant la recherche et la sélection de femmes pour les postes d'administrateurs.
- En moyenne, 32 % concernant les Autochtones, les membres de minorités visibles et les personnes handicapées.



# Les représentations en entrepreneuriat

En 2022, au moins **18 %** des entreprises, y compris les PME et grandes entreprises, sont détenues majoritairement par des femmes au Canada - Les femmes représentaient 16,8 % des PME en 2020, une augmentation par rapport à 15,6 % en 2017

En 2022, 2,3 % de toutes les entreprises du secteur privé au Canada appartenaient majoritairement à des Premières Nations, à des Métis ou à des Inuits (4,9%)

En 2022, les personnes immigrantes étaient les propriétaires de 22,2 % de toutes les entreprises du secteur privé au Canada – (21,9%)

En 2022, 15,7 % de toutes les entreprises du secteur privé au Canada appartenaient majoritairement à des personnes de minorités visibles (22,3%)



Des obstacles qui persistent



# Les lois et interventions en équité en emploi ne remplissent pas leurs objectifs

Manque  
d'expertise

Indifférence

Résistance

*Saba et al., 2022*



# La perception de risques et les manifestations de résistance

**LA PERCEPTION DE RISQUE LIÉE À L'INTERVENTION EN EDI**

**La diversité compromet notre culture d'excellence;**

**Il n'y a pas de compétences en provenance de personnes des groupes cibles dans nos domaines**

**La diversité se comprend comme un jeu à somme nulle**

**LA RÉSISTANCE**

**Cibler le recrutement et oublier le reste**

**Les microagressions – rendre la discrimination plus subtile**





# Défis institutionnels et organisationnels

## Financement

Aborder les barrières systémiques concernant les prêts; le montant moyen du financement autorisé pour les entreprises détenues par des hommes est environ 150 % plus élevé que celui des entreprises détenues par des femmes.

Capital de risque - répondre à l'offre et à la demande

Alternatives - (financement participatif, financement communautaire, micro-prêts, subventions, prêts

## Clients

L'approvisionnement en tant que levier stratégique - secteur public et privé

Répondre à l'offre et à la demande

## Incubateurs et accélérateurs

Les besoins des femmes sont différents en termes de services et de processus

## Compétences entrepreneuriales

58 établissements postsecondaires proposent des diplômes liés à l'entrepreneuriat à tous les niveaux, avec une moyenne de 22 cours par établissement axés sur l'entrepreneuriat

