RAPPORT DE RECHERCHE

LA GOUVERNANCE AU FÉMININ DANS LES ORGANISATIONS SPORTIVES

ESPACE Leadership féminin

Pôlesports HEC MONTRÉAL

La gouvernance au féminin
dans les organisations sportives

Par :

Isabelle Couturier, M.Sc
Responsable aux activités, Pôle sports HEC Montréal

Avec la collaboration de :

Pénélope Codello, Ph.D.
Professeure agrégée HEC Montréal

Pôlesports HEC MONTRÉAL | ESPACE Leadership féminin

TABLE DES MATIÈRES

Mot d'introduction 04

1. Introduction : L'importance d'un conseil d'administration diversifié 06

2. États des lieux : la gouvernance au féminin en chiffre 08

2.1. À l'international 08

2.2. Au Canada 09

2.3. Au Québec 11

3. Enjeux et solutions 13

3.1. Les règlements, processus, politiques et procédures 14

3.2. Le recrutement 16

3.3. Une culture inclusive 17

4. Conclusion 18

5. Bibliographie 19

ESPACE Leadership féminin

Pôlesports HEC MONTRÉAL

MOT D'INTRODUCTION

Bien que les problèmes organisationnels et environnementaux puissent certainement contribuer aux échecs du leadership et de la gouvernance du sport, il n'est pas exact de suggérer qu'ils sont les seuls facteurs.

D'autres facteurs peuvent jouer un rôle important. Il est crucial de reconnaître le rôle que jouent les dirigeants et les décideurs individuels dans le succès ou l'échec de la gouvernance sportive. Une mauvaise prise de décision, un comportement contraire à l'éthique, le manque de bienveillance et de surveillance peuvent saper même les organisations et les environnements les mieux structurés.

L'approche de la bienveillance, couramment associée aux femmes dirigeantes, fait référence au style de leadership qui met l'accent sur l'empathie et la compassion pour diriger. Cette approche est fondée sur la conviction que le leadership ne doit pas consister à affirmer son pouvoir sur les autres, mais plutôt à créer un environnement de collaboration qui encourage la croissance personnelle et professionnelle.

- Comprenons que le succès de nos organisations est étroitement lié à notre capacité à gérer les conflits tout en favorisant une culture inclusive, équitable et plus diversifiée.
- Repensons nos façons d'agir.
- Investissons davantage dans les espoirs, les rêves et la motivation de ceux et celles que nous servons.
- Comprenons que notre principal ennemi est la désunion et non nos différences.

Ensemble, trouvons les réponses pour « mieux faire » !
Soyons bienveillants. Nous en avons le devoir.

Danièle Sauvageau
Directrice associée et professeure associée
département de management, HEC Montréal
Présidente, Conseil du sport de Montréal
Ambassadrice de l'Espace leadership féminin,
Pôle sports HEC Montréal

MOT D'INTRODUCTION

Qu'est-ce que la gouvernance ? C'est certainement la question qui m'est venue en tête lorsqu'on m'a invitée à joindre un conseil d'administration. Quel sera mon rôle, notre rôle ? Je me suis rapidement rendu compte que mes questions mettaient en lumière un problème. Le manque de visibilité et de compréhension autour de la gouvernance. Les femmes ne peuvent aspirer à ce qu'elles ne voient pas. Je n'aurais jamais levé la main pour joindre un conseil sans mes alliés qui ont cru en moi. Jamais je ne me serais rendue compte qu'il y avait aussi peu de femmes dans ces postes décisionnels. Je me suis toujours sentie à l'aise au tour de la table des conseils sur lesquels j'ai siégé parce qu'on m'a rapidement fait comprendre que c'est mon expertise professionnelle et la diversité que j'amène autour de la table qui contribuent à l'avancement du groupe. Si le syndrome de l'imposteur m'habite encore à certains moments, je me rappelle que c'est pour mettre en lumière et accélérer cette diversité que je me suis lancée à la présidence de SportsQuébec. Parce que chacune a sa couleur et chacune peut prendre sa place. Le conseil d'administration de SportsQuébec est paritaire et nos échanges en sont bonifiés. Je ne peux qu'être fière de ce travail d'équipe qui, je l'espère, rayonne sur le milieu sportif. À tous ceux qui ouvrent des portes, merci. À celles qui hésitent ou qui comme moi, n'y avaient jamais pensé, suivez vos passions et levez la main. Nous avons besoin de vous. Bienvenue dans l'équipe.

Julie Gosselin, ASC, C.Dir.
Présidente de SportsQuébec
Ambassadrice de l'Espace leadership féminin,
Pôle sports HEC Montréal

Grande fan de triathlon, animée depuis toujours par la volonté de faire une différence, porteuse d'une fibre féministe transmise par ma mère, je me suis impliquée au sein du conseil d'administration de cette fédération sportive. Alors détentrice du poste traditionnel de Secrétaire, j'en ai profité pour faire mes classes et, hors mandat, mettre sur pied un camp d'entraînement spécifiquement destiné aux femmes, une première, visant alors à promouvoir l'accès à ce sport dans un environnement accueillant et sécuritaire. C'était il y a 25 ans. Et c'était alors ma façon d'aider à développer mon sport et favoriser son accès à un plus grand nombre de femmes.

