

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES MEILLEURES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS UN MILIEU DE
DIVERSITÉ : LE CAS ERICSSON

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
AMEL YALAOUI

DÉCEMBRE 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce au soutien de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Tout d'abord, je voudrais adresser toute ma gratitude à la directrice de ce mémoire, Andrée De Serres, pour sa disponibilité, sa patience et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie mon mari Mathieu Tousignant avec qui tout est possible. Son infinie patience et son éternelle bonne humeur m'ont aidé à venir au bout de ce travail.

Je remercie mes parents et ma sœur Schéhérazade pour la confiance et le support moral qu'ils m'ont offert tout au long de mon parcours, contribuant ainsi à développer ma créativité et mon désir d'approfondir mes connaissances. J'aimerais aussi remercier mes amis Yvonne Roc et Zadig Papazian pour leur amitié et leur compréhension.

Je remercie également les personnes d'Ericsson qui ont accepté de me recevoir afin de répondre à mes questions et me donner des pistes de recherches, notamment le Dr Salima Omari qui m'a ouvert les portes de cette grande entreprise.

Finalement, sans l'aide précieuse de l'experte en gouvernance et chargée de cours Louise Champoux-Paillé, des pages entières de ce mémoire n'auraient tout simplement pas vu le jour.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I DÉMARCHE DE RECHERCHE	6
1.1. Problématique	6
1.2. Méthodologie	8
1.2.1. Méthode de collecte de données.....	8
1.2.2. L'observation.....	9
1.2.3. L'analyse documentaire : les documents corporatifs d'Ericsson .	10
1.2.4. L'entrevue	10
1.2.5. Analyse des entrevues	11
CHAPITRE II LES FONDEMENTS THÉORIQUES	13
2.1 La gouvernance.....	13
2.1.1 Les grandes définitions.....	13
2.1.2 La gouvernance et les risques.....	19
2.2 La diversité.....	21
2.2.1 Les grandes définitions.....	21
2.2.2 La diversité et les risques	25
2.2.3 Avantages et défis de la gestion de la diversité.....	27
2.2.4 Actions gouvernementales en regard de la diversité.....	31
2.2.5 Les femmes sur le marché du travail.....	34

CHAPITRE III LE CADRE CONCEPTUEL.....	38
3.1 La gouvernance d'entreprise et les mécanismes d'influence des dirigeants.....	38
3.1.1 Parties prenantes externes (PPE).....	41
3.2 Les pouvoirs constituant le système de gouvernance	50
3.2.1 Le pouvoir exécutif	51
3.2.2 Le pouvoir de surveillance	51
3.2.3 Le pouvoir souverain.....	51
3.3 La diversité.....	51
CHAPITRE IV LE CAS ÉRICSSON.....	54
4.1 Pourquoi avoir choisi Ericsson ?.....	54
4.2 Pourquoi avoir choisi la méthode de cas?.....	55
4.3 L'apport des méthodes de collecte d'information pour ce travail.	55
4.3.1 L'observation.....	55
4.3.2 L'analyse documentaire	56
4.3.3 L'entrevue	57
4.3.4 Analyse des entrevues	59
CHAPITRE V L'ANALYSE DU CAS ERICSSON.....	61
5.1 Ericsson.....	61
5.2 Contexte de la Suède.....	61
5.3 Le modèle nordique de gouvernance corporative	63
5.4 Le modèle suédois de gouvernance corporative	64
5.4.1 Le contexte suédois	64
5.4.2 Le cadre réglementaire	64
5.4.3 La structure de gouvernance.....	66
5.5 Ericsson : vue historique	70
5.6 Les contingences d'Ericsson	76
5.7 Chiffres et évolution	77
5.8 La gouvernance chez Ericsson.....	78
5.8.1 Le conseil d'administration d'Ericsson.....	80

5.8.2 Les comités	81
5.8.3 La diversité chez Ericsson :	83
CHAPITRE VI L'ANALYSE DIAGNOSTIQUE D'ERICSSON	87
6.1 La gouvernance	87
6.1.1 Les parties prenantes externes	89
6.1.2 Les parties prenantes internes	96
6.2 La diversité	98
6.2.1 Diversité et culture organisationnelle	98
6.2.2 Gestion de la diversité	99
6.2.3 Avantages de la diversité	100
6.2.4 Origine des employés	102
6.2.5 Âge des employés	103
6.2.6 Le genre	109
CHAPITRE VII LIMITES ET NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE	113
7.1 Les limites	113
7.2 Les nouvelles pistes de recherche	114
CHAPITRE VIII CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	115
8.1 Les enseignements du cas Ericsson	115
8.2 Autres pratiques observées	117
8.2.1. Stratégie, leadership et culture organisationnelle	117
8.2.2 Développement des compétences	121
8.2.3. Le processus de sélection et de recrutement	121
8.2.4. Programme d'accès à l'égalité	122
8.2.5. Accueil et intégration en emploi	122
8.2.6. Maintien en emploi	123
8.2.7. La gestion du rendement	123
8.2.8 Les relations employeur-employé	124
8.2.9. L'entrevue de départ	124

Annexe A : Identification anonyme des répondants	125
Annexe B : Grille d'observation non participante	126
Annexe C : Certificat d'éthique	127
Annexe D : Grille d'entrevues semi-dirigées et formulaire de consentement....	128
Annexe E : Courriels entre Amel Yalaoui et Dr Eleanor Fritz sur la définition de la gouvernance	133
Annexe F : Description ethnographique au sein d'Ericsson Montréal	135
RÉFÉRENCES.....	141

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 Démarche de recherche.....	7
Figure 2.1 Modèle de la gestion de la diversité : Adding Value Through HRM	24
Figure 2.2 Évolution de l'inclusion de la diversité au travail	26
Figure 3.1 La gouvernance d'une entreprise de la société par actions ouverte.....	39
Figure 3.2 La gouvernance d'entreprise et les mécanismes d'influence des dirigeants	40
Figure 3.3 Les parties prenantes externes	41
Figure 3.4 Les parties prenantes internes	45
Figure 3.5 Les trois pouvoirs constituant la gouvernance selon Gomez	50
Figure 3.6 Les dimensions de la diversité.....	52
Figure 5.1 Pourcentage des ventes dans le marché mondial.....	72
Figure 5.2 Le système de gestion du groupe Ericsson	74
Figure 5.3 Les valeurs fondamentales d'Ericsson.....	75
Figure 5.4 Cycle annuel de travail du conseil d'administration d'Ericsson 2011	80
Figure 5.5 La structure de la gouvernance d'Ericsson.....	81
Figure 5.6 L'organisation du travail des trois comités d'Ericsson.....	82
Figure 6.1 La structure de la gouvernance d'Ericsson en 2011	87
Figure 6.2 La gouvernance d'entreprise et les mécanismes d'influence des dirigeants	88
Figure 6.3 Répartition géographique du capital	90
Figure 6.4 La structure de la gouvernance d'Ericsson	91
Figure 6.5 Le CEO et son lien avec les groupes de direction	97
Figure 6.6 Répartition des employés d'Ericsson par région	103

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 Population par grand groupe d'âge et par sexe, Québec, juillet 2010.....	35
Tableau 4.1 Répartition des répondants pour l'entrevue	58
Tableau 5.1 États financiers d'Ericsson des cinq dernières années : 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.....	77
Tableau 5.2 Nombre d'employés d'Ericsson par région dans le monde 2010-2011 ..	84
Tableau 5.3 Nombre d'employés d'Ericsson par région et par genre	85
Tableau 5.4 Employés d'Ericsson par genre et par âge en 2011	86
Tableau 6.1 Nombre total d'actions détenues par l'équipe de direction et les membres du conseil d'administration en date du 31 décembre 2011	90
Tableau 6.2 Le nombre par région des employés d'Ericsson pour les années 2010 et 2011	102
Tableau 6.3 Mouvements des employés d'Ericsson en 2008, 2009, 2010, 2011	104
Tableau 6.4 Mouvement des employés d'Ericsson pour l'année 2006	106
Tableau 6.5 : Répartition des employés d'Ericsson par âge et par genre pour les années 2009, 2010, 2011	108
Tableau 6.6 Répartition des employés d'Ericsson par âge et par genre 2009.....	111
Tableau 6.7 Proportion de femmes élues au Parlement dans quelques pays du monde	112

RÉSUMÉ

La transformation rapide de l'économie mondiale et de l'environnement d'affaires dans lequel évoluent les entreprises oblige ces dernières à formuler de nouvelles stratégies afin de faire face aux effets de la mondialisation. Dans un monde où le talent est critique pour la réussite commerciale, comme le domaine des télécommunications, les entreprises se livrent une concurrence croissante sur le plan mondial afin d'attirer et retenir les meilleurs talents.

L'objet de cette recherche est d'analyser les liens entre la gouvernance d'une entreprise et sa gestion de la diversité. Pour ce faire, nous avons procédé par l'analyse d'un cas, celui de la filiale montréalaise d'Ericsson. Les pratiques de gouvernance d'Ericsson découlent de l'influence du cadre institutionnel social-démocrate suédois. Le modèle scandinave prône des valeurs d'égalité entre les classes sociales et entre les hommes et les femmes et favorise l'implication des employés dans la gouvernance des entreprises. L'influence prépondérante de la culture organisationnelle de la société mère a une influence positive sur sa filiale montréalaise, qui lui procure un avantage face à des concurrents moins imprégnés à ces pratiques.

L'objectif principal de cette recherche est de comprendre le modèle de gouvernance d'Ericsson et d'observer les pratiques qu'elle a mises en place pour pouvoir gérer efficacement la diversité. Notre analyse des pratiques de gouvernance de la diversité de la filiale montréalaise d'Ericsson permet de tirer des enseignements susceptibles d'éclairer les entreprises, notamment les entreprises québécoises, soucieuses de mettre en œuvre des pratiques de gestion de la diversité.

Les résultats de cette étude de cas permettent d'expliquer les différentes visions exprimées par les gestionnaires et les employés quant à la gestion de la diversité au sein d'une entreprise multinationale. Ces résultats auront des applications aussi bien théoriques que pratiques. Dans ce mémoire, le mot gouvernance fait référence à la gouvernance corporative.

Mots clés : Diversité, gouvernance, gouvernance nordique, organisation, haute technologie, Ericsson.

INTRODUCTION

L'économie mondiale se transforme rapidement et l'environnement d'affaires dans lequel évoluent les entreprises d'aujourd'hui devient de plus en plus complexe. La vitalité de ces changements influe grandement sur le fonctionnement des affaires et la gouvernance des organisations. Pour faire face à ces nouvelles contraintes, les entreprises dépendent de plus en plus de leurs ressources humaines.

Le Québec n'échappe pas à cette nouvelle réalité. Les entreprises québécoises doivent adapter leurs pratiques de gouvernance et de gestion, particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines, pour faire face aux transformations de l'environnement qui s'accroîtront dans les années à venir.

Ces dernières années, le Canada et particulièrement le Québec, ont connu une diversification majeure dans la composition de leurs mains d'œuvre. Afin de remédier à une éventuelle pénurie de la main-d'œuvre, le nombre d'immigrants reçus est passé de 32 502 en 2000 à 49 490 en 2009¹ (ISQ, 2010). De plus en plus, les entreprises devront recruter leurs nouveaux employés dans un bassin de ressources fort diversifiées pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. En effet, d'ici quelques années, la totalité de la croissance des travailleurs de la région métropolitaine de

¹ ISQ. 2010. «Immigrants selon la catégorie d'immigrants, Québec, 1980-2011». Gouvernement du Québec. http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt_poplt_imigr/605.htm.

Montréal sera attribuable à l'immigration. Parallèlement, une part très importante des travailleurs actuels se retrouvera à la retraite² (VISÉES, 2008).

De cet état de fait, la gestion de la diversité devient un enjeu pour les entreprises. En effet, le contexte démographique québécois (vieillissement de la population, accentuation du pluralisme culturel, augmentation de l'immigration, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, etc.) exige que les entreprises mettent en place des stratégies adaptées afin de répondre à leurs besoins en ressources humaines et demeurer compétitives.

Plusieurs recherches se sont penchées sur le management et la diversité, en particulier la diversité culturelle. Avec une telle évolution de la main-d'œuvre disponible et des effectifs au sein des entreprises québécoises, il n'est pas étonnant que la gestion de la diversité soit devenue une préoccupation majeure depuis quelques années³. L'émergence de la thématique de la «diversité» qui s'installe durablement au cœur des différents rapports d'entreprise et non plus uniquement comme effet de mode, justifie qu'on en livre un décryptage pour aider aussi bien les chercheurs en sciences sociales que les cadres à en comprendre les enjeux et les finalités.

Quand on parle de diversité, on pense à tout ce qui différencie les individus : le sexe, l'âge, l'origine, la langue, la religion, le statut social, la culture, la condition physique, orientation sexuelle, etc. Même si la société reflète toutes ces caractéristiques, il en va tout autrement dans les entreprises, dont l'effectif était jusqu'à tout récemment le plus souvent homogène⁴ (CRHA, 2011). Faire appel à une

² VISÉES (2008). « La gestion de la diversité : une réalité payante ». *VISÉES*, Le magazine de la chambre de commerce, Chambre de commerce du Montréal métropolitain. 1 En ligne. <<http://www.ccmq.ca/fr/index.aspx?p=1377>>.

³ Rosenzweig, Philip M. 1998. «Stratégies pour la gestion de la diversité». *Les Échos*, vol. *L'art de l'entreprise globale*, p. 6-12

⁴ CRHA. 2011. «Gestion de la diversité (volet immigration et intégration)». En ligne. <<http://www.portailrh.org/diversite/>>.

main-d'œuvre de plus en plus diversifiée n'est pas tant un choix qu'une réalité incontournable⁵ (VISÉES, 2008).

L'objet de cette recherche est d'analyser les liens entre la gouvernance d'une entreprise et sa gestion de la diversité. Pour ce faire, nous procéderons par l'analyse d'un cas, celui d'Ericsson, dans le but d'en tirer des enseignements pour les entreprises du Québec ou d'ailleurs. Ericsson est une entreprise leader dans le domaine des télécommunications. Une de ses filiales est implantée à Montréal au Québec.

Nous aurons recours à une démarche de recherche explicative dans laquelle nous confronterons la théorie et la pratique, en l'occurrence les enseignements tirés d'une étude de cas. Notre étude demeure une modeste contribution au débat entourant la gouvernance et la diversité dans le milieu des hautes technologies.

Notre démarche d'analyse est divisée en trois grandes étapes, à savoir : (1) la compréhension du contexte dans lequel évoluent les entreprises multinationales au Québec; (2) la compréhension de la relation entre les parties prenantes et l'organisation dans la gestion de la diversité; et (3) l'analyse et l'exploration de pistes de solutions afin de pouvoir développer de solides stratégies de gouvernance en relation avec la diversité des ressources humaines dans les entreprises multinationales de hautes technologies au Québec.

Les fondements théoriques sur lesquels repose notre cadre conceptuel sont exposés au second chapitre du présent document. Les divers concepts relatifs à la gouvernance et à la diversité ont été définis en référence aux définitions généralement acceptées et reconnues. Après avoir clairement défini la gouvernance et la diversité, nous abordons la gouvernance appliquée à la gestion de la diversité. Nous explorons la diversité dans les différents niveaux organisationnels de l'entreprise et ses

⁵ VISÉES (2008). La gestion de la diversité : une réalité payante. *VISÉES*, Le magazine de la chambre de commerce, Chambre de commerce du Montréal métropolitain. En ligne. <<http://www.ccmm.qc.ca/fr/index.aspx?p=1377>>.

conséquences sur la performance. En dernier lieu, nous exposons les risques associés à la gestion des différents aspects touchés par la diversité multiculturelle et de genre.

Le troisième chapitre présente le cadre conceptuel auquel nous avons recours afin de structurer, simplifier et articuler notre problématique. Dans le but de bien cerner les deux dimensions que sont la gouvernance et la diversité, nous avons construit un cadre d'analyse hybride. Notre cadre conceptuel est composée du modèle de De Serres (1999) portant sur la gouvernance d'entreprise de la société par actions ouverte, de Charreaux (1993), portant sur les mécanismes de contrôle des dirigeants et du modèle de Gomez (2009) portant sur les pouvoirs constituant le système de gouvernance.

Le quatrième chapitre présente l'entreprise que nous avons choisie pour notre étude de cas afin de pouvoir confronter la théorie à la pratique. Ericsson a été retenu comme modèle pour notre analyse de cas. Dans cette section, nous décrivons le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Le cas Ericsson illustre un exemple d'organisation où la gestion de la diversité s'opère naturellement et de façon organique. Ericsson a su véhiculer à ses filiales une ouverture exemplaire sur la gestion de la diversité. Le cadre institutionnel et ainsi que le contexte historique ont concouru au développement d'un style de gouvernance qui prône la diversité. De plus, la forte culture d'entreprise créée par Ericsson et l'environnement cosmopolite de Montréal encouragent activement le bureau montréalais de l'entreprise à intégrer à ses pratiques managériales la gestion de la diversité.

Notre cueillette d'informations a été complétée sur le terrain à l'aide d'entrevues semi-structurées auprès de gestionnaires de groupes reflétant la diversité dans la division canadienne de Ericsson, société suédoise multinationale œuvrant dans le domaine des télécommunications, afin de vérifier comment le concept de diversité y est construit et compris.

À l'aide des informations recueillies, nous tenterons d'expliquer pourquoi certaines entreprises sont plus exposées à cette problématique que d'autres. Nous tenterons de comprendre quels sont les aspects et les bonnes pratiques de la gouvernance reliés à la diversité au sein de l'entreprise. Nous tenterons de voir s'il y a un clivage entre la théorie et la pratique, du moins celle divulguée dans les rapports annuels et les rapports de responsabilité sociale des entreprises. Et finalement, nous étudierons également les pratiques mises en place par certaines organisations en matière de gestion des ressources humaines afin d'intégrer efficacement cette main-d'œuvre disponible et qualifiée.

Notre recherche se conclura par l'énonciation de constats qui émaneront de notre travail d'analyse et qui permettront de structurer une synthèse critique des limites de notre recherche ainsi que d'élaborer des recommandations pour de futures pistes de recherche.

CHAPITRE I

DÉMARCHE DE RECHERCHE

1.1. Problématique

Le système de gouvernance des entreprises œuvrant dans le domaine des hautes technologies représente de véritables défis, étant donné la dynamique, l'enchevêtrement, et même la divergence des intérêts encourus. La transformation du marché du travail, avec une présence de plus en plus forte de femmes et d'immigrants, apporte une nouvelle vision qui imprègne profondément les pratiques et la culture des entreprises au sein desquelles ils œuvrent.

Notre recherche a pour objet de mettre en lumière quelles approches de la gouvernance d'entreprise favorisent le développement de pratiques efficaces de la gestion de la diversité.

Quelles conditions favorisent aujourd'hui le développement d'un modèle de gouvernance de la diversité dans le contexte québécois ?

Pour répondre à cette question, nous effectuerons une analyse empirique de la dynamique de certains aspects de la diversité, en particulier en ce qui concerne le genre et l'origine ethnoculturelle au sein des différents départements des bureaux montréalais de l'entreprise Ericsson. Notre analyse s'appuiera sur un modèle théorique hybride qui nous permettra de bien saisir les deux dimensions à l'étude, soit la gouvernance et la diversité. L'analyse de la gouvernance reposera sur le modèle théorique de De Serres (1999) portant sur la gouvernance d'entreprises par actions ouvertes. L'analyse de la diversité sera articulée autour de concepts et de définitions internationalement reconnues.

Notre démarche de recherche est résumée dans la figure 1.

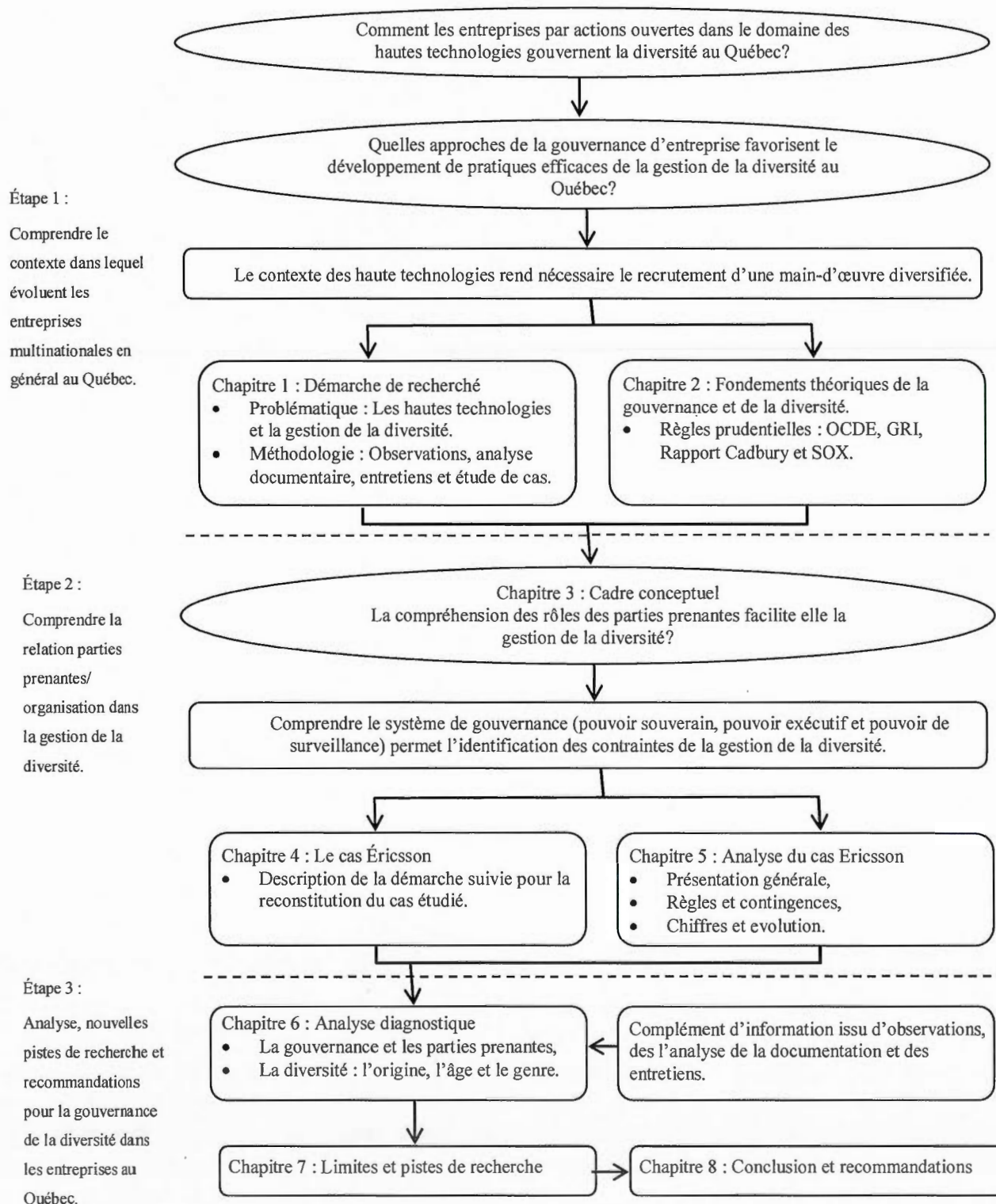


Figure 0.1 Démarche de recherche

1.2. Méthodologie

Pour les besoins de notre étude, notre choix s'est arrêté sur la méthode de l'étude de cas. Cette stratégie de recherche empirique paraît la plus apte à répondre concrètement à la problématique étudiée. L'étude de cas vise à utiliser un ou des exemples réels afin de faciliter la compréhension et la connaissance en répondant aux questions «comment» et «pourquoi» permettant ainsi de tirer plus facilement des enseignements au sujet du phénomène observé.

La démarche de recherche de type qualitative a été préconisée afin de recueillir les données essentielles à la compréhension de la réalité observée.

Bouma et Atkinson (Bouma, Atkinson et Dixon, 1995) expliquent que l'analyse statistique ne conviendrait pas à la recherche en science sociale avec des sujets humains :

« (The) Qualitative research can be described as any social science research that produces results that are not obtained by statistical procedures or other methods of quantification. Some of the data may be quantified, but the analysis is qualitative. It can refer to research about people's lives, their stories, and behaviour, and can also be used to examine organizations, relationships, and social movements. [...] Adopting this approach requires the researcher to empathize (not necessarily sympathize) with the people being studied. [...] A further characteristic is that qualitative research is relatively unstructured [...] ».

La construction de l'étude de cas requiert la mobilisation de nombreuses données afin d'étayer, de la façon la plus précise possible, la prise en compte du contexte dans l'étude du phénomène en question.

1.2.1. Méthode de collecte de données

La collecte de données est un processus important dans la méthodologie et une condition préalable indispensable, afin de dresser un portrait de la situation. Dans le but de procurer aux résultats la validité et la fidélité nécessaire, nous avons diversifié nos ressources d'information en réalisant la collecte de données en trois étapes distinctes, soit : l'observation, l'analyse documentaire et la conduite d'entrevues.

1.2.2. *L'observation*

L'observation relève d'un triple labeur de perception, de mémorisation et de notation. Noter une observation permet d'abord de garder des traces écrites de nos perceptions et de ce qui nous a paru le plus important, et par la suite pourra être réutilisé pour valider les informations obtenues lors des entrevues.

Les observations menées à différents emplacements au sein d'Ericsson nous ont permis de mieux cerner la synergie de travail dans un milieu haut en diversité. Cette observation vient compléter l'aspect verbal des entrevues par l'aspect non verbal de la collecte de données. Notre observation en tant que témoin s'est portée sur le moindre détail des structures immobiles, mais aussi sur les comportements des employés et des gestionnaires. Cette expérience nous a aussi permis de mieux saisir la réalité de l'environnement et du travail des employés et gestionnaires de l'entreprise.

Dans le but de consigner nos observations, nous avons tenu un journal de bord. La période d'observation a été réalisée durant deux journées entières en 2009. Cette observation a été faite dans le cadre d'un travail de session portant sur l'analyse ethnographique des bureaux montréalais de l'entreprise Ericsson.

Le journal de bord, constitué des grilles d'observations (cf. Annexe B, grille d'observation non participante), reprend les éléments suivants:

- la date et lieu d'observation ;
- contexte et durée de l'observation ;
- les personnes présentes ;
- l'objet de l'observation ;
- toute autre information pertinente pour le travail de recherche (impressions, interrogations, réflexions, liens avec la théorie, etc.).

Les grilles d'observations ont permis de structurer l'information et de relever, quantifier et qualifier ce qui a été observé. Les repères ont été élaborés en amont, en fonction d'indicateurs précis indispensables à la qualité de l'observation.

1.2.3. L'analyse documentaire : les documents corporatifs d'Ericsson

L'analyse documentaire selon Waller (Waller et Masse, 1999) est l'opération essentielle déterminant la qualité ou non d'une recherche d'informations qui en est l'aboutissement : elle consiste à extraire d'un texte tout son sens, pour le transmettre à qui en a besoin.

Nous avons consulté diverses publications corporatives de la société Ericsson afin d'enrichir nos sources d'information. L'étude des rapports annuels et de gouvernance d'entreprise d'Ericsson pour les quatre dernières années nous a permis de saisir l'importance qu'accorde l'organisation au phénomène de la diversité en milieu de travail et au bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

1.2.4. L'entrevue

L'entrevue, selon Bordeleau (Bordeleau, 1997), est une méthode communément utilisée pour recueillir des données. Maniable, cette formule permet d'obtenir de l'information plus approfondie que les techniques de cueillette d'information par sondage. L'entretien est un outil qui est utilisé dans le but d'explorer une problématique particulière. Cette méthode exploratoire nous permettra d'approfondir notre analyse, d'étayer notre argumentaire et nos recommandations. Tout comme l'observation, l'entretien demande un certain nombre de précautions dans l'emploi et un certain nombre de « normes » implicites pour mener à bien cette tâche qui nous permettra d'assembler le maximum de données relatives à notre étude. Notre responsabilité est d'être réceptif aux contenus des réponses et de nous assurer de ne pas biaiser l'essence des informations transmises (Bordeleau, 1997).

Au total, 12 entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès de gestionnaires et de directeur de départements d'Ericsson. Ces rencontres ont été réalisées au début de l'année 2012, sur une période deux mois, suite à l'obtention de l'approbation

éthique⁶ (cf. Annexe C, certificat d'éthique). Ces entrevues avec les répondants choisis nous ont permis de bénéficier de leur connaissance de l'organisation et de leur expérience en matière de gestion de la diversité en milieu de travail. Les entretiens ont livré des points de vue singuliers qui nous ont permis de pouvoir mettre en relief et critiquer certains éléments de la problématique par rapport aux données déjà connues. Les entrevues ont été conduites auprès de gestionnaires de deux fonctions majeures de l'entreprise : le département de la recherche et du développement et celui du service.

En général, les rencontres étaient d'une durée de 60 minutes. Les discussions avaient pour objet de s'assurer que tous les éléments du cadre conceptuel retenus pour l'analyse des meilleures pratiques de gestion de la diversité soient couverts.

Pour la conduite des entretiens, nous avons construit une série de questions générales et spécifiques de recherche. Ayant déterminé les questions ciblées, nous les avons organisées selon les thématiques de notre cadre d'analyse afin que toutes les dimensions et les paramètres du cadre conceptuel soient pris en compte (cf. Annexe D, grille d'entrevue utilisée et formulaire de consentement).

1.2.5. Analyse des entrevues

Tel qu'entendu avec nos répondants, les propos recueillis pendant les entrevues demeurent confidentiels (cf. Annexe D, grille d'entrevue utilisée et formulaire de consentement). Nous les avons retranscrits afin de pouvoir extraire plus aisément l'information obtenue et pointer sa pertinence dans le cadre de notre recherche. La codification de la masse d'information récoltée nous a permis de classer, de compiler, d'analyser de façon minutieuse et de recouper plus aisément les données et les composantes à l'étude, nous facilitant du même coup l'interprétation des résultats.

⁶ Approbation éthique d'un rapport de recherche étudiant de cycle supérieur portant sur l'humain.

Cette étape était cruciale puisque l'analyse descriptive émanant de ces entretiens a permis de dresser un portrait de la situation le plus fidèle possible afin de pouvoir constituer notre étude de cas.

Les résultats de cette recherche s'appuient sur une étude de cas expliquant les visions exprimées par les gestionnaires et employés face à la diversité de culture et de genre dans une société ouverte par actions au Québec. Des visions sur la différenciation des conceptions de notions fondamentales, notamment la compétence, le leadership, la performance, la pratique de gouvernance, et finalement l'impact de la diversité sur les différentes parties prenantes en particulier et sur l'entreprise en général. Ces résultats auront des applications aussi bien théoriques que pratiques.

CHAPITRE II

LES FONDEMENTS THÉORIQUES

Le cadre conceptuel de la recherche est établi à partir d'une revue de littérature sur les notions théoriques dans le domaine de la gouvernance corporative et de la diversité.