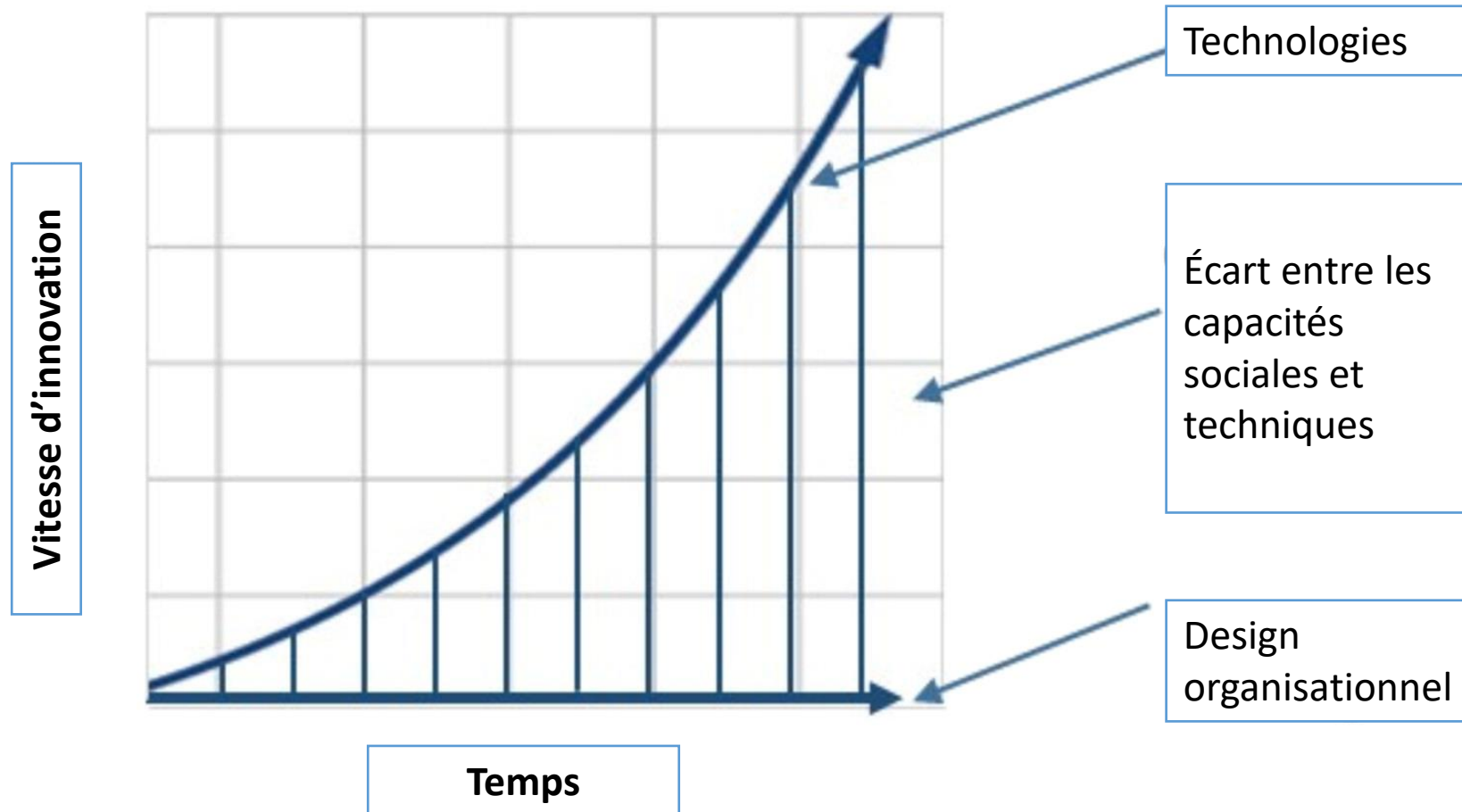
Peu d'attention portée aux femmes dans le contenu ou la pédagogie



# Des leviers prometteurs



# Les transformations des systèmes d'emploi



Source: Pasmore et al., 2018



# Vers de nouvelles valeurs dans les organisations?

"La transition vers un meilleur équilibre entre les valeurs du marché et les valeurs de sociétés plus humaines et durables est bien engagée sur les marchés financiers, affirme M. Carney. Cependant, cette transition risque de ne pas se faire sans heurts et nécessitera des politiques claires et fortes de la part des gouvernements." Le Devoir, Économie, 19 février 2021