Encore aujourd'hui, le même désir m'habite, soit de favoriser une plus grande représentativité des femmes au sein des milieux sportifs, mobilisant notamment mon implication au sein de l'Espace Leadership féminin et du conseil d'administration d'Égale Action. De fait, je constate encore plus combien le milieu sportif québécois est riche de femmes compétentes, engagées, passionnées, innovantes. Et combien il serait avantageux pour le milieu sportif et ses organisations d'atteindre la zone paritaire en faisant place à ces femmes autour des tables des conseils d'administration. C'est une question de se faire confiance, d'oser et de prendre place pour les unes, et de vision, d'ouverture et de volonté pour les autres. De cette richesse, nous y gagnerons toutes et tous. Alors, à quand l'atteinte de la zone paritaire dans votre organisation ?

Isabelle Rousseau
Présidente d'Égale Action
Ambassadrice de l'Espace leadership féminin,
Pôle sports HEC Montréal

1. INTRODUCTION : L'IMPORTANCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DIVERSIFIÉ

« Il est prouvé que les conseils d'administration diversifiés font preuve d'une plus grande créativité, d'une meilleure collaboration entre les équipes et d'une meilleure compréhension de la diversité de leur clientèle. La présence de plus de femmes dans les conseils d'administration peut contribuer à rendre le sport plus sécuritaire en modifiant les normes organisationnelles, en limitant la tolérance à l'égard des pratiques inéquitables entre les sexes et en sensibilisant davantage à la violence sexiste. »

(Femmes et sport au Canada, 2022)

L'importance de la diversité dans les organisations sportives est d'abord une obligation morale à créer un environnement inclusif où chaque personne peut s'investir pleinement et de façon authentique dans son travail – ceci inclut les conseils d'administration (CA) qui les gouverne. Les gains de performance et les gains financiers ne devraient être que des considérations secondaires, bien que plusieurs études aient démontré des liens corrélationnels entre la diversité et le revenu, le retour sur l'investissement, etc. (Catalyst, 2020; Cunningham, 2019). Les femmes représentant environ 50 % de la population, mais seulement 25 % des CA de fédérations sportives québécoises, cela fait d'elles un groupe sous-représenté (Égale Action, 2020).

Il est important de spécifier ici que nous abordons le leadership féminin dans une **perspective intersectionnelle**, dont les effets sont souvent négligés (Evan et Pfister, 2021). La diversité ne comprend pas que la dimension du genre, mais également de l'ethnie, de l'âge, de la religion, du poids, de l'orientation sexuelle et du handicap. Plutôt que de considérer les individus sur une seule dimension de diversité, l'intersectionnalité reconnaît la façon dont l'intersection de multiples identités marginalisées affecte les expériences, les opportunités et les barrières auxquelles les femmes font face, dans le sport notamment (Melton et Bryant, 2017). Il faut considérer *que le tout est plus grand que la somme de ses parties*. Il s'agit d'une pierre angulaire à l'élaboration et la mise en place de solutions pour promouvoir la place des femmes en gouvernance du sport. Il faut chercher à renverser la tendance où les « les efforts actuels en matière d'équité entre les sexes continuent à donner la priorité aux connaissances et aux besoins des femmes blanches, de classe moyenne supérieure, non handicapées, minces, hétéronormatives, binaires, cisgenres [...] » (Kriger et coll., 2022).

« Lorsque nous prenons des décisions en matière de politiques et de programmes, nous devons tenir compte de l'intersectionnalité pour mieux comprendre les besoins des personnes sous-représentées dans le sport canadien et mieux y répondre. Une seule solution pourrait ne pas convenir à l'ensemble des femmes et des filles. Si nous ne reconnaissons pas cet état de fait, nous risquons de placer encore plus d'obstacles sur la route de l'équité » (Femmes et sport au Canada, s.d.)

1. INTRODUCTION : L'IMPORTANCE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION DIVERSIFIÉ

Plusieurs raisons permettent de justifier l'importance d'avoir un conseil d'administration diversifié au niveau du genre de ses administrateurs et administratrices :

- **Une représentation diversifiée de ses différentes clientèles.** Il est notamment intéressant de constater que le taux de participation des femmes dans le sport sur la scène internationale a augmenté disproportionnellement au progrès du leadership féminin dans le sport (Adriaanse, 2017; Burton, 2014; Burton et Leberman, 2017c; Grappendorf et Burton, 2017; IWG Women & Sport; 2014; Step Up Equality, 2020a; Demers et coll., 2019). Ainsi, pour réaliser leur mandat en accord avec les attentes des parties prenantes de l'organisation, il serait bénéfique d'avoir davantage de femmes sur leur CA pour mieux comprendre et mieux répondre aux besoins de cette population.

- **Élargir le réseau et les relations du CA.** Les relations d'un CA seraient parmi les actifs les plus importants d'un CA. De nouvelles connaissances et de nouveaux contacts acquis par la diversification des membres et de leurs expériences leur seront bénéfiques (Femmes et sport au Canada, 2010).

- **Un niveau de compétence plus élevé des membres du CA et une meilleure performance.** En ayant un nombre de sièges exclusivement destinés des femmes, cela entraine une plus grande compétition entre les hommes pour obtenir un siège sur les CA (Égale Action, 2020). En cherchant activement à recruter des femmes, le bassin de candidats et candidates est élargi – il permet donc d'élever le niveau de compétence en augmentant la compétition pour un nombre de sièges restreint. La mixité est tout autant une question de rentabilité que d'équité (Femmes et sport au Canada, 2021).

