Naviguer dans le paysage évolutif de la DEI : Implications pour les organisations canadiennes

26 février 2025

Les initiatives en matière de diversité, équité et inclusion (DEI) sont de plus en plus perçues comme essentielles à la gouvernance d'entreprise et à la culture organisationnelle, avec une influence significative au cours de la dernière décennie. Récemment, ces efforts ont rencontré une résistance croissante aux États-Unis, alimentée par des forces politiques, sociales et économiques en mutation. Alors que les entreprises américaines réévaluent leurs politiques DEI en réponse à l'évolution des dynamiques du marché et des pressions réglementaires, les investisseurs et organisations canadiennes doivent également considérer comment ces développements impacteront leurs stratégies. Ce document explore la réaction actuelle contre la DEI et ses implications pour les parties prenantes canadiennes naviguant dans le paysage mondial de la DEI et de la gouvernance d'entreprise.

La résistance actuelle à la DEI aux États-Unis

Ces dernières années, les initiatives en matière de DEI ont fait face à une opposition croissante aux États-Unis, avec des mouvements politiques, juridiques et sociaux remettant en question les stratégies d'entreprise qui y sont liées. Les détracteurs affirment que la DEI peut mener à de la discrimination inversée, à des inefficacités et à une politisation des affaires. Depuis juillet 2023, certaines actions législatives dans plusieurs États ont restreint davantage les programmes de DEI sur les campus et sur les lieux de travail, créant une incertitude pour les entreprises.

La réaction s'est intensifiée en 2024. En juillet, la compagnie John Deere a annoncé qu'elle cesserait de soutenir des événements de « sensibilisation culturelle » comme les défilés de Fierté et qu'il retirerait les « messages à visée sociale » de ses documents. Au fil de l'année, d'autres grandes entreprises ont également réduit leurs engagements en matière de DEI. Disney a renommé son indicateur de performance en DEI de « Diversité et Inclusion » à « Stratégie des talents ». Deloitte a cessé de publier des rapports sur la diversité et a conseillé à ses employés américains travaillant avec des clients gouvernementaux de retirer les pronoms de leurs signatures de courriels. PBS a fermé son bureau de DEI, tout comme Boeing et le FBI (Bureau fédéral d'enquête) américain, sous pression politique. Google a éliminé ses objectifs d'embauche en matière de diversité, et Accenture a supprimé les considérations de DEI de ses processus de recrutement et de promotion. Amazon a retiré les références à la DEI de son rapport annuel, tandis que McDonald's a restructuré son équipe de diversité et a abandonné les enquêtes démographiques externes. Target a mis fin à ses objectifs d'embauche basés sur la race, invoquant une prise de décision fondée sur les données. D'autres entreprises américaines ont commencé à ajuster leurs politiques de DEI, en particulier dans les domaines de la main-d'œuvre, des achats et du parrainage[1].

Le sentiment des investisseurs a également évolué. En 2024, le nombre de propositions d'actionnaires liées à la DEI dans l'indice Russell 3000 a doublé. Cependant, le soutien global est passé de 19 % en 2023 à 13 %. Une augmentation des propositions soutenues par des groupes conservateurs, qui n'ont recueilli en moyenne que 1,8 % de soutien, est largement responsable de ce déclin. Sans ces propositions, le soutien aux initiatives DEI reste inférieur aux 23 % de 2023[2].Parallèlement, les propositions anti-DEI axées sur la race ont fortement augmenté, avec 29 propositions en 2024, dépassant le total combiné des deux années précédentes. Toutefois, le soutien à ces résolutions reste faible, avec une moyenne de seulement 2 % au cours des trois dernières années de votes par procuration[3].