## Les Nations unies en tête

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



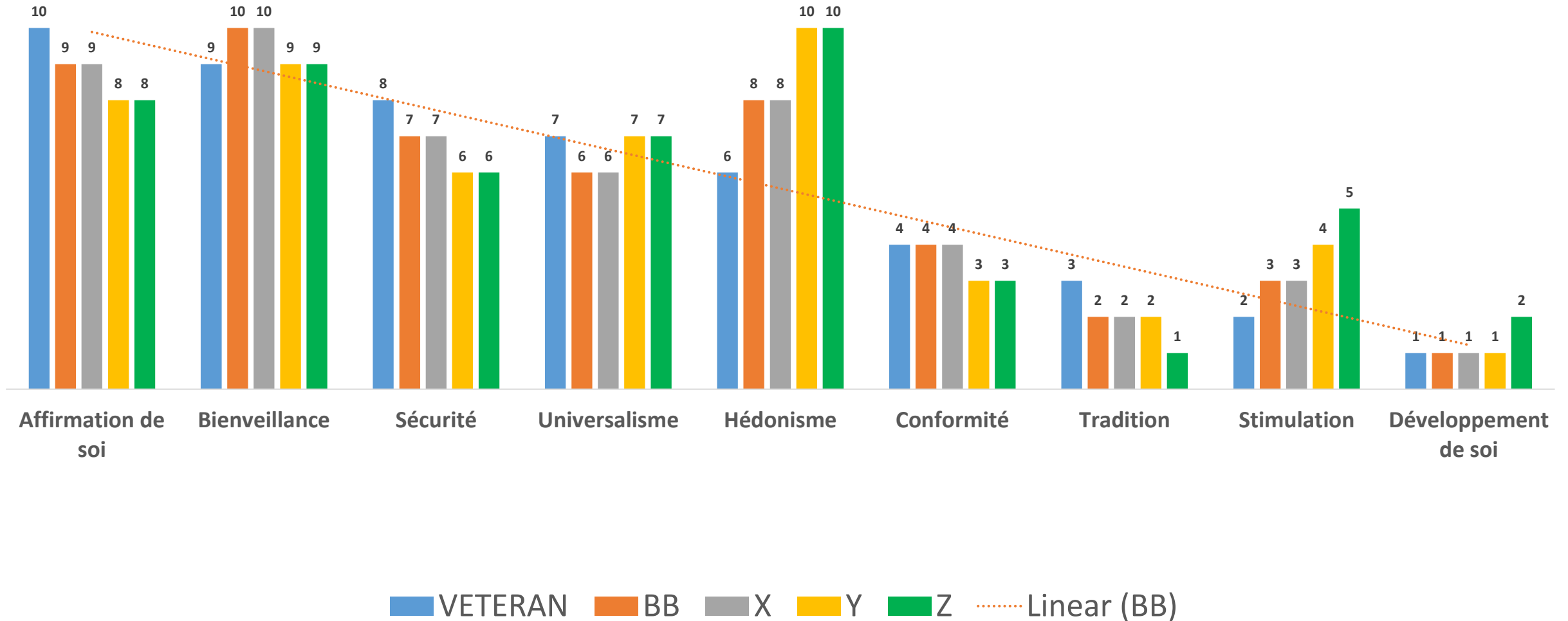
### Facteurs ESG

- Impact sur l'environnement et le climat
- Culture d'entreprise
- Gestion de l'EDI
- Processus et pratiques commerciales

CDPQ, 2021



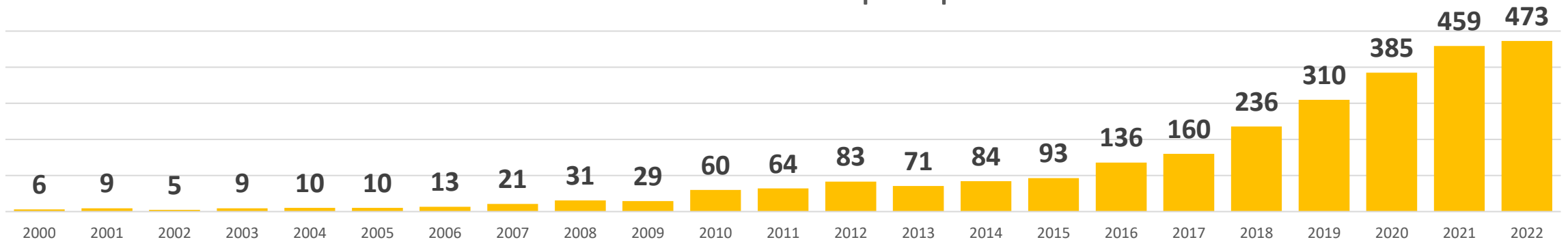
# Un changement dans les valeurs du travail ?