2.1 La gouvernance

2.1.1 Les grandes définitions

« Certains termes ne prennent toute leur dimension qu'après avoir acquis la sanction du temps; le terme « gouvernance » est l'un de ceux-là et malgré le grand intérêt qu'on lui porte, acquis surtout de grands scandales financiers, il subsiste toujours un sentiment quasi général d'incompréhension à son égard et une divergence internationale quant à sa portée »⁷ (Naciri, 2006).

La gouvernance d'entreprise, qui est la traduction de l'expression *corporate governance*, correspond à une mutation d'ordre institutionnel de l'entreprise relative aux dispositifs de direction, d'incitation et de contrôle, mis en œuvre dans les sociétés anonymes. Selon Lavoisier (Lavoisier, 2009), la gouvernance est également associée à la surveillance économique, financière, morale et éthique de l'entreprise.

Effectivement, la gouvernance est passée d'un terme théorique à pratique et c'est devenu un domaine convoité au cours du contexte mitigé des années 2000 avec les scandales d'entreprises tel qu'Enron, Nortel, Cinar, Worldcom, Tyco, Vivendi et Parmalat. Ces scandales de gouvernance d'entreprise ont mené à l'instauration de la loi Sarbane Oxley, une loi fédérale américaine imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière. Par la suite, d'autres scandales tels que HP,

⁷ Naciri, A. 2006. *Traité de gouvernance corporative : théories et pratiques à travers le monde*. [Québec]: Presses de l'Université Laval, xiv, 602 p..

Siemens et le gouvernement grec, American Airlines, AOL, Time Warner et Haliburton avec ses contrats du gouvernement et leur surfacturation pour ne citer que ceux-là, ont nourri un climat de paranoïa et de méfiance au sein de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Par conséquent, les entreprises ont dû s'adapter aux changements en adoptant des mesures de plus en plus rigoureuses provenant de nouvelles exigences réglementaires adoptées pour assurer une gouvernance pérenne. Un défi presque impossible vu la complexité des rapports et des liens entre parties prenantes, autant dans le cas de la gouvernance des entreprises constituées en sociétés ouvertes sur le marché public que d'entreprises privées non inscrites en bourse.

Ainsi, une littérature abondante s'intéresse à promouvoir les pratiques de la bonne gouvernance. Selon le Petit Robert, la gouvernance nous vient du XIII^e siècle, et ce terme s'appliquait aux baillages de l'Artois et de la Flandre.

Sur son site officiel⁸ (CE, 1996), la Commission européenne donne une vue d'ensemble sommaire sur l'étymologie de ce terme. Il a été utilisé au XIII^e siècle pour désigner le gouvernement ou l'art de gouverner. Dans les années 90, l'ouverture du marché et la mondialisation ont agité les fondements obsolètes de l'organisation et l'entreprise a alors connu des mutations profondes. À partir de là, le terme gouvernance nous est revenu en anglais en premier lieu soit « *Governance* », terme controversé d'une nouvelle forme participative qui sert à guider les différentes parties prenantes.

Adam Smith à son époque fut un visionnaire dans son raisonnement, en esquissant les assises de la gouvernance en expliquant :

⁸ CE. 1996. «Qu'est ce que la gouvernance». En ligne.<http://ec.europa.eu/governance/index_fr.htm>.

*Property rights continue to have a rightful moral legitimacy when used to secure the right of each individual as a stakeholder in the assets on which they depend to produce a reasonable living for themselves and their families. They lack moral legitimacy, however, when used by those who have more than they need to exclude others from access to a basic means of living or to absolve themselves of responsibility for equitably sharing and stewarding the resources that are the common heritage of who were born to life in this planet.*⁹ (Smith et Stewart, 1861)

Selon Jean-Jacques Caussain (2005), la gouvernance peut être définie comme un ensemble de principes qui tendent à régir les relations entre le conseil d'administration, les actionnaires et les dirigeants dans les entreprises faisant appel aux marchés financiers.

Si l'on résume, selon Peter Wirtz (2008), la gouvernance peut être définie comme une forme de pilotage multi parties prenantes (*stakeholders*). Les décisions ne sont plus le fait d'un unique ordonnateur, mais bien le fruit de la consultation auprès de toutes les parties prenantes après avoir soigneusement pesé le pour et le contre selon leurs différents intérêts.

Avec la défaillance des conseils d'administration, la réflexion sur la gouvernance a été favorisée par le changement de nature de l'actionnariat et la montée en puissance des investisseurs institutionnels (partant du fait que la gouvernance est étroitement liée au phénomène de la mondialisation, et en particulier, à celle des marchés financiers). Ce mouvement est d'abord apparu aux États-Unis, puis au Royaume-Uni, c'est-à-dire dans des économies dans lesquelles le financement des grandes entreprises provient essentiellement des marchés financiers, avant de gagner l'ensemble des autres pays dotés d'une économie libérale. Cette évolution

⁹ Smith, Adam, et Dugald Stewart. 1861. *The theory of moral sentiments, or, An essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbours, and afterwards of themselves. To which is added, a dissertation on the origin of languages. New ed., with a biographical and critical memoir of the author by Dugald Stewart*, New. London: Bohn, 432, 496 p..

majeure du capitalisme ne pouvait être ignorée des grandes instances internationales (OCDE et UE) qui en ont fait un facteur d'efficience économique¹⁰ (Caussain, 2005).

Lancés en mai 1999 et révisés en 2004, les principes de gouvernance de l'OCDE sont un des 12 standards de référence pour la stabilité financière internationale du Conseil de stabilité financière en réponse à la prise de conscience croissante de l'importance d'un bon gouvernement d'entreprise pour préserver la confiance des investisseurs et pour les performances économiques nationales. Ils sont aussi la référence pour la partie portant sur le gouvernement d'entreprises des rapports sur l'observation des standards et codes menés par le Groupe de la Banque mondiale¹¹ (OCDE, 2004).

Le thème de la gouvernance a pris son essor en Grande-Bretagne en 1992 à la suite de la publication du rapport Cadbury. Ce document nous fournit une définition universelle de la gouvernance, la définissant comme « un système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées ». L'OCDE propose, en 2004, une acceptation élargie plus sociétale, en définissant le gouvernement d'entreprise comme une « référence aux relations entre la direction de l'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer la surveillance des résultats obtenus ».

Davantage centré sur la compréhension des relations entre les acteurs principaux et les décisions, Scheid (2005) suggère la définition suivante : « La gouvernance est la répartition des tâches entre les associés, le conseil

¹⁰ Caussain, Jean-Jacques. 2005. «L'influence mondiale et européenne». *Cahiers de droit de l'entreprise*, vol. 5, p. 21-67.

¹¹ OCDE. 2004. *Business PME : Toute l'entreprise*. En ligne. <<http://www.businesspme.com/sites/economie/157/>>.

d'administration et la direction générale. Elle focalise les idées de gouvernance sur les mécanismes de fonctionnement des organes de direction d'une entreprise et elle est aussi celle qui est retenue dans la littérature internationale sous le nom de *corporate governance* ».

Implicitement, le concept de gouvernance vise à expliquer la répartition des pouvoirs au sein d'une organisation, celle-ci n'étant pas considérée comme une entité homogène, mais comme le lieu de rencontre d'intérêts divergents de ses cadres et de ses investisseurs (Paulet, 2003).

Ceci rejoint la définition de la gouvernance d'après Dr Eleanor Fritz, Directrice de la conformité et de la divulgation à la Bourse de Toronto (Voir : Annexe E, Courriels entre Amel Yalaoui et Dr Eleanor Fritz sur la définition de la gouvernance), qui stipule que « la gouvernance d'entreprise désigne un processus ayant une forte structure, utilisée pour diriger et gérer les affaires d'une entreprise, ayant comme objectif la création de valeur pour les actionnaires tout en assurant la viabilité financière de l'entreprise. Le processus et la structure de la gouvernance se définissent par le partage du pouvoir et l'établissement de mécanismes pour atteindre la responsabilisation des actionnaires, du conseil d'administration et des gestionnaires. La direction et les gestionnaires de l'entreprise doivent prendre en compte l'impact de leurs décisions sur les autres parties prenantes telles que les employés, clients, fournisseurs et communautés ».

Selon le *Global Reporting Initiative* (GRI), « la gouvernance s'institue au sein des entreprises par un "Organe de gouvernance" : Comité ou conseil responsable de la direction stratégique de l'organisation, du contrôle de sa gestion et de la responsabilité de rendre des comptes à l'organisation mère et à ses parties prenantes » ¹² (GRI, 2006b). Cette définition se rapproche du gouvernement d'entreprise et couvre l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels

¹² GRI. 2006a. *Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail*. En ligne. <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Labor-Indicator-Protocols.pdf>>.

ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (Charreaux, 1997).

Selon Aim (Aïm, 2006), la définition de la gouvernance d'entreprise, tel qu'elle a été retenue par la Commission spécialisée de terminologie et de néologie en matière économique et financière du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, stipule que : « L'organisation du pouvoir au sein d'une société ou d'une entreprise visant à un meilleur équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les actionnaires ou sociétaires ».

Dès lors, l'exubérance boursière et la crise de confiance auprès des différentes parties prenantes des entreprises ont donné naissance à une nouvelle forme de gouvernance chaperonnée par la Loi Sarbanes-Oxley (ou SOX), adoptée en 2002 et imposée à toutes les entreprises cotées aux États-Unis, pendant le scandale Enron. Cette loi stipule que les dirigeants se doivent de présenter à la Commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes certifiés. Cette loi concerne aussi les 1300 groupes européens ayant des intérêts aux États-Unis. Cependant, cette loi n'a pas pu prédire les décadences de la crise 2008-2009¹³ (Nekourouh, 2010), d'où la nécessité d'une ouverture d'un débat autour des insuffisances de la gouvernance auprès des entreprises cotées en bourses ainsi que des établissements financiers.

Le concept de diversité commence aussi à s'incruster dans la gouvernance des entreprises. La Commission européenne a lancé, le 5 avril 2011, une consultation portant sur différents aspects de la gouvernance d'entreprise¹⁴ (CE, 2011) et qui

¹³ Nekourouh, M. 2010. «Alignement stratégique: Les 100 du management moderne (les 100 Règles d'or, Astuces, Conseils & «Best Practices»)». *Cahiers des performances*, vol. 3.

¹⁴ CE. 2011. *Cadre de la gouvernance d'entreprise: Consultation sur le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE*. Commission européenne. En ligne. <http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate-governance-framework_fr.htm>.

préconisent la nécessité de la diversité des membres des conseils d'administration. À cet effet, la Commission européenne a publié un livre qui soulève les questions du débat sur les codes de gouvernance d'entreprise et sa performance, la diversité au sein des conseils d'administration et la pérennité de cette dernière¹⁵ (Damon, 2011). Au bout du compte, la loi SOX est l'une des lois les plus radicales et influentes de son temps. Comme l'explique Naciri (2006), la loi SOX est tellement bardée de ramifications et de complexités que seuls les tribunaux américains l'appliquent.

2.1.2 La gouvernance et les risques

Dans une perspective corporative, la gouvernance est un terme dynamique qui change de définition selon le contexte juridique, financier ou sociétal, faisant ainsi connaître les relations de pouvoir de décision entre gouvernés et gouvernants dans leur raisonnement de consultation et de négociation (Naciri, 2006). Dès lors, nous entendons parler de gouvernance économique, mondiale, d'Internet, politique, de la sécurité, de l'information, corporative et bien entendu, de diversité.

Les révisions entreprises sur les pratiques de la gouvernance sur le plan légal viennent des préconisations de plusieurs commissions; citons entre autres : le rapport de Cadbury en 1992, celui de Greenbury en 1995 et au Royaume-Uni; la loi Sarbanes-Oxley en 2002 et les rapports de la *Commission on Public Trust and Private Enterprise* en 2003 aux États-Unis; les principes de gouvernement d'entreprise publiés par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) en 1999 et 2004.

Si de nos jours, les organisations marquent notre vie de la naissance jusqu'à notre mort, faisant ainsi partie intégrante de notre quotidien (Mintzberg, 2004), une situation malsaine s'est développée ces dernières années au sein des entreprises, des pays, des agences de notation sous des modèles de gestion pervertis. Ces derniers

¹⁵ Damon, Dominique (2011). Livre vert de la Commission européenne relatif à la gouvernance d'entreprise: Réaction de la CCIP. Commission du droit de l'entreprise, Chambre de commerce et de l'industrie de Paris. 14 p..

jonglent avec les données financières afin de créer de la valeur pour les actionnaires par des mesures mal définies et mal comprises y compris par eux-mêmes. Des entreprises ainsi ont fait des faillites et d'autres ont été maintenues artificiellement en vie.

Ces entreprises ne prenaient pas en considération les problèmes qui peuvent être engendrés en raison d'une mauvaise pratique de la gouvernance. Une des conséquences de cette mauvaise pratique sont les risques ESG : environnemental, social, gouvernance. Ajouté à ceux-là les risques SEE : social éthique et environnemental si l'entreprise n'est pas socialement respectable, car agir moralement, c'est agir en vue d'un intérêt collectif (Durkeim, 1963). Mis à part ces risques et clivages au niveau de la gouvernance d'entreprise, un autre aspect de la gouvernance de la diversité crée un risque d'évaluation au niveau des entreprises. Le risque d'évaluation est intrinsèquement subjectif et est une conséquence de science et de jugement aux facteurs psychologiques, contextuels, sociaux, culturels et politiques (Slovic, 1999).

Le risque de réputation est considéré comme un actif stratégique qui vient en tête des préoccupations des dirigeants¹⁶ (Essert, 2011). Au début de 2011, Research In Motion (RIM), pionnier du téléphone intelligent est présenté comme la « *success-story* » du moment et un fleuron de l'industrie des hautes technologies canadien. RIM se positionnait parmi les cinq entreprises les plus admirées au Canada, selon les classements du magazine Canadian Business et du Reputation Institute¹⁷ (Blodget, 2011). Après l'échec inattendu du lancement de son produit PlayBook et l'interruption désastreuse des services aux millions d'utilisateurs de BlackBerry, la sanction des marchés a été désastreuse. L'action RIM a perdu 73% de sa valeur à la Bourse de New York au cours de l'année 2011. Les dirigeants de l'entreprise ont

¹⁶ Essert, Henry (2011). *The 3 Worst Assumptions Risk Managers Make Risk Management*. p.58.

¹⁷ Blodget, Henry (2011). *RIM is dead*, mai, p. 30-31.

attendu trois jours avant d'expliquer publiquement l'interruption des services et de présenter des excuses, et la perte de confiance envers RIM s'est alors intensifiée. La valeur des actions de RIM a chuté de 75% entre mars et décembre 2011. Suivi par la suite de la démission des deux dirigeants fondateurs Mike Lazaridis et de Jim Balsillie.

Plus récemment, en février 2012, les scandales ont durement affecté le prix de l'action de la très respectée firme d'ingénierie canadienne SNC-Lavalin. Depuis janvier 2012, l'action a perdu environ 34%, ce qui a effacé 3,3 milliards de dollars de sa valeur boursière. Dans ces deux cas, les conséquences de la chute touchent les différentes parties prenantes externes et internes.

2.2 La diversité

2.2.1 Les grandes définitions

La mondialisation a donné naissance à la concurrence acharnée régulée par des cadres des agences de notation et des lois gouvernementales. Le *Global Reporting Initiative* (GRI) est un cadre de référence sur les bonnes pratiques de gouvernance ESG (environnementales, sociétales et de gouvernance) conçu pour des entreprises de toutes tailles, dans tous les secteurs et tout lieu afin de rendre transparent la performance sociale, environnementale et économique des organisations.

Le GRI observe la diversité en tant qu'indicateur de la composition des organes de gouvernance et du capital humain des entreprises. Il le définit comme : « Indicateur pour lequel l'organisation rassemble des données incluant notamment la nationalité, l'ascendance et l'origine ethnique, la religion et le handicap »¹⁸ (GRI, 2006a).

¹⁸ GRI. 2006a. *Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail*. En ligne. <<https://www.globalreporting.org/resource/library/French-G3-Labor-Indicator-Protocols.pdf>>.

Le présent indicateur fournit une mesure quantitative de la diversité au sein de l'organisation et peut faire l'objet de comparaisons sectorielles ou géographiques. Le niveau de diversité au sein d'une organisation donne un aperçu de son capital humain. Comparer la diversité au sein de l'effectif et celle de l'équipe managériale renseigne également sur le degré d'égalité des chances. Des informations détaillées sur la composition de l'effectif permettent aussi d'appréhender les questions qui sont susceptibles de toucher plus particulièrement certains segments de l'effectif ¹⁹ (GRI, 2006a).

D'un autre côté, l'OCDE explique qu'il n'y a pas une définition standard à la diversité et que celle-ci diffère d'un pays à un autre. Les nuances dans les définitions de la diversité s'expliquent par le fait qu'il s'agit d'un terme dynamique qui s'ajuste aux politiques et contextes spécifiques.

La définition de la diversité dans les pays de l'OCDE se divise en trois groupes principaux. Ces groupes reflètent les différentes approches approuvées par les pays membres de l'OCDE pour une meilleure représentation de l'entreprise dans différents milieux socioculturels. Ceci reflète également les différentes étapes de développement dans la poursuite d'un modèle qui préconise la diversité. Il semble y avoir cependant une prise de conscience croissante dans les pays de l'OCDE sur l'égalité des chances et l'équité.

Les trois groupes sont :

- a) La diversité et l'égalité des chances renvoient principalement à la prévention de la discrimination en termes de sexe, d'orientation sexuelle, l'origine ethnique, handicap, la religion ou les convictions, opinions politiques, l'apparence physique et l'âge garantissant ainsi l'impartialité des processus de gestion des ressources humaines.

¹⁹ GRI. 2006a. *Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail*. En ligne. <<https://www.globalreporting.org/resource/library/French-G3-Labor-Indicator-Protocols.pdf>>.

b) La diversité vue comme une ressource, qui tend à comprendre et tirer parti des avantages de la différence sur le plan des origines socio-économiques et culturelles, des expériences de la vie et des compétences sans égard de leur appartenance ethnique, culturelle, orientation sexuelle, handicap ou de l'âge pour accroître la capacité d'un gouvernement ainsi que la satisfaction des employés.

c) La diversité vue comme un système inclusif, qui fait référence au travail stratégique à long terme et qui se lie à la veille du changement structurel et systémique pour l'utilisation des compétences pertinentes des employés.

Dans ce contexte de l'OCDE, la diversité doit être comprise dans un sens large qui décrit non seulement un mélange de compétences, expériences, origines, point de vue, etc. La diversité implique par conséquent, la valorisation des compétences des gens indépendamment de leur origine ethnique, nationalité, handicap, âge, sexe, orientation sexuelle ou de conviction religieuse. Il faut comprendre que la diversité ne doit pas être considérée comme une fin en soi, mais plutôt comme un mécanisme pour atteindre des objectifs plus larges de politiques économiques et sociales²⁰ (Strutt, 2009).

Du côté de la littérature consacrée à la diversité, nous avons observé qu'elle est perçue sous deux angles; Milliken et Martins (Milliken et Martins, 1996) ont divisé la diversité selon des critères « visibles » identifiables et physiques ou ce que Pelled et al. (Pelled, Eisenhardt et Xin, 1999) nomment les caractéristiques personnelles, qui se basent sur des attributs moins visibles comme l'ancienneté organisationnelle, compétence culturelle, valeurs, etc.

²⁰ OCDE. 2004. Business PME : Toute l'entreprise. En ligne. <http://www.businesspme.com/sites/economie/157/>.

Dès lors, lorsque nous parlerons de critères visibles, nous ferons référence à la diversité de genre, d'éducation, de race, d'ethnicité et de race, d'orientation sexuelle, etc. Pfeffer (Pfeffer, 1994) nous suggère une définition de la diversité qui s'appuie sur des caractéristiques de la démographie organisationnelle. On parlera en l'occurrence de l'ethnie, le sexe, l'âge, la date d'embauche, et les antécédents au sein de l'organisation. Jackson (Jackson, 1992) (Jackson, Stone et Alvarez, 1993) explique la diversité par les différences de caractéristiques que les gens n'ont pas en commun.

Le deuxième angle d'étude sur la diversité qui est moins prédominant englobe les variables non démographiques pour caractériser la diversité. Le schéma ci-dessous, illustre les dimensions de la diversité qui s'étale au-delà du genre, de la religion, de l'âge ou de l'origine ethnique. Elle inclut notamment les aptitudes linguistiques, l'éducation, l'expérience professionnelle, etc.

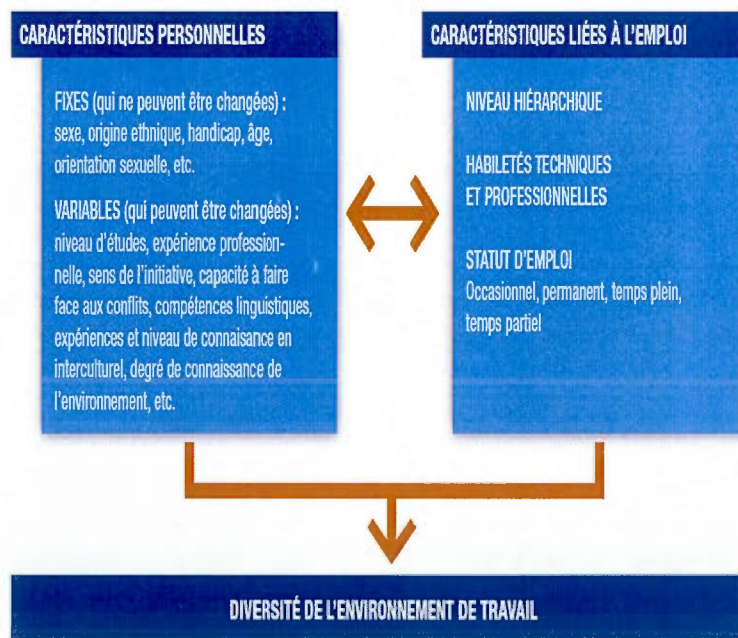


Figure 0.1 Modèle de la gestion de la diversité : Adding Value Through HRM

Source : Ministère de l'Immigration et des Affaires multiculturelles et autochtones.

2.2.2 La diversité et les risques

« L'entreprise doit être en phase avec le monde qui l'entoure, elle devra se mettre au diapason. Cette singularité de chacun permet la coexistence de profils variés, considérés comme une richesse pour l'entreprise, tant il est vrai que la diversité au sein de l'entreprise reflète inévitablement la diversité de la société, de la clientèle et des fournisseurs et/ou prestataires. Certaines entreprises sont allées jusqu'à inscrire la gestion de la diversité dans la grille d'évaluation de leurs cadres »²¹ (Arbouch et al., 2007).

La réputation et l'image de l'entreprise constituent le plus important capital pour une entreprise, non seulement vis-à-vis des salariés et actionnaires, mais aussi des clients et fournisseurs, sans oublier les organisations non gouvernementales (ONG) et les collectivités locales. Une plainte pour discrimination portée devant les tribunaux peut causer beaucoup de tort. Au contraire, l'entreprise qui a une approche proactive en faveur de la non-discrimination et de la diversité est perçue comme un acteur éthique et socialement responsable.

La gestion de la diversité a évidemment un impact direct sur la vie de l'entreprise, notamment pour sa performance économique, sa créativité et son innovation, sa diversification des méthodes de travail, sa capacité de développement à l'international et sa facilité d'implantation dans des pays étrangers, son anticipation dans les difficultés de recrutement, son cadre de travail plus apaisé et plus harmonieux, sa capacité fidéliser les salariés, son adaptation à la clientèle, ou encore son adaptation aux évolutions rapides du marché.

Chaque salarié, chaque individu, vient de quelque part, a suivi une éducation propre, une vie personnelle et familiale qui est sienne et différente des autres, dispose d'une culture atypique. C'est la singularité du salarié qui est prise en compte, comme une valeur ajoutée. Chaque individu tire avantage de son sexe, son âge, son origine, son handicap ou sa religion. Il met en avant son identité pour le besoin de la

²¹ Arbouch, Philippe, Alexis Triclin, Fabrice Signoretto et Alexandre Ableis. 2007. *Les tabous dans l'entreprise : prévenir et gérer ces risques dont on ne parle jamais*. Coll. «Collection ressources humaines». Paris: Eyrolles : Éditions d'Organisation, 349 p..

collectivité. Se priver de viviers de recrutements diversifiés revient pour les entreprises à se passer de talents et de qualités dont disposent certaines populations, mais aussi de leurs ambitions, de leur audace commerciale, de la diversité de leurs savoirs, de leur bagage interculturel pour pénétrer de nouveaux marchés.

Malgré toutes les dispositions que les entreprises, les gouvernements ou les associations mettent en place, la diversité demeure un sujet quasi tabou surtout au niveau des conseils d'administration. Un sujet pourtant qui est lié directement à la performance²² (Hafsi et Turgut, 2011) et aux risques notamment l'évaluation des risques ainsi que le risque de conformité.

Selon le Ministère de l'Immigration des communautés culturelles du Québec, la gestion de la diversité en milieu de travail représente une évolution de la législation mise en place pour interdire la discrimination. La figure ci-dessous illustre de façon claire l'évolution de l'inclusion du concept de la diversité dans le monde du travail au Québec.

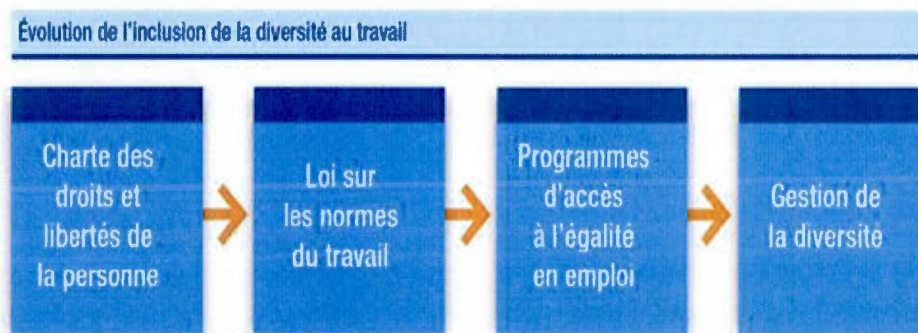


Figure 0.2 Évolution de l'inclusion de la diversité au travail

Source : Ministère de l'Immigration et des Affaires multiculturelles et autochtones.

²² Hafsi, T., et G. Turgut (2011). « Boardroom diversity and its effects on social performance: conceptualization and empirical evidence. » *Journal of Business Ethics*. Springer Netherlands.

La diversité est liée directement au risque de conformité. Selon les règles de Bâle II²³ (Vernimmen *et al.*, 2005) signé en 2004 et mis en place pour réglementer les banques, une structure doit donc être mise en place pour prendre en compte la diversité et les risques auxquels elle peut être aboutée²⁴ (ACP, 2003).

2.2.3 Avantages et défis de la gestion de la diversité

2.2.3.1 Avantages de la gestion de la diversité

De nombreuses études de cas menées auprès d'entreprises issues de marchés divers notamment sur l'entreprise L'Oréal²⁵ (Balustre-D'Erneville, 2010), ont démontré qu'une diversité efficacement gérée au sein des organisations était source de bénéfices réels et concrets²⁶ (Bélanger, 1994) et donc qu'il est avantageux d'envisager la diversité culturelle comme un levier stratégique²⁷ (Busson, 2012) plutôt qu'une source de problème.

La mise en place de stratégies de gestion de cette diversité procure pour les entreprises en général les avantages suivants :

1. Répondre aux besoins en matière de main-d'œuvre

²³ Vernimmen, Pierre, Pascal Quiry, Yann Le Fur et Franck Ceddaha. 2005. *Finance d'entreprise*, 6e éd. / . Coll. «Dalloz gestion». Paris: Dalloz, xiii, 1112 p..

²⁴ ACP (2003). Rapport annuel de la Commission bancaire pour l'année 2003 en France. 260 p..

²⁵ Balustre-D'Erneville, Sylviane. 2010. «La diversité, une valeur fondatrice au cœur de la stratégie de L'Oréal ». *Effectif*, vol. 13, no 4, p. 2-4.

²⁶ Bélanger, Louis. 1994. «La diplomatie culturelle des provinces canadiennes». *Études internationales*, vol. 25, no 3, p. 421-452.

²⁷ Busson, Marie-Pierre (2012). La diplomatie culturelle : levier stratégique au coeur des luttes d'influences, ENAP. 11. 16 p..

Les études démontrent que les entreprises reconnues pour leur gestion de la diversité attirent et maintiennent en emploi les meilleurs candidats²⁸ (Cukier, 2007). En offrant à son personnel des perspectives intéressantes d'évolution de carrière, quelles que soient leurs origines ou leurs cultures, les organisations ont plus de chance d'attirer des personnes de talent et de les retenir, car le marché du travail devient de plus en plus concurrentiel. Investir dans la gestion de la diversité aide donc les entreprises à gagner la compétition pour les talents²⁹ (CSMO, 2011).

2. Améliorer l'efficacité de l'organisation

La gestion de la diversité améliore l'efficacité de l'organisation en facilitant la communication et la compréhension qu'ont les employés de la vision et des orientations de l'entreprise. De ce fait, la gestion de la diversité augmente la satisfaction, permet une meilleure implication et une plus grande souplesse de la part des employés. Elle améliore également la productivité en diminuant l'absentéisme et le taux de roulement³⁰ (CSMO, 2011). Une grande banque canadienne a publié dans son rapport annuel de 2005, un article dans lequel elle encourage la diversité et le considère comme un potentiel économique non négligeable, ajoutant que la non-exploitation de cette denrée qu'est la diversité pourrait se chiffrer en milliards de dollars de perte en productivité, salaire et pour l'économie canadienne³¹ (RBC, 2005).

²⁸ Cukier, Wendy (2007). *La diversité - un avantage concurrentiel : répercussion sur le marché du travail en TIC*. Ottawa, Conseil des technologies de l'information et des communications : 4 p..

²⁹ CSMO. 2011. *Gestion de la diversité: Diversité culturelle*. En ligne. <<http://www.csmoesac.qc.ca/projets/diversite.html>>.

³⁰ CSMO. 2011. *Gestion de la diversité: Diversité culturelle*. En ligne. <<http://www.csmoesac.qc.ca/projets/diversite.html>>.

³¹ RBC (2005). *L'avantage de la diversité : L'économie du Canada au XXIe siècle- Nos cités diverses; migration, diversité et changement*, RBC Groupe financier. 32 p..

3. Accroître la capacité d'innovation

Dans la gestion de leurs activités, les organisations trouveront aussi des avantages à la multiplicité des points de vue issus des équipes diversifiées. En effet, des équipes composées de personnes issues d'horizons différents seront plus créatives que des équipes homogènes. Selon les études, les équipes hétérogènes sont plus performantes pour la résolution de problèmes de gestion et aux tâches complexes. De plus, la diversité dans les approches mène à des décisions et à des solutions innovantes et de plus grande qualité.

4. Diversifier les marchés

Les entreprises doivent interagir avec de nombreux partenaires issus d'une grande diversité culturelle, économique, politique et sociale. Sur le plan marketing, les organisations réalisent aussi que la composition culturelle de leur clientèle a évolué. En embauchant des personnes issues de groupes culturels diversifiés, les organisations seront mieux à même de développer et de proposer des produits et des services adaptés à leurs différents segments de clientèle [...] Cette connaissance des préférences et des habitudes de consommation devrait permettre aux organisations de développer et de concevoir des campagnes de publicité mieux adaptées aux attentes de ces communautés³² (Bédard et Miller, 2003).