En janvier 2025, des investisseurs tels que BlackRock et Vanguard ont mis à jour leurs lignes directrices de vote par procuration pour les entreprises américaines. Les directives de BlackRock ont supprimé les objectifs de diversité antérieurs ainsi que leur politique de vote basée sur la divulgation, mais ont indiqué qu'ils pourraient voter contre les membres proposés si un conseil d'administration du S&P 500 se démarque trop des normes du marché. La diversité de 30 % au sein des conseils d'administration reste une attente implicite. Les lignes directrices de Vanguard pour 2025 ont également assoupli leur position sur la diversité des conseils d'administration, supprimant les mandats spécifiques en matière de diversité, mais mettant l'accent sur la diversité cognitive et l'éventail des compétences[4]. De plus, le fournisseur de services de vote par procuration Institutional Shareholder Services (ISS) a retiré les facteurs DEI de ses recommandations pour les entreprises américaines, suggérant un recentrage sur la valeur actionnariale[5].

Les défis réglementaires ont encore compliqué les efforts en matière de DEI. En 2021, le NASDAQ a introduit une règle exigeant que les entreprises cotées incluent au moins une femme et une personne issue d'une minorité sous-représentée ou LGBTQ+ au sein de leur conseil d'administration d'ici 2025, ou expliquent leur non-conformité[6]. Cependant, en décembre 2024, la Cour d'appel des États-Unis pour le Premier Circuit a annulé cette règle, arguant que la Securities and Exchange Commission (SEC) avait outrepassé son autorité, rendant la conformité à cette exigence de divulgation volontaire plutôt qu'obligatoire[7].

Malgré ces revers, les réactions du marché suggèrent que les investisseurs n'ont pas abandonné les principes de la DEI. En janvier 2025, les actionnaires de Costco ont rejeté à une écrasante majorité une proposition anti-DEI (98 % ont voté contre), signalant une résistance continue aux suppressions directes des initiatives DEI[8]. Des entreprises comme Costco et Apple encouragent les investisseurs à voter contre ces propositions anti-DEI, réaffirmant ainsi leur engagement en faveur de la diversité. Les institutions financières adoptent une position similaire : JP Morgan a affirmé avec force que la DEI était bénéfique pour la rentabilité et a demandé à la SEC d'ignorer les propositions d'actionnaires visant à éliminer les programmes DEI, arguant qu'elles contiennent des affirmations trompeuses. De son côté, David Solomon, PDG de Goldman Sachs, a souligné que la diversité reste essentielle à l'acquisition de talents et aux opérations commerciales, insistant sur son rôle dans l'alignement de l'entreprise avec les attentes des clients[9].

Cependant, à l'échelle mondiale, la tendance est différente. Alors que les initiatives DEI se contractent aux États-Unis, leur dynamique internationale reste forte. Le rapport « Future of Jobs 2025 » du Forum économique mondial a révélé que 83 % des entreprises réparties dans 55 économies ont mis en place des mesures de DEI, une hausse marquée par rapport à 67 % en 2023[10].

1. Forbes, *Banks Including JPMorgan Chase And Morgan Stanley Reportedly Cutting Back DEI References - Here Are All The Companies Rolling Back DEI*, 13 février 2025.
2. Harvard Law School Forum on Corporate Governance, *Diversity, Equity, and Inclusion in the 2024 Proxy Season: A New Era of Scrutiny*, 13 juin 2024.
3. Morningstar, *5 Charts on How Investors Are Addressing Race at Shareholder Meetings*, 4 février 2025.
4. Cooley, *BlackRock and Vanguard Release 2025 Proxy Voting Guidelines*, 5 février 2025.
5. ESG today, *Proxy Advisory Firm ISS Removes DEI Factors from Voting Recommendations for U.S. Boards*, 12 février 2025.
6. Harvard Law School Forum on Corporate Governance, *SEC Adopts Nasdaq Rules on Board Diversity*, 19 août 2021.
7. White & Case LLP, *Nasdaq Board Diversity Disclosure Rules No Longer in Effect After Overturning by Court*, 13 décembre 2025.
8. USA Today, *Costco won't join DEI backlash. Why shareholders rejected anti-'woke' proposal*, 23 janvier 2025.
9. Financial Post, *JPMorgan, Goldman Sachs resist calls to roll back diversity*, 22 janvier 2025.
10. World economic Forum, *The Future of Jobs Report 2025*, 7 janvier 2025.