- **Une plus grande diversité d'expérience et de point de vue.** Un CA efficace est un « lieu d'échanges où des stratégies et orientations sont décidées après un débat vigoureux alimenté par la diversité de points de vue et idées » (Femmes et sport au Canada, 2010). La diversité est un moyen de favoriser l'innovation plutôt que la pensée groupale au sein des CA (Femmes et sport au Canada, 2021). Ainsi, plus il y a de femmes, plus il y a de voix et d'opinions partager. La présence d'un nombre significatif de femmes (minimalement deux à trois) permet également de donner de la légitimité au point de vue partagé et de sortir d'une perspective où l'opinion d'une femme représente celle de toutes les femmes, ou qu'il s'agit justement « d'une opinion de femme » (Kramer et coll., 2007).

- **Une réduction du harcèlement et un climat de travail sain.** Une étude récente a démontré que l'ajout d'une seule femme sur un CA permet de réduire d'environ 22 % le taux de harcèlement sexuel dans une organisation. Le harcèlement sexuel a non seulement des effets néfastes sur l'organisation et ses finances, mais aussi sur le développement professionnel des femmes. La présence d'administratrices sur le CA permettrait de contribuer à une culture organisationnel éthique ainsi que des comportements organisationnels et un climat de travail sains par l'entremise de politiques organisationnelles favorisant une main d'œuvre diversifiée, une meilleure communication et la sécurité des employées. Ainsi, les administratrices contribue-raient à la mise en place de mesures faisant activement la promotion de l'éthique et de la responsabilité sociale à créer un environnement plus inclusif, puisqu'elles seraient plus sensibles à ces enjeux (Au et coll., 2022).

L'ajout d'une seule femme permet de réduire d'environ 22 % le taux de harcèlement sexuel dans une organisation.

2. ÉTATS DES LIEUX : LA GOUVERNANCE AU FÉMININ EN CHIFFRE

2.1. À l'international

Certaines tendances s'inscrivent à l'international quant à la participation des femmes au sein des CA dans le milieu des affaires. Par exemple, on remarque qu'il y a plus de femmes sur les CA d'organisation ayant une présidente-directrice générale ou une femme à la présidence du CA. Or, on remarque que cette tendance ne percole pas forcément aux autres niveaux de l'organisation. Les tendances indiquent aussi que les hommes restent en moyenne plus longtemps sur les CA. Il est aussi intéressant de noter que les quatre pays ayant le plus haut pourcentage de femmes dans des CA sont des pays ayant mis en place des quotas. Le Canada se trouverait au 15e rang du palmarès selon Deloitte (2022), alors que les femmes représentent 27,8 % des sièges du milieu des affaires. La France trône au premier rang, avec 43,2 % (Au et coll., 2022; Deloitte, 2022). Il faut reconnaître que ce pourcentage se situe dans la zone paritaire de 40/60, généralement qualifiée de meilleure pratique en termes de représentation. Toutefois, il faut garder en tête que même dans le pays avec le plus haut pourcentage de femmes sur des CA, les chiffres n'atteignent pas la parité absolue (50/50) et les femmes demeurent proportionnellement minoritaires. Il reste toujours du chemin à faire.

Dans le milieu du sport plus spécifiquement, il est reconnu que les femmes sont sous-représentées dans la gouvernance mondialement. Or, peu de données existent pour représenter les tendances mondiales. Le Sydney Score Board[1] a révélé en 2015 que très peu de pays avaient atteint la masse critique de 30 % dans la gouvernance sportive. Cet indice répertoriait également la proportion de femmes à 20,7 % d'administratrices de CA et 10,6 % de présidence de CA au niveau des d'organisations sportives nationales, ainsi que de 13,3 % (administratrices) et 8 % (présidence) pour des fédérations internationales. La sous-représentation des femmes en gouvernance et le plafond de verre restent présents en sport (Adriaanse, 2015; 2017; Evan et Pfister, 2021).

1. Un indice mondial pour les femmes dans le leadership sportif qui évalue trois indicateurs : les directions de CA, les présidences de CA, et les directions générales (Adriaanse, 2017).

2. ÉTATS DES LIEUX : LA GOUVERNANCE AU FÉMININ EN CHIFFRE

2.2. Au Canada

Qu'en est-il dans l'industrie sportive au Canada et au Québec ? De façon surprenante, alors que le plafond de verre y est généralement considéré plus bas, au Canada, l'industrie du sport serait en avance sur le monde des affaires en ce qui a trait l'équité des genres (Femmes et sport au Canada et E-Alliance, 2021; Klenke, 2017).

Sport Canada a comme objectif d'atteindre l'égalité des sexes dans le sport d'ici 2035 – et ce à tous les niveaux. L'atteinte de cet objectif commence au sommet selon l'organisation, par des conseils d'administration paritaires (Femmes et sport au Canada, 2021a).

Le tableau ci-dessous démontre que dans l'ensemble, les organisations de sport canadiennes atteignent la zone paritaire du 40/60. De plus, 75 % des organisations sportives canadiennes font partie de *club des 30 %*, c'est-à-dire lorsque minimalement 30 % des sièges d'un CA sont occupés par des femmes (Femmes et sport au Canada, 2021b, 2022). Le monde sportif canadien performe donc effectivement mieux que les organisations canadiennes à ce chapitre. Le tableau démontre également une croissance des chiffres depuis 2018, avec une augmentation de 6 % au niveau de la participation et de 15 % au niveau de la direction des femmes au sein des CA sportifs à l'échelle nationale.