5. Contribuer à la croissance de l'entreprise

En développant leurs compétences en matière de diversité, les entreprises désirant adopter une stratégie de développement international réduisent l'incertitude liée à l'internationalisation de leurs activités et facilitent leur présence sur les marchés étrangers. Les entreprises ont besoin de personnes connaissant la culture et parlant la langue des clientèles qu'elles veulent conquérir et qui seront capables de communiquer et de négocier efficacement avec leurs différents partenaires.

³² Bédard, Michel G., et Roger Miller. 2003. *La direction des entreprises : une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, 2e éd. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 835 p..

6. Améliorer l'image de l'entreprise

Il y a des avantages indéniables à véhiculer une image d'ouverture pour les entreprises, car la réputation d'une organisation influence fortement sa compétitivité. La diversité est devenue aujourd'hui un concept en vogue. De plus en plus de gens (clients, actionnaires, personnel, futurs candidats) désirent que les entreprises respectent certaines valeurs qui font preuve de responsabilité sociale. D'un point de vue promotionnel, c'est une arme redoutable et efficace. Une entreprise propre, éthique, citoyenne, vend mieux et réduit le risque de se voir attaquer en justice. C'est pourquoi une entreprise socialement responsable le publicise souvent le plus possible : c'est une question d'image de marque.

2.2.3.2 Défi de la gestion de la diversité

Si la diversité en entreprise est une belle occasion de s'adapter à cette nouvelle réalité, elle comporte également son lot de défis³³ (VISÉES, 2008). La gestion de la diversité nécessite une planification stratégique qui touche toutes les fonctions de l'entreprise (ressources humaines et financière, le marketing, le management, l'administration et la production), car si elle est mal administrée, elle peut être une source de frustration pour les membres de l'organisation. Pour que l'entreprise puisse bénéficier pleinement de la diversité, elle doit intégrer la gestion de la diversité à la culture organisationnelle. Les dirigeants et gestionnaires doivent acquérir les compétences nécessaires pour tirer profit des différences³⁴ (Immigration-Quebec, 2010).

³³ VISÉES (2008). « La gestion de la diversité : une réalité payante ». VISÉES, Le magazine de la chambre de commerce, Chambre de commerce du Montréal métropolitain. 1 En ligne. <<http://www.ccmq.ca/fr/index.aspx?p=1377>>.

³⁴ Immigration-Quebec (2010). *Gestion de la diversité ethnoculturelle: Recueil des programmes et services offerts aux entreprises*. 32 p..

En tout premier lieu, les relations interpersonnelles peuvent s'avérer plus complexes qu'au sein des groupes homogènes. Les individus peuvent ressentir de l'ambiguïté ou de la confusion face à l'expression des points de vue différents des leurs. La cohésion peut en souffrir, car chaque individu interprète et agit en fonction de ses propres filtres culturels et de ses stéréotypes, ce qui peut avoir des conséquences sur le climat organisationnel. L'efficacité dans la prise de décision et la recherche de consensus peuvent parfois être gênées par des difficultés de communication qui résultent de la méfiance ou de l'incompréhension face à des situations complexes.

En effet, c'est généralement à partir du moment où l'on met en place des dispositifs visant le « développement de la diversité » (projet de loi, plan d'action, associations, etc.) que l'on cherche à en mesurer les effets négatifs d'actions à priori positives. Le constat fait est que des règles d'apparences justes et équitables peuvent également créer des malaises et des inégalités nourries par la marginalisation et l'exclusion.

En réalité, les entreprises québécoises appréhendent les coûts engendrés par une gestion administrative de la diversité, liés à l'uniformisation des outils et méthodes ainsi que les obstacles engendrés par la difficulté de la communication interculturelle. Ainsi, les entreprises cherchent à standardiser ses employés afin d'avoir une culture organisationnelle homogène. Néanmoins, ce genre d'entreprise ne prend pas en considération la valeur ajoutée qu'il peut tirer à diversifier son capital humain.

2.2.4 Actions gouvernementales en regard de la diversité

Au fil des années, les gouvernements canadiens (fédéral) et québécois (provincial) ont saisi l'importance de la diversité et ont mis en œuvre des cadres législatifs pour interdire la discrimination en milieu de travail.

2.2.4.1 Législation et politiques

Législation fédérale :

Deux lois fédérales jettent les bases pour la création de milieux de travail inclusifs et ouverts à la diversité³⁵ (hrcouncil) la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44) et la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R.C. 1985, ch. H-6).

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a pour objet de réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles, conformément au principe selon lequel l'équité en matière d'emploi requiert, outre un traitement identique des personnes, des mesures spéciales et des aménagements adaptés aux différences³⁶ (Ministère-de-la-justice, 1995).

La *Loi sur les droits de la personne* assure à toutes les personnes des chances égales quels que soient leur race ou la couleur de leur peau, leur origine nationale ou ethnique, leur religion, leur âge, leur situation familiale ou leur état marital, leur sexe (y compris les femmes enceintes ou venant d'accoucher), leur handicap (physique ou mental, ou résultant d'une dépendance à l'alcool ou à la drogue), leur orientation sexuelle, et les condamnations antérieures pour lesquelles elles ont été réhabilitées (état de personne graciée)³⁷ (hrcouncil)

Législation provinciale

³⁵ Hrcouncil. *Diversité au travail: aperçu*. En ligne. <<http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-apercu.cfm>>.

³⁶ Ministère de la justice (1995). *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44) En ligne. <<http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/index.html>>.

³⁷ Hrcouncil. *Diversité au travail: aperçu*. En ligne. <<http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-apercu.cfm>>.

Deux lois provinciales encadrent la création de relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés : la *Charte des droits et libertés de la personne* (L.R.Q., chapitre C-12) et la *Loi sur les normes du travail* (L.R.Q., chapitre N-1.1).

La *Charte des droits et libertés* de la personne énonce les droits des personnes vise à protéger les gens contre la discrimination, à leur garantir un traitement égal sans égard à leur identité. Ses six chapitres proclament les libertés et droits fondamentaux, le droit à l'égalité, les droits politiques, les droits judiciaires et les droits économiques et sociaux. C'est cette charte qui encadre l'élaboration et l'implantation des programmes d'accès à l'égalité dans les entreprises québécoises.

La *Loi sur les normes du travail* a pour objet de protéger les salariés québécois en imposant aux employeurs des conditions minimales de travail. Cette Loi indique ce qui est légalement acceptable au Québec concernant notamment le salaire d'un employé, la durée de la semaine de travail, les congés et les congédiements. Les employeurs ont l'obligation de respecter les normes prescrites par la loi, sinon, ils s'exposent à des amendes ou à des poursuites.

2.2.4.2 Le support du gouvernement du Québec

Dans le dessein d'assurer le développement économique du Québec, les entreprises se doivent de miser sur l'expérience et les compétences d'une main-d'œuvre diversifiée. Conscient de la contribution que peut apporter la diversité dans les milieux professionnels, le Québec a mis en place un certain nombre de mesures pour épauler les entreprises afin qu'elles puissent s'adapter à cette nouvelle réalité du marché.

Une multitude de ressources sont mises à la disposition des entreprises désireuses d'instaurer un milieu de travail inclusif et accueillant à l'égard de la diversité afin de profiter de ce vaste bassin de personnel.

Le gouvernement du Québec offre une gamme d'outils que peuvent utiliser les organisations pour élaborer des politiques, pour le processus d'embauche et pour faire

en sorte que la main-d'œuvre soit plus diversifiée. Ces ressources permettront aux entreprises de se bien se préparer et de pallier aux risques d'échec d'une telle démarche de changement.

2.2.5 Les femmes sur le marché du travail

Au cours des dernières décennies, le marché du travail québécois a connu une féminisation sans pareil. En 2003, les femmes représentaient 47 % de l'ensemble des travailleurs québécois par rapport à 37 % en 1976. Une tendance similaire s'observe au Canada en 2001³⁸ (Chevrier et Tremblay, 2003). En 2010, le nombre de femmes apte à travailler, considérant l'âge de 15 à 44 ans est de 1 528 818 contre 1 599 786 soit 48,86 % de la population totale (Voir tableau 2.1).

³⁸ Chevrier, Catherine, et Diane-Gabrielle Tremblay (2003). *Portrait actuel du marché du travail au Canada et au Québec : une analyse statistique en fonction du genre*. Montréal, Université du Québec.

Tableau 0.1 Population par grand groupe d'âge et par sexe, Québec, juillet 2010

Groupe d'âge	Unité	Hommes	Femmes	Total
0-14 ans	n	634 023	602 694	1 236 717
	% ¹	51,3	48,7	100,0
	% ²	18,2	15,1	15,6
15-64 ans	n	2 757 033	2 702 036	5 459 069
	%	50,5	49,5	100,0
	%	70,3	67,8	69,0
15-44 ans	n	1 599 786	1 528 818	3 128 604
	%	51,1	48,9	100,0
	%	40,8	38,3	39,6
45-64 ans	n	1 157 247	1 173 218	2 330 465
	%	49,7	50,3	100,0
	%	29,5	29,4	29,5
65 ans et plus	n	529 608	681 981	1 211 589
	%	43,7	56,3	100,0
	%	13,5	17,1	15,3
65-74 ans	n	314 745	346 964	661 709
	%	47,6	52,4	100,0
	%	8,0	8,7	8,4
75 ans et plus	n	214 863	335 017	549 880
	%	39,1	60,9	100,0
	%	5,5	8,4	7,0
Total	n	3 920 664	3 986 711	7 907 375
	%	49,6	50,4	100,0
	%	100,0	100,0	100,0
Age médian		40,1	42,5	41,2
Age moyen		39,6	41,7	40,7
Rapport de dépendance démographique ³		0,422	0,475	0,448

Source : Statistiques Canada³⁹ (statcan, 2010)

En revanche, un clivage au niveau de l'éducation et de la formation des femmes en rapport aux postes de responsabilités se faisait sentir sur le marché du travail. Du point de vue de la gouvernance des organisations, l'inclusion d'individus d'horizons variés au sein des conseils d'administration pourrait améliorer le fonctionnement de ces groupes de travail (Westphal et Zajac, 1995). La diversité offre la possibilité de tirer profit de la variété de son expérience en permettant une perspective et une compréhension élargies des problématiques. Le facteur « genre » est présenté dans le rapport des Nations Unies afin que tous les pays prennent des

³⁹ Statcan. 2010. *Estimations de la population du Canada*. En ligne. <<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100929/dq100929b-fra.htm>>.

mesures d'augmenter le taux de participation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises⁴⁰ (Diplock, 2011).

Des efforts au niveau du Conseil canadien pour la diversité administrative (CCDA) ont été déployés en 2009 dans le but d'accroître la présence de femmes au sein des 500 plus importantes organisations publiques et privées du pays. Sachant que le nombre de diplômés de sexe féminin devance largement ceux de sexe masculin ces dernières années, les rapports Catalyst de 2009⁴¹ (Catalyst, 2009) nous révèlent que seulement 13,5 % de femmes au Canada occupent des postes décisionnels et 16,8 % au Québec⁴² (Catalyst, 2008). Cependant, les statistiques sont relativement plus élevées quant à la haute direction de la fonction publique où les femmes occupent environ 30 % des postes de direction.

Des inégalités se manifestent de façon variable selon le secteur d'activité. Les femmes demeurent très présentes dans les secteurs des professions libérales, de la vente et du service. Elles sont relativement moins nombreuses dans les emplois de gestion ainsi que dans les niveaux les plus élevés de la hiérarchie professionnelle. Une autre question se soulève régulièrement quant au contraste entre la forte progression du niveau d'éducation des femmes par rapport à leur faible représentation dans des postes à responsabilité⁴³ (Meulders, Gustafsson et Applied Econometrics

⁴⁰ Diplock, Jane (2011). *Women in the boardroom : a global perspective*, Deloitte. 28 p..

⁴¹ Catalyst. 2009. *2009 Catalyst Census of the Fortune 500 Reveals Women Missing From Critical Business Leadership*. En ligne. <<http://www.catalyst.org/press-release/161/2009-catalyst-census-of-the-fortune-500-reveals-women-missing-from-critical-business-leadership>>.

⁴² Catalyst. 2008. *2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*. En ligne. <<http://www.catalyst.org/publication/282/2008-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>>.

⁴³ Meulders, Danièle, Siv Gustafsson et Applied Econometrics Association. 2000. *Gender and the labour market : econometric evidence of obstacles to achieving gender equality*. Coll. *Applied Econometrics Association Series*. Basingstoke: Macmillan, 320 p..

Association., 2000). Le secteur financier et des banques demeurent les plus timides en matière de diversité féminine. Selon le dernier rapport de Catalyst de 2011, la présence des femmes dans les secteurs de bancaire des valeurs mobilières de placement, et le secteur des matières premières est de 40,5% par contre seulement 17,7 % représentent des dirigeantes et des gestionnaires. L'étude Catalyst de 2011 révèle que seulement 18,3% de femmes siègent au conseil d'administration au niveau des entreprises dans le secteur financier classées dans « Fortune 500 ».

2.2.5.1 Les femmes et le plafond de verre :

Le plafond de verre est une notion qui nous vient de l'expression anglaise « Glass Ceiling », introduite pour la première fois par Hymowitz et Schelbardt (1986). Cette expression désigne la situation de l'exclusion informelle des femmes des postes de pouvoir dans l'entreprise. Les femmes ne constituent que 15% des membres des CA de Fortune 500 (Komad et Kramer, 2006). Ce chiffre appuie la théorie du plafond de verre qui implique que les femmes sont de plus en plus rares dans les postes de direction ainsi que dans les conseils d'administration. Un constat qui se fait au fur et à mesure que nous nous approchons des postes hiérarchiques et décisionnels.

Avec l'accès aux études supérieures, les femmes n'ont pas eu la conséquence de la condition sine qua non qu'est l'atteinte des hauts postes de pouvoir⁴⁴ (Catalyst, 2008).

Face à cette situation les femmes se sont mises à créer leurs propres entreprises, avec une croissance de 17 % entre 1997 et 2004 selon the Center for Women's Business. Les obstacles du plafond de verre se maintiennent dans des cadres à la fois professionnels et sociaux qui ne sont pas dissociables et doivent être considérés de façon coordonnée (Pinker, 2009).

⁴⁴ Catalyst. 2008. *2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500*. En ligne. <<http://www.catalyst.org/publication/282/2008-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>>

CHAPITRE III

LE CADRE CONCEPTUEL

Un cadre conceptuel est une construction théorique qui sert à structurer, simplifier et articuler les symptômes dans le but de rendre intelligible une situation et de mettre en lumière les relations observées (Bottin, 1991). La présente étude s'appuiera sur un cadre d'analyse hybride qui nous permettra de bien saisir les deux dimensions à l'étude, soit la gouvernance et la diversité en entreprise.

Tout d'abord, afin de nous conduire à une meilleure compréhension de la gouvernance et de sa complexité, nous aurons recours à une grille de lecture composée du modèle de De Serres (1999) portant sur la gouvernance d'entreprise de la société par actions ouverte, de Charreaux (1993), portant sur les mécanismes de contrôle des dirigeants et du modèle de Gomez (2009) portant sur les pouvoirs constituant le système de gouvernance.

Alors que les deux premiers modèles (De Serres, 1999) et Charreaux (Charreaux, 1993) nous permettront de saisir la complexité des liens entre les différentes parties prenantes impliquées dans la gouvernance d'une entreprise, le troisième modèle (Gomez, 2009) nous permettra de distinguer les pouvoirs qui s'exercent dans le système de gouvernance. Notre cadre d'analyse sera complété par l'ajout d'éléments d'évaluation de la diversité qui nous permettront d'apprécier les démarches de gestion de la diversité mise en œuvre. L'amalgame de ces représentations nous donnera un cadre général pour l'analyse de la situation spécifique à l'étude au chapitre 4.

3.1 La gouvernance d'entreprise et les mécanismes d'influence des dirigeants

Afin de pouvoir expliquer la complexité de la gouvernance d'une entreprise de la société par actions ouverte, nous construirons le premier bloc de notre outil

d'analyse autour du modèle de De Serres (1999) (Voir figure 3.1) et Charreaux (1993). La juxtaposition de ces schèmes nous permettra d'illustrer l'ensemble des mécanismes ou parties prenantes qui gouverne la conduite des dirigeants, qui délimite leurs pouvoirs et influencent leurs décisions. Comme les deux modèles sur lesquels prend appui notre grille d'analyse du système de gouvernance font référence à des mécanismes de contrôle des dirigeants et à des parties prenantes pour désigner les forces qui influent sur l'organisation, nous choisissons le terme parties prenantes en référence à cette notion.

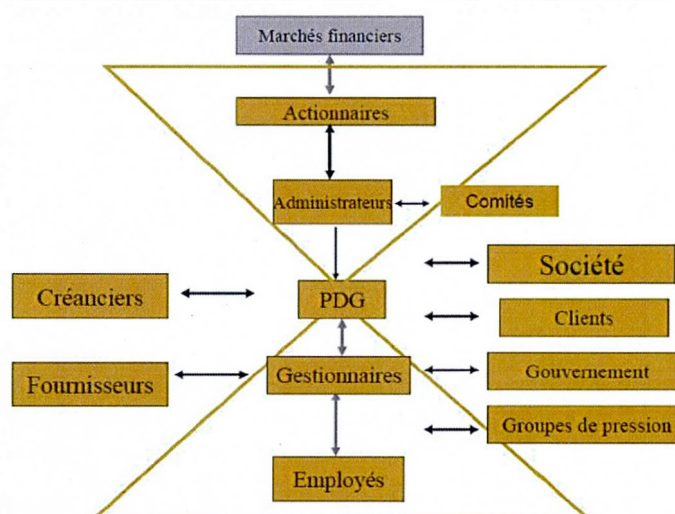


Figure 0.1 La gouvernance d'une entreprise de la société par actions ouverte

Tout d'abord, une société par actions représente une entité juridique qui comptent des propriétaires (les actionnaires et leurs représentants, les membres du conseil d'administration) et des gestionnaires ou cadres supérieurs⁴⁵ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004). Ces organisations doivent au quotidien interagir,

⁴⁵ Bergeron, P.-G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xvi, 531 p..

directement ou indirectement, avec de nombreuses parties prenantes. Les parties prenantes peuvent être de forme très diverse et variée et représenter des intérêts parfois contradictoires.

Afin de simplifier la compréhension des différentes forces en présence, les parties prenantes seront regroupées en deux catégories soit : les parties **prenantes externes** (PPE) et les **parties prenantes internes** (PPI). La figure 3.1 schématise l'ensemble des parties prenantes qui influencent les décisions d'une entreprise.

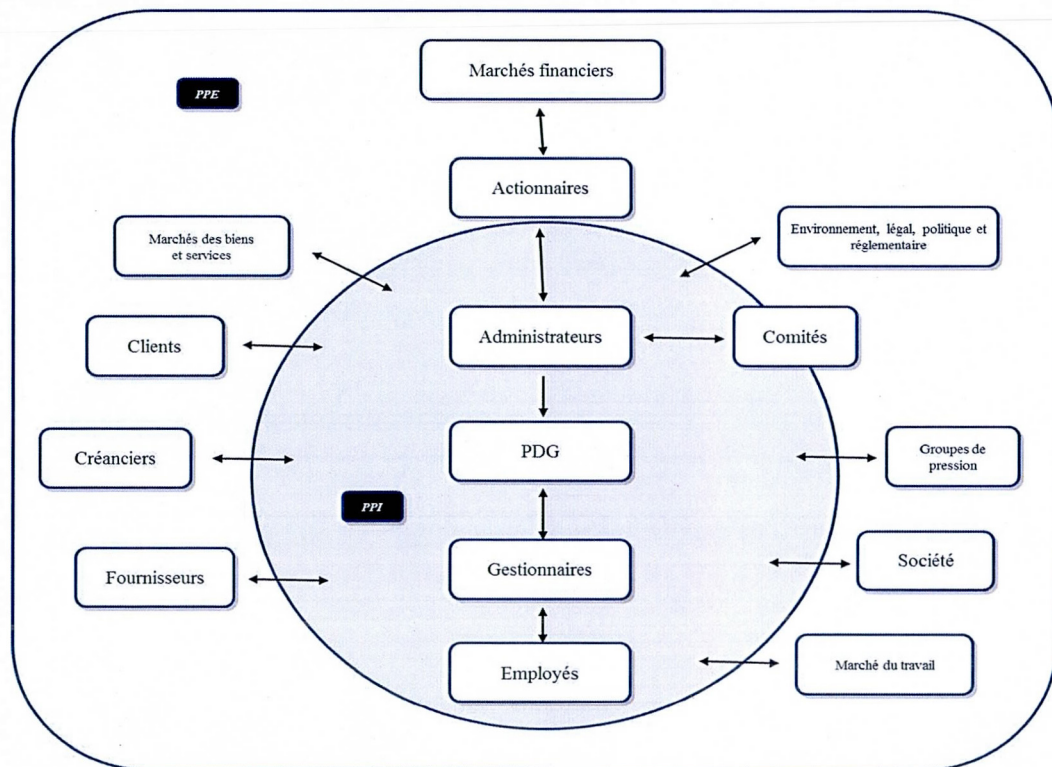


Figure 0.2 La gouvernance d'entreprise et les mécanismes d'influence des dirigeants

Source : Modèle adapté de De Serres (1999) et Charreaux (1993).

3.1.1 Parties prenantes externes (PPE)

Les parties prenantes externes (PPE) ne sont pas directement liées au fonctionnement de l'organisation et n'ont pas nécessairement un intérêt financier direct dans l'entreprise. Ils veulent cependant que ses dirigeants assument leurs responsabilités d'une manière acceptable sur le plan social et moral. Ces parties prenantes peuvent être influencées ou influencer les activités de l'entreprise. Les PPE incluent les marchés financiers, les actionnaires, les créanciers, les fournisseurs, la société, les clients, le gouvernement et les groupes de pression.

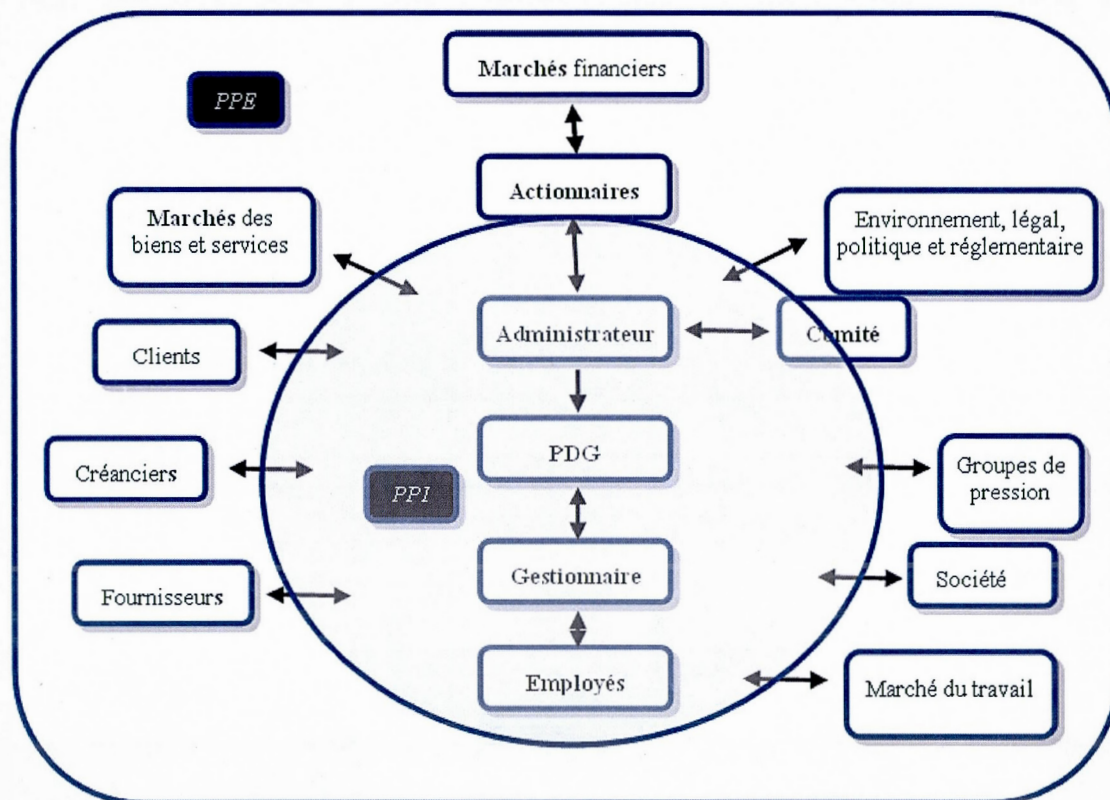


Figure 0.3 Les parties prenantes externes

Source : Modèle adapté de De Serres (1999) et Charreaux (1993).

3.1.1.1 Les marchés financiers

Les marchés financiers sont constitués d'organismes qui prennent plusieurs formes. Toutes ces organisations ont en commun de canaliser l'épargne vers les agents économiques qui ont besoin de ces fonds : particuliers, entreprises ou gouvernements⁴⁶ (Daoust, 1998). Pour se financer, les entreprises peuvent choisir entre deux sources de financement, soit de contracter des dettes, soit de vendre des titres financiers (actions) aux épargnants. Ces titres sont des contrats qui promettent aux acheteurs des compensations à des conditions définies d'avance. Pour avoir accès à ces fonds externes, l'entreprise fait appel au marché financier⁴⁷ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004).

3.1.1.2 Actionnaires

Les propriétaires de la société portent le nom d'actionnaires. Les actionnaires sont propriétaires d'une part du capital d'une société par actions qui se décline sous forme de titres ou d'actions. Lors d'une assemblée annuelle, ceux d'entre eux qui possèdent des actions leur conférant un droit de vote (actions ordinaires) élisent les membres du conseil d'administration. Les propriétaires s'attendent à ce que les capitaux fournis leur rapportent grâce au versement de dividendes ou à une appréciation de leurs actions. Nul doute que les actionnaires désirent voir leurs investissements porter ses fruits. S'ils ne sont pas satisfaits des résultats, ils pourraient bien tout simplement retirer leurs capitaux et les placer autre part. Les actionnaires protègent leur investissement en élisant un conseil d'administration

⁴⁶ Daoust, Jean-Yves. 1998. *Économie globale*, 2e éd. Ville Mont-Royal: Décarie, 376 p..

⁴⁷ Bergeron, Pierre- G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xvi, 531 p..

chargé de faire en sorte que l'entreprise soit bien gérée⁴⁸ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004).

3.1.1.3 Créanciers

Tout comme les actionnaires, les créanciers apportent des capitaux à l'entreprise. Dans certains cas, l'entreprise préférera contracter des prêts plutôt que de vendre des actions afin d'obtenir les capitaux nécessaires. Cette stratégie permet aux propriétaires de conserver le contrôle du capital d'une société, ou de ne pas diluer sa rentabilité par la création de nouvelles actions⁴⁹. Les prêts consentis à l'entreprise par le créancier sont des dettes.

3.1.1.4 Fournisseurs

Les fournisseurs de l'entreprise l'approvisionnent en ressources matérielles, physiques et financières. Dans la plupart des cas, l'entreprise, à titre d'acheteur, est en position solide pour négocier avec ses fournisseurs, mais en ce qui a trait aux matières où il y a pénurie, elle dépend des fournisseurs qui disposent d'un certain pouvoir de marché⁵⁰ (Bédard et Miller, 2003). Les produits des fournisseurs peuvent être l'occasion d'innovations pour l'entreprise, d'où l'importance accrue du rôle joué par les fournisseurs.

3.1.1.5 Société

Les tendances sociales influencent énormément la manière dont les dirigeants d'entreprise gèrent leurs effectifs, choisissent le type de produits et de services qu'ils

⁴⁸ Bergeron, Pierre- G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaétan Morin éditeur, xvi, 531 p..

⁴⁹ Op. cit.

⁵⁰ Bédard, Michel G., et Roger Miller. 2003. *La direction des entreprises : une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, 2e éd. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 835 p..

devraient offrir et analysent les effets de leurs actions sur la société en général⁵¹ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004). L'environnement social englobe aussi les phénomènes démographiques comme le taux de natalité, le nombre de nouvelles familles, la pyramide des âges et la répartition des classes sociales⁵².

3.1.1.6 Clients

Les clients sont des intervenants importants dans la gouvernance d'une entreprise. Ils exercent une influence considérable sur la prospérité de celle-ci. Les clients ont des attentes face à l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais. Si les entreprises ne tiennent pas compte des préoccupations des clients, ils risquent de perdre des ventes face à la concurrence, et à terme, entraîner le déclin de l'organisation.

3.1.1.7 Gouvernement

Les gouvernements de tous les niveaux jouent un rôle clé dans l'économie. Ils peuvent en effet stimuler ou restreindre l'activité économique et le milieu des affaires par le biais de lois et de règlements qui influent sur la politique et les pratiques des dirigeants d'entreprise⁵³ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004). Ils peuvent aussi adopter des lois et des règlements spécifiquement conçus pour encadrer un secteur d'activité industriel.

3.1.1.8 Groupes de pression

Ces groupes font pression sur les entreprises pour qu'elles modifient leur politique et leurs pratiques. Ils agissent ainsi lorsqu'ils notent la violation de certains

⁵¹ Bergeron, Pierre- G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xvi, 531 p..

⁵² Op. cit.

⁵³ Bergeron, P-G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xvi, 531 p..

droits ou lorsqu'ils croient que l'on devrait apporter des changements à la réglementation des affaires⁵⁴.

3.1.1.9 Les parties prenantes internes (PPI)

Les parties prenantes internes (PPI) ont un intérêt matériel direct dans l'entreprise. Elles sont situées dans le périmètre de l'organisation et peuvent exercer une influence directe sur le fonctionnement courant de l'entreprise. Leur avenir, leur survie, leur réputation et leur santé financière dépendent fortement des décisions prises par ses dirigeants⁵⁵ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004). Les PPI incluent les administrateurs, les comités du conseil d'administration, les gestionnaires et les employés de l'entreprise.