Que signifie le D, le E et le I de DEI ?

Les investisseurs considèrent que, lorsqu'ils sont intégrés efficacement, la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) contribuent à la performance commerciale à long terme, à la gestion des risques et à la création de valeur. Les entreprises qui intègrent la DEI dans leurs stratégies de gestion des talents renforcent la prise de décision, stimulent l'innovation et améliorent la rétention des employés, des facteurs clés pour maintenir un avantage concurrentiel.

La ***diversité*** englobe un large éventail d'attributs, notamment la race, le genre, l'ethnicité, le milieu socio-économique, le statut de handicap et la diversité cognitive. Une main-d'œuvre diversifiée apporte des perspectives variées, améliorant la résolution de problèmes, l'adaptabilité et l'évaluation des risques. Cependant, la diversité seule ne génère pas un impact commercial durable sans politiques équitables et une culture inclusive[11].

L'***équité*** garantit un accès équitable aux opportunités, aux ressources et au développement de carrière en traitant les barrières structurelles. Contrairement à l'égalité, qui suppose qu'un traitement uniforme mène à l'équité, l'équité prend en compte les circonstances différentes et cherche à éliminer les obstacles qui pourraient freiner le potentiel des employés. Les organisations qui appliquent des structures de rémunération basées sur des données, des critères de performance objectifs et des processus de promotion impartiaux optimisent le développement des talents et réduisent les coûts liés au roulement du personnel[11].

L'***inclusion*** traduit la diversité et l'équité en résultats commerciaux mesurables. Au-delà de la représentation, l'inclusion garantit que les employés se sentent valorisés et que les perspectives diversifiées sont intégrées dans la prise de décision stratégique. Les entreprises ayant un environnement inclusif bénéficient d'un engagement accru des employés, d'une meilleure collaboration et d'un effort discrétionnaire renforcé, des facteurs ayant un impact direct sur la productivité et la performance financière[11].

Bien que la DEI ait été un point central au niveau des conseils d'administration et de la direction, son impact s'étend à toutes les sphères d'une organisation. Les investisseurs et les parties prenantes évaluent de plus en plus la DEI non pas comme une initiative isolée, mais comme un élément clé de la stratégie des talents, de la gouvernance et de l'atténuation des risques. Les organisations qui alignent la DEI avec leurs objectifs commerciaux plus larges renforcent la stabilité de leur main-d'œuvre, améliorent la confiance des actionnaires et se positionnent pour une croissance durable à long terme dans un marché en constante évolution.

L'argument commercial en faveur de la DEI

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) au niveau du conseil d'administration a été largement étudiée dans la recherche académique, avec des résultats indiquant à la fois des avantages et des complexités dans leur mise en œuvre. Les études suggèrent que la diversité au sein des conseils peut améliorer la prise de décision, renforcer la gouvernance d'entreprise et contribuer à une meilleure gestion des risques, car des perspectives variées permettent des discussions plus approfondies et une supervision stratégique plus efficace[12]. De plus, les entreprises ayant une plus grande diversité de genre au sein de leur conseil d'administration sont associées à de meilleures performances financières dans certains contextes, bien que cette relation ne soit pas toujours linéaire[13]. Des recherches sur les interventions réglementaires, telles que le quota de genre en Norvège, qui exige au moins 40 % de représentation féminine au sein des conseils d'administration des entreprises, et la loi SB 826 de la Californie, qui impose aux entreprises cotées en bourse et basées en Californie d'avoir un nombre minimal de femmes dans leurs conseils d'administration, indiquent que si la diversité imposée peut entraîner un scepticisme initial des investisseurs et des baisses de prix des actions, ces effets peuvent s'atténuer avec le temps à mesure que les entreprises s'adaptent[14].