# En accord avec les études sur la diversité du leadership

## Publications scientifiques : Diversité dans le leadership et performance



Source: Recherche dans WEB of Science, 2022

### Leadership plus diversifié

*Amélioration des mécanismes de gouvernance*

*Amélioration des performances sociales et environnementales*

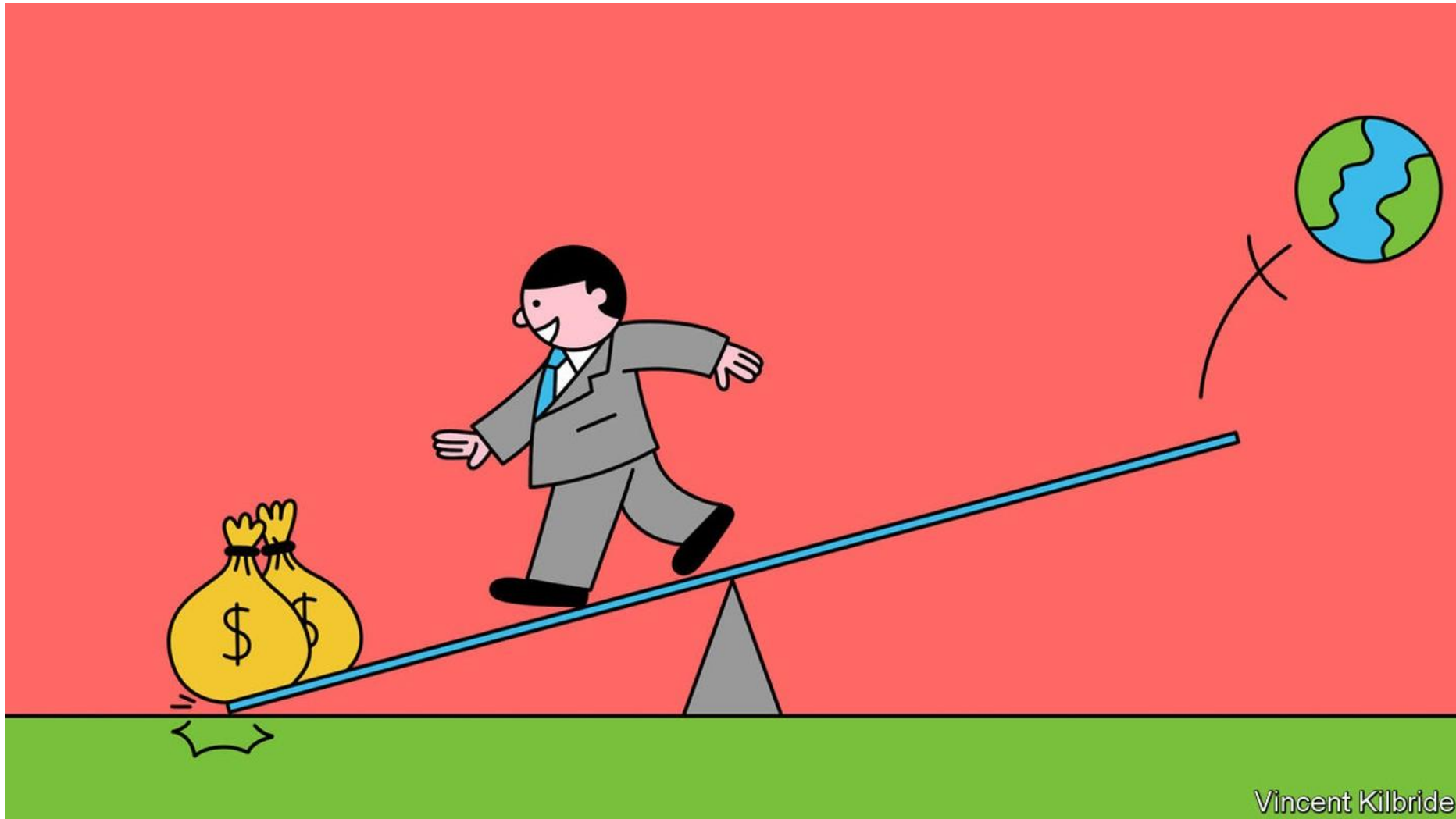
*Décisions stratégiques visant à améliorer la transparence des informations en RSE*

*Amélioration de la confiance et du climat d'inclusion – de l'expérience individuelle des personnes dotées d'une diversité de profils*

*Plus grande perception de traitement équitable qui favorise l'engagement et des comportements en faveur de la diversité*