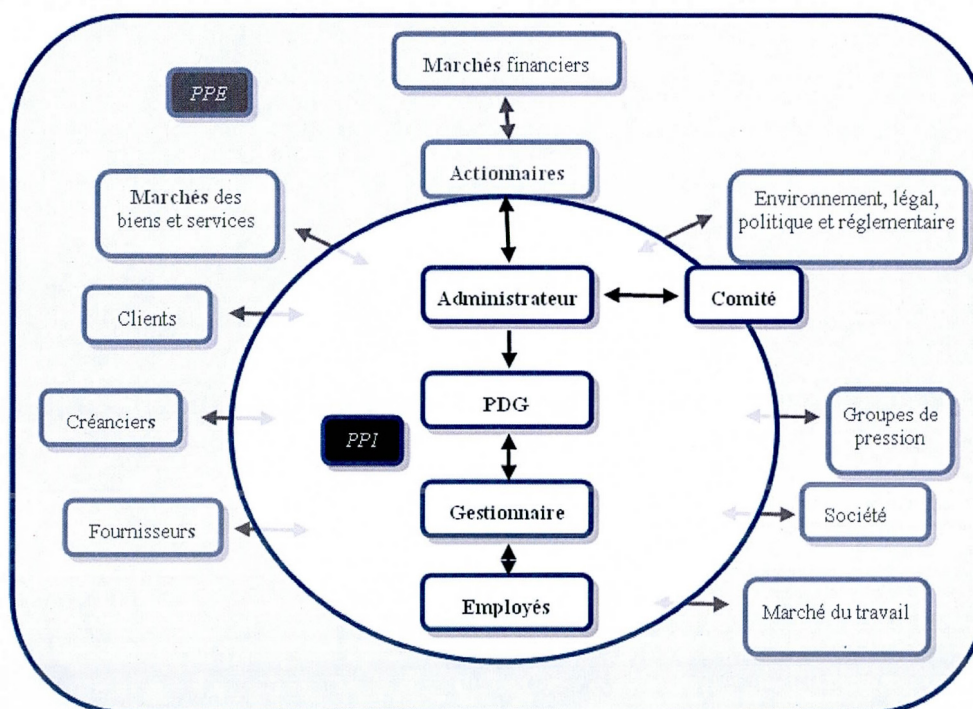


Figure 0.4 Les parties prenantes internes

Source : Modèle adapté de De Serres (1999) et Charreaux (1993).

⁵⁴ Op. cit.

⁵⁵ Bergeron, Pierre- G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaétan Morin éditeur, xvi, 531 p..

3.1.1.10 Administrateurs

Le conseil d'administration est le mécanisme privilégié de contrôle des dirigeants (Charreaux 1993). Les membres du conseil d'administration sont élus par les actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle. Ils ont pour mandat de protéger les intérêts des actionnaires et l'intérêt général de la société et d'approuver les plans ainsi que les grandes directives qu'élaborent les cadres supérieurs. Le conseil d'administration a la responsabilité de faire en sorte que l'entreprise soit gérée d'une manière adéquate et ordonnée. Les membres du conseil d'administration choisissent ou nomment les cadres supérieurs de l'entreprise, tels que le PDG, les vice-présidents, le trésorier et le contrôleur⁵⁶.

Les sociétés peuvent être constituées au Canada par différentes lois de juridiction provinciale ou fédérale. Par exemple, la *Loi sur les sociétés par actions*⁵⁷ (Canlii, 2012) qui permet la constitution d'une société stipule que le conseil d'administration exerce tous les pouvoirs nécessaires pour gérer les activités et affaires internes de la société ou pour en surveiller la gestion. Une société commerciale peut avoir des milliers d'actionnaires, mais son conseil d'administration n'est formé que de six à quinze personnes⁵⁸ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004). Le conseil d'administration exerce ses fonctions de supervision de concert avec les comités du conseil d'administration.

⁵⁶ Op. cit.

⁵⁷ Canlii. 2012. *Loi sur les sociétés par actions*, LRQ, c S-31.1. En ligne. <<http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-s-31.1/derniere/lrq-c-s-31.1.html>>

⁵⁸ Bergeron, P.-G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xvi, 531 p..

Le rôle du conseil d'administration :

Selon la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976), qui s'inscrit dans la continuité de la théorie des droits de propriété, la firme est un nœud de contrats. Les dirigeants sont les représentants (les agents) des actionnaires. Comme leurs intérêts divergents de ceux des actionnaires, il est nécessaire qu'ils soient soumis à un système de contrôle afin de gérer conformément les intérêts de ces derniers (Charreaux 1993).

Ces conflits sont aussi appelés le dilemme de l'agence à cause des problèmes causés par l'asymétrie d'information et les incitatifs financiers qu'ont vécus les entreprises ces dernières années. La théorie des coûts des transactions de son côté vient compléter la théorie de l'agence en ce qui concerne le rôle du conseil d'administration. Williamson (Williamson, 1985) décrit le conseil d'administration comme un mécanisme organisationnel qui garantit la sécurité des transactions. Par conséquent, selon les deux cadres théoriques, le conseil d'administration est un mécanisme privilégié de contrôle dont le rôle majeur est de protéger les intérêts des actionnaires ⁵⁹ (Charreaux, 1994).

Beaucoup de travaux de recherches se sont penchés sur le rôle du conseil d'administration, notamment Vance (Vance, 1964, 1983), Waldo (Waldo, 1985), Carver (Carver, 1990), Coulson-Thomas (Coulson-Thomas, 1993) et Charkham (Charkham, 1994). Pearce et Zahra (Zahra, 1990) expliquent d'ailleurs dans leurs travaux que la taille, la composition, le fonctionnement, et le rôle du conseil d'administration varient sensiblement en fonction des stratégies suivies et de l'incertitude de l'environnement. Ce dernier point est d'ailleurs directement lié dans notre cas à la diversité structurelle du PPE. Charreaux (Charreaux, 1994) décrit le conseil d'administration et son rôle « d'organe de gestion et de discipline des dirigeants » comme un élément consubstantiel de la prise de décision et de la

⁵⁹ Charreaux, Gérard. 1994. «Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise». *Revue d'Économie Financière*, vol. 31, p. 49-79.

conception de la stratégie de l'entreprise. Dans le cas que nous étudions, la prise de décision qui nous intéresse est celle relative au choix d'intégrer la diversité démographique dans les différentes sphères de l'entreprise.

3.1.1.11 Le président-directeur général (PDG)

Le PDG est le chef de la direction et à ce titre, il est responsable du fonctionnement et de la coordination des grandes orientations de l'entreprise. Sous l'autorité du conseil d'administration, il est le lien entre cette instance et l'équipe de direction. Il devra également rendre des comptes à la société dans laquelle est implantée l'entreprise et respecter toutes les lois qui la régissent. Selon Naciri (2006), le conseil d'administration et l'équipe de direction doivent en priorité collaborer sur six points cruciaux :

- l'identification claire de l'entité dans laquelle ils veulent opérer;
- l'embauche de personnes appropriées en prenant en considération leurs habiletés et leurs valeurs;
- l'alignement des intérêts de la direction avec ceux des actionnaires;
- la fixation des objectifs, des politiques, ainsi que les standards de performance;
- l'évaluation des plans de ces objectifs, ainsi que des résultats obtenus;
- réagir à ces résultats, en tenant la direction pour responsable.

Le PDG compte directement sous ses ordres quelques cadres supérieurs de qui relèvent à leur tour des cadres intermédiaires.

3.1.1.12 Gestionnaires

Les gestionnaires assurent la gestion des activités courantes de la société. Ils peuvent la mener au succès ou à l'échec. Les règlements d'une société par actions stipulent en général que ses cadres supérieurs doivent être élus ou nommés par les

membres du conseil d'administration⁶⁰. Les gestionnaires doivent agir en toute intégrité et en mettant en place des mécanismes qui assurent la convergence entre les intérêts de l'entreprise et ceux du gouvernement, la société et les employés. Ils doivent être en mesure d'agir en conformité avec les obligations sociales qu'ils se donnent dans une société donnée.

3.1.1.13 Employés

Les employés d'une entreprise en déterminent aussi, dans une large mesure, le rendement. En échange des compétences et des connaissances qu'ils fournissent, ils s'attendent à obtenir de leur employeur une rémunération équitable et un traitement loyal⁶¹ (Bergeron, Lauzon et Marquis, 2004).

Comme nous sommes en mesure de le constater, l'analyse de la gouvernance de l'organisation est complexe puisque de nombreuses parties prenantes influent directement ou indirectement sur le fonctionnement courant de l'entreprise. Qui plus est, certaines parties prenantes peuvent, à leur tour, être influencées par les activités de l'entreprise.

⁶⁰ Bergeron, P.-G. 2006. *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 4e éd. Montréal: Gaétan Morin éditeur, xxxviii, 653 p..

⁶¹ Bergeron, P.-G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaétan Morin éditeur, xvi, 531 p..

3.2 Les pouvoirs constituant le système de gouvernance



Figure 0.5 Les trois pouvoirs constituant la gouvernance selon Gomez

Source : Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites
(Gomez, 2009)

Selon Gomez (Gomez, 2009), quelle que soit l'organisation, trois pouvoirs sont impliqués dans sa gouvernance. L'articulation entre trois types de pouvoir (souverain, exécutif et surveillance) définit la manière dont une organisation est gouvernée.

Un système de gouvernance permet de prendre et d'assumer les décisions dont les conséquences sont durables pour l'entreprise. Il fixe le cadre de décisions légitimes et se distingue ainsi du simple management. Sa fonction consiste à établir un climat de confiance à l'égard de ceux qui gouvernent l'entreprise⁶².

Le rôle des acteurs impliqués dans le gouvernement d'une entreprise doit être circonscrit soigneusement, de manière à ce que chacun sache ce qu'on attend de lui : diriger, surveiller ou légitimer⁶³.

⁶² Op.cit.

⁶³ Op.cit.

3.2.1 Le pouvoir exécutif

Le dirigeant, selon Gomez (2009), est l'acteur central de toute gouvernance. La fonction du dirigeant est d'assumer la stratégie, d'assurer l'unité et l'efficacité de l'entreprise et le lien entre ses parties prenantes.

3.2.2 Le pouvoir de surveillance

Le conseil d'administration a pour fonction la surveillance et le contrôle de la fonction exécutive. Le conseil anticipe et évite les dérives des dirigeants en fixant des garde-fous dans le souci d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires.

3.2.3 Le pouvoir souverain

Le pouvoir souverain est détenu par les actionnaires. Ils sont responsables de la continuité de l'entreprise. Selon Gomez (Gomez, 2009), la continuité suppose l'existence d'une performance durable, c'est-à-dire non seulement un profit nécessaire à la poursuite de l'activité, mais des conditions de profit qui permettent à la performance de s'inscrire dans la continuité.

3.3 La diversité

Comme nous l'avons mentionné, la seconde dimension de notre cadre d'analyse est la diversité. Le concept de la diversité est habituellement utilisé pour désigner la diversité multiculturelle. Dans le cadre de notre recherche, la diversité est utilisée pour couvrir la gamme des questions qui peuvent représenter les caractéristiques distinctes des individus à divers égards : âge, sexe, origine raciale ou ethnique, religion, préférences sexuelles, niveau d'instruction, statut socio-économique, points de vue politique, mode de vie et handicaps. Chacun de ces groupes se caractérise par une personnalité, des valeurs, des expériences, des perceptions et des attitudes propres.

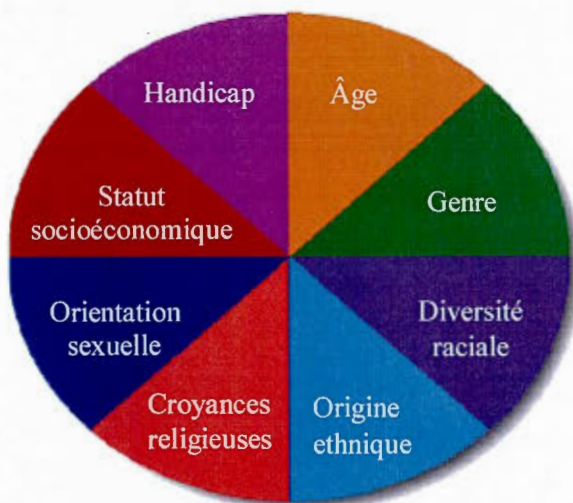


Figure 0.6 Les dimensions de la diversité

Par conséquent, la diversité a une influence relative sur la gouvernance de l'organisation. Tous les individus composant les différentes parties prenantes de l'environnement de l'entreprise sont influencés par les caractéristiques propres de leur bagage identitaire.

Par exemple, un employé peut avoir plusieurs casquettes. En plus d'être à l'emploi de l'entreprise, il peut être client, actionnaire, être jeune ou âgé, appartenir à une communauté religieuse particulière et avoir des vues politiques spécifiques. Comme mentionnées précédemment, ces caractéristiques auront des répercussions sur les perceptions, les attitudes, la personnalité des individus et leur comportement au sein de l'organisation.

Dalton et al. (1998) ont lié la diversité des conseils d'administration à la performance financière, Coffey et Wang (1998) de leur côté ont démontré les liens entre la diversité et la performance sociale de l'entreprise.

La diversité des PPE et leurs influences sur les PPI :

Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur les avantages de la diversité au niveau des conseils d'administration. Hafsi et Turgut (Hafsi, 2012), dans leurs travaux sur le lien entre la diversité dans les conseils d'administration et la performance sociale des entreprises, ont divisé ces avantages en deux parties. La première partie est en lien avec les parties prenantes externes de l'entreprise (PPE), qu'ils nomment dynamique extérieure dans leurs travaux. Coffey et Fryxwell (1991) expliquent que l'entreprise peut valoriser la diversité en son sein grâce aux influences institutionnelles, mais aussi grâce aux investisseurs. Wang et Dewhirst (Wang, 1992) de leurs côtés ont expliqué dans leurs travaux que la diversité est en général souhaitée par les clients et les parties prenantes. En outre, il a également fait valoir que la diversité des employés améliore la capacité d'une entreprise à répondre à une clientèle élargie et contribue à une concurrence plus efficace au niveau du marché mondial qui est diversifié (Robinson et Dechant 1997; Thomas et Ely, 1996).

En second lieu, Hafsi et Turgut (Hafsi, 2012) préconisent la diversité pour la contribution des parties prenantes internes (PPI), qu'ils appellent dans leur étude la dynamique intérieure. La diversité dans les conseils d'administration génère des idées nouvelles et novatrices qui favorisent la performance en entreprise (Zahra, 1990). En outre, la diversité permet d'attirer les meilleurs talents du marché du travail global, indépendamment de leurs origines, couleurs, ou genre (Berman et al. 1999). Du point de vue de la prise de décision, la diversité est une source d'innovation ainsi que d'avantages organisationnels (Powell 1999), ce qui augmente le bien-être au niveau de l'entreprise pour les PPI et qui les encourage à réaliser un meilleur rendement et en faire bénéficier les PPE. Il n'est pas étonnant que la gestion de la diversité soit devenue une préoccupation majeure depuis quelques années ⁶⁴ (Rosenzweig, 1998).

⁶⁴ Rosenzweig, Philip M. 1998. «Stratégies pour la gestion de la diversité». dans *Les Échos*, vol. *L'art de l'entreprise globale*, p. 6-12.

CHAPITRE IV

LE CAS ÉRICSSON

La présente section se penche sur la méthode privilégiée dans le cadre de ce mémoire. Elle apporte une description détaillée de la méthode d'étude de cas et des techniques de collecte et de traitement des données utilisées.

4.1 Pourquoi avoir choisi Ericsson ?

Ericsson est une société suédoise qui s'inscrit dans le cadre modèle social-démocrate édifié en Suède, favorisant la codétermination et dans lequel les salariés sont représentés au conseil d'administration. C'est une entreprise qui prône des valeurs d'égalité entre les classes sociales et entre les hommes et les femmes. Ericsson doit suivre ces principes et les intégrer dans ses pratiques de gouvernance d'entreprise et ses activités en Suède. En conséquence, nous nous sommes donc demandés comment elle abordait les principes d'égalité (face aux femmes, aux étrangers, aux salariés âgés, etc.) et de parité homme-femmes dans ses activités à l'extérieur de la Suède.

Ayant eu la chance par le passé d'observer les bureaux de la filiale canadienne de Ericsson située à Montréal, nous avons été émerveillés de constater à quel point ce milieu de travail ressemblait à un aéroport international ou à des bureaux des Nations Unies. Nous nous sommes questionnés au sujet des pratiques mises en place par l'entreprise pour pouvoir gérer aussi efficacement la diversité. De nombreuses entreprises québécoises sont maintenant sensibles à la gestion de la diversité, mais peinent à trouver des méthodes efficaces pour la gérer. Nous avons choisi d'analyser les pratiques de gouvernance de la diversité de la filiale montréalaise d'Ericsson afin de vérifier si on pouvait tirer de ses expériences des enseignements susceptibles

d'éclairer les entreprises québécoises soucieuses de mettre en œuvre des pratiques gagnantes de gestion de la diversité.

4.2 Pourquoi avoir choisi la méthode de cas?

L'étude de cas permet de mieux comprendre des problématiques complexes telles que l'objet de la présente étude. Cette méthode permet de mettre en évidence des caractéristiques de la gestion de la diversité et d'apporter un regard critique et réflexif sur les pratiques les plus efficaces qui sont actuellement en place au sein d'entreprises multinationales et en tirer des traits d'exemplarité.

4.3 L'apport des méthodes de collecte d'information pour ce travail.

La construction de notre étude de cas a nécessité la mobilisation de nombreuses données. Tel que nous l'avons exposé dans le premier chapitre, nous avons diversifié nos ressources d'information afin de pouvoir dresser un portrait de la situation et de son contexte le plus précis possible. L'observation, l'analyse documentaire et la conduite d'entrevues ont été les moyens qui nous ont fournis les informations nécessaires à la reconstitution du cas.

4.3.1 L'observation

Les observations menées dans les bureaux montréalais de l'entreprise Ericsson ont été effectuées en différents lieux (bureaux et lieux communs), ce qui nous a permis de mieux cerner la synergie de travail dans un milieu haut en diversité.

Notre observation nous a permis d'étudier l'environnement de travail, les artefacts culturels, les comportements, les attitudes et les interactions des employés et des gestionnaires. Cette expérience nous a aussi aidé à accéder directement aux faits et de mieux saisir la réalité de l'environnement et du travail des employés et gestionnaires de l'entreprise.

Conscient que la présence d'un observateur, même discret, peut modifier les comportements, nous avons pris soins de confronter les éléments observés et les informations obtenues durant les entrevues avec nos répondants, afin de vérifier la validité de nos observations et analyses.

4.3.2 L'analyse documentaire

Dans le but de reconstituer notre étude de cas, nous avons consulté diverses publications corporatives afin de recouper et d'enrichir nos sources d'information.

Voici la liste de ces documents:

- le rapport de responsabilité corporative d'Ericsson : «Global reporting initiative : *GRI performance indicators*», publié en 2011;
- le communiqué de presse d'Ericsson : «*Ericsson complète l'acquisition de BelAir Networks*», publié en avril 2012;
- la politique d'acquisition d'Ericsson : «Strategic Sourcing: Join the Ericsson family», publié en 2012;
- le code d'éthique professionnel d'Ericsson : «Vue d'ensemble des politiques et directives fondamentales du Groupe en matière de relations au sein du Groupe et avec nos partenaires»;
- les rapports annuels et de gouvernance d'entreprise d'Ericsson pour les quatre dernières années.

L'étude de ces documents nous a permis de saisir l'importance qu'accorde l'organisation au phénomène de la diversité en milieu de travail et au bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. Nous avons pris soin de valider l'information obtenue lors de l'analyse documentaire durant les entrevues avec nos répondants.

4.3.3 L'entrevue

Au total, douze entrevues semi-dirigées ont été conduites auprès de gestionnaires et de directeurs de deux fonctions majeures de l'entreprise, soit le département de la recherche et du développement et celui du service.

Ces rencontres ont été réalisées au début de l'année 2012, sur une période de deux mois. Les rencontres étaient d'une durée moyenne de 60 minutes.

Les entretiens ont livré des points de vue singuliers qui nous ont permis de bénéficier de leur connaissance de l'organisation afin de pouvoir mettre en relief certains éléments en matière de gestion de la diversité en milieu de travail et de les critiquer par rapport aux données déjà connues.

Les discussions avaient pour objet de s'assurer que tous les éléments du cadre conceptuel retenus pour l'analyse des meilleures pratiques de gestion de la diversité soient couverts.

Les thématiques de notre cadre d'analyse sont :

- profil et expérience;
- composition des équipes;
- compétence et rôle;
- perceptions.

4.3.3.1. Choix de l'échantillon

Pour la réalisation des entrevues, les répondants ont été choisis en fonction de critères qui nous a permis d'obtenir un échantillon représentatif de l'entreprise. De plus, nous avons choisi de rencontrer des employés occupant des fonctions à tous les niveaux de l'entreprise afin de pouvoir confronter les perceptions des hauts gestionnaires avec ceux des employés de premier niveau. Nous avons également tenté d'équilibrer le nombre de répondants des deux départements.

La répartition par genre de notre échantillon représente la proportion réelle de celle que l'on retrouve au sein de l'entreprise.

Tableau 4.1 Répartition des répondants pour l'entrevue

Répartition des répondants pour l'entrevue (N = 12)		
Direction	Homme	Femme
Recherche et développement	3	1
Service	7	1

4.3.3.2. Profil de formation

Relativement au profil de formation des répondants, il varie beaucoup en raison de l'étendue hiérarchique de notre échantillon. Toutes les personnes rencontrées détenaient un diplôme universitaire, soit de premier, deuxième ou troisième cycle.

4.3.3.3. Profil d'expérience

En ce qui concerne le profil d'expérience, les répondants rencontrés avaient en moyenne quinze années d'expérience dans le domaine des télécommunications.

4.3.3.4. Procédure de recrutement des participants

À propos des procédures de recrutement des sujets, nous avons ciblé les candidats potentiels en consultant l'organigramme de l'entreprise qui nous a été fourni par le service des ressources humaines. Nous avons ensuite pris contact avec les candidats (courriel et téléphone) afin de leurs expliquer le but de notre recherche et de les inviter à réaliser une entrevue. Des documents ont été envoyés à chaque participant pour les aider à se préparer à l'entrevue. Ce document comprenait des informations sur les objectifs et le déroulement des rencontres, les thèmes abordés et les questions

qui seront posées lors de l'entrevue. Nous avons aussi fait parvenir aux participants un formulaire de consentement à signer, tel qu'illustré à l'Annexe D.

4.3.4 Analyse des entrevues

L'ensemble des entrevues a été enregistré à l'aide d'un enregistreur numérique en langue anglaise et française. Elles ont été transcrites sur ordinateur sous forme de verbatim. La transcription des entretiens comprend le discours des répondants, les interventions pendant nos questions ainsi que les éléments contextuels qui ont ponctué le déroulement de l'entrevue.

Nous avons constitué douze fichiers électroniques contenant la transcription des entrevues.

Nous avons ensuite importé ces fichiers dans le logiciel de traitement de données Atlas Ti. Atlas Ti est un logiciel d'analyse de texte qui offre au chercheur une variété d'outils sophistiqués afin de faire des analyses qualitatives des grandes collections de données audio, vidéo, textuelles et graphiques.

Par la suite, nous avons procédé à la codification des propos recueillis lors des entrevues afin de pouvoir regrouper la masse d'information récoltée en différents thèmes et sous-thèmes. Les codes utilisés sont : gouvernance; diversité; gouvernance et diversité; gestion et diversité. Nous avons classé les verbatim des entrevues selon les codes retenus, ce qui a permis de réaliser une codification par thème pour l'ensemble des entrevues.

Pour les fins de respect de l'anonymat des personnes interviewées, ont été désignées sous l'appellation de répondant 1 à 12 (Voir annexe A pour la liste des répondants). Nous ferons appel à ces désignations lorsque des extraits seront cités à l'appui de notre analyse ci-après.

Les rapports annuels et de gouvernance de 2007 à 2011 ont été lus attentivement, et ont servi de données complémentaires à celles traitées sur Atlas Ti, pour des fins de triangulation.

CHAPITRE V

L'ANALYSE DU CAS ERICSSON

Dans cette section, nous présenterons de façon factuelle les différentes composantes de l'entreprise étudiée. Ce portrait détaillé de la réalité nous permettra par la suite de tirer des conclusions quant aux pratiques de la gestion de la diversité mises en place par Ericsson dans ses bureaux montréalais.

5.1 Ericsson

Ericsson est une entreprise créée et développée dans le cadre du contexte socio-politique et économique de la Suède et des pays nordiques. De ce fait, elle est marquée par un mode de gouvernance qui favorise la codétermination, la représentation des salariés au conseil d'administration et le respect de valeurs d'égalité entre les classes sociales et entre hommes et femmes.

Mais avant tout, quelles sont les caractéristiques du modèle de gouvernance suédois ?

5.2 Contexte de la Suède

Tout comme ses voisins scandinaves, la Suède est un État disposant d'un héritage social-démocrate. En dépit de sa petite taille, la Suède est un État-Providence très développé qui est actuellement la 22^e puissance économique mondiale⁶⁵. Le taux de syndicalisation en Suède est très élevé atteignant 71%⁶⁶. Même les retraités et les

⁶⁵ Fonds Monétaire International. (2010). PIB 2010 par pays. En ligne. <www.fmi.org>.

⁶⁶ Visser, Jelle. (2011), Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage, Setting, State Intervention and Social Pacts. 1960-2010. Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS), Université d'Amsterdam.

étudiants qui ne font pas partie de la population active sont syndiqués. Les syndicats sont organisés par profession et niveau d'études, les principales confédérations syndicales sont : LO (Landsorganisationen i Sverige, Confédération syndicale de Suède), TCO (Tjänstemännens Centralorganisation, Confédération suédoise des employés professionnels) et SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation, Confédération suédoise des associations professionnelles).

Au niveau de l'égalité au travail, la Suède prône les obligations en matière d'égalité salariale, de non-discrimination à l'embauche, et la conciliation entre la vie familiale et vie professionnelle. L'exemplarité du modèle suédois se trouve dans le congé généreux congé parental payé par l'employeur et l'État. Effectivement, pour encourager une plus grande implication familiale dans l'éducation des enfants, la Suède accorde un congé parental rémunéré à 80% du salaire pour une période de 16 mois⁶⁷.

La Suède et ses voisins nordiques sont perçus comme les places fortes de la parité homme-femme avec leur modèle de gouvernance nordique. L'unicité du modèle suédois se manifeste notamment par des sanctions lourdes imposées à tout employeur qui ne respecte pas ses obligations sur la parité de ses employés. Tout citoyen en Suède peut avoir recours à un Ombudsman (médiateur) de l'égalité depuis 1980, qui lui permet de saisir la Commission de l'égalité, organisme quasi-juridictionnel qui peut condamner un employeur à des amendes importantes. Dans la sphère politique, la parité homme-femme est visible, et serait inconcevable pour un parti de remettre en cause les acquis sociaux, que ce soient les droits des immigrés ou les droits des femmes⁶⁸. Malgré toutes ces mesures, les Suédoises travaillent dans

⁶⁷ Swedish Social Insurance Agency. *Information on Swedish Parental Leave*. En ligne. <www.forsakingkassan.se>.

⁶⁸ INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), Femmes et hommes : regards sur la parité, Insee références, Édition 2012. En ligne. <<http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?codesage=fhparit12>>.

des secteurs d'emplois féminisés et ne bénéficient pas encore des mêmes carrières que leurs homologues masculins. Comme dans bien des pays européens et américains, l'explication unanime d'après nos entrevues au niveau d'Ericsson repose sur la maternité et ses conséquences.

5.3 Le modèle nordique de gouvernance corporative

Fondamentalement, le modèle nordique de gouvernance ressemble à ceux de l'ensemble des pays industrialisés. Toutefois, les circonstances spécifiques relatives au cadre réglementaire et à la structure de propriété font en sorte que les pratiques de la gouvernance sont différentes de celles suivies dans d'autres pays, dont particulièrement les pays issus d'une tradition anglo-saxonne.

Les différences concernent particulièrement le rôle des actionnaires, la division des pouvoirs et des responsabilités entre les diverses instances de gouvernance, la composition du conseil d'administration et le rôle du vérificateur.

Voici les principales caractéristiques de modèle de gouvernance nordique⁶⁹ :

1. forts pouvoirs de l'assemblée générale des actionnaires;
2. actions à droits de vote multiples;
3. protection des actionnaires minoritaires;
4. protection des droits des actionnaires individuels;
5. composition du conseil avec de membre qui ne font pas partie de l'exécutif de l'entreprise;
6. comités du conseil d'administration;
7. vérificateur nommé par et devant rendre des comptes à l'assemblée générale des actionnaires;
8. participation active des actionnaires à la gouvernance de l'entreprise;

⁶⁹ The working group of the self-regulatory corporate governance bodies of the five nordic countries. (2009). *Corporate Governance in the Nordic Countries*. p.12.

9. transparence.

Bien qu'il y ait de nombreuses similarités dans les pratiques de gouvernance entre les pays nordiques (Danemark, Finlande, Islande, Norvège et Suède), les codes de gouvernances d'entreprise introduits dans chacun de ces pays présentent des différences significatives.

5.4 Le modèle suédois de gouvernance corporative

Comme nous l'avons mentionné, le modèle nordique de gouvernance et le modèle suédois ont beaucoup en commun. Cependant, certaines caractéristiques distinctives différencient le modèle de gouvernance nordique et le modèle suédois.

5.4.1 *Le contexte suédois*

Au niveau de la gouvernance, les entreprises suédoises préconisent un système caractérisé par la forte tradition de codétermination et de coopération. Ce mode de gouvernement de type partenarial favorise la participation des diverses parties prenantes au processus de prise de décision.

En effet, en plus d'accroître le pouvoir et de favoriser la participation des propriétaires et investisseurs dans le gouvernement d'une organisation, le code suédois de gouvernance d'entreprise confère aux employés le droit de pouvoir élire des représentants qui siégeront au conseil d'administration de l'entreprise. Les salariés jouent un rôle clé et ils participent à la stratégie d'entreprise en siégeant dans les assemblées et en collaborant dans de nombreux volets des relations employeur-syndicat.

5.4.2 *Le cadre réglementaire*

Le cadre réglementaire de la gouvernance d'entreprise suédoise est constitué de dispositions légales - principalement la *Loi sur les compagnies (Companies Act)* -

ainsi que l'autorégulation, telles que les règles de la Bourse et le Code de gouvernance d'entreprise suédoise (Swedish Corporate Governance Code).

5.4.2.1 La Loi sur les compagnies

La Loi sur les compagnies met l'accent sur les droits des actionnaires et les questions de gouvernance d'entreprise. Par exemple, la Loi sur les compagnies inclut les questions de la composition du conseil, la division entre les postes de PDG et de président, de l'approbation des principes pour la rémunération de la gestion par l'assemblée des actionnaires et de transparence envers les actionnaires et le public en général.

5.4.2.2 L'autoréglementation

Certains aspects de la gouvernance d'entreprise ont été introduits dans les règles des principaux marchés boursiers suédois (Nordic Exchange Stockholm (OMX) et Nordic Growth Market (NGM)). À cet effet, toutes les sociétés inscrites sur un marché boursier en Suède sont tenues de se conformer à ces règles. À titre d'exemple, ces règles énoncent les exigences relatives à la composition des conseils d'administration et l'indépendance des administrateurs du conseil d'administration.

De plus, le milieu des affaires suédois connaît une longue tradition d'autorégulation en matière de gouvernance d'entreprise. La première manifestation dans le domaine de la gouvernance d'entreprise est le Code de gouvernance d'entreprise suédois (Swedish Corporate Governance Code), introduit en juillet 2005. Ce code est basé sur le principe de « se conformer ou s'expliquer » (*Comply or Explain*). L'application de ces règles s'est faite graduellement, s'adressant d'abord aux plus grandes entreprises, pour ensuite devenir obligatoire pour toutes les entreprises suédoises cotées sur les marchés suédois. Le Code est administré par le Conseil suédois de gouvernance d'entreprise, un organisme indépendant au sein de l'Agence suédoise de système d'autoréglementation.