Évolution du pourcentage de sièges occupés par des femmes au sein des CA d'organisme national de sport, organisme de services multisports et d'institut canadien du sport (Femmes et sport au Canada, 2021)

	2018	2019	2020	2021	2022
Participation au CA	34 %	36 %	39 %	40 %	41 %
Direction du CA	23 %	29 %	28 %	28 %	38 %

Dans une perspective intersectionnelle, il faut noter que seulement 11 % des membres et 14 % des personnes au sein d'un CA s'identifient comme étant NAPC (Noirs, Autochtones et personnes de couleur), alors qu'elles représentent 25 % de la population canadienne. Ces communautés sont donc sous-représentées au sein de la gouvernance des organisations sportives canadiennes. Les femmes avec un handicap représentent 3 % des places dans un CA au sein du système sportif national. La proportion d'organisation ayant collecté des données à ce sujet est passée de 30 % à 50 % dans l'étude réalisée par Femmes et sport au Canada entre 2021 et 2022[2]. Il est donc important de reconnaître que les organisations font davantage d'efforts pour mieux comprendre l'état des lieux et prendre des actions conséquentes (Femmes et sport au Canada, 2021b, 2022).

2. Le faible taux de recensement implique que les données recueillies peuvent ne pas être une mesure exacte de la représentation au sein des conseils d'administration – les chiffres réels pourraient varier (Femmes et sport au Canada, 2022).

2. ÉTATS DES LIEUX : LA GOUVERNANCE AU FÉMININ EN CHIFFRE

2.2. Au Canada

« Nous devons aussi reconnaître que ce progrès est le résultat d'années de travail par des organisations qui ont jeté les bases du changement, qui peuvent facilement être bouleversées si nous perdons notre attention et notre énergie. Nous devons continuer à faire pression pour améliorer la représentation au-delà du genre afin que TOUTES les femmes et les filles bénéficient du pouvoir du sport. »

(Femmes et sport Canada, 2022)

Du progrès reste à faire dans certaines organisations : 10 % des organisations ont une seule ou aucune femme siégeant au sein du CA et une organisation sur trois possède moins de 30 % de femmes sur son CA (Femmes et sport au Canada, 2022).

2. ÉTATS DES LIEUX : LA GOUVERNANCE AU FÉMININ EN CHIFFRE

2.3. Au Québec

Les données sur la représentation de la diversité des CA d'organisation sportive sont moins nombreuses au Québec, les données les plus récentes datant de 2019. Des données plus récentes, et des enquêtes plus fréquentes sont nécessaires pour mieux comprendre l'état de la situation au Québec et permettre aux acteurs du domaine du sport de prendre des actions cohérentes et pertinentes pour assurer l'avancement de l'équité des genres.

Personnes qui forment le CA des organismes de sport, plein air ou loisir selon le rôle et le sexe en 2019 au Québec

	FEMMES		HOMMES	
FONCTION	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
▶ Présidence	25	22	87	78
▶ Vice-présidence	26	23	92	78
▶ 1re vice-présidence	2	13	14	88
▶ 2e vice-présidence	3	21	11	79
▶ Trésorerie	34	32	73	68
▶ Secrétariat	34	41	48	59
▶ Administration	182	30	431	70
▶ Autres	20	22	73	78
TOTAL	**326**		**829**	
%	**28 %**		**72 %**	

Tiré de Chaire Claire Bonenfant (2019)

2. ÉTATS DES LIEUX : LA GOUVERNANCE AU FÉMININ EN CHIFFRE

2.3. Au Québec

Pour l'année 2019, le taux de participation des femmes au CA d'organisation sportive au Québec (28 %) est inférieur à celui du Canada (36 %)[3]. Le taux de direction par des femmes était également inférieur au Québec (22 %) à celui du Canada (29 %). La recension limitée des données à ce sujet ne permet d'avoir accès à des données plus récentes, et de mesurer, par exemple, l'impact du nouveau Code de gouvernance des OBNL québécoise en sport et loisir.

Certaines organisations et secteurs du sport se démarquent au Québec par leur engagement envers l'équité des genres en gouvernance, notamment l'Institut national du sport du Québec (INS) et les Unités régionales de loisir et de sport (URLS). D'abord, l'INS possède un CA *paritaire*, c'est-à-dire la moitié des postes (5/10) sont occupés par des femmes. Il ne s'agit pas d'un hasard, mais d'un effort volontaire d'être équitable : la parité fait partie des objectifs du CA. Plus encore, cette tendance semble percoler dans l'ensemble de l'organisation, puisque l'INS est paritaire à tous les niveaux de son organisation.

« L'INS permet de défaire ces mythes en prouvant que non seulement il y a des femmes compétentes dans le système, mais que la présence des femmes permet de rencontrer les besoins de l'ensemble des athlètes et entraineurs associés à l'INS ». (p.53)

Ensuite, les CA des URLS sont également dans une *zone paritaire*, c'est-à-dire que pour l'ensemble du regroupement il y a une proportion de 60 % d'hommes et 40 % de femmes. On voit encore une fois que la tendance se répand dans le reste des organisations – les femmes représentent 74 % du personnel permanent des URLS. Ces tendances démontrent qu'un effort vers l'équité doit s'inscrire plus largement dans des efforts systémiques et une culture qui promeut l'inclusion (Chaire Claire Bonenfant, 2019).