Par ailleurs, des mesures de DEI plus larges, allant au-delà de la simple représentation démographique, ont été associées à une amélioration de la culture d'entreprise, de l'innovation et de la performance financière à long terme[15]. Cependant, certaines études mettent en garde sur le fait que les bénéfices de la DEI dépendent du secteur d'activité, de l'intégration au sein du conseil et de l'exécution des initiatives, plutôt que de la diversité seule comme moteur d'amélioration des performances[16]. Au-delà de la salle du conseil, la DEI aux niveaux exécutif et opérationnel a également été examiné, avec des recherches mettant en évidence à la fois des opportunités et des défis. Les études suggèrent que les équipes de direction diversifiées peuvent contribuer à de meilleurs résultats financiers, les entreprises appartenant au premier quartile en matière de diversité de genre dans la direction étant 25 % plus susceptibles d'atteindre une rentabilité supérieure à la moyenne[17].

11. BDC, *Diversity, equity and inclusion (DEI)*, 20 octobre 2023.
12. Bernile, G., Bhagwat, V., & Yonker, S. E., *Board Diversity, Firm Risk, and Corporate Policies*, *Journal of Financial Economics*, mars 2018.
13. Post, C., & Byron, K., *Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis*, *Academy of Management Journal*, octobre 2015.
14. Ahern, K. R., & Dittmar, A. K., *The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation*, *The Quarterly Journal of Economics*, 2012.
15. Edmans, A., Flammer, C., & Glossner, S., *Diversity, Equity, and Inclusion: A Review and Synthesis of the Literature*, *European Corporate Governance Institute (ECGI) - Finance Working Paper No. 912/2023,* mai 2023.
16. Huang, J., & Kisgen, D. J., *Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives?*, *Journal of Financial Economics*, juin 2013.
17. McKinsey & Company, *Diversity Wins: How Inclusion Matters*, 19 mai 2020.

Cependant, le succès des initiatives de DEI dépend fortement de leur mise en œuvre. Une étude de l'Université de Boston souligne que de nombreux programmes de DEI en entreprise manquent d'évaluations d'impact rigoureuses, rendant difficile la mesure de leur efficacité[18]. De même, une méta-analyse a révélé que si la formation à la diversité peut accroître la sensibilisation et les connaissances, son impact à long terme sur le comportement et la culture du lieu de travail est souvent limité sans initiatives structurelles et stratégiques de soutien[19].

Considérations stratégiques pour les organisations canadiennes

Le paysage canadien de la DEI a été façonné par des réglementations comme la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), qui exige depuis le 1er janvier 2020 que les entreprises cotées en bourse divulguent la diversité de leur conseil d'administration et de leurs cadres dirigeants. De plus, le 15 février 2025, le gouvernement canadien a mis à jour la Loi sur les banques, la Loi sur les sociétés d'assurances et la Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt, imposant aux banques et institutions financières sous réglementation fédérale de divulguer des informations sur la diversité de leur conseil et de leur haute direction[20,21,22]. Ces nouvelles réglementations sont appliquées par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et restent ouvertes à la consultation jusqu'au 17 mars 2025. Toutefois, notre neuvième Étude semestrielle sur le sentiment ESG des investisseurs institutionnels canadiens, publiée en septembre 2024, a révélé une baisse notable de l'intérêt des investisseurs, la DEI passant de 71 % en tant que priorité ESG en 2021 à seulement 16 % en 2024[23].

Dans notre étude, un gestionnaire d'actifs a expliqué la situation générale : **« Je pense que nous avons fait beaucoup de progrès en ce qui concerne les processus internes liés à la DEI. Si l'on regarde les propositions des actionnaires il y a trois ou quatre ans, beaucoup d'entre elles concernaient la diversité des conseils d'administration et ont été adoptées. De nombreuses entreprises font des efforts sincères pour accroître la diversité, ce qui a conduit à des avancées significatives. Aujourd'hui, toute nouvelle proposition d'actionnaires est rejetée car elles vont au-delà du raisonnable. Personne ne prétend avoir atteint l'objectif final, mais nous avançons dans la bonne direction »**. Cela suggère que les investisseurs canadiens considèrent les pratiques de DEI comme bien établies, avec des progrès significatifs en matière de diversité au sein des conseils d'administration et des initiatives d'entreprise.