D'autres aspects du système d'autoréglementation suédois comprennent le travail du Conseil des valeurs mobilières suédois, qui interprète et émet des

recommandations au sujet des règles et questions relatives aux bonnes pratiques sur le marché des valeurs mobilières auxquelles doivent se conformer toutes les sociétés cotées ainsi que les investisseurs⁷⁰ (Lekvall, 2009).

5.4.3 *La structure de gouvernance*

D'un point de vue structurel le modèle suédois de gouvernance d'entreprise propose une alternative aux modèles qui prévalent dans les pays ayant une tradition anglo-saxonne ainsi que dans les pays d'Europe continentale.

Le modèle suédois de gouvernance d'entreprise repose sur une structure de gouvernance hiérarchique dans lequel chaque organe de gouvernance a le pouvoir d'émettre des directives aux instances subordonnées et dans une certaine mesure même prendre le contrôle de leur pouvoir de décision.

En théorie, l'assemblée des actionnaires est souveraine pour décider de toutes questions relatives à l'entreprise. En pratique, de tels pouvoirs sont rarement utilisés de sorte que le pouvoir décisionnel repose entre les mains des administrateurs du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est subordonné à l'assemblée des actionnaires. Cependant, contrairement à la situation prédominante aux États-Unis et au Royaume-Uni, les conseils d'administration suédois sont composés entièrement ou en majorité de membres qui ne font pas partie de l'exécutif de l'entreprise. Pour les sociétés suédoises inscrites en bourse, au maximum un gestionnaire de l'entreprise peut siéger au conseil d'administration.

Le chef de la direction relève du conseil d'administration. En vertu de la Loi sur les compagnies, le chef de la direction est responsable de la gestion des activités

⁷⁰ Lekvall, Per (2009). *The Swedish Corporate Governance Model. The International Corporate Governance Handbook. London, Institute of directors* En ligne <<http://www.corporategovernanceboard.se/media/28166/the%20swedish%20corporate%20governance%20model%20-%20article%20in%20the%20iod%20handbook%202009.pdf>>..

quotidiennes de l'entreprise. Toujours selon la Loi, les fonctions de président et du chef de la direction ne peuvent être occupées par la même personne.

5.4.3.1 Concentration de la propriété

Alors que la majorité des sociétés cotées sur les marchés boursiers américains et britanniques ont une structure de propriété très dispersée, la propriété de nombreuses sociétés suédoises cotées en bourse est dominée par quelques actionnaires principaux. On s'attend de ces grands actionnaires qu'ils assument une responsabilité à long terme pour l'entreprise. Ils le feront en maintenant leur participation au capital de l'organisation même dans les moments difficiles, et en jouant un rôle actif dans la gouvernance de l'entreprise.

5.4.3.2 Pouvoirs des propriétaires de l'entreprise

Le modèle suédois de gouvernance d'entreprise fournit des fondements permettant aux propriétaires d'exercer pleinement leur rôle.

Tout d'abord, l'utilisation d'actions avec droit de vote multiples, dites actions A et B permet d'équilibrer le pouvoir des investisseurs ou groupes d'investisseurs. Les propriétaires de l'entreprise peuvent avoir des horizons de placement relativement ou des intérêts divergents relativement à la gouvernance de l'entreprise. À titre d'exemple, certains investisseurs pourraient être tentés de faire élire des candidats de leur choix pour siéger au conseil d'administration de l'entreprise. Ainsi, la règle suédoise portant sur l'indépendance du conseil d'administration stipule qu'une majorité des membres du conseil d'administration doivent être indépendants des propriétaires et de l'entreprise.

L'obligation de la mise sur pied d'un comité de nomination est une autre conséquence de la conviction de Suède de la nécessité d'une forte implication des propriétaires dans la gouvernance de l'entreprise. Contrairement à la situation dans la plupart des pays où le comité de nomination est une instance qui relève du conseil d'administration, les comités de nomination suédois sont nommés par les actionnaires et constitués principalement de ses principaux actionnaires ou leurs représentants.

Cette façon de faire prévient que le conseil d'administration a à nommer ses propres membres et que ces nominations sont faites par un organisme représentant les actionnaires.

Le rôle de l'auditeur est également une caractéristique importante du modèle suédois de la gouvernance d'entreprise. Le vérificateur d'une société suédoise est nommé par l'assemblée des actionnaires de qui il relève. Essentiellement, cela signifie que le conseil d'administration n'est pas l'émetteur de la mission d'audit, et qu'il est soumis à l'examen du vérificateur. Cela implique que ni le conseil d'administration, ni son comité de vérification peut donner des instructions à, ou autrement tenter d'influencer le travail de l'auditeur. Le vérificateur a le devoir non seulement d'examiner les états financiers et les pratiques comptables de l'entreprise, mais aussi d'examiner la performance du conseil d'administration et du chef de la direction.

5.4.3.3 Protection des droits des minorités

La Loi sur les compagnies suédoises vise à garantir la protection des droits des actionnaires minoritaires. La protection des droits des actionnaires minoritaires est assurée de trois façons. D'abord, c'est le cadre légal qui oblige entreprises suédoises à traiter toutes les actions de façon égale, sauf prescription contraire dans les statuts de la société (par exemple, ils pourraient prescrire des actions avec droit de vote différent). En outre, la Loi sur les compagnies contient une clause prescrivant que l'assemblée des actionnaires, le conseil d'administration ou toute autre instance de la société ne puisse prendre une décision qui pourrait donner un avantage indu à certains actionnaires. Deuxièmement, la tradition inhérente au système de gouvernance d'entreprise suédois confère aux actionnaires individuels des droits forts. Par exemple, tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit :

- d'inscrire des éléments et des propositions de résolution à l'ordre du jour de l'assemblée des actionnaires;

- de poser des questions lors l'assemblée des actionnaires et d'obtenir des réponses de la part du conseil d'administration ou le chef de la direction conditionnellement à ce que ces réponses puissent être données sans causer préjudice à l'entreprise;

- de déposer des contre-résolutions lors de l'assemblée des actionnaires;
- d'exercer les droits de vote associé à toutes ses actions.

Le troisième moyen de défense des droits des actionnaires minoritaires est la possibilité qu'ils puissent bloquer certaines résolutions lors de l'assemblée des actionnaires, pour les décisions concernant par exemple modifications des statuts, les fusions et les scissions, et des changements dans la structure du capital, et pour forcer d'autres décisions telles que de convoquer une assemblée générale extraordinaire des actionnaires, etc.

5.4.3.4 Normes de transparence

Le système suédois d'autoréglementation a rapidement adopté des exigences d'ouverture et de transparence face aux actionnaires et aux marchés financiers. Beaucoup de ces dispositions ont été reprises par la suite plus par la Loi sur les compagnies, tandis que d'autres sont désormais intégrées dans le Code de gouvernance d'entreprise suédois.

Selon la loi, l'ensemble des rémunérations des membres du conseil et du chef de la direction ainsi que les grandes transactions impliquant ces derniers doivent être approuvés par l'assemblée des actionnaires.

5.5 Ericsson : vue historique

L'entreprise Ericsson est née pendant la révolution industrielle européenne. En effet, l'entreprise a été créée par Lars Magnus Ericsson en 1867 en Suède. En 1896, l'entreprise Ericsson devient une société anonyme : elle comprend alors 500 employés et génère un chiffre d'affaires de 1.5 million de couronnes suédoises. Tout au long du 20^e siècle et dans les débuts du 21^e, Ericsson n'a cessé d'augmenter son envergure géographique. En effet, Ericsson multiplie les implantations à l'étranger, augmente l'étendue de son réseau ainsi que les transactions de fusion et d'acquisition d'entreprises étrangères. En 2001, Ericsson et la corporation Sonny fusionnent pour donner naissance à la Sony-Ericsson, par la suite ST-Ericsson. En 2012, Ericsson a annoncé l'acquisition de la société canadienne BelAir Networks, une entreprise qui offre une gamme de services technologiques pour le WiFi. *« En intégrant les produits de pointe et la compétence de BelAir Networks au portefeuille de technologie sans fil d'Ericsson, nous pourrions y arriver plus rapidement. Nous sommes heureux d'accueillir les 120 employés hautement qualifiés de l'entreprise »*⁷¹ (Ericsson, 2012a), a déclaré Hans Vestberg, président-directeur général d'Ericsson.

L'entreprise fait progresser sa vision d'être le « moteur principal dans un monde de communications pour tous » à travers des solutions d'affaires novatrices et de technologies durables. Ericsson est le premier fournisseur mondial de technologies et de services aux opérateurs télécoms. Ericsson est le leader en technologies mobiles 2G⁷², 3G et 4G et fournit un support pour les réseaux avec plus de 2 milliards d'abonnés. Le portefeuille de la société comporte une infrastructure de réseau mobile

⁷¹ Ericsson. 2012a. *Ericsson complète l'acquisition de BelAir Networks*. En ligne. <http://www.ericsson.com/ca/fr/news/20120402_belair_254740123>.

⁷² Dans le monde des téléphones portables, 2G signifie deuxième génération de technologie sans fil numérique. Entièrement numérique a remplacé les réseaux 2G 1G analogiques, originaire dans les années 1980.

et fixe, des services de télécommunications, des logiciels, des solutions haut débit et multimédia pour les opérateurs, les entreprises et l'industrie des médias.

Ericsson se concentre sur quatre sous-secteurs d'activités faisant tous partie de la télécommunication. Ces pôles d'activités sont les suivants : Network, Multimédia, Global services et Sony Ericsson qui est le service le plus populaire de l'entreprise. Cette entreprise est détenue à parts égales par ces deux géants de la télécommunication et de la technologie de pointe. Leur but était de créer une alliance solide entre ces deux grandes entreprises afin de former un géant de la télécommunication et de la téléphonie mobile.

Ericsson a développé un programme de diversité « *supplier diversity program* »⁷³ (Ericsson, 2012b) considéré comme un exemple d'engagement avec les parties prenantes de l'organisation afin d'atteindre l'excellence dans toutes les parties de l'entreprise. Ericsson est aussi fier de présenter sur son site officiel sa mission en 2011 qui prône la diversité comme clé de leurs succès. Angel Ruiz, chef de la région Amérique du Nord encourage les équipes de direction à continuer à éduquer les membres de l'organisation sur l'importance de la diversité. Il ajoute que la diversité favorise l'innovation et la créativité avec l'apport de ses talents divers et uniques en soutenant ainsi les initiatives allant dans ce sens.

Aujourd'hui, Ericsson est implantée aux quatre coins de la planète comme le démontre le schéma suivant qui illustre l'importance de chaque région dans le chiffre d'affaires d'Ericsson. Le groupe est présent sur les cinq continents, avec ses multiples unités d'affaires en Amérique du Nord et au Brésil, dans la plupart des pays de l'Union européenne et de l'Europe de l'Est (notamment en Turquie, Ukraine, Kazakhstan et Russie), ainsi qu'en Asie (présence en Australie, Bangladesh, Chine, Inde, Indonésie, Japon, Corée, Nouvelle-Zélande, Philippine et Taiwan).

⁷³ Ericsson. 2012b. *Strategic Sourcing: Join the Ericsson Family*. En ligne. <<http://www.ericsson.com/us/thecompany/strategic-sourcing>>.

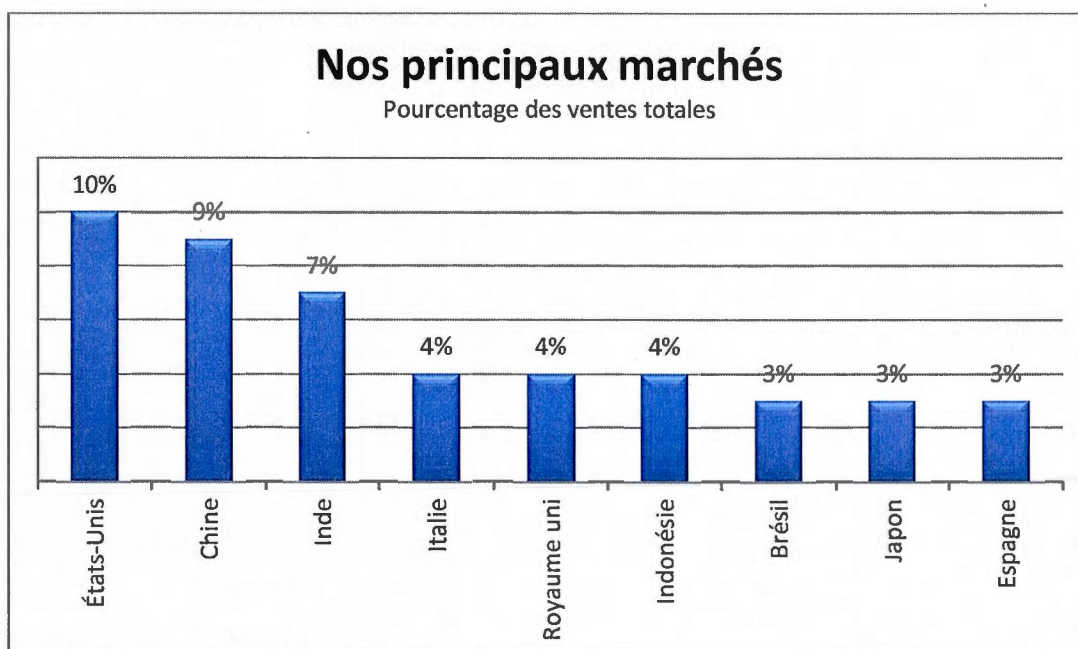


Figure 0.1 Pourcentage des ventes dans le marché mondial

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2010

Selon son rapport annuel de 2009, Ericsson s'implante dans autant de marchés pour se rapprocher de leurs consommateurs à travers le monde, pour pouvoir recruter des « talents » dans le plus de pays possible, pour augmenter l'étendue de leur réseau, pour permettre d'être à jour au niveau des nouvelles progressions technologiques qui peuvent subvenir n'importe où dans le monde et surtout pour augmenter leur envergure de marché.

« Good corporate governance is the basis for building robust corporate culture. However, corporate governance can not only be about efficient and reliable controls and procedures. It is also about the adherence to a strong principle of ethical business practice by all people in the organization – starting at the top and permeating to all employees. This strengthens the business, which in turn generates shareholder value »⁷⁴.

⁷⁴ Ericsson, Rapport annuel 2011, p.127.

La culture d'entreprise d'Ericsson est l'un des principaux facteurs de réussite de cette firme internationale. La présence globale d'Ericsson leur prodigue un avantage concurrentiel de taille. L'Entreprise fait affaires dans plus de 180 pays. En 2010, Ericsson a lancé une académie d'apprentissage sous une plateforme virtuelle qui offre en ligne des cours de télécommunication gratuitement et qui permet aussi d'échanger de nouvelles idées sur le monde des hautes technologies. Le but de ce site web est d'attirer les personnes férues des télécommunications afin de les intégrer au sein des différentes équipes d'Ericsson à travers le monde.

La culture organisationnelle d'Ericsson est au cœur du modèle de gestion de l'entreprise comme l'illustre le schéma ci-dessous. La mise en place d'une forte culture d'entreprise et d'une vision à long terme basée sur les objectifs énoncés par le conseil est une tâche confiée au groupe *ELT (Executive Leadership Team)*⁷⁵. La culture forte qu'Ericsson véhicule et le climat de travail rendent la tâche des employés plus souples, tout en les responsabilisant grâce à « l'*Empowerment* ».

⁷⁵ L'ELT se compose du président, du PDG, des chefs des fonctions du groupe, des chefs d'unités d'affaires, des deux chefs régionaux et du directeur chef de la marque.

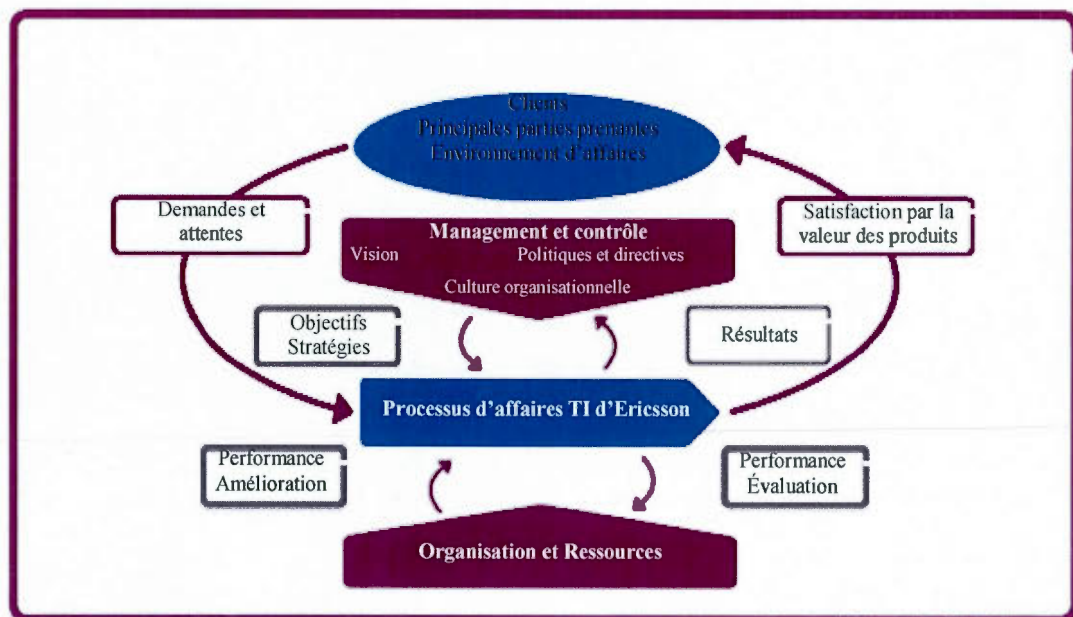


Figure 0.2 Le système de gestion du groupe Ericsson

Source : rapport annuel d'Ericsson 2010

Dans son rapport annuel de 2010, Ericsson explique que la clé de son succès repose sur la création d'une culture organisationnelle gagnante. Cette culture attirera au sein de l'entreprise les gens les plus compétents, performants et motivés dans l'industrie. Cette culture est innovante, rapide, réactive au marché, avec une mentalité axée sur la réussite professionnelle. Pour que toute l'organisation ait la même optique, Ericsson a mis en œuvre un programme d'autonomisation et une formation sur le leadership qui promeut la diversité et qui développe les meilleurs talents dans le monde entier.

Ainsi, même si Ericsson évolue dans des environnements extrêmement différents (implantation géographique d'ordre mondial) et même si ses employés sont d'origines différentes, la culture d'entreprise d'Ericsson gravite autour de trois valeurs fondamentales qui sont communes à toutes les succursales dans le monde.

Ces « valeurs fondamentales » sont les suivantes :

- **Le respect** : Il s'agit de respecter toutes les parties prenantes de l'entreprise (employés, fournisseurs, clients) et avoir le sens de la tolérance face aux différences d'autrui au sein de l'organisation. Dans son rapport annuel de 2009, Ericsson avait mis la diversité au cœur ses valeurs fondamentales.

- **Le professionnalisme** : La direction exige un très haut niveau de professionnalisme de la part de ses employés. En effet, cette valeur a un effet direct sur la performance de l'entreprise et sur l'image qu'elle transmet en dehors de ses murs.

- **La persévérance** : Étant donné le secteur d'activité où évolue Ericsson, la persévérance est primordiale. (Voir figure 5.3)

ERICSSON'S CORE VALUES



Figure 0.3 Les valeurs fondamentales d'Ericsson

Source : Ericsson Governance Report 2009

Ces trois valeurs fondamentales d'Ericsson sont adaptables à toute culture à travers le monde de sorte que tous les employés de l'entreprise les acceptent et s'identifient à elles.

5.6 Les contingences d'Ericsson

Dans le cas d'Ericsson, nous pouvons noter trois effets de contingences qui auraient modifié l'organisation.

Dans un premier temps, les progrès technologiques qui sont de plus en plus rapides poussent Ericsson à recruter et à former des ingénieurs et chercheurs de plus en plus performants. La persévérance est en effet une des valeurs d'entreprise qui encourage ses employés à persévérer dans leur recherche et à concevoir des produits de plus en plus performants.

Dans un second temps, l'environnement ultra concurrentiel de la télécommunication oblige les dirigeants à se tenir à ce haut niveau d'exigence qui se répercute sur l'ensemble de leur organisation. En créant un cadre de travail agréable, en encourageant les méthodes d'*empowerment* et en faisant la promotion du respect, Ericsson augmente la productivité de l'ensemble de ses employés en les maintenant à un haut niveau de compétitivité.

Enfin comme nous l'avons déjà expliqué la crise financière et la baisse de la demande en matière d'infrastructure de réseaux ont encouragé la direction à s'implanter dans des pays en « retard » sur ce type de technologie. De ce fait, Ericsson a encore augmenté son envergure géographique en se positionnant dans des pays qui n'étaient pas atteints jusque-là.

5.7 Chiffres et évolution

Tableau 0.1 États financiers d'Ericsson des cinq dernières années : 2007, 2008, 2009, 2010, 2011

États financiers d'Ericsson en 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 (en million de dollars US)					
Année	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	187,780	208,930	206,477	203,348	226,921
Bénéfices nets	22,135	11,667	4,127	11,235	12,569
Dépense en recherche et développement	28,842	33,584	33,055	31,558	32,638
Capitalisation boursière	134,112	140,823	139,870	145,106	143,105
Pourcentage des dépenses en R&D du chiffre d'affaires	15.4%	16.1%	16.0%	15.5%	14.4%
Nombre d'employés total	74,011	78,740	82,493	90,261	104,525
Nombre d'employés suédois	19,781	20,155	18,217	17,848	17,500

Source : Rapports annuels d'Ericsson ; 2007, 2008, 2009, 2010, 2011

Ce tableau est un récapitulatif des principales données financières d'Ericsson pour ces cinq dernières années 2007, 2008, 2009, 2010, 2011. À partir de ces données, nous pouvons faire un rapide état des lieux de la situation actuelle du groupe. Dans un premier temps, nous pouvons remarquer que la crise financière de 2007 a eu un certain impact sur les résultats de cette organisation. En effet bien que le chiffre d'affaires augmente entre 2007 et 2008, il connaît une baisse relativement importante en 2009 et 2010 pour reprendre un certain élan en 2011 grâce entre autres aux nouvelles acquisitions et stratégies. De plus, les bénéfices nets sont en diminution jusqu'en 2010, puis montent crescendo durant deux années consécutives (2010 et 2011). Il passe de 22 135 millions de dollars à 4 127 millions de dollars US en 2009 pour atteindre 12 569 millions de dollars US en 2011. Ceci signifie que leurs charges

étaient trop lourdes par rapport à leurs ventes. Ericsson a dû connaître une période moins rentable pour se remettre sur pied après sa réorganisation stratégique. Les entrevues réalisées avec nos répondants nous ont permis d'apprendre que ces changements stratégiques ont impliqués l'acquisition de nouvelles entreprises qui ont été intégrées au groupe ainsi que le déplacement de certains départements de gestion de la Suède vers les États-Unis.

Ce changement a donné naissance à de nouveaux départements comme le GSDC (*Global Services Delivery Center*) qui permet de faire affaire avec Ericsson directement sans passer par les intermédiaires comme ce fut le cas jadis.

Enfin, nous pouvons voir dans ce tableau un des aspects multiculturels de l'entreprise Ericsson. En 2009, Ericsson avait un effectif mondial de 82 493 employés pour seulement 18 217 employés suédois. Ce qui signifie que seulement 22,08% des employés d'Ericsson ont la même origine que l'entreprise. En 2011, seulement 16,74% des employés du groupe Ericsson ont la même origine que l'entreprise. Cette statistique est la preuve formelle de l'aspect multiculturel de cette entreprise. De plus, nous pouvons constater que cette tendance tend à s'accroître dans le temps. Entre 2007 et 2011, le nombre de travailleurs suédois a diminué de 2 281 employés alors que les effectifs totaux d'Ericsson ont augmenté de 14 264. Nous pouvons traduire cette statistique comme un désir des dirigeants de renforcer l'aspect multiculturel et international de cette entreprise.

5.8 La gouvernance chez Ericsson

Selon le site officiel d'Ericsson, sa gouvernance d'entreprise décrit les façons dont les droits et les responsabilités sont répartis entre les divers organes d'entreprise selon les lois, règles et processus auxquels ils sont soumis. La gouvernance d'entreprise définit les systèmes décisionnels et de la structure à travers lesquels les

propriétaires contrôlent directement ou indirectement une entreprise (figure 5.5) ⁷⁶ (Ericsson, 2012c).

La structure hiérarchique d'Ericsson est relativement classique. En effet, cette entreprise est cotée en bourse et doit donc respecter des standards en matière de gouvernance. Ericsson est une entreprise anonyme à capitaux dont les titres sont cotés sur le NASDAQ OMX de Stockholm ainsi que sur le Nasdaq (New York). Ericsson est soumise à une variété de règles externes et internes qui touchent à sa gouvernance.

Les règles externes comprennent :

1. la loi des sociétés suédoises « The Swedish Companies Act » ;
2. le livret de règles pour les émetteurs de NASDAQ OMX de Stockholm ;
3. le code suédois de gouvernance d'entreprise (le « code ») ;
4. les règles NASDAQ Stock Market - y compris les exigences applicables en matière de gouvernance d'entreprise au NASDAQ ;
5. les exigences applicables de la Commission américaine des valeurs mobilières, y compris la loi Sarbanes-Oxley.

Les règles internes qui comprennent :

1. le code d'éthique des affaires ;
2. les documents de pilotage du groupe, y compris les politiques du groupe et des directives, des instructions et des processus opérationnels pour la gestion d'approbation, de contrôle et de risque ;
3. le code de conduite à appliquer dans le développement de produits, production, fourniture et support des produits et services dans le monde entier Ericsson. En outre, le conseil d'administration a inclus dans son

⁷⁶ Ericsson. 2012c. *Vue d'ensemble des politiques et directives fondamentales du Groupe en matière de relations au sein du Groupe et avec nos partenaires*. En ligne. <http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2012/cobe/FR_COBE.pdf>.

règlement intérieur la procédure de travail ⁷⁷ (Ericsson, 2012c).

5.8.1 Le conseil d'administration d'Ericsson

Le conseil d'administration est responsable de l'organisation d'Ericsson et de la gestion des opérations. Le conseil d'administration suit un calendrier dans lequel il élabore des lignes directrices et des instructions pour chaque journée au niveau des opérations, chapeauté par le président et chef de la direction. Le président et CEO (*Chief Executive Officer*) veillent à ce que le conseil soit régulièrement informé au sujet des événements qui peuvent être importants pour le Groupe. Cela inclut les mises à jour sur le développement des affaires, des résultats, la situation financière et l'état des liquidités du groupe ⁷⁸ (Voir la figure 5.4).

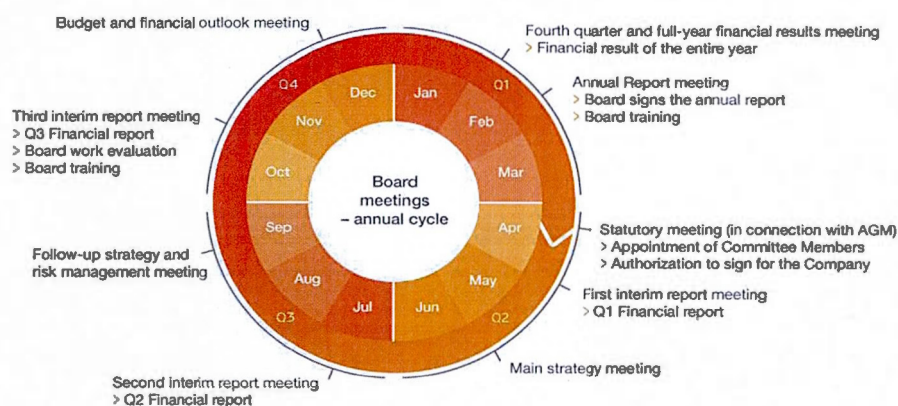


Figure 0.4 Cycle annuel de travail du conseil d'administration d'Ericsson 2011

Source : site officiel d'Ericsson.

⁷⁷ Ericsson, site Internet officiel.

⁷⁸ Op.cit.

5.8.2 Les comités :

La figure 5.5 représente la structure de la gouvernance au niveau d'Ericsson. Ericsson. Nous débuterons notre analyse par le comité de nomination qui se trouve à l'externe.

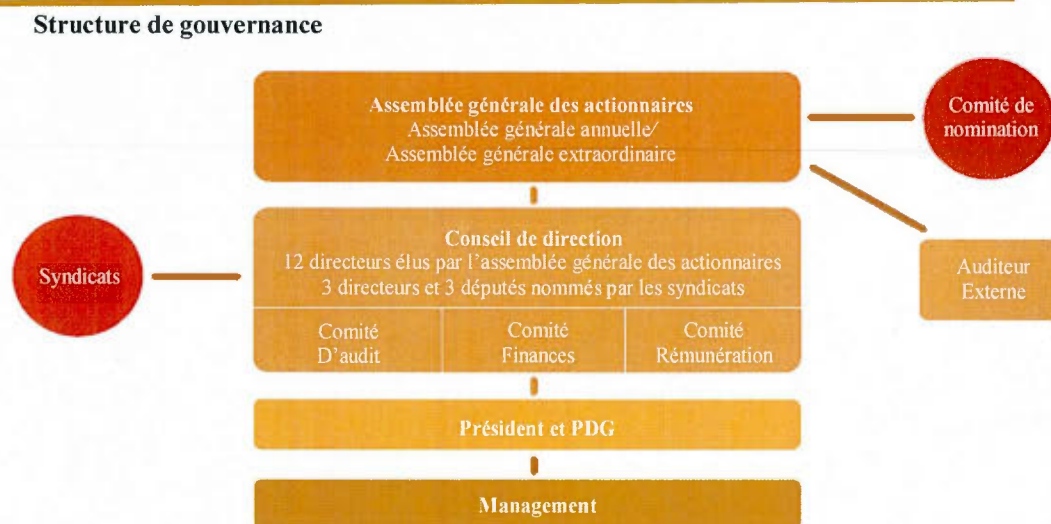


Figure 0.5 La structure de la gouvernance d'Ericsson

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

Un comité de nomination : il a été élu pour première fois en 2001 par l'Assemblée Générale Annuelle (AGA). En 2011, l'AGA a décidé que le comité de nomination sera composé :

- de représentants des quatre plus grands actionnaires par vote de pouvoir à la fin du mois dans lequel l'assemblée générale annuelle a eu lieu ;
- du président du conseil d'administration.

Les comités internes :

Le conseil d'administration a créé trois comités : le comité d'audit, le comité des finances et le comité des rémunérations (voir figure 4.6). Les membres de chaque

comité sont nommés pour période d'une année, conformément aux lois suédoises sur la société et au « code ».