3. Les données étant issues d'études distinctes, les méthodes statistiques de collecte de données diffèrent. Une précaution est à prendre dans la comparaison des données.

3. ENJEUX ET SOLUTIONS

« Pour contrer le statu quo, il faut agir, changer les habitudes, les règles et recruter différemment. »

(p.2, Égale Action, 2020)

Les postes de gestion et de gouvernance sont jusqu'à présent, occupés en majorité par des hommes, au Québec, au Canada et à travers le monde. Comment est-il possible de briser le statu quo ? Comment augmenter la présence des femmes au niveau quantitatif, mais également leur expérience au niveau qualitatif ? En effet, Deloitte (2022) relève que les hommes siègent en moyenne plus longtemps sur les CA – serait-ce parce que leur expérience y est plus positive que les femmes ?

Un moyen d'augmenter le nombre de femmes sur les CA pour atteindre minimalement une zone paritaire est la mise en place d'objectifs et de quotas. Il faut spécifier qu'un objectif est mis en place de façon volontaire par une organisation, alors qu'un quota est imposé par l'entremise d'une législation, généralement accompagnée de pénalités (financières) s'il n'est pas respecté. Au Québec, le Code de gouvernance des OBNL québécois en sport et loisir a fait un premier pas envers la mise en place de quotas :

Code de gouvernance des OBNL québécois en sport et loisir

7. Politiques relatives aux administratrices et administrateurs

7.3 Les règlements généraux précisent que l'OBNL doit avoir au minimum un homme et une femme au sein de son conseil d'administration et faire des efforts pour rechercher la parité et la diversité dans la nomination des autres membres.

En reconnaissant l'importance symbolique de cette clause, il faut souligner qu'elle se situe largement en deçà des meilleures pratiques en la matière qui, comme cité précédemment, recommandent minimalement 30 % de femmes sur un CA, et idéalement une zone paritaire de 40/60 si ce n'est la parité 50/50. Le Code de gouvernance devrait prendre exemple sur la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État qui stipule que « [...] que les conseils d'administration soient, pour l'ensemble des sociétés, constituées à parts égales de femmes et d'hommes [...] ». Cette législation a fait passer la proportion de femmes de 28 % à 52,4 % au sein des CA d'organismes publics (Bissonnette et Boulanger, 2014; Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2021). Le code soutient tout de même que « tous les organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir qui sont soumis au Code de gouvernance devront faire des efforts pour tenter d'atteindre la parité hommes-femmes au sein de leur conseil d'administration, au plus tard le 31 décembre 2024 ».

Outre les quotas, quelles sont les actions que peuvent poser les organisations sportives pour atteindre la parité hommes-femmes ? Voici quelques pratiques exemplaires[4].

4. Pour une marche à suivre approfondie, nous vous recommandons de consulter les guides de Femmes et sport au Canada ainsi que d'Égale Action à cet effet.

3. ENJEUX ET SOLUTIONS

3.1. Les règlements, processus, politiques et procédures

Dans un premier temps, une politique sur la diversité des genres permet de démontrer l'engagement d'une instance de gouvernance dans la constitution d'un CA diversifié et d'orienter le recrutement de ses membres. Même si seulement 35% des organisations ont mis en place ce type de politique, on retrouve deux fois plus de femmes au sein de leurs CA (Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, 2018). De même, des mécanismes de suivi et de mesure sont nécessaires pour permettre d'évaluer le progrès réalisé.

Par la suite, des politiques concernant la limite et la durée des mandats assurent un roulement sain des membres du CA afin, d'une part, d'éviter la pensée groupale, et d'autre part pour créer des places et permettre aux femmes de s'intégrer à la table du CA. La mise en place d'objectifs paritaires permet ensuite d'orienter le recrutement pour pourvoir les postes vacants, mais il est important que lesdits objectifs ne deviennent pas que des seuils à atteindre à compter desquels les efforts de diversité diminuent. Notamment, le CA devrait viser minimalement une masse critique de trois femmes, puisqu'elle serait nécessaire pour obtenir les bénéfices escomptés d'un CA diversifié.

La présence d'une seule femme sur un CA fait fréquemment d'elle un « pion » de la diversité, où sa position est jugée « stéréotypée » et elle peut hésiter à exprimer sa véritable opinion si elle va à l'encontre de la majorité (masculine). Des effets d'hyper-visibilité (trop d'attention est portée sur elle) ou d'invisibilité (elle est ignorée et exclue) peuvent aussi être se manifester en présence d'une seule administratrice. La présence de deux femmes permet ensuite de sortir de la perspective d'une « opinion de femme » et leur permet de s'épauler et valider leur sentiment. Or, la présence de trois femmes devient justement critique ici, puisque les femmes n'auront pas peur de s'entraider par peur d'être jugées comme étant entrain de « conspirer ». La présence de femmes se normalise alors, et permet de s'éloigner du « genre » comme facteur d'influence de la position de chacun et chacune. C'est à ce stade que la diversité a un impact sur la dynamique du CA puisque les femmes y sont plus actives et ont plus de chance de se faire entendre dans une atmosphère d'écoute et d'inclusion (Alliance Canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, 2018; Égale Action, 2020; Femmes et sport au Canada, 2021a; Kramer et coll., 2007; Konrad et coll., 2008).

3. ENJEUX ET SOLUTIONS

3.1. Les règlements, processus, politiques et procédures

« Une est un symbole, deux est une présence et trois est une voix dans le contexte de la diversité des sexes dans les conseils d'administration »

(Kristie, 2011 dans Brahma, 2019).