Ces résultats renforcent l'idée que la diversité seule n'est pas une solution miracle pour améliorer les performances. Sa valeur réside plutôt dans son intégration efficace dans la stratégie d'entreprise, les structures de leadership et la culture organisationnelle. Pour les investisseurs et les dirigeants d'entreprise, les preuves suggèrent que la DEI peut améliorer la prise de décision, l'innovation et la gouvernance, mais son succès repose sur une exécution réfléchie, une évaluation continue et un engagement en faveur d'une inclusion significative et durable à long terme.

En même temps, notre 8e étude annuelle sur la divulgation des données ESG: Une perspective canadienne, publiée en octobre 2024, met en évidence une augmentation des objectifs de DEI aux niveaux des conseils d'administration et de la direction pour ces entreprises. Toutefois, une baisse notable des objectifs au niveau de la main-d'œuvre a été observée dans les rapports publiés en 2024[24]. Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont lancé une consultation en avril 2023 pour améliorer la divulgation de la diversité au-delà du genre dans la gouvernance d'entreprise. La période de consultation s'est achevée le 12 juillet 2023, et les ACVM n'ont pas encore publié leur réponse ou de nouvelles directives sur les amendements proposés. Alors que les États-Unis font face à une résistance croissante aux politiques de DEI, les entreprises canadiennes pourraient être confrontées à des attentes changeantes de la part des investisseurs et à des pressions réglementaires en évolution.

Naviguer dans un paysage de DEI en mutation nécessite une approche stratégique et structurée, avec l'implication d'acteurs clés, notamment les investisseurs. Il peut être utile pour les entreprises d'évaluer leurs politiques internes en matière de DEI. Un examen approfondi des stratégies de gouvernance, y compris les lignes directrices en matière de vote par procuration et les stratégies d'engagement, permettrait d'assurer une meilleure adéquation avec les valeurs et la culture des bénéficiaires. Cela pourrait impliquer des ajustements potentiels aux politiques d'investissement ou d'investissement responsable, aux processus et aux approches d'engagement, en réponse aux discussions en cours autour de la DEI, particulièrement à la lumière d'une opposition sociétale plus large. Réviser les stratégies de gouvernance pour refléter la position de l'organisation sur la DEI sera un élément essentiel pour garantir que ces efforts restent cohérents avec la culture et les objectifs à long terme de l'organisation.

18. Boston University, *Are Diversity, Equity, and Inclusion Initiatives Helping Workers - or Dividing Them?*, 28 novembre 2023.
19. Bezrukova et al., *A Meta-Analytic Evaluation of Diversity Training Outcomes*, *Journal of Applied Psychology*, octobre 2012.
20. La Gazette du Canada, *Partie I, volume 159, numéro 7 : Règlement sur la communication de renseignements relatifs à la diversité (banques et sociétés de portefeuille bancaires)*, 15 février 2025.
21. La Gazette du Canada, *Partie I, volume 159, numéro 7 : Règlement sur la communication de renseignements relatifs à la diversité (sociétés d'assurances et sociétés de portefeuille d'assurances)*, 15 février 2025.
22. La Gazette du Canada, *Partie I, volume 159, numéro 7 : Règlement sur la communication de renseignements relatifs à la diversité (sociétés de fiducie et de prêt)*, 15 février 2025.
23. Millani, *Étude semestrielle sur le sentiment ESG des investisseurs institutionnels canadiens*, 12 février 2025.
24. Millani, *8ème étude annuelle de Millani sur la divulgation des données ESG : Une perspective canadienne*, 28 octobre 2024.