Structure de gouvernance

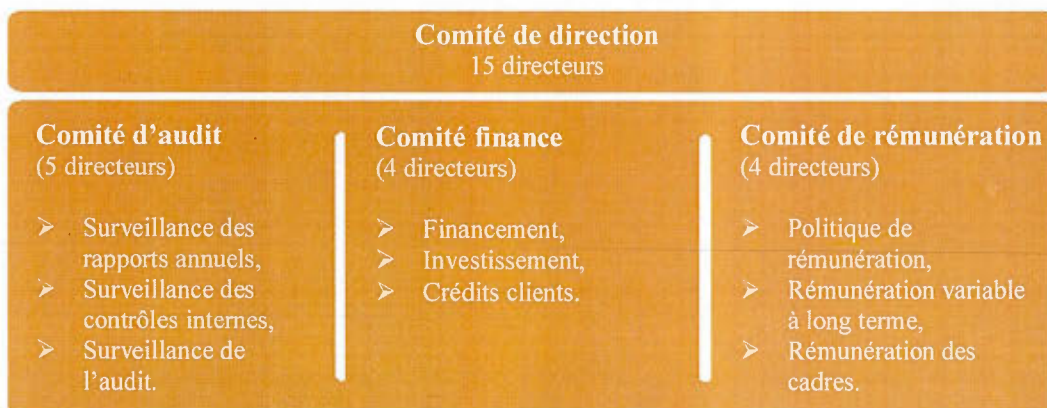


Figure 0.6 L'organisation du travail des trois comités d'Ericsson

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

Le comité d'audit s'occupe principalement du contrôle interne des rapports financiers, la conformité des états financiers avec les exigences légales et réglementaires. Ainsi donc, le comité d'audit s'occupe aussi de la gestion des risques.

Le comité des finances de son côté s'occupe d'abord de la gestion de la contribution des capitaux pour les entreprises à l'intérieur et à l'extérieur du groupe Ericsson. Ce comité s'occupe aussi des prêts, des émissions de garanties et des approbations des soutiens financiers pour les fournisseurs et les clients. Ce comité prend en charge aussi la gestion du risque financier⁷⁹.

Le comité des rémunérations s'occupe principalement des questions salariales liées au conseil d'administration y compris les prestations de retraite du président, du

⁷⁹ Ericsson, Rapport annuel 2011. 162 p..

CEO, des vice-présidents et d'autres agents qui relèvent directement du président et du CEO. Les autres responsabilités de ce comité sont liées à l'élaboration, le suivi et l'évaluation des stratégies pour la rémunération des salariés, la retraite et les avantages de rémunération variables court terme (STV pour *Short-Term Variable* : Un plan variable qui est mesuré et payée au cours d'une seule année.) et à long terme (LTV pour *Long-Term Variable* : Un plan d'achat d'action d'Ericsson avec des prix préférentiels.⁸⁰).

5.8.3 La diversité chez Ericsson :

Ericsson est présent dans 180 pays, employant ainsi 91 500 personnes à travers le monde (2011). En décembre 2010, Ericsson comptait 86 500 employés, une hausse de 1 200 employés explicable par des acquisitions (300 employés) et la création de nouveaux départements de services (approximativement 800). Ericsson a toujours prôné la diversité dans sa vie de tous les jours et dans tous ses communiqués, l'intégrant ainsi au cœur de ses trois valeurs fondamentales (*core values*) dans son rapport annuel de 2008 et 2009, pour la mettre en vedette comme clé de la réussite de la culture organisationnelle dans son rapport annuel de 2010.

Au cours de cette recherche, nous nous sommes intéressés à Ericsson parce que cette entreprise est en perpétuelle expansion et est régulièrement à la recherche de nouveaux talents aux quatre coins du monde.

Ericsson est une entreprise mondiale et la composition de ses ressources humaines en est le reflet. Bien que la constitution de son bassin d'employés soit hétérogène, certains groupes sont fortement prédominants. À titre d'exemple, en 2011 près de 41 600 employés provenaient de pays de l'Union européenne et 17 500 employés étaient originaires de la Suède (Voir tableau 5.2).

⁸⁰ Ericsson, site Internet officiel.

Tableau 0.2 Nombre d'employés d'Ericsson par région dans le monde 2010-2011

NUMBER OF EMPLOYEES AT YEAR-END		
	2011	2010
Employees by region		
North America	14,801	13,498
Latin America	11,191	7,181
Northern Europe & Central Asia ¹⁾²⁾	20,987	21,425
Western & Central Europe ²⁾	10,806	10,818
Mediterranean ²⁾	11,645	10,795
Middle East	4,336	3,982
Sub-Saharan Africa	2,283	1,626
India	11,536	6,710
China & North East Asia	12,667	9,807
South East Asia & Oceania	4,374	4,419
Total	104,626	90,261
¹⁾ Of which Sweden	17,500	17,848
²⁾ Of which EU	41,596	40,743

Source : Rapport annuel Ericsson 2011

Ericsson est en recherche constante de nouveaux talents à travers le monde. Sur leur site officiel, Ericsson définit la diversité comme suit :

« Notre définition de la diversité s'étend au-delà des sexes, la race, la religion, l'origine ethnique, l'âge et d'autres paramètres établis à des différences dans l'expérience, des personnalités, des pensées, la situation familiale, etc. Nous croyons qu'une main-d'œuvre diversifiée et inclusive est une forte main-d'œuvre capable et innovatrice, afin de répondre aux besoins d'une clientèle mondiale et d'aider à atteindre des objectifs d'Ericsson de contribuer au développement durable. Ericsson a une approche globale et multi-générationnelle [...] Le processus de gestion des talents se concentre sur la création de haute performance des équipes diversifiées où la créativité et l'innovation sont encouragées. »⁸¹

La diversité est donc un élément très important dans cette organisation et Ericsson communique sur son site web que son objectif est que son personnel soit aussi varié que la société dans laquelle l'entreprise évolue. Nous constatons toutefois

⁸¹ Ericsson, site Internet officiel.

que le nombre de femmes est nettement inférieur à celui des hommes au sein de ce groupe comme nous le démontre le tableau 5.3 :

Tableau 0.3 Nombre d'employés d'Ericsson par région et par genre

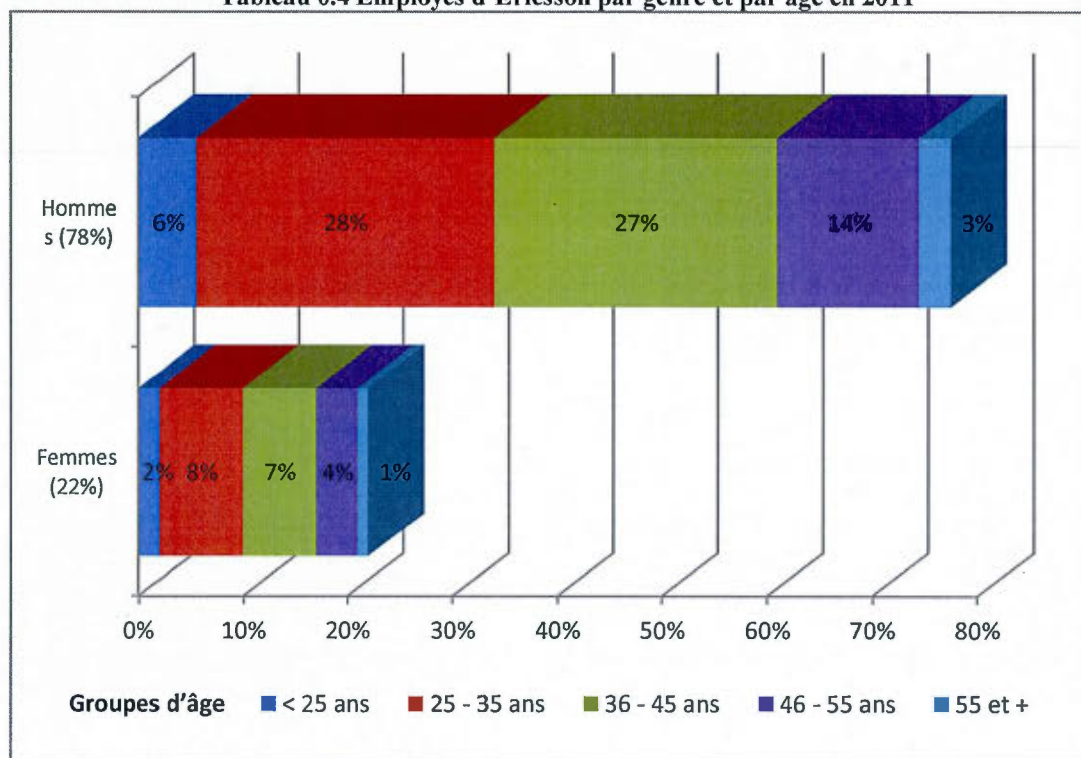
AVERAGE NUMBER OF EMPLOYEES

	Women	Men	2011		Men	2010
			Total	Women		Total
North America	2,876	12,106	14,982	2,770	11,005	13,775
Latin America	1,913	7,837	9,750	1,328	5,326	6,654
Northern Europe & Central Asia ¹⁾²⁾	5,656	14,927	20,583	5,821	15,227	21,048
Western & Central Europe ²⁾	1,663	8,968	10,631	1,817	9,338	11,155
Mediterranean ²⁾	2,743	9,077	11,820	2,670	9,034	11,704
Middle East	634	4,343	4,977	468	3,544	4,012
Sub-Saharan Africa	661	1,290	1,951	359	1,331	1,690
India	1,613	9,912	11,525	835	5,783	6,618
China & North East Asia	3,480	8,839	12,319	2,948	6,867	9,815
South East Asia & Oceania	1,155	3,437	4,592	1,378	3,976	5,354
Total	22,394	80,736	103,130	20,394	71,431	91,825
^{1) Of which Sweden}	4,188	12,881	17,069	4,355	13,066	17,421
^{2) Of which EU}	9,576	31,667	41,242	9,843	32,045	41,888

Source : Rapport annuel 2011

Dans cette organisation où l'équité et la diversité sont des valeurs fondamentales, nous avons constaté que les femmes ne représentent que 22 394 employés sur 91 825, même s'il y'a eu une légère augmentation du nombre de femmes entre 2010 et 2011. Ce qui donne un pourcentage de femme de 22% (Voir tableau 5.4).

Tableau 0.4 Employés d'Ericsson par genre et par âge en 2011



Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

CHAPITRE VI

L'ANALYSE DIAGNOSTIQUE D'ERICSSON

À la lumière des éléments recueillis et présentés précédemment, nous tenterons dans ce chapitre de décrire le plus fidèlement possible la dynamique de la gouvernance qui s'opère chez Ericsson. Dans le but d'exprimer notre analyse de façon intelligible, nous étayerons nos observations en reprenant les parties concernant la gouvernance et la diversité exposées au chapitre 2.

6.1 La gouvernance

Structure de gouvernance

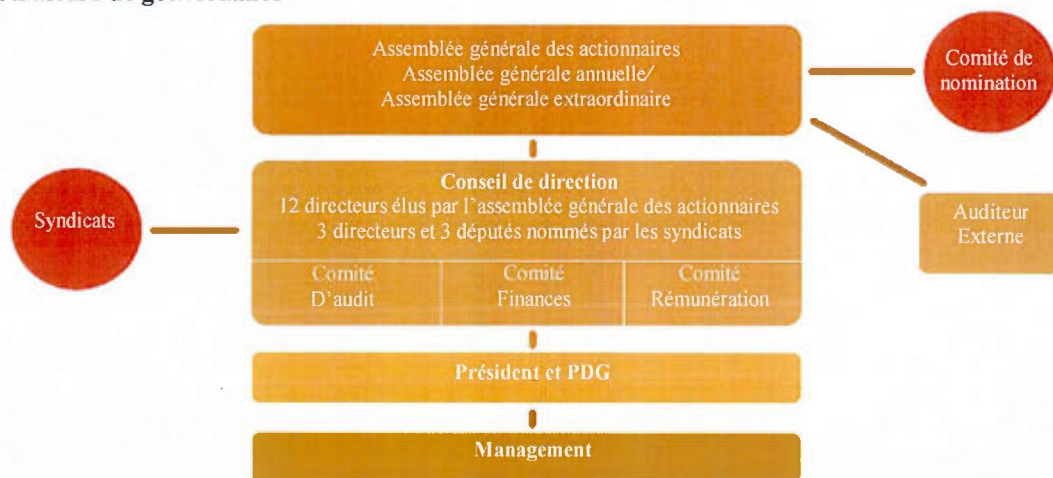


Figure 0.1 La structure de la gouvernance d'Ericsson en 2011

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

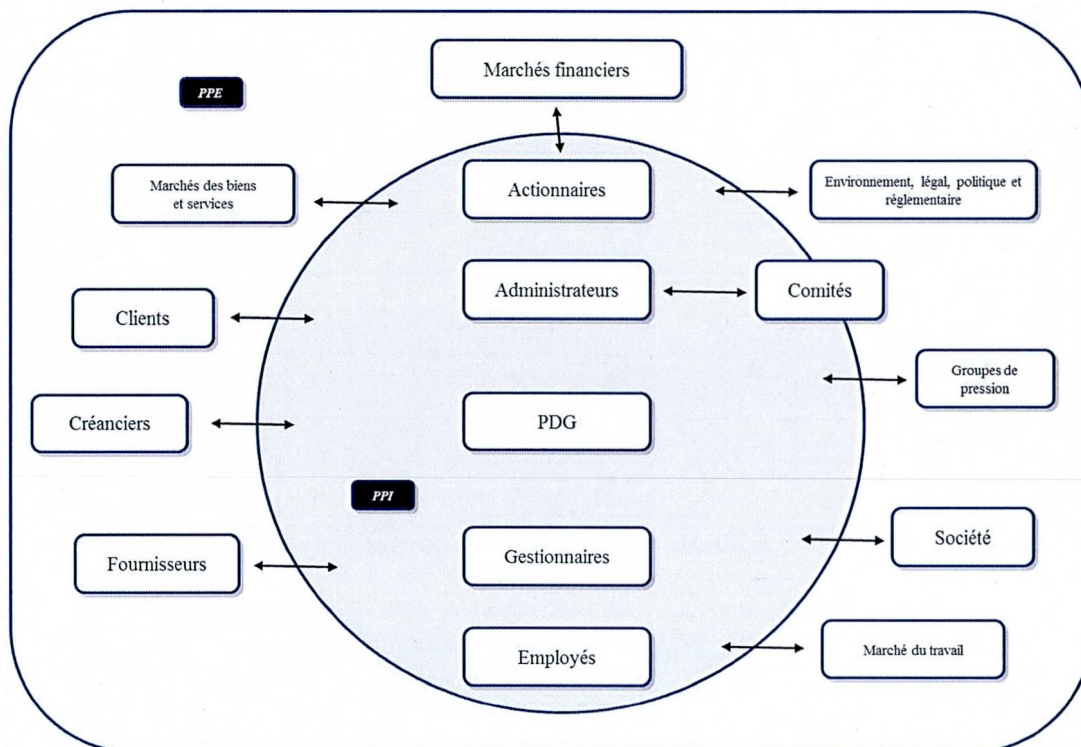


Figure 0.2 La gouvernance d'entreprise et les mécanismes d'influence des dirigeants

Comme toute société par actions ouvertes, la structure de gouvernance d'Ericsson est composée d'éléments de base tels que présentés par De Serres (De Serres, 1999), soit les parties prenantes externes (constituées des marchés financiers, des actionnaires, des créanciers, des fournisseurs, des clients, de la société et des groupes de pression) et les parties prenantes internes (incluant les administrateurs, les comités, le PDG, les gestionnaires et les employés).

En ce qui concerne l'information recueillie sur le terrain, seulement une personne sur douze a pu expliquer ce qu'est la gouvernance.

« [...] la gouvernance c'est [...] les systèmes mis en place pour prendre des décisions pour orienter les différents niveaux de l'entreprise. [...] Du haut de l'entreprise, la stratégie qu'elle va appliquer dans le marché jusqu'au bas [...] comment une équipe va exécuter son travail et [...] comment on supervise leur travail, comment on évalue leur qualité de travail [...]. » (Répondant 7).

Les onze répondants restants qui font partie des cadres dirigeants d'Ericsson ne se sentaient pas concernés par la notion de la gouvernance.

6.1.1 *Les parties prenantes externes*

6.1.1.1 Les actionnaires

Au 31 décembre 2011, les actions de la société Ericsson étaient détenues par 592 542 actionnaires inscrits auprès d'Euroclear Suède AB (la centrale *Securities Depository* - CDD). Selon les informations fournies par la Citibank, 1320 détenteurs ont une adresse aux États-Unis. À la même date, il y avait 211 822 341 ADS⁸² en circulation et 4702 détenteurs (inscrits) d'ADS⁸³. Un nombre important d'actions d'ADS Ericsson est détenu par les banques, les courtiers et/ou des candidats pour le compte de leurs clients. Au 12 janvier 2012, le nombre total de banques, de courtiers et/ou de candidats de comptes de dépôt pour Ericsson ADS atteignait le chiffre de 168 430. Selon les informations connues en fin d'année 2011, environ 80% des actions de catégorie A et B étaient détenues par les institutions, suédoises et internationales⁸⁴. Les principaux actionnaires n'ont pas de droit de vote différent que d'autres actionnaires détenant les mêmes classes d'actions. Pour autant que nous le sachions, la société n'est pas directement ou indirectement détenue ou contrôlée par une autre société, par tout gouvernement étranger ou par toute autre personne physique ou morale séparément ou conjointement.

⁸² American Depositary Shares (ADSs) sont émises par des banques dépositaires au États-Unis sous convention avec la société émettrice étrangère.

⁸³ Ericsson, rapport annuel 2011. 162 p..

⁸⁴ Ibid.

GEOGRAPHIC OWNERSHIP BREAKDOWN

Percent of capital

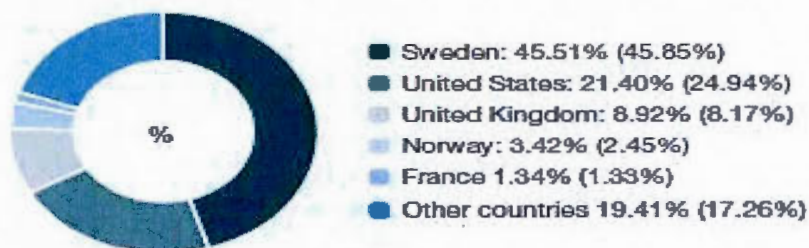


Figure 0.3 Répartition géographique du capital

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

Tableau 0.1 Nombre total d'actions détenues par l'équipe de direction et les membres du conseil d'administration en date du 31 décembre 2011

THE EXECUTIVE LEADERSHIP TEAM AND BOARD MEMBERS, OWNERSHIP			
	Number of Class A shares	Number of Class B shares	Voting rights, percent
The Executive Leadership Team and Board members as a group (32 persons)	750	3,712,484	0.07
For individual holdings, see Corporate Governance Report.			

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

6.1.1.2 Le comité de nomination

Le comité de nomination est une instance qui relève de l'assemblée générale des actionnaires. Ce comité encadre les administrateurs (nomination et conditions de travail) ainsi que les vérificateurs externes.

La figure 6.4 représente la structure de la gouvernance au niveau d'Ericsson. Nous débuterons notre analyse par le comité de nomination qui se trouve à l'externe.

Structure de gouvernance

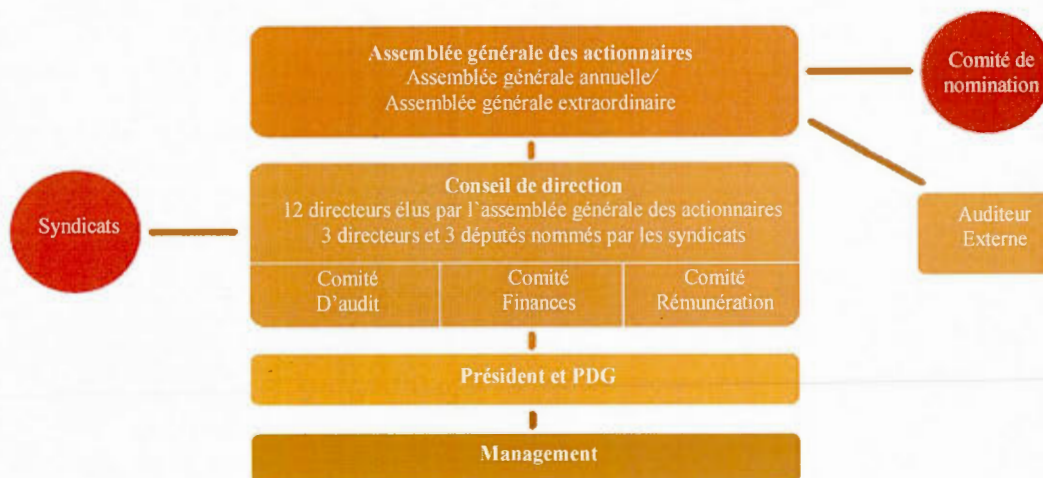


Figure 0.4 La structure de la gouvernance d'Ericsson

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

Le rôle principal du comité de nomination au niveau d'Ericsson consiste à proposer des candidats pour l'élection au conseil d'administration en tenant compte de toutes les règles applicables en matière d'indépendance du conseil d'administration. Dans un second lieu, il prépare des propositions de rémunération par l'assemblée générale pour les administrateurs élus qui ne font pas partie d'Ericsson, et pour les vérificateurs. Finalement, son rôle consiste à travailler en étroite collaboration avec le comité d'audit pour élire des vérificateurs⁸⁵.

6.1.1.3 Le vérificateur externe

Le vérificateur externe est élu par l'assemblée générale des actionnaires. Il œuvre de façon indépendante et n'est lié d'aucune façon à l'entreprise ou à ses dirigeants. Le vérificateur externe et le comité d'audit collaborent étroitement afin de

⁸⁵ Ericsson, Rapport annuel 2011. 162 p..

pouvoir rendre compte de leur analyse de la situation financière de l'entreprise au conseil d'administration ainsi qu'à l'assemblée des actionnaires.

Selon le règlement 52-110⁸⁶, tout émetteur doit exiger que l'auditeur externe fasse son rapport directement au comité d'audit.

6.1.1.4 Les groupes de pression : les syndicats

Les syndicats sont très impliqués dans la gestion de l'organisation. En plus de jouer un rôle très important dans le processus de gestion des ressources humaines en représentant les nombreux employés de l'entreprise, les syndicats comptent également trois représentants qui sont élus membres du conseil d'administration.

6.1.1.5 Les clients

Ericsson est le chef de file mondial dans son domaine, deux fois plus grand que son plus proche concurrent. En 2011, l'entreprise servait plus de 400 clients se trouvant dans 180 pays. Afin de renforcer ses relations avec ses clients, Ericsson a mis en place en 2010 un nouveau modèle d'affaires avec dix régions qui se rapprochent de ses clients des solutions et des services.

6.1.1.6 Les créanciers

Lors de la réalisation des entrevues, les répondants n'ont pu fournir d'information au sujet des créanciers. Les rapports annuels de l'entreprise de 2007, 2008 et 2009 ne font pas mention des créanciers d'Ericsson. Ceux de 2010 et 2011 en font référence dans les amendements des politiques financières et cela se traduit comme suit : IFRIC 19 (*International Financial Reporting Standards Interpretations Committee*), « Extinction de passifs financiers avec instruments de capitaux propres », clarifie les exigences des IFRS (*International Financial Reporting Standards*), lorsqu'une entité renégocie les termes d'un passif financier avec son créancier et le

⁸⁶ Les autorités en valeurs mobilières de chacun des territoires et provinces canadiennes ont mis en œuvre le règlement 52-110 pour encourager les émetteurs assujettis à établir et à maintenir des comités d'audit forts, efficaces et indépendants.

créancier consent à accepter des actions de l'entité ou d'autres instruments pour régler la créance totalement ou partiellement.

6.1.1.7 Les fournisseurs

Les ventes de matériel informatique comptent pour plus de 40 pourcent du volume total des ventes de l'entreprise. Les produits vendus sont essentiellement du matériel électronique tel que des cartes de circuits imprimés, des émetteurs de radio fréquences, des modules et des antennes.

L'entreprise acquiert ses composantes auprès de nombreux fournisseurs internationaux et locaux. Certains types de composantes sont fabriqués à l'interne. L'entreprise cherche généralement à négocier des accords d'approvisionnement mondiaux avec ses principaux fournisseurs. Tous les fournisseurs d'Ericsson sont tenus de se conformer au code de conduite. Lorsque cela est possible, Ericsson s'assure de trouver des sources d'approvisionnement alternatives afin d'éviter les situations où l'approvisionnement est assuré par un fournisseur unique. La nécessité changer de fournisseur peut exiger l'allocation de ressources supplémentaires afin de s'assurer que les normes et les exigences techniques sont respectées. Ce processus nécessite un investissement de temps et risque d'avoir un certain effet sur les variations du prix des matières premières ainsi que sur le coût total des marchandises vendues.

6.1.1.8 Les gouvernements

Ericsson exerce ses activités dans plus de 180 pays à travers le monde et est soumis aux effets de la conjoncture économique mondiale ainsi qu'aux conditions uniques de chacun des pays ou régions où l'entreprise est présente. Une proportion significative des ventes est réalisée sur les marchés émergents de la région Asie-Pacifique, en Amérique latine, de l'est de l'Europe, au Moyen-Orient et en Afrique.

Les opérations de grande envergure sont soumises à de nombreux autres risques, y compris les troubles civils, économiques et l'instabilité politique, la nationalisation des biens du domaine privé ou d'autres actions gouvernementales qui

affectent la circulation des biens et des devises, et la difficulté à faire respecter les accords et recouvrement des créances par le biais systèmes juridiques locaux. En outre, dans certains marchés dans lesquels Ericsson exerce ses activités, il y a un risque que les gouvernements mettent en place des mesures protectionnistes pour favoriser les entreprises locales au détriment des entreprises étrangères. Ericsson est tenu de se conformer à la réglementation de contrôle des exportations et des sanctions ou d'embargos commerciaux en vigueur, non seulement à l'époque de la conclusion de la vente, mais également au moment de la livraison. Des changements inattendus dans les exigences réglementaires, les droits de douane et autres barrières commerciales, le prix ou contrôle des changes, ou d'autres politiques gouvernementales sont des risques qui peuvent limiter les opérations et de diminuer la rentabilité de l'entreprise.

De plus, la situation politique dans certaines régions du monde, en particulier au Moyen-Orient, a conduit à une augmentation des sanctions imposées par la communauté internationale. Quelques événements au cours de l'année 2011 tels que le printemps arabe et la publication de nouvelles directives de l'ONU sur les affaires et les droits de l'homme démontrent l'importance croissante et la pertinence des droits de l'homme pour notre entreprise.

6.1.1.9 Le marché du travail

L'économie du Québec comme l'économie du reste du monde se transforme rapidement. À partir de 2013, les marchés du travail du Québec auront à faire face à une double épreuve : de plus en plus de retraites chez les employés actuels et un potentiel de nouveaux arrivants de moins en moins élevé⁸⁷.

⁸⁷ Ressources humaines et Développement des compétences Canada. *Bulletin sur le marché du travail*, Hiver 2012. En ligne.

<http://www.rhdcc.gc.ca/fra/competence/information_marche_travail/bulletins/qc/qc-bmt-2012hiver.shtml>.

Donc, avec plus de sorties et moins d'entrées sur le marché du travail, les entreprises sont préoccupées par les difficultés de remplacement de la main d'œuvre.

La demande dans le secteur des hautes technologies est exacerbée par le manque de relève et par la rude concurrence que se livrent les entreprises pour trouver et retenir la meilleure compétence disponible.

La présence des femmes dans le domaine des technologies soulève aussi des préoccupations :

« [...] la faible présence des femmes dans l'industrie semble être une tendance qui se maintiendra encore pour quelques temps. Nous n'avons qu'à observer le nombre de femmes diplômées à chaque année dans les domaines techniques comme les sciences informatiques et la télécommunication [...]. Elles doivent représenter environ 10 à 15% des ressources dans l'industrie [...]. On vraiment de la difficulté à trouver du talent féminin [...]. » (Répondant 2).

6.1.1.10 La société : la ville de Montréal

Montréal est une mosaïque de communautés culturelles. Les vagues d'immigration successives ont apporté à Montréal une grande diversification. Près de 30% de la population de la région métropolitaine est née à l'étranger. La ville est une terre d'accueil pour de nombreuses personnes venues y trouver une qualité de vie et un espace de liberté, comme le mentionne un répondant :

« [...] I think that one of the beauties of Québec and Canada as a whole is that when you come to this country, you can keep your culture. If you go the United-States, you become American [...]. » (Répondant 1).

Comme le mentionnait un répondant, *« [...] c'est justement cette liberté qui permet aux gens issus des communautés culturelles de préserver et de demeurer fiers de leurs origines. C'est cette liberté, cette tolérance et l'ouverture de la population montréalaise lui donnent un visage cosmopolite unique [...]. » (Répondant 7).*

6.1.2 Les parties prenantes internes

6.1.2.1 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration d'Ericsson est composé de douze administrateurs et de six députés⁸⁸ qui sont nommés pour une période d'au moins cinq ans. En outre, en vertu du droit suédois, les syndicats ont le droit de nommer trois administrateurs et leurs suppléants au conseil d'administration. Les administrateurs sont nommés lors d'une assemblée générale annuelle et peuvent être réélus.⁸⁹

Le président et le CEO peuvent être élus au conseil d'administration, mais en vertu de la *Loi sur les compagnies suédoises* le président d'une entreprise publique ne peut être élu président du conseil d'administration.

Le Comité de nomination a conclu avant l'assemblée générale annuelle (AGA) de 2011 que, pour respecter le « code », au moins six des personnes nommées au conseil d'administration doivent être indépendantes d'Ericsson. Il s'agissait de Roxanne S. Austin, Sir Peter L. Bonfield, Leif Johansson, Ulf J. Johansson, Nancy McKinstry et Michel-Ange Volpi.⁹⁰

Le conseil d'administration d'Ericsson a décidé, en vertu d'une autorisation donnée par l'assemblée générale annuelle le 3 mai 2012 d'élargir son rachat d'actions afin de fournir des actions pour le Programme de rémunération variable à long terme (LTV) de 2012 pour les employés d'Ericsson.

Toutes les 700 000 actions de catégorie C 31 acquises par Ericsson seront converties en actions de catégorie B suite à une entente avec AB Industrivärden et

⁸⁸ Le terme député est employé dans les rapports annuels d'Ericsson pour signifier les représentants syndicaux.

⁸⁹ Ericsson, rapport annuel 2011. 162 p..

⁹⁰ Ibid.

Investor AB. Après la conversion, le nombre d'actions B en circulation s'élèvera à 3 043 295 752. Ericsson détient actuellement 58 338 548 parts en autocontrôle.

Cette information nous révèle qu'Ericsson essaie de garder sa position de contrôle et ne voudrait pas éparpiller ses actions.⁹¹

6.1.2.2 Le PDG (CEO)

En décembre 2011, un nouveau président et chef de la direction ST-Ericsson a été nommé. Hans Vestberg est président et chef de la direction du Groupe depuis 1^{er} janvier 2010. Le président et chef de la direction est soutenu par le comité de direction du groupe Ericsson, composé de la Direction Exécutive (ELT). L'ELT, en plus du président et chef de la direction, se compose de responsables des fonctions du groupe, des cadres supérieurs des unités d'affaires et deux des chefs de régions Ericsson. Jusqu'au 21 décembre 2011, le directeur de marque faisait partie de l'ELT. Un système de gestion est en place pour faire en sorte que l'entreprise est bien contrôlée et qu'elle a la capacité de remplir les objectifs des principales parties prenantes dans les limites de risque établies. Le système surveille également le contrôle interne et le respect des lois applicables, des exigences d'inscription et les codes de gouvernance.