L'adoption d'une matrice de compétence dans l'évaluation du CA et de ses membres permet de mieux cerner les besoins à combler et d'obtenir une vue d'ensemble quant à sa composition. En revanche, il est important de s'assurer que ce type de processus n'exclut pas involontairement les femmes. Par exemple, le fait d'exiger que les femmes proviennent de l'industrie sportive pourrait désavantager ces dernières, alors que cela n'est pas nécessaire pour être une bonne administratrice. Au contraire, une perspective extérieure à l'industrie peut être un atout important. D'ailleurs, l'existence de postes cooptés prévus aux règles de gouvernance peut être un moyen de donner un tremplin à des femmes qui n'ont peut-être d'expérience de gouvernance et du même coup leur permettra de gagner en confiance.

Les femmes portant encore aujourd'hui la majorité de la charge domestique, il est important que les politiques favorisent un environnement souple et inclusif. Par exemple, on peut permettre aux membres d'assister aux réunions à distance, fixer à l'avance les dates de rencontre et ne pas y déroger pour permettre une meilleure organisation des horaires chargés. Il est également possible de suggérer des plages horaires plus accessibles, comme sur l'heure du dîner ou en journée, plutôt qu'en soirée.

Finalement, une politique d'alternance pour les postes de direction du CA encourage non seulement la mixité, mais assure que les femmes sur le CA n'occupent pas que des postes *traditionnellement féminins*, comme celui de secrétaire (Égale Action, 2020; Femmes et sport au Canada, 2018).

3. ENJEUX ET SOLUTIONS

3.2. Le recrutement

Le recrutement sur les CA devrait reprendre les bonnes pratiques de diversité et inclusion utilisées plus généralement en dotation. Par exemple, l'établissement un bassin de candidatures diversifiées. Dans le sport, la « règle de Rooney » est souvent mentionnée. D'abord utilisée dans la National Football League (NFL), cette pratique exige d'avoir minimalement une personne issue de la diversité dans un bassin de candidature. Toutefois, l'augmentation de la proportion de femmes augmente les chances qu'elles soient sélectionnées (Lean In et McKinsey, 2019). Une proportion de 50 % de femmes dans le bassin de personne en entrevue est recommandée, et ce incluant des femmes avec identités multiples. Il est ainsi recommandé de constituer un bassin ou une liste de candidates potentielles prêtes à devenir administratrices. Avoir un « pipeline » actif de candidates avec qui le CA entretient des relations à titre de candidates potentielles serait un des éléments les plus importants à la diversité des CA. Cela permet notamment de prioriser la diversité, même en cas de départ non anticipé. L'utilisation d'un répertoire de candidatures à cet effet est également recommandée (Égale Action, 2020; Femmes et sport au Canada, 2018; McKinsey, 2017).

En termes de critères, il est utile non seulement de regarder à l'extérieur de l'industrie, mais de considérer des femmes qui n'ont pas forcément d'expérience en gouvernance. Leur expertise professionnelle peut tout de même contribuer au bon travail du CA, même s'il s'agit d'un premier rôle à titre d'administratrice. Il faut savoir différencier entre des critères non négociables (le besoin d'intégrer une expertise donnée sur le CA) et des critères flexibles, comme un titre de poste, une expérience sportive ou un rôle préalable sur un CA. Le CA doit se questionner sur les compétences nécessaires pour relever les défis auxquels il fait face (McKinsey, 2017).

Il est également recommandé de limiter le référencement qui encourage la reproduction homologue[5] et d'inviter des femmes à se présenter pour le poste. Cette façon de faire peut contribuer à pallier la prédominance masculine sur les CA (Burton, 2014; Ibarra et coll., 2013; Walker et coll., 2017).

5. Principe selon lequel les individus ont tendance à sélectionner des gens qui leur ressemblent.

3. ENJEUX ET SOLUTIONS

3.3. Une culture inclusive

À tous ces éléments techniques et pratiques, la mise en place d'une culture inclusive qui supporte l'ensemble de ces initiatives est incontournable. Le CA doit promouvoir un environnement où chacun peut participer pleinement et de façon authentique à la gouvernance. Pour ce faire, ce positionnement doit être clairement et publiquement exprimé. Il est du devoir des administrateurs et administratrices de susciter un sentiment d'urgence parmi les membres du CA. Il se peut aussi qu'ils et elles aient à prendre parole face à des mentalités dépassées – ce type de situation n'est pas facile à gérer, mais l'action y est toujours préférable au silence. Les commentaires, blagues et comportements sexistes et désobligeants n'ont pas leur place dans la gouvernance des organisations sportives.

Des activités de mentorat et de formation peuvent permettre de soutenir l'émergence d'une culture inclusive en offrant des occasions de développement aux femmes, pour qu'elles se sentent confiantes et compétentes dans leur rôle. L'accueil des nouvelles administratrices n'est pas à négliger : il faut que les femmes prenant place à la table d'un CA soient accueillies, écoutées et valorisées. Une trousse ou un guide pour les nouveaux administrateurs et nouvelles administratrices est un bon point de départ. En effet, il est non seulement important de recruter des femmes, mais aussi de mettre en place les moyens pour favoriser leur rétention (Égale Action, 2020; Femmes et sport au Canada, 2017).