# Et pourtant.....



*The Economist, 29 septembre 2022*

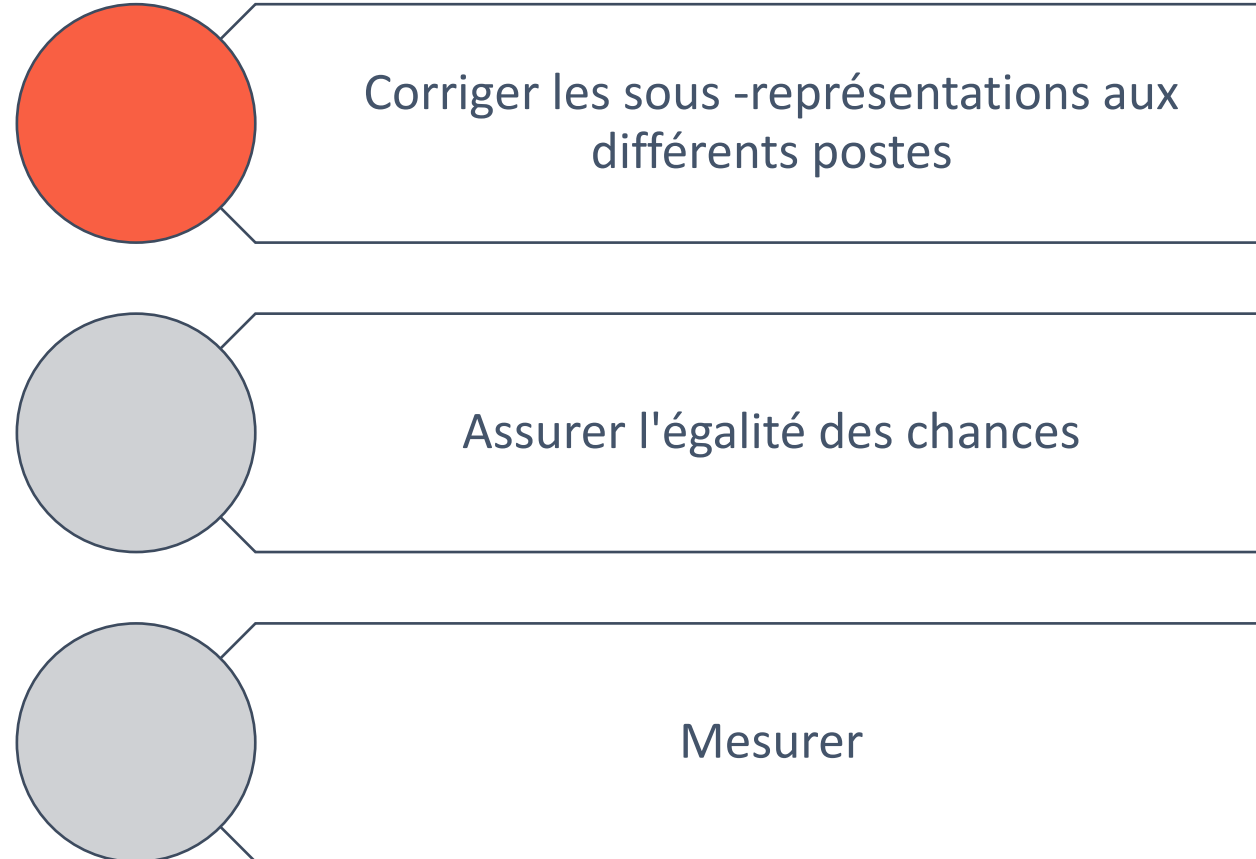


# Les actions





# L'intervention en EDI corrige mais n'exclut pas... et doit rendre les systèmes équitables





# Cohérence de l'intervention pour un leadership plus diversifié

**SIX domaines clés à retenir**  
pour maximiser la cohérence de la gestion de la diversité

**Leadership et  
gouvernance**

**Processus de gestion**

**Culture et valeurs**

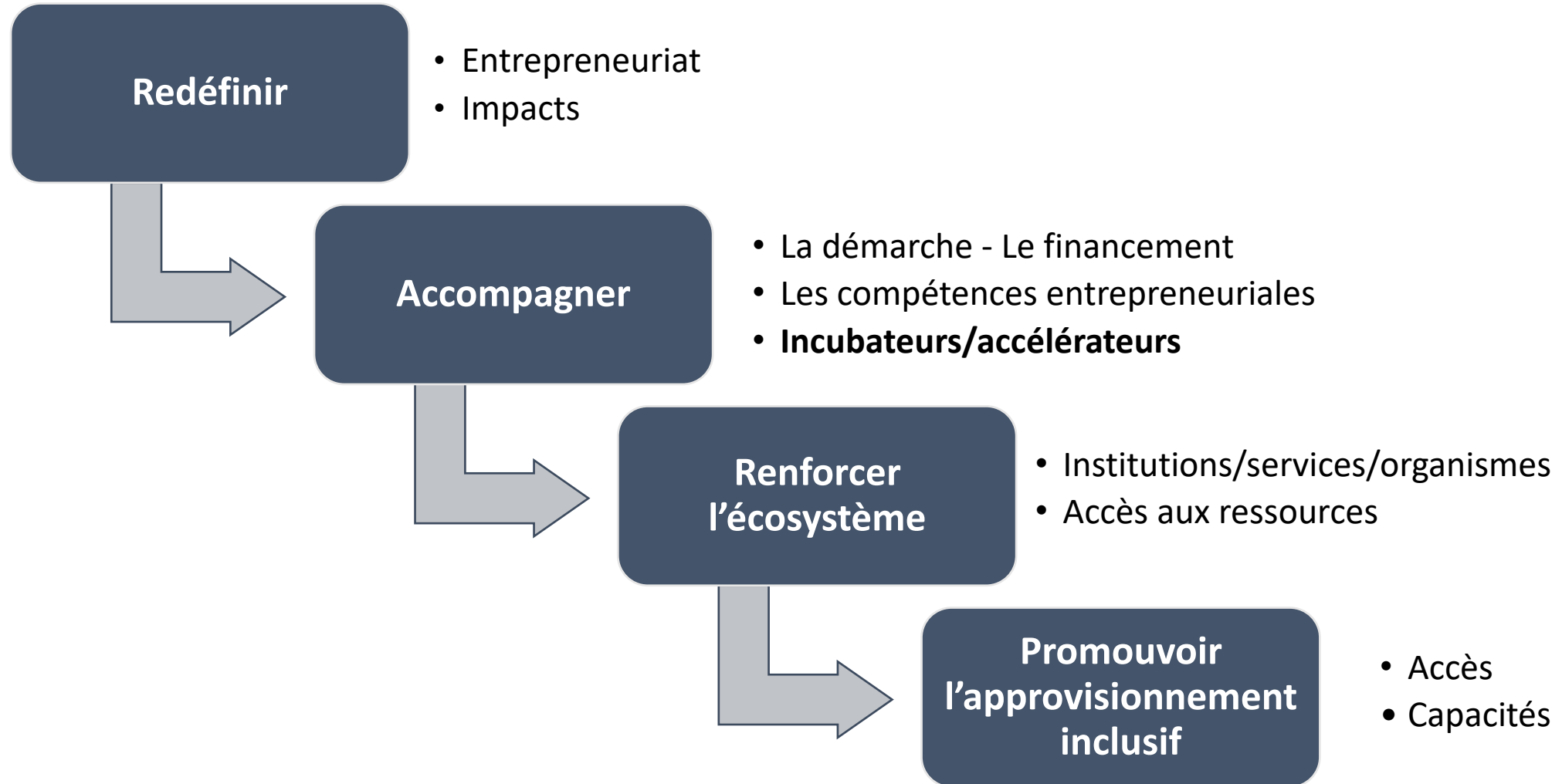
**Diversification des  
bassins de candidats**

**Diversité dans la  
chaîne de valeur**

**Mesures et suivis**



# Diversifier l'impact à travers l'ensemble de la chaîne de valeur





## Références

- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2021). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537-554.
- International Labour Organization (ILO). (May 2019). Businesswomen and women executives. The case for change. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700966.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700966.pdf)
- Saba T., Ozbilgin M. & Ng E. and Cachat-Rosset, G. (2021), "Guest editorial: Ineffectiveness of diversity management: lack of knowledge, lack of interest or resistance?", *Equality, Diversity and Inclusion: An international Journal*, Vol. 40 No. 7, pp. 765-769. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2021-374>
- SABA T. (2020), "Les différences de valeurs intergénérationnelles au travail: un débat à soulever?" In Jalette P. (dir), *Les relations industrielles en question*, chapter 7, Montreal: PUM 69-82.
- Saba T. (2020), Pour des organisations inclusives dans la grappe aérospatiale du Québec : Miser sur des compétences diversifiées et des pratiques équitables, white paper, Montreal: Aéro Montréal and Emploi Québec.
- SABA T. (2019), "Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : Remettre les pendules à l'heure", *Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, CRHA*, June 25, 2019.
- Saba T., Cachat-Rosset G., Carillo K., Klarsfeld A. and Marsan J. (2020), Enquête " Covid-19 et télétravail : un remède universel ou une solution ponctuelle ", Université de Montréal, Certificat d'éthique du CERSES 20-049-D2, avril 2020.
- William Pasmore, Stu Winby, Susan Albers Mohrman & Rick Vanasse (2019) Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change, *Journal of Change Management*, 19:2, 67-85, DOI: [10.1080/14697017.2018.1553761](https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761)