Figure 0.5 Le CEO et son lien avec les groupes de direction

Source : Le site officiel d'Ericsson

⁹¹ www.marketwire.com, www.efytimes.com, www.marketwatch.com, www.so-co-it.com.

6.2 La diversité

Comme nous l'avons présenté au chapitre 5, Ericsson est une entreprise où la diversité de ses ressources humaines est très forte. Dans ce cas de figure l'analyse de la diversité au niveau des parties prenantes externes s'arrêtera au niveau du nombre de pays dans lesquels Ericsson est présente, avec tout ce que ceci engendre comme contexte socio-politico-culturel différent. En effet, comme nous pouvons le voir en annexe F dans la description ethnographique d'Ericsson, tous les moyens sont mis en place pour respecter la diversité de ses employés.

L'entreprise se définit comme une entreprise mondiale, basée sur le « savoir ». Dans cette optique, Ericsson considère ses employés comme un atout central puisque l'entreprise dépend des connaissances de ces derniers pour stimuler l'innovation, promouvoir l'entrepreneuriat et pour maintenir sa position de leader dans son domaine.

Sachant que la diversité est un levier important dans l'amélioration de la performance financière et sociale, l'entreprise a introduit la notion de la diversité au sein de sa culture d'entreprise en l'incorporant en tant que dimension (Respect) d'une de ses trois valeurs fondamentales dans son rapport annuel de 2009. Par la suite comme le cœur de sa culture organisationnelle dans son rapport de 2010 et finalement le mot diversité n'apparaît pas une seule fois dans le rapport annuel d'Ericsson de 2011.

6.2.1 Diversité et culture organisationnelle

Nos entrevues ont révélé que la diversité fait effectivement partie intégrante de la culture organisationnelle de l'entreprise. Nous reproduisons ici quelques extraits des entrevues à l'appui de ce constat.

Selon nos répondants, la grande diversité de l'entreprise peut être expliquée par de nombreux facteurs. :

- L'incrustation dans la culture de l'entreprise : « [...] *I think it's just who we are and what we do. It's embedded in our culture as a company [...].* »

(Répondant 4). L'influence socio-démocrate du pays d'origine de l'entreprise : « [...] you know how sometimes the moon and the planets line up [...] the culture of the company overall is [...] Sweden is socialist society [...] and therein lies a very good route where everybody works for everybody and everybody tries to make everybody equal. [...] There's a lot more to socialism, but that's ingrained into the culture [...]. » (Répondant 1).

- L'importance des ressources humaines dans la réussite de l'entreprise : « [...] Ericsson a toujours placé les employés au centre de ses préoccupations [...] » (Répondant 12). La diversité fait partie intégrante des valeurs fondamentales de l'organisation. Lors de leur évaluation de performance annuelle, les gestionnaires sont évalués relativement au respect. Tout employé qui ne respecte pas cette valeur fondamentale s'expose à un renvoi.
- L'attitude, la compétence et la performance sont les critères d'évaluation des candidats, pas le genre ou l'origine : « [...] I don't tend to look at the people in that way. I really hire for competence [...] you want to hire in the best [...] you're looking at it from a technological standpoint. » (Répondant 10).
- L'influence de l'environnement local se fait sentir sur la diversité des ressources humaines du bureau montréalais : « [...] the sweet spot is here we are in a cosmopolitan area like Montreal where you do have sort of this melting pot. So you take and the other and you bring them in, they mix extremely well [...] and I don't know if it's by chance or by design. » (Répondant 4).

6.2.2 Gestion de la diversité

Les entretiens ont révélé que la diversité ne semble pas être gérée de façon formelle par l'entreprise : « [...] j'aurais tendance à penser qu'il n'existe pas de politique au sujet de la diversité [...] ou s'il y en a une, c'est plutôt confidentiel et qui n'est pas communiquée particulièrement. » (Répondant 8). Il ne semble pas non plus exister de

directive relatives à la gestion des ressources humaines « [...] je n'ai jamais eu de réunion sur ce sujet-là ou, rien du tout [...] je ne me rappelle pas avoir une conversation où on a dit ah bah tiens on va agir comme A plutôt que B parce que A va nous amener la diversité de point de vue. J pense que la diversité, c'est un accident qui arrive par hasard. Nos équipes, de par le nombre de personnes qu'on a, de backgrounds divers pi donc c'est un heureux accident à chaque fois. » (Répondant 2). Seul un répondant nous a indiqué avoir assisté à une conférence sur la diversité organisée par le service des ressources humaines.

6.2.3 Avantages de la diversité

Tous reconnaissent que la diversité au sein de l'organisation est une source d'avantages. « [...] we're market leaders primarily because we're able to draw on the strength of diversity. [...] It helps business [...] our strength lies in diversity. [...] I mean we're number one in our, let's say sector, or vertical [...] I think it comes down to a couple of things, of course, the thought leadership, the technology. But I think [...] the difference, our strength lies in our differences. » (Répondant 6).

La composition d'équipes hétérogènes est vue comme une force par les répondants. « [...] they look at things in a [...] slightly different way. When you bring those things together there's more of an explosion of possibilities, opportunities, and some of the things that we are working on. Because you get a different insight [...] so bringing the teams together in that way really gives a better balance. » (Répondant 4).

La diversité de genre est également vue comme un levier de la performance. « [...] mais moi j'ai l'impression que les femmes, surtout en informatique, réfléchissent pas mal plus avant d'agir pi elles vont réfléchir, penser un plan pi exécuter le plan avec plus de rigueur, plus de qualité et d'attentions aux détails. » (Répondant 2).

La diversité est une source d'avantages concurrentiels : « [...] la diversité de points de vue, d'expériences et de connaissances des marchés peut aider à accroître les parts de marché [...] je pense que c'est important pour Ericsson. [...] La diversité fait que tu peux être plus agile pour aller chercher un marché. Grâce à la diversité, tu crées des solutions [...] La diversité d'âge peut être un vecteur de performance car les jeunes peuvent pousser dans le cul des plus vieux ! » (Répondant 8).

La diversité des ressources humaines est aussi perçue comme étant bonne pour l'image de l'entreprise : « [...] je pense qu'Ericsson est sensible à l'aspect de la perception du public [...]. » (Répondant 8). En plus de donner bonne réputation envers la population, les clients et les investisseurs, une bonne image corporative peut également contribuer à attirer les meilleurs candidats. « [...] I think it's much more

about the people, and being able to attract the best talent. [...] I think that's probably where they see the greater risk. If they are not seen as a diverse company they will not be able to attract the best talent in the world [...]. » (Répondant 1).

Comme exposé au chapitre 2, la diversité est une dimension complexe et multifacette. Dans la présente section, nous analyserons les pratiques de gestion des divers aspects de la diversité chez Ericsson au cours de ces cinq dernières années.

Au cours des entrevues effectuées sur place, un des répondants comparait la cafeteria d'Ericsson à une cafeteria d'un aéroport international. Effectivement, nous avons fait ce constat lors de notre observation ethnographique (voir annexe F). Tous les répondants nous ont affirmé que mis à part quelques incidents de conflits culturels dont ils ont entendu parler et n'ont pas eu de suite au niveau du service des ressources humaines que nous avons contacté. « La diversité se fait naturellement, on est confronté à ça et on s'adapte ». Un répondant sur douze seulement était au courant du programme sur la diversité.

Par contre, ce qui a attiré notre attention est l'exemple sur les avantages de la diversité que les douze répondants nous ont donné sans se concerter vu la confidentialité des entrevues. Dans le cas Noël, par exemple, les répondants nous expliquaient que c'était intéressant d'avoir des employés de religions différentes, car au moment où Noël est sacré pour les chrétiens qui sont en vacances, ils sont capables de répondre à leurs clients à travers le monde grâce à leur main-d'œuvre « non chrétienne ». Nous avons donc supposé qu'ils ont eu une rencontre sur la diversité précédemment et que cet exemple les avait marqués!

6.2.4 Origine des employés

Tableau 0.2 Le nombre par région des employés d'Ericsson pour les années 2010 et 2011

NUMBER OF EMPLOYEES AT YEAR-END		
	2011	2010
Employees by region		
North America	14,801	13,498
Latin America	11,191	7,181
Northern Europe & Central Asia ^{1 2}	20,987	21,425
Western & Central Europe ²	10,806	10,818
Mediterranean ²	11,646	10,795
Middle East	4,336	3,982
Sub-Saharan Africa	2,283	1,626
India	11,536	6,710
China & North East Asia	12,567	9,807
South East Asia & Oceania	4,374	4,419
Total	104,626	90,261
¹ Of which Sweden	17,500	17,848
² Of which EU	41,596	40,743

Source : Rapport annuel d'Ericsson.

L'entreprise est présente dans 180 pays et ses employés proviennent des quatre coins du monde. Une forte proportion des employés provient de l'Europe du Nord et de l'Asie centrale comme le tableau 6.2 et la figure 6.6 nous le démontrent.

Outre l'étalement de ses activités aux quatre coins du monde, la diversité des ressources humaines chez Ericsson s'explique par le fait que l'entreprise est en recherche constante de nouveaux talents à travers le monde. De plus, l'objectif de l'entreprise est que son personnel soit aussi varié que la société dans laquelle nous vivons.

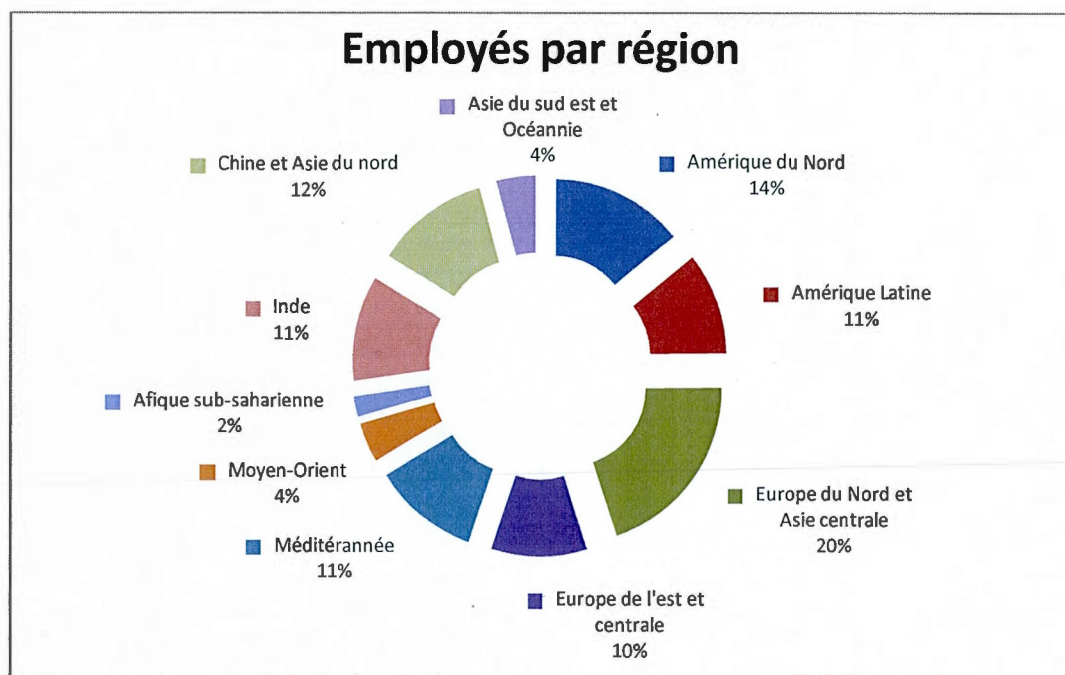


Figure 0.6 Répartition des employés d'Ericsson par région

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2011

6.2.5 Âge des employés

Comme le tableau 6.3 le démontre, la forte majorité des employés chez Ericsson sont âgés entre 26 et 45 ans pour l'année 2011. Nous constatons toutefois qu'en 2009 et 2010 la moyenne d'âge des employés d'Ericsson se situait entre 36 et 45 ans. Notons également que le pourcentage des employés qui s'approche de la retraite a diminué de 1% pour se situer à approximativement 4%. Une surévaluation des jeunes et une discrimination fondée sur l'âge sont apparemment courantes (MacMullin et Cooke, 2004).

Tableau 0.3 Mouvements des employés d'Ericsson en 2008, 2009, 2010, 2011

Mouvements des employés d'Ericsson en 2008, 2009, 2010, 2011					
	2007	2008	2009	2010	2011
Total des employés à la fin de l'année	74 011	78 740	82 493	90 261	104 525
Employés qui ont quitté la compagnie	6 657	3 415	9 147	10 066	10 571
Pourcentage d'employés qui ont quitté la compagnie	8,99%	4,33%	11,08%	11,15%	10,11%
Employés recrutés	16 887	8 144	12 900	17 834	24 835
Employés temporaires	1415	1 124	693	978	901

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2008, 2010, 2011

Lors des entrevues effectuées au sein d'Ericsson, les interviewés ont expliqué le rajeunissement de leur équipe par le fait que dans le domaine des hautes technologies, les industries ont un besoin vital de « sang neuf », terme qui est revenu dans les 12 entrevues réalisées. Cette information a soulevé un questionnement sur la discrimination liée à l'âge. Certains répondants ont confirmé l'information en expliquant que chaque année, Ericsson procède à une mise à pied de plusieurs ingénieurs seniors, quelques fois en leur offrant des indemnités de départ et d'autre fois sans aucun préavis ni de rétribution. Dès lors, nous avons ouvert une

petite enquête sur le phénomène de la discrimination sur la base de l'âge au sein d'Ericsson. Nos recherches nous ont menées vers un site qui évalue les entreprises⁹² (Ratemyemployer, 2012), et 268 personnes qui se sont identifiées comme étant des anciens employés d'Ericsson ont raconté leurs mauvaises expériences au sein de cette firme. La majorité des répondants ont parlé de discrimination liée à l'âge. Quelques commentaires qui rejoignent ce dont 3 répondants nous ont fait part :

- « *Got fired too because of my age. Had to train a young girl to replace me. She was so stressed out because she wasn't able to handle the work which required extensive experience in both Core Network and Radio Access. And pretty good OSS-RC knowledge too. She had 0 year of experience. Didn't matter to Ericsson. She was young and that is all that mattered* ». (Répondant 11).

- « *D'autres mises à pied d'ingénieurs seniors ont eu lieu en février et mars 2012 alors qu'on engage plus et plus de jeunes contacteurs* ». (Répondant 2).

Nous avons contacté les trois personnes observées lors de notre étude ethnographique réalisée en 2009 (Voir Annexe F.). Ces entretiens nous ont permis de constater qu'un des trois employés observés a été touché par la mise à pied de 2009. Cette personne nous a informés qu'il faisait partie d'une série d'une dizaine de mise à pied d'ingénieurs âgés de 40 et plus. Concernant le fait que la technologie soit un domaine qui bouge vite, et que les jeunes sont plus actualisés sur les nouveautés, il nous a donné la même réponse qu'un autre répondant soit : « la technologie évolue certes, mais les gens techniques restent à la page et ils se doivent d'être à la fine pointe de la connaissance, il s'en tient du maintien de leur emploi, carrière et de leur crédibilité au sein de l'entreprise ».

En 2006, des anciens employés d'Ericsson ont porté plainte contre leur employeur, après une mise à pied de 1000 employés en suède âgés entre 35 et 50 ans. L'entreprise à l'époque a expliqué ceci comme étant une restructuration de

⁹² Ratemyemployer. 2012. *Notez votre employeur actuel*. En ligne. <<http://www.ratemyemployer.ca/>>.

l'entreprise par âge⁹³ (Personnel-Today, 2006). À cette année-là, Ericsson comptait 63 781 employés comme nous le démontre le tableau 6.3. Un taux de roulement colossal s'est fait en 2006 avec 10,08%, et un recrutement de plus de 22,18%. Après ce scandale, Ericsson a baissé son taux de roulement à 8,99% en 2007 et l'a diminué d'une façon spectaculaire à 4,33% en 2008. En 2009, le pourcentage d'employés qui ont quitté Ericsson à la suite d'un licenciement mise à pied ou de façon volontaire a monté en crescendo à 11,08%, puis à 11,15% en 2010. Ce taux s'est stabilisé en 2011 à 10,11% comme le démontre le tableau 6.3.

Tableau 0.4 Mouvement des employés d'Ericsson pour l'année 2006

EMPLOYEE MOVEMENTS 2006

Head count at year-end	63,781
Departed employees	6,432
Employees joining the company	14,158
Temporary employees	1,219

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2006

Plusieurs journaux dans le monde notamment le journal français le Figaro⁹⁴ (Kerchouche, 2008) faisaient référence à des scandales liés à la discrimination d'âge. Une récente étude de T. H Butler et B.A Berret⁹⁵ (Butler et Berret, 2012) étudie le cas

⁹³ Personnel-Today, 2006. *Ericsson risks age discrimination claims after offering redundancy package to older workers in Sweden*. En ligne. <http://www.personneltoday.com/Articles/25/04/2006/35046/Ericsson-risks-age-discrimination-claims-after-offering-redundancy-package-to-older-workers-in.htm#.UAl-VaMVijY>.

⁹⁴ Kerchouche, Dalila (2008). « Des femmes victimes de discrimination d'âge ». *Le Figaro en ligne*. <<http://madame.lefigaro.fr/feminin/des-femmes-victimes-dune-double-discrimination-091210-12268>>.

⁹⁵ Butler, Thomas, et Beth Berret. 2012. « A generation lost: The reality of age discrimination in today's hiring practices ». *Journal of Management and Marketing Research*, vol. 9.

Sony-Ericsson et expose des pratiques peu louables quant à la ségrégation d'âge au moment du recrutement. Cette étude explique que recruter des employés qualifiés âgés de 40 ans et plus, coûterait plus d'argent à l'entreprise en question. Ces employés sont aux yeux de Sony-Ericsson des personnes surqualifiés.

Le rapport sur les indicateurs de performance HR1 et HR9 sur Ericsson du GRI (Global Reporting Initiative) a confirmé qu'aucun délit lié à la discrimination n'a été soulevé concernant cette entreprise ⁹⁶ (Ericsson, 2011).

D'un autre point de vue, les autres répondants aux questionnaires m'ont confirmé, que la structure par âge dans le domaine des hautes technologies, n'est pas semblable que celle au niveau d'autre industrie. Ils expliquent cela par le fait que l'obsolescence est de mise. Selon eux, la main-d'œuvre jeune apporte un œil vif et à la fine pointe de la technologie. Ces répondants expliquent aussi que de leurs parts, ils seraient heureux d'avoir une indemnité de départ de la part de leur employeur.

D'un autre côté, selon les données compilées par le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec, le nombre d'étudiants inscrits en Technique de l'informatique dans un cégep québécois a diminué de 64 % entre 2000 et 2006. De même, durant la même période, le nombre d'étudiants inscrits dans une université québécoise en sciences de l'informatique a chuté de 28 % ⁹⁷ (Beaulieu, 2007).

Sur son site officiel, Ericsson explique qu'elle comprend l'enjeu global de la diversité et adopte des initiatives différentes pour chaque région. En Suède par exemple, elle se concentre dans le recrutement de personnel de plus en plus jeune. En Irlande et en Hongrie, elle travaille en étroite collaboration avec les établissements d'enseignement afin d'augmenter le nombre d'étudiantes dans les filières techniques.

⁹⁶ Ericsson (2011). *Global reporting initiative: GRI performance indicators HR1-HR9*. En ligne. <<http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2011/social-performance-human-rights-2011.pdf>>.

⁹⁷ Direction informatique. En ligne, <www.directioninformatique.com>.

Finalement, en Inde, Ericsson offre un bonus à tout employé qui recommande une recrue de sexe féminin.

Tableau 0.5 Répartition des employés d'Ericsson par âge et par genre pour les années 2009, 2010, 2011

Répartitions des employés d'Ericsson par âge et par genre en 2009			
	Femmes	Hommes	Pourcentage
Moins de 25 ans	1 228	3 321	5%
Entre 26 et 35 ans	6 778	23 022	36%
Entre 36 et 45 ans	6 918	23 749	37%
Entre 46 et 55 ans	2 908	10 768	17%
Plus de 55 ans	784	3 017	5%
Répartition des employés d'Ericsson par âge et par genre en 2010			
	Femmes	Hommes	Pourcentage
Moins de 25 ans	1 385	3 911	6%
Entre 26 et 35 ans	6 976	24 369	35%
Entre 36 et 45 ans	7 317	26 135	37%
Entre 46 et 55 ans	3 264	12 668	18%
Plus de 55 ans	908	3 328	5%
Répartition des employés d'Ericsson par âge et par genre en 2011			
	Femmes	Hommes	Pourcentage
Moins de 25 ans	2 162	5 942	8%
Entre 26 et 35 ans	8 417	29 691	37%
Entre 36 et 45 ans	7 754	28 306	34%
Entre 46 et 55 ans	3 553	14 127	17%
Plus de 55 ans	919	3 654	4%

Source : Rapport annuel d'Ericsson pour 2009, 2010, 2011

6.2.6 *Le genre*

Nous pouvons constater d'après les données du tableau 6.5 que les affirmations obtenues lors de nos entrevues sur l'égalité des sexes sont éloignées de la réalité. Ces cinq dernières années, le pourcentage de femmes au sein de l'organisation varie de 21,19% et 22,74% par rapport au nombre total des employés. Nous avons discuté de ce fossé important entre la présence d'employés hommes face à la gent féminine au sein de l'entreprise et la réponse unanime d'après nos interviewés était due au nombre restreint de diplômés femmes en science informatique et en génie. Effectivement, en contactant les ressources humaines, cette information s'est confirmée ; la plupart des candidatures reçues viennent d'hommes. La consultation de statistique a corroboré cette hypothèse ; effectivement, en 2001 un nombre record de 20,6 pour cent a été atteint en nombre de femmes inscrites à des programmes de génie. En 2010, seulement 17,7 pour cent d'inscrites aux programmes de génie au Canada.⁹⁸

Au bout du compte, la main-d'œuvre qui compose le marché du travail des hautes technologies est surtout composée de jeunes gens et d'hommes (Wolfson, 2006).

Ceci dit, à la lumière des analyses documentaires et des déclarations en entrevues, la présence des femmes demeure extrêmement rare au niveau de postes à haute responsabilité. L'une des trois personnes observées en 2009 (voir annexe F) est une femme que nous avons interviewée cette année pour la deuxième fois et nous a expliqué sa lutte quotidienne pour se tailler une place de gestionnaire en vain. Seulement trois des douze personnes interviewées considèrent qu'une femme au sein d'Ericsson est aussi responsable et capable d'atteindre ses objectifs comme le ferait un homme gestionnaire.

⁹⁸ Association des ingénieurs canadiens, site Internet officiel, <www.engineerscanada.ca>.

Moins du tiers des répondants mentionne les clans masculins « *boys club* » comme l'empêchement majeur aux positions de cadres dirigeants et à l'accès au CA. Vu le mode de recrutement, de désignation aux postes de cadres et au sein du CA, il faut dire qu'on ne peut soupçonner l'ombre de discrimination à l'égard des femmes. Cependant, un de nos répondants avance à ce propos que les femmes sont souvent contraintes de s'éclipser quelques années, le temps d'avoir des enfants et s'occuper de leurs familles.

Ces conceptions sont rapprochées, pour arriver finalement à isoler, ou du moins illustrer, leur effet sur le maintien et l'évolution du système de la diversité du genre au sein d'Ericsson.

Sur le plan social, les politiques de gestion des ressources humaines facilitent de plus en plus la carrière professionnelle des femmes. Le changement radical des mentalités a impliqué que l'on s'attende de la femme qui fait preuve de talent qu'elle soit aussi présente et aussi efficace que son homologue masculin, et ce, dans tous les domaines. Ce faisant, on impose à la femme, qui doit exceller davantage que les hommes à cause des mentalités des « *boys club* » sur le plan professionnel sans prendre en considération les différences entre les genres, notamment sur le plan familial.

Tableau 0.6 Répartition des employés d'Ericsson par âge et par genre 2009

Répartition des employés d'Ericsson par âge moyen et par genre pour 2007, 2008, 2009, 2010, 2011					
	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Hommes	57,661	62,135	67,599	71,431	80,736
Pourcentage	77,90%	78,6%	77,26%	77,41%	78,58%
Femmes	15,684	16,854	18,761	20,394	22,394
Pourcentage	21,19%	21,40%	22,74%	22,59%	21,42%

Source : Rapport annuel d'Ericsson 2008, 2009, 2011

Le suivi de l'évolution des employés observés en 2009, accompagnés d'une multiplication d'entrevues à des périodes différentes nous a aidés à mieux comprendre les enjeux de la diversité rencontrée au sein d'Ericsson.

La Suède et ses voisins nordiques sont perçus comme les places fortes de la parité homme femme avec leur modèle de gouvernance nordique. L'unicité du modèle suédois se trouve dans les sanctions lourdes engendrées pour tout employeur qui ne respecte pas ses obligations sur la parité de ses employés. Tout citoyen en Suède peut avoir recours à un Ombudsman (médiateur) de l'égalité depuis 1980, qui lui permet de saisir la Commission de l'égalité, organisme quasi juridictionnel qui peut condamner un employeur à des amendes importantes. Dans la sphère politique, la parité homme-femme est visible, et serait inconcevable pour un parti de remettre en cause les acquis sociaux, que ce soient les droits des immigrés ou les droits des femmes ⁹⁹ (voir

⁹⁹ INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques), Femmes et hommes : Regards sur la parité, édition 2012. En ligne. <<http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?codesage=fhparit12>> .

tableau 6.7). Malgré toutes ces mesures, les Suédoises travaillent dans des secteurs d'emplois féminisés et ne bénéficient pas encore des mêmes carrières que leurs homologues masculins. Comme dans bien de pays européens et américains, l'explication unanime d'après nos entrevues au niveau d'Ericsson repose au niveau de la maternité et ses conséquences.

Tableau 0.7 Proportion de femmes élues au Parlement dans quelques pays du monde

<i>en %</i>		
Pays	1995	2009¹
1. Situation au 31 octobre 2009		
2. Données sur la base de 54 sièges permanents ; non compris les 36 délégués spéciaux nommés sur une base ad hoc selon un système de rotation.		
<i>Source : Union interparlementaire.</i>		
Canada	18	22
Danemark	33	38
États-Unis ³	11	17
Finlande	34	42
France	6	18
Irlande	13	13
République tchèque	10	16
Royaume-Uni	10	20
Suède	40	47

Source : Union interparlementaire des états souverains

CHAPITRE VII

LIMITES ET NOUVELLES PISTES DE RECHERCHE

7.1 Les limites

Cette recherche ne prétend pas apporter des réponses exhaustives à toutes les questions posées sur la gouvernance de la diversité dans les entreprises de hautes technologies. Par surcroît, elle n'est sûrement pas exempte de limites.

Compte tenu de la nature exploratoire de la problématique, les conclusions ne peuvent être comparées à des résultats statistiques absolus. Effectivement, il faut être vigilant quant aux possibilités de généralisation. Cette étude se base sur une partie de l'histoire d'Ericsson et ne peut être appliquée à d'autres contextes du même secteur, et encore plus à d'autres entreprises dans des secteurs différents.

Étant donné que notre projet a de multiples dimensions, il aurait été intéressant d'interviewer des personnes qui travaillent au siège social de l'entreprise en Suède et des membres du conseil d'administration. Les répondants faisant partie du conseil d'administration nous auraient davantage éclairées sur le rapport entre la diversité et la gouvernance de leur point de vue en amont. Les répondants suédois nous auraient aidés à dresser un portrait comparatif entre les pratiques de la maison mère et celles appliquées au Québec. Malheureusement, nous n'avons pas réussi à obtenir de réponses aux appels et aux courriels expédiés à leurs égards.

Finalement, malgré la richesse de l'information collectée, il semble intéressant de tenir compte de caractéristiques supplémentaires chez nos répondants telles que les traits de personnalité, la subjectivité et des conditions contextuelles au cours de la collecte de données qui pourraient éventuellement biaiser leurs interprétations.

Par conséquent, il serait important de faire d'autres recherches afin d'enrichir les thèmes étudiés et appréhender les notions de gouvernance et de diversité dans le secteur des télécommunications.

7.2 Les nouvelles pistes de recherche

Dans une optique plus globale, il serait intéressant d'effectuer la même recherche longitudinale par pays et de dresser un comparatif avec la Suède. Il serait pertinent d'observer et de mesurer concrètement les pratiques de gouvernance pour gérer la diversité de chaque pays.

CHAPITRE VIII

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Ce dernier chapitre présente nos recommandations quant aux stratégies de gouvernance de la diversité que les entreprises désireuses de se munir de politiques et de pratiques en matière de gestion de la diversité pourraient facilement mettre en œuvre.

8.1 Les enseignements du cas Ericsson

Le cas Ericsson représente un exemple d'organisation où la gestion de la diversité peut s'opérer naturellement et de façon organique. Ericsson entreprise mère a su véhiculer à ses filiales, et notamment celle de Montréal, une ouverture exemplaire sur la gestion de la diversité. Un cadre institutionnel et un contexte historique ont contribué au bon développement d'une gouvernance qui prône la diversité. Cette entreprise suédoise a excellé dans sa gestion de la diversité et encourage activement ses entreprises filiales à suivre sa culture organisationnelle peu importe leur emplacement géographique. Ericsson Montréal n'a pas échappé à la règle et a donc su tirer profit de sa main d'œuvre diversifiée, contribuant à sa reconnaissance en tant que leader dans le domaine des télécommunications.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs études et publications ont démontré que l'embauche d'une main-d'œuvre diversifiée constitue une bonne stratégie d'affaires. C'est la raison pour laquelle de très nombreuses organisations ont instauré des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées afin d'assurer la transition vers un environnement de travail plus inclusif et dans le but de tirer profit au maximum de la diversité.

Les résultats de notre recherche permettent de supposer que nos conclusions sont aisément transposables à tout type d'organisation. En effet, comme nous l'avons

exposé au chapitre portant sur le cadre conceptuel, quel que soit le type d'entreprise, un ensemble d'acteurs (internes et externes) et de pouvoirs contribuent à l'existence de l'organisation. De façon plus spécifique, trois pouvoirs (souverain, exécutif, surveillance) sont impliqués dans la gouvernance des organisations. L'articulation entre ces trois pouvoirs construit le système de gouvernance propre à chaque type d'entreprise.

Nos recommandations s'adressent particulièrement à l'équipe de direction de l'entreprise qui a, selon Gomez (2009), la fonction d'assumer la stratégie. Cette instance détient le pouvoir exécutif et assure l'unité et l'efficacité de l'entreprise et le lien entre ses parties prenantes. Comme l'élaboration d'une stratégie est tributaire de sa mise en œuvre, l'équipe de direction est l'acteur central de toute gouvernance de la diversité. Selon Gomez (2009), c'est en fonction des ressources disponibles et de leurs évolutions que l'entreprise peut ou non répondre aux sollicitations des marchés et adapter son positionnement. Il n'y a pas de stratégie en dehors de sa mise en œuvre.