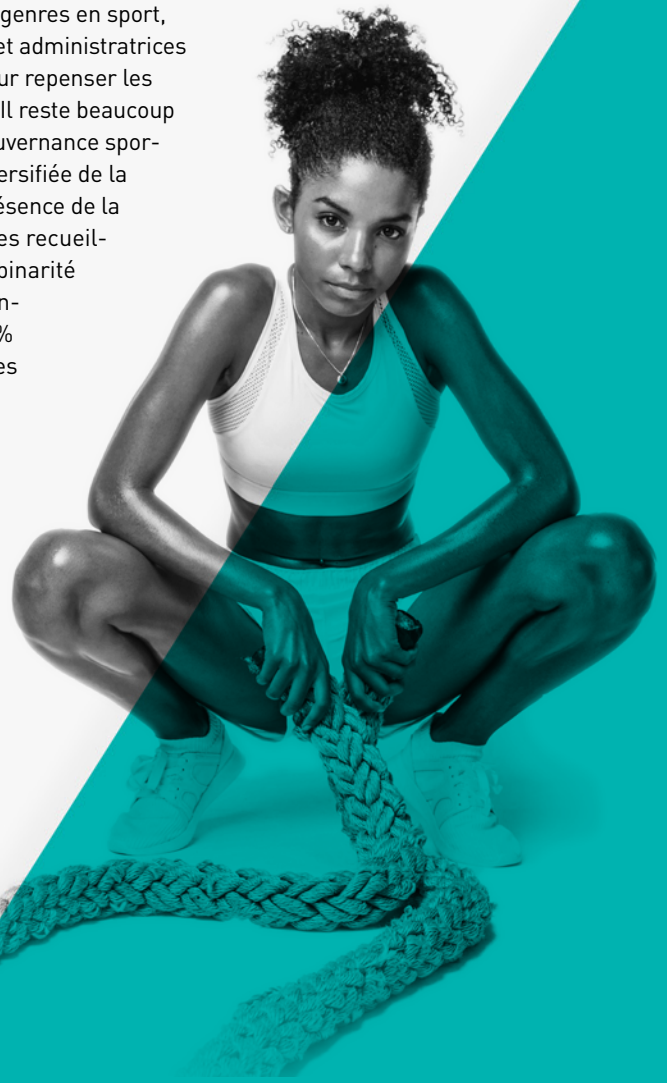
4. CONCLUSION

D'abord, il faut reconnaître la conscientisation et la sensibilisation de l'industrie face à l'équité des genres en sport, au Québec et au Canada. Cela étant dit, tant les dirigeants et dirigeantes, que les administrateurs et administratrices du système sportif doivent faire preuve de courage pour continuer de contribuer au *momentum*, pour repenser les façons de faire, et ne pas se contenter de progrès incrémentiel et d'atteinte d'un « seuil » minimal. Il reste beaucoup de potentiel inexploité dans la mise en place de solution pour favoriser la place des femmes en gouvernance sportive. Le sport en tant qu'institution sociale se doit de permettre une représentation équitable et diversifiée de la société canadienne et québécoise. Une contrainte importante de la situation présente est l'omniprésence de la binarité des genres dans le discours entourant l'équité des genres. Il est important que les données recueillies cherchent à inclure toutes les personnes œuvrant au sein du domaine sportif, au-delà de la binarité des genres masculins et féminins. Au niveau national et au niveau provincial, trois personnes non-binaires siègent au sein de CA ainsi qu'au niveau provincial. Ceci représente respectivement 0,3 % et 0,1 % des sièges (Femmes et sport au Canada, 2022). Les efforts pour l'inclusion des personnes non-binaires sont incontournables pour une gouvernance réellement inclusive.

À la lumière des constats présentés dans ce rapport, l'Espace leadership féminin du Pôle sports HEC Montréal désire contribuer à l'avancement de la place des administratrices en sport. Le Pôle sports à l'ambition de mettre en place :

- Un programme d'accompagnement pour les femmes siégeant ou désirant siéger à un conseil d'administration afin de leur donner la confiance et les connaissances essentielles dans leur rôle d'administratrices;
- Un répertoire de candidatures de femmes désirant siéger à des conseils d'administration d'organisation sportive.

Vous désirez que votre profil s'y retrouve ?
Écrivez au polesports@hec.ca avec comme objet « Répertoire d'administratrices ».



5. BIBLIOGRAPHIE

1. **Adriaanse, J.A. (2017).** Quotas To Accelerate Gender Equity in Sport Leadership : Do They Work? Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership : Research and Practice for Change* (p.83-97). Routledge. 186 p.

2. **Adriaanse, J. (2016).** Gender diversity in the governance of sport associations : the sydney scoreboard global index of participation. Journal of Business Ethics, 137(1), 149–160.

3. **Au, S. Y., Tremblay, A., & You, L. (2022).** Does board gender diversity reduce workplace sexual harassment ? Corporate Governance : An International Review, Nov2022, P1.

4. **Bissonnette, N. et Boulanger, S. (2014).** *Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises québécoises*. Conseil du statut de la femme. Récupéré de https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/les-femmes-dans-les-c-a-des-entreprises-quebecoises.pdf

5. **Brahma, S., Nwafor, C., & Boateng, A. (2021).** Board gender diversity and firm performance : the uk evidence. International Journal of Finance & Economics, 26(4), 5704–5719. https://doi.org/10.1002/ijfe.2089

6. **Burton, L.J. et Leberman, S. (2017c).** Why This Book? Framing Conversation About Women in Sport Leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership : Research and Practice for Change* (p.1-15). Routledge. 186 p.