Pour les émetteurs, il sera important de se poser la question de savoir s'ils souhaitent maintenir leurs programmes de DEI actuels. Des questions essentielles doivent être posées, comme : « Pourquoi la DEI est-elle importante pour notre organisation ? » et « Quelle valeur la DEI apporte-t-elle à notre organisation ? ». Une fois cette évaluation effectuée, ils devront réfléchir à la meilleure façon de communiquer toute révision de leur stratégie, de manière claire et efficace, en utilisant un langage aligné avec la culture et les objectifs de l'entreprise. Cela pourrait impliquer de privilégier d'autres terminologies comme « gestion du capital humain » ou « gestion des talents », selon ce qui correspond le mieux aux objectifs de l'organisation.

Des mises à jour transparentes sur les objectifs, les progrès et la mise en œuvre aideront à garantir la responsabilité. Maintenir une communication ouverte avec les investisseurs et les parties prenantes et affiner les stratégies d'engagement pourraient soutenir un progrès soutenu et significatif, positionnant ainsi la DEI comme un élément clé de la gouvernance d'entreprise et de la culture.

Dans ce cadre, les investisseurs comptent souvent sur les conseils d'administration pour superviser la culture d'entreprise. Les administrateurs devraient donc s'assurer que la DEI figure sur leur ordre du jour, tant en ce qui concerne la composition du conseil que la gestion des entreprises qu'ils supervisent.

Enfin, investisseurs et émetteurs doivent rester attentifs aux attentes de leurs parties prenantes. Clients, employés, investisseurs et autres acteurs surveilleront de près et analyseront les évolutions stratégiques et les communications relatives à la DEI.

Conclusion

La résistance aux initiatives de DEI aux États-Unis reflète un débat sociétal plus large sur le rôle de la diversité dans le monde des affaires et la gouvernance. Bien que les facteurs politiques, réglementaires et les sentiments des investisseurs aient poussé certaines entreprises à réduire leurs engagements en matière de DEI, l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion reste évidente tant dans le monde des affaires que sur les marchés mondiaux.

Les entreprises devront naviguer avec prudence dans ces attentes en évolution, équilibrant la nécessité d'une durabilité à long terme avec les demandes changeantes de la société et des actionnaires. Lorsqu'elle est mise en œuvre efficacement, la DEI demeure un moteur clé de la performance commerciale, de la rétention des talents et de la gouvernance. Son intégration continue dans la culture d'entreprise peut ultimement influencer à la fois la réussite organisationnelle et la dynamique plus large du marché.

Ainsi, nous pouvons nous attendre à une évolution constante de la manière dont la DEI est intégrée dans la stratégie commerciale et communiquée, avec la certitude que les parties prenantes suivront ces développements de près.

À propos de Millani

Millani offre aux investisseurs et aux entreprises des services-conseils en investissement responsable, finance durable et durabilité, y compris des stratégies d'intégration et d'engagement en matière d'ESG et d'impact, dans une optique à la fois de matérialité financière et de double matérialité.

Au cours des 16 dernières années, Millani est devenue le partenaire de choix des investisseurs institutionnels ainsi que les compagnies. Dans le cadre de ses services-conseils en intégration d'enjeux-clés ESG aux stratégies d'investissement et processus décisionnels, Millani contribue à réduire les risques, à augmenter les rendements et à créer de la valeur. Millani élabore également régulièrement des articles de leadership éclairé sur les tendances des investisseurs et en matière de divulgation. La firme tire parti de cette expertise et de cette expérience pour aider les sociétés, tant publiques que privées, à créer des stratégies, à interagir avec les intervenants et à améliorer leurs divulgations, afin de les supporter à accéder au capital et à optimiser leur valeur marchande.

Le succès de Millani est fondé sur une approche centrée sur le client qui s'articule autour d'enjeux importants, d'une application pratique, et de conseils indépendants. Notre expérience solide des marchés des capitaux et notre expertise inégalée en ESG, et son lien à la création de valeur, positionnent Millani au point de convergence des investisseurs et des entreprises et nous rendent unique sur le marché canadien.