7. **Burton, L. J. (2014).** Underrepresentation of Women in Sport Leadership : A Review of Research. Sport Management Review, 18(2), 155–165.

8. **Catalyst. (2020).** *Quick Take : Why Diversity and Inclusion Matter*. Récupéré de https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/

9. **Chaire Claire-Bonenfant. (2019).** *Portrait statistique québécois 2019 : Place des filles et des femmes dans les sports fédérés, les organismes voués à l'activité physique et au plein-air.* Université Laval.

10. **Cunningham, G. (2019).** *Diversity and Inclusion in Sport Organizations : A Multilevel Perspective* (4e éd). Routledge. 400 p.

11. **Deloitte. (2022).** Progress at a snail's pace : Women in the boardroom : A global perspective. Récupéré à https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/AtB/deloitte-nl-women-in-the-boardroom-seventh-edition.pdf

12. **Demers, G.,Thibault, L., Brière, S. et Culver, D. (2019).** Women in Leadership Positions Within Canadian Sport. Dans Lough, N. et Geurin, A.N. (dir.), *Routledge Handbook of the Business of Women's Sport.* Routledge. 576 p.

13. **Égale Action. (2020).** *Guide pour une gouvernance paritaire en sport au Québec*. Récupéré de https://loisirslaurentides.com/wp-content/uploads/2020/12/guide-pour-une-gouvernance-paritaire-en-sportau-quebec-2020.pdf

14. **Evan, A. et Pfister, G. (2020).** Women in Sports Leadership : A Systematic Narrative Review. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(3), 317–342.

15. **Femmes et sport au Canada (s.d.).** *Qu'est-ce que l'intersectionnalité... et pourquoi est-ce que c'est important pour l'équité des genres?* Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/09/Intersectionality-defined-infographic-FRENCH.pdf

16. **Femmes et sport au Canada. (2010).** Les femmes au sein des conseils d'administration : Guide de participation. Récupéré à https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/03/Les-femmes-au-sein-de-conseils-dadministraiton_guide-de-participation_Femmes-et-sport-Canada.pdf

17. **Femmes et sport au Canada. (2018).** *Les femmes et le leadership dans le sport : conseil d'administration de 2017-2018*. Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2020/03/Femmes-et-leadership-instantane%CC%81-2017-2018_Femmes-et-sport-Canada.pdf

18. **Femmes et sport au Canada et E-Alliance. (2021).** *Les femmes et le leadership dans le sport : aperçu de 2021*. Récupéré de https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2021/05/Leadership-Snapshot-2021-final-FR-May-26-2021.pdf

19. **Femmes et sport au Canada. (2022a).** *Provincial & Territorial Women in Sport Leadership : 2022 Snapshot*. Récupéré à https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2022/07/2022-Provincial-Territorial-Leadership-Snapshot.pdf

20. **Femmes et sport au Canada. (2022b).** *Women in Sport Leadership : 2022 Snapshot*. Récupéré à https://womenandsport.ca/wp-content/uploads/2022/02/Leadership-Snapshot-2022.pdf

5. BIBLIOGRAPHIE

21. Grappendorf, H. et Burton, L.J. (2017). The impact of bias in sport leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership : Research and Practice for Change* (p.47-61). Routledge. 186 p.

22. Ibarra, H., Kolb, D., et Ely, R. (2013). Women Rising : The Unseen Barriers. *Harvard Business Review, 91*(9), 60-67.

23. IWG Women & Sports. (2014). *Brighton plus Helsinki 2014 Declaration on Women and Sport*. Récupéré de https://iwgwomenandsport.org/wp-content/uploads/2019/03/Brighton-plus-Helsinki-2014-Declaration-on-Women-and-Sport.pdf

24. Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical mass : the impact of three or more women on corporate boards. Organizational Dynamics, 37(2), 145–164. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005

25. Klenke, K. (2017). *Women in Leadership 2nd Edition : Contextual dynamics and boundaries.* Emerald Publishing.592 p.

26. Kramer, V., Konrad, A., Ekrut, S. et Hooper, M. (2007). Critical Mass on Corporate Boards : Why Three or More Women Enhance Governance. Récupéré à https://www.ionwomen.org/wp-content/uploads/2010/12/criticalmass.pdf

27. Kriger, D., Keyser-Verreault, A., Joseph, J. & Peers, D. (2022). The Operationalizing Intersectionality Framework. Journal of Clinical Sport Psychology (Impact Factor 1.27). Advance online publication. https://doi.org/10.1123/jcsp.2021-0069.

28. Kristie, J. (2011). The power of three. Director Boards, 35(5), 22–32.

29. Lean In et McKinsey. (2019). *Women in the Workplace : 2019*. Récupéré de https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf

30. McKinsey Quartely. (2017). How to accelerate gender diversity on board. https://30percentclub.org/assets/uploads/UK/Third_Party_Reports/How-to-accelerate-gender-diversity-on-boards.pdf

31. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la solidarité sociale. (2021). G-1.02 Loi sur la gouvernance des sociétés d'État. Récupéré de http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/G-1.02

32. Walker, N.A., Schaeperkoetter, C. et Darvin, L. (2017). Institutionalized Practices in Sport Leadership. Dans Burton, L.J. et Leberman, S (dir.), *Women in Sport Leadership : Research and Practice for Change* (p.33-46). Routledge. 186 p.

SOG-2020