Afin que nos recommandations de gestion de la diversité soient les plus exhaustives possible, nous avons procédé à une recherche des meilleures pratiques de gestion de la diversité en entreprise, peu importe le domaine d'activité des organisations répertoriées. Les recommandations s'articulent autour de cinq principales pratiques de management que sont la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle, le développement des compétences, le processus de sélection et de recrutement, l'accueil et intégration en emploi et le maintien en emploi. Ces pratiques, qui découleront de stratégies de gouvernance, faciliteront la gestion de la diversité au sein de l'organisation.

Les modèles de gouvernance ont fait l'objet de plusieurs remarques pertinentes de la part des répondants de cette étude. La diversité ne laisse pas insensible et reste perçue comme quelque chose de positif au sein de l'entreprise même si de nombreux progrès sont encore à réaliser. La parité est un des exemples les plus représentatifs du manque d'application pratique du cadre théorique. La

volonté d'aboutir à une politique plus agressive est d'ailleurs ce qui ressort de nos entretiens.

Cependant, pour fonctionner de façon optimale cette diversité se doit d'être encadrée et gouvernée. Pour cela, il est absolument nécessaire d'avoir en amont un système qui communique sur la nécessité de la diversité, notamment dans le secteur des hautes technologies. De fait, ceci sous-entend un mécanisme de régulation des quotas, afin d'éviter les groupes dominants conduisant au « ghettoïsme » et tomber dans la diversité extrême.

Enfin, est également évoquée la possibilité offerte aux employés dans le cas de multinationales de travailler à l'extérieur de leurs pays afin qu'ils soient en contact avec d'autres contextes, ce qui permettrait une meilleure ouverture.

8.2 Autres pratiques observées

Le contexte cosmopolite d'une ville comme Montréal favorisant une offre de main d'œuvre diversifiée pour les entreprises, notre recherche permis de faire ressortir une série de mécanismes qui participent à mettre en place des politiques explicites et transparentes aux effets mobilisateurs autant pour les administrateurs que pour les gestionnaires et les syndicats.

8.2.1. Stratégie, leadership et culture organisationnelle

La gestion de la diversité en entreprise n'est pas uniquement une décision qui relève du service des ressources humaines. Les dirigeants d'entreprise doivent avoir conscience que leur vision et leur leadership sont essentielles au succès de l'intégration de la diversité dans la stratégie d'affaires de l'entreprise¹⁰⁰. Ce premier ensemble de pratiques de gestion de la diversité concerne la stratégie, le leadership et la culture organisationnelle.

¹⁰⁰ Groupe Conseil Continuum, 2005, *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. 91p..

En prévision de l'instauration de pratiques de gestion favorisant la diversité, les dirigeants doivent entreprendre une réflexion stratégique sur les raisons qui motivent leur adhésion à une approche de gestion de la diversité ainsi que sur les façons d'y parvenir.

Suite à cet exercice de réflexion stratégique, les dirigeants devront concevoir un plan d'action stratégique pour la mise en œuvre des initiatives de gestion de la diversité. Les initiatives et les énoncés déclarés dans ce plan devront impérativement être alignés avec les orientations stratégiques de l'organisation.

« Il ne faut pas laisser aller la diversité, il faut la gouverner ». Ces propos recueillis lors de nos entrevues vont dans le sens de notre recommandation relativement à l'importance du leadership dans la gestion de la diversité. C'est tout d'abord aux hauts dirigeants que revient la responsabilité de faciliter, dans l'organisation, la gestion des changements d'attitudes et de comportements sur le plan personnel, interpersonnel et organisationnel nécessaire à l'introduction des valeurs liées à la diversité. Ces derniers doivent exercer un leadership fort et assurer un engagement indéfectible à l'égard des initiatives de changements organisationnels.

Dans la mise en place des initiatives de gestion de la diversité, certaines fonctions et instances peuvent être instaurées afin de jouer des rôles spécifiques et d'assumer certaines responsabilités dans le but d'assurer la réussite de la mise en place du changement.

Certaines organisations ont créé des postes dédiés (Equal Employment Opportunity (EEO) Officer, diversity staff, Diversity officer, etc.) et des services (in-house diversity center) qui ont pour responsabilité d'encadrer et de surveiller la gestion de la diversité. Ces services ont été créés afin d'éviter que cette tâche incombe aux cadres hiérarchiques ou à des employés déjà occupés à d'autres fonctions. Les recherches démontrent que de telles structures de responsabilité rendent la formation, l'évaluation de rendement, le réseautage et les programmes de mentorat plus efficace.

En plus des services internes offerts en matière de gestion de la diversité, certaines instances (*Diversity advisory committee/ diversity task force/ diversity steering council*) ont été mises sur pied afin d'assurer les activités de surveillance et sensibilisation afin de favoriser l'instauration d'un milieu de travail inclusif. Certaines organisations ont formé des comités et des groupes de travail de la diversité. Ces groupes sont composés de personnes provenant de services, d'horizons professionnels et de niveaux hiérarchiques différents. Bref, ces instances doivent s'avérer représentatives des diverses parties prenantes de l'organisation.

Les comités sont généralement chargés de suivre les progrès des initiatives de diversité, de recommander des solutions à des difficultés rencontrées et de conseiller la haute direction relativement aux questions de diversité.

Les groupes de travail sont généralement chargés d'analyser des problématiques spécifiques (c.-à-d. analyser l'écart entre les sexes, recommander des mesures correctrices, établir un système de suivi des résultats et assurer la reddition de comptes).

Pour qu'il y ait création d'un environnement diversifié et inclusif, des efforts devront être consentis au niveau de changements de la culture organisationnelle. Les efforts de changement se matérialiseront tout d'abord par l'attitude des dirigeants, l'adoption de pratiques de gestion en ligne avec l'objectif visé ainsi que par le développement des compétences du personnel.

Afin de bénéficier pleinement de la diversité au sein de leurs organisations, les dirigeants et les gestionnaires doivent s'approprier et se faire les ambassadeurs des efforts de changement culturel. L'attitude et les valeurs des dirigeants feront en sorte que l'organisation pourra bénéficier d'avantages et minimiser les difficultés de la gestion des ressources humaines diversifiées.

Des efforts de communication multicanal à l'intention du personnel devront être menés afin de communiquer les objectifs, le progrès réalisé relativement à

certaines activités qui ont été menées par l'organisation et le personnel en matière de diversité.

Outils l'organisation à la compréhension de la diversité est également une composante essentielle du projet de changement au niveau de la culture organisationnelle. Il s'agit, avant tout, de développer et d'intégrer les compétences de la diversité interculturelle parmi les connaissances de base du fonctionnement de l'entreprise¹⁰¹.

Tous les employés doivent acquérir de nouvelles compétences et intégrer la diversité à leur culture organisationnelle de façon que l'organisation puisse tirer profit des différences.

Les différentes personnes qui agissent dans la mise en place de la gestion de la diversité à l'intérieur de l'entreprise auront de meilleurs résultats et une plus grande facilité à instaurer les nouvelles politiques et pratiques, si elles s'approprient non seulement le modèle intégré des poupées russes, mais également certains concepts de base liés au renforcement des compétences interculturelles et de gestion de la diversité interculturelle¹⁰².

Il faut donc développer des mesures favorisant la connaissance et la compréhension mutuelle, l'échange d'idées et le partage de l'information à tous les niveaux organisationnels.

Ces formations aideront à démystifier la diversité et à relativiser la crainte des répercussions négatives sur le fonctionnement de l'entreprise¹⁰³.

¹⁰¹ Groupe Conseil Continuum, 2005. *Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi*. 91 p..

¹⁰² Op.cit.

¹⁰³ Comité interministériel de la gestion de la diversité, Diversité, gestion, compétitivité, Innovation. 2010. *Cadre de référence en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise, Québec*, 32 p..

8.2.2 Développement des compétences

Le développement des compétences est une des pratiques fréquemment utilisées afin de favoriser l'adoption de nouveaux comportements de la part des employés dans le cadre d'une démarche de développement organisationnel dans le domaine de la diversité. Diverses stratégies de développement des compétences ont été recensées, les plus fréquentes sont la formation aux compétences interculturelles pour l'ensemble des employés et l'évaluation de performance pour les gestionnaires.

Dans le dessein de tirer profit de la diversité et de diminuer la résistance de la part des employés, de la formation visant à sensibiliser les ressources humaines à la diversité est souvent utilisée. La compétence interculturelle est définie par l'aptitude à pouvoir communiquer avec succès avec des gens d'autres cultures

En ce qui concerne les gestionnaires, leur développement est généralement suivi à l'aide d'indicateurs de performance et communiqué régulièrement lors d'entretiens d'évaluation. Le but d'un entretien d'évaluation et de développement est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement prioritaires. Comme un bon nombre de programmes étudiés sont encore relativement nouveaux, les mécanismes de suivi et de reddition de compte sont encore en cours de développement. Le suivi semble être tout un défi pour les organisations.

8.2.3. Le processus de sélection et de recrutement¹⁰⁴

Gérer la diversité de façon stratégique implique que l'entreprise élargit son bassin de recrutement par des pratiques qui lui permettent de se faire connaître de la main-d'œuvre diversifiée.

¹⁰⁴ Comité interministériel de la gestion de la diversité, *Diversité, gestion, compétitivité, Innovation. 2010. Cadre de référence en matière de gestion de la diversité ethnoculturelle en entreprise, Québec, 32 p.*

En contexte diversifié, l'image et les communications de l'entreprise doivent refléter son ouverture. Une offre d'emploi devient plus attrayante si elle témoigne de cette ouverture et de la présence de conditions de travail et de pratiques de gestion qui valorisent la diversité.

8.2.4. *Programme d'accès à l'égalité*

Les programmes d'accès à l'égalité (PAE) ont pour objectif d'éliminer la discrimination systémique dont sont de façon générale victimes certains groupes sur le marché du travail (femmes, minorités visibles et culturelles, autochtones et personnes handicapées).

Les PAE accordent, de façon temporaire, des avantages préférentiels aux groupes ciblés. Les compétences des personnes sont prises en compte. À compétence égale, un membre des groupes ciblés sera privilégié.

Ces mesures de redressement s'accompagnent d'une révision du système d'emploi afin d'éliminer les pratiques discriminatoires. Ces programmes étaient volontaires, c.-à-d. sans aucune obligation légale.

8.2.5. *Accueil et intégration en emploi*

Pour s'intégrer de façon harmonieuse et rapide, les recrues de diverses origines, qui ont connu des normes et un contexte de travail bien différents, peuvent avoir besoin d'une formation d'accueil plus complète¹⁰⁵.

Une attention particulière devra être apportée à l'instauration d'une culture et d'un climat d'ouverture et accueillant pour tous les employés. Un autre moyen de faciliter l'intégration d'employés d'origines diverses est de souligner et de célébrer la diversité de façon régulière afin que tous aient la chance de se familiariser avec d'autres cultures et coutumes. La création d'événements tels que : la semaine de la diversité, des séminaires d'informations, des célébrations de l'héritage culturel d'une

¹⁰⁵ Op.cit.

communauté particulière ou la tenue d'un dîner communautaire avec des mets représentant toutes les cultures des employés sont d'excellentes occasions pour les employés de se rencontrer, d'échanger et de se connaître.

8.2.6. Maintien en emploi

Les résultats d'une étude menée en Grande-Bretagne sur une période de dix ans (1991 à 2001) ont démontré que la satisfaction au travail et l'engagement dans l'organisation ainsi que le contrôle, l'autonomie et la formation comptaient moins dans la variation de productivité que la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise. Ces résultats mettent en évidence la nécessité pour une entreprise de s'assurer qu'elle consent les efforts nécessaires pour promouvoir des relations humaines et interculturelles harmonieuses¹⁰⁶.

8.2.7. La gestion du rendement

Au même titre que l'entrevue d'embauche, l'évaluation du rendement est un processus qualitatif qui peut paraître subjectif aux yeux du personnel. Ce processus peut laisser place à des différences de perception. En milieu de travail diversifié, l'entreprise doit ajuster les pratiques de gestion du rendement en portant une attention particulière à la façon dont elle analyse et mesure les résultats et les comportements, afin d'évaluer adéquatement et sans préjugés chacun de ses employés¹⁰⁷.

La formation des gestionnaires peut s'avérer avantageuse pour permettre des entretiens d'évaluation axés sur le respect des différences. Bien des personnes immigrantes n'ont jamais eu à affronter un tel processus, et il importe de le rendre transparent en leur expliquant sa raison d'être et sa valeur pour l'organisation.

¹⁰⁶ Op.cit.

¹⁰⁷ Op.cit.

8.2.8 Les relations employeur-employé

Ces relations visent à établir des points de convergence entre les besoins de l'entreprise et ceux des employés, et elles tiennent compte de la justice et de l'équité dans les rapports entre les employés. L'équipe de direction doit acquérir des compétences interculturelles afin d'établir et de maintenir des relations efficaces avec les employés de toutes origines.

Les relations de travail. Les relations de travail regroupent un ensemble d'activités liées tant aux conditions de travail qu'à la rémunération. L'employeur et les employés, parfois représentés par un syndicat, négocient ces conditions consignées dans des contrats de travail ou des conventions collectives. Ces documents devraient refléter le souci qu'ont l'employeur, les employés et le syndicat, le cas échéant, de créer un milieu de travail inclusif où les besoins de chacun sont traités avec attention et respect plutôt que selon un modèle d'application universel.

8.2.9. L'entrevue de départ

Une entrevue de départ efficace fournit à l'employeur des informations très utiles concernant les motivations et les motifs de l'employé qui quitte l'entreprise. Ces informations peuvent remettre en cause certaines façons de faire et amener des changements propres à améliorer la rétention du personnel. Toute réduction du taux de roulement a un effet sur les coûts du recrutement et de la formation du personnel, et sur les pertes de productivité. Dans les semaines qui suivent le départ d'employés, notamment ceux des communautés culturelles, l'entreprise a tout avantage à rester en contact avec eux, notamment par des activités de réseautage, dans le but de les motiver à lui adresser d'autres candidates ou candidats, ou à revenir eux-mêmes chez leur ancien employeur. Cette pratique donne aussi une crédibilité accrue aux entreprises qui tentent de réembaucher leurs anciens employés.

ANNEXE A : IDENTIFICATION ANONYME DES RÉPONDANTS

Identification anonyme des répondants		
Répondant	Date	Durée de l'entrevue
Répondant 1	05-01-2012	60 min.
Répondant 2	05-01-2012	75 min.
Répondant 3	11-01-2012	62 min.
Répondant 4	12-01-2012	60 min.
Répondant 5	12-01-2012	45 min.
Répondant 6	13-01-2012	45 min.
Répondant 7	16-01-2012	70 min.
Répondant 8	17-01-2012	55 min.
Répondant 9	19-01-2012	60 min.
Répondant 10	26-01-2012	65 min.
Répondant 11	28-02-2012	50 min.
Répondant 12	12-03-2012	65 min.

ANNEXE B : GRILLE D'OBSERVATION NON PARTICIPANTE

Date et lieu					
Contexte et durée					
Membres présents					
Éléments observés					
Sujet	Séquence	Membre	Intervention	Durée	Réponse
Stationnement					
Réception					
Cafétéria					
Bureaux					
Divers <i>(Impressions, interrogations, réflexions, subjectivité, liens avec la théorie, etc.)</i>					

ANNEXE C : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE



Comité institutionnel d'éthique de la
recherche avec des êtres humains

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le projet de mémoire ou de thèse suivant est jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (2010).

Nom de l'étudiant(e) : Amel Yalaoui
Programme d'études : Maîtrise en administration des affaires
Directeur de recherche : Andrée De Serres
Département de stratégie, responsabilité environnementale et sociale
Coordonnées : Case postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal
(PQ) H3C 3P8
Téléphone : 987-3000 # 1966
Adresse courriel (1) : deserres.andree@uqam.ca
Adresse courriel (2) : yalaoui.amel@courrier.uqam.ca

Titre du projet : *Les meilleures pratiques managériales et de gouvernance dans un milieu de diversité ethnoculturel et de genre : Cas Éricsson*

Le présent certificat est valide jusqu'au 18 janvier 2013**.

Président du Comité institutionnel d'éthique
de la recherche avec des êtres humains

Signataire autorisé: Marc Bélanger, Ph.D.
Professeur
Département de kinanthropologie
Faculté des sciences

Date : 18 janvier 2012

** Projet approuvé rétroactivement.

**ANNEXE D : GRILLE D'ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES ET FORMULAIRE
DE CONSENTEMENT**

I Préliminaires	
1)	Présentation
2)	Explication du projet de recherche
3)	Garantie de confidentialité
II Corps de l'entrevue	
Profil et expérience	
1)	Situation professionnelle
2)	Profil et expertise
3)	Expérience passée
Composition des équipes	
1)	Circonstances d'embauche
2)	Description des équipes
3)	Diversité et stratégies développées
Compétences et rôle	
1)	Définition du rôle
2)	Capacités exigées
3)	Différenciation des compétences féminines et masculines et d'autres éléments de diversité
Perceptions	
1)	Définitions de la gouvernance
2)	Définition de la diversité
3)	Évaluation de la contribution d'Ericsson pour la diversité
4)	Diversité en tant que risque
5)	Valeur ajoutée
III Conclusion	
1)	Commentaires
2)	Remerciements



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT (sujet majeur)

Les meilleures pratiques managériales et de gouvernance en milieu multiculturel dans le secteur
des télécommunications : Cas Ericsson

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Amel Yalaoui

Programme d'enseignement : MBA recherche

Adresse courriel : yalaoui.amel@courrier.uqam.ca

Téléphone : (514) 294-7730

BUT GÉNÉRAL DU PROJET ET DIRECTION

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre quelles sont les principales pratiques de gestion en contexte de diversité du genre et de culture au Québec. Il vise également à comprendre quelles sont les conditions qui favorisent le développement d'un modèle de gouvernance éthique dans le contexte de diversité québécois. Ce projet est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sous la direction de Andrée De Serres LL.L, M.B.A., Ph.D., professeure titulaire à l'université du Québec à Montréal au département des sciences de la gestion (ESG- UQAM) et directrice du Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire. Elle peut être jointe au (514) 987-3000 poste 1966 ou par courriel à l'adresse : deserres.andree@uqam.ca

PROCÉDURE(S)

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire, entre autres choses, votre expérience passée en tant que gestionnaire en contexte de diversité. Cette entrevue est enregistrée sur cassette audio avec votre permission et prendra environ

1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec le responsable du projet. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

AVANTAGES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension des pratiques de gestion dans le secteur des télécommunications en milieu multiculturel au Québec. Cette étude ne représente aucun inconvénients important lié à la participation de notre projet.

CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue sont confidentiels et que seuls, le responsable du projet et son directeur de recherche, Andrée De Serres, auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (cassette codée et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le responsable du projet pour la durée totale du projet. Les cassettes ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que le responsable du projet puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement. Un résumé des résultats de recherche vous sera transmis au terme du projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Vous pouvez contacter le responsable du projet au numéro (514) 294-7730 pour des questions additionnelles sur le projet. Vous pouvez également discuter avec le directeur de recherche Andrée De Serres des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Marc Bélanger, au numéro (514) 987-3000 # 5021. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

SIGNATURES :

Je, , reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.

**ANNEXE E : COURRIELS ENTRE AMEL YALAOUI ET DR ELEANOR
FRITZ SUR LA DEFINITION DE LA GOUVERNANCE**

Le 04/13/12, **Eleanor Fritz** <xxxx@tsx.com> a écrit :

Hi,

We don't have a definition for diversity and we have not published a definition of corporate governance, but you may find the definition in the first corporate governance report sponsored by TSX, "Where Were the Directors" useful.

""Corporate governance" means the process and structure used to direct and manage the business and affairs of the corporation with the objective of enhancing shareholder value, which includes ensuring the financial viability of the business. The process and structure define the division of power and establish mechanisms for achieving accountability among shareholders, the board of directors and management. The direction and management of the business should take into account the impact on other stakeholders such as employees, customers, suppliers and communities."

Best wishes,

Eleanor

Eleanor Fritz

Director, Compliance & Disclosure at Toronto Stock Exchange

From: Amel Yalaoui [xxxxx@courrier.uqam.ca]

Sent : Friday, April 13, 2012 3:00 PM

To : Martine Valcin; Eleanor Fritz

Subject: Thesis-Corporate governance- Toronto Xs

Importance : High

Good morning Mrs Valcin and Mrs Frits,

My name is Amel Yalaoui and I am a student at University du Quebec À Montreal, doing my MBA. My thesis is about governance and diversity in the Canadian companies. I was reading one of the TX S guides and find out your emails. I would like to ask you if TX S has a definition of diversity and governance.

Thank you very much for your help in advance.

Best regards,

Amel Yalaoui

MBA ESG UQAM

**ANNEXE F : DESCRIPTION ETHNOGRAPHIQUE AU SEIN D'ERICSSON
MONTREAL¹⁰⁸**

L'observation ethnographique a eu lieu le mercredi 3 mars 2010 dans l'entreprise Ericsson situé au 8400 Décarie à Montréal de 12 h à 16 h. Elle visait à observer dans un sens large l'aspect multiculturel de la gestion de l'entreprise Ericsson. Notre observation s'est faite sur trois plans importants : le stationnement/réception; le corridor/différents bureaux et la cafeteria/cantine.

En effet, notre observation a commencé dans le stationnement de l'entreprise situé derrière les 4 bâtiments qui constituent l'entreprise Ericsson, où nous avons remarqué un énorme espace désigné à cet effet, sous 3 sections différentes : la première est celle octroyée aux employés en général, la deuxième aux visiteurs, et la dernière pour les femmes enceintes, les deux derniers espaces étant les plus proches de la réception. Par la suite, nous nous sommes dirigés vers la réception, qui est dans l'un des bâtiments qui donne sur l'autoroute. La réceptionniste portait un badge avec son nom, était habillée en tenue de ville, avait un accent de l'Europe de l'Est et son bureau se tenait au centre de la pièce et le plafond est très haut. Derrière le bureau de la réceptionniste, entre le sol et le plafond, une énorme plante verte naturelle sortait du mur, que l'on peut remarquer en franchissant la porte d'entrée. Sur le côté droit de la pièce en regardant vers le haut se trouve 30 drapeaux de pays différents suspendus sur deux rangées parallèles. Le plafond est fait d'un matériau translucide laissant traverser la lumière du jour.

Notre contact, qui est le « Recovery leader » d'Ericsson nous attendait, habillé d'un pull vert et d'un jeans bleu. Elle a expliqué à la réceptionniste en français qui

¹⁰⁸ Étude ethnographique, travail remis par Amel Yalaoui- pour le cours ORH 8412-20.

j'étais et elle nous a demandé nos noms et elle nous a pris en photo puis nous a remis des badges avec nos photos. Sur le côté gauche se trouve la porte qui mène vers les autres départements de l'entreprise. Le « recovery leader » a utilisé son badge pour nous y introduire, un très long corridor nous attendait, après une dizaine de mètres, on a remarqué une énorme salle sur la gauche qui est la cafeteria/cantine où notre observation de base allait avoir lieu. Ceci dit, nous voulions préalablement faire un petit tour de l'entreprise avec la permission de notre contact qui nous a demandé de l'appeler une fois que nous aurions terminé, pour nous faire visiter les bureaux et répondre à nos questions. Nous avons donc longé le corridor dépassant la cafeteria et sur le mur gauche des brevets que les employés d'Ericsson avaient obtenus et qui étaient accrochés sur 6 rangées et dataient de 1993 à 2008. Juste après ces brevets, toujours sur le même côté, une porte donne sur le département du support technique, la porte était barrée et nous ne pouvions rentrer. Sur le côté droit se trouve une salle de prière qui était aussi verrouillée hélas! J'ai donc posé la question à l'un des employés qui m'a expliqué qu'il y avait 3 sections différentes à l'intérieur de la même salle pour les 3 religions monothéistes les plus importantes soit : le judaïsme, le christianisme et la religion musulmane, et il nous a expliqué que cette salle existe depuis plus de 15 ans.

Au fond du corridor, on pouvait distinguer de grandes plantes tropicales et des murs en verre qui donnent sur le stationnement. Une fois arrivé sur place, un autre immeuble d'Ericsson nous attendait, avec une autre adresse postale, mais rattachée aux autres bâtisses grâce au précédent corridor. Sur le côté gauche des plantes, se trouve deux ascenseurs et sur le côté gauche des ascenseurs il y a un grand aquarium avec des poissons tropicaux, l'un était très grand, bleu avec un trait jaune et les plus petits avaient des couleurs chatoyantes. Nous avons pris l'ascenseur qui monte sur huit étages. Dans la cabine de ce dernier, deux noms de pays sont indiqués sur chaque étage différent, nous avons choisi d'abord le 3e étage avec la mention : Égypte-Espagne/Egypt-Spain. En sortant, il y a 2 chaises avec une petite table basse, une

plante posée sur le côté gauche et sur le côté droit se trouvait une double porte en verre que nous n'avons pas pu franchir et où la moquette était de couleur verte nuancée avec du brun. Nous avons repris l'ascenseur avec 3 personnes : une asiatique et 2 caucasiens qui parlaient en anglais et qui étaient habillés de façon décontractée. Nous sommes montés au huitième étage avec la mention : France-Finlande / France-Finland, et le même scénario s'est répété : la même moquette, les mêmes chaises, la même table basse et la même double porte vitrée du côté droit.

Nous avons rebroussé chemin vers la cafeteria/ cantine, qui est une pièce très éclairée et où nous avons passé deux heures et demie, soit de 13 h à 15 h 30. Au milieu de la salle, 4 arbres sont plantés dans de grands pots et on y retrouve 14 rangées de tables de couleur jaune brun avec des chaises bleues des deux côtés. De plus, les murs sont blancs et au fond de la salle on peut voir deux chefs cuisiniers soit un algérien et un québécois. Le premier s'occupe des sandwiches du côté gauche et l'autre s'occupe du plat du jour et des desserts, au-dessus de la moitié nord de la cafeteria, il y a un gymnase. Vers l'heure du déjeuner, 3 femmes avec des sacs de sport se sont dirigées vers le gymnase où nous les avons suivis, mais il fallait une fois de plus avoir un badge pour y accéder. Nous avons pu regarder par la vitre de la porte une grande salle avec un tapis bleu et du matériel pour s'entraîner, pour y accéder il faut monter de petites marches qui se trouvent au milieu de la salle cafeteria/cantine. En redescendant les escaliers, j'ai remarqué un pupitre, et un écran pliable, juste derrière, j'en ai donc déduit que cette salle pouvait aussi servir de salle de conférence. Une grande photo du père fondateur d'Ericsson était sur le mur gauche de la salle. Sur chaque coin du mur de la salle se trouve un écran plat diffusant des nouvelles d'une chaîne d'information de façon continue, mais sans le volume. Au fond gauche de la salle se trouve un grand aquarium avec des poissons en couleurs et de différentes tailles.

Les employés dans le corridor parlent tous en anglais et sont de toutes les origines. Au niveau de la cafeteria/cantine par contre, les employés parlent leurs

langues maternelles et se tiennent en groupes ethniques mis à part quelques exceptions, les employés sont habillés en jeans pour les hommes majoritairement et en tenues diverses pour les femmes : jupes, jeans, robes, « leggings »...etc. Les employés paient par carte de crédit ou comptant la nourriture de la cantine. Une femme bilingue est à la caisse. À notre table était assis un handicapé, des indiens et des asiatiques qui communiquaient en anglais.

Le « recovery leader » est venu nous chercher pour nous faire visiter les bureaux. Nous avons pris un autre ascenseur qui se trouve du côté sud-est de la cafeteria passant devant le précédent aquarium. Le bâtiment où se trouve le bureau de notre contact est sur 4 étages. En sortant du niveau deux de l'ascenseur, cinq casiers étaient en face, adossés au mur. Les bureaux étaient du côté gauche et droit de l'ascenseur, nous nous sommes dirigés vers le bureau de notre contact qui se trouvait sur le côté gauche, sur les murs il y avait des tableaux avec des peintures hautes en couleurs de l'école de l'impressionnisme et la même moquette que nous avions remarquée à l'autre bâtisse couvrait aussi le sol de celle qu'on visitait.

Tous les bureaux sont pareils avec une porte en bois et une vitre en longueur qui permet d'entrevoir le bureau à l'intérieur. À côté de chaque porte les noms des employés sont inscrits, sans leur titre ni description de tâches. Nous sommes entrés. Il y avait deux bureaux en bois une grande fenêtre en face qui donne sur l'un des bâtiments d'Ericsson, un ordinateur et un laptop sur le bureau en face et un autre ordinateur sur l'autre bureau qui est du côté gauche en entrant, trois (3) poubelles en plastique bleues et une noire, des chaussures de neige, un téléphone et une bouteille d'eau posés sur le bureau en face, deux sacs à dos, un tableau blanc à gauche.

Il y avait également les mêmes casiers que nous avions remarqués en sortant de l'ascenseur du nombre de 3. J'ai posé la question à notre contact quant à ces casiers et il m'a expliqué qu'on les appelle des « ped ». Il nous a également expliqué que 30% des employés d'Ericsson voyagent d'une façon régulière et qu'avant chaque voyage ils ramassent toutes leurs affaires et les mettent dans ces « ped » qu'ils

recupèrent à leur retour. Ceci permet à l'entreprise de gagner de l'espace d'économiser sur l'énergie et les employés changent de bureaux constamment, et ça ne leur déplait pas!

Il nous a aussi parlé de la bibliothèque technique et des affaires, de l'entreprise qui est disponible pour les employés que nous n'avons pas eu la chance de visiter.

Un autre aspect d'Ericsson nous a frappés au cours de la discussion. Notre contact nous a expliqué que les employés pouvaient gérer leurs emplois de temps et leurs heures de travail à leur convenance, du moment où ils respectent les délais de livraison de leurs résultats et leurs objectifs respectifs. Les employés peuvent aussi travailler de la maison. Notre contact a par la suite appelé un collègue à lui qui a le titre de « *Project cadre* » pour qu'il puisse aussi nous parler un peu d'Ericsson.

Nous sommes donc sortis de son bureau et avons repris le même ascenseur pour monter au 4^e étage, où la disposition des bureaux est la même qu'au deuxième. Notre deuxième contact nous attendait, il était d'origine québécoise, grande avec de longs cheveux, vêtu d'un jeans bleu et d'un pull noir avec des chaussures noires. Nous sommes passés à son bureau à gauche de la sortie de l'ascenseur en longeant le couloir, tous les bureaux se ressemblent avec une porte en bois, les noms des employés qui ne sont majoritairement pas occidentaux, sans aucune indication quant à leurs positions, et sur les murs le même type de peintures. Les employés se parlent tous en anglais et se saluent, d'ailleurs on nous a salués à plusieurs reprises.

À l'intérieur du bureau du « project manager », il y a deux ordinateurs, un laptop, trois poubelles, un tableau blanc sur le mur droit, une fenêtre en face de la porte, qui donne sur l'un des bâtiments d'Ericsson. En regardant par la fenêtre, j'ai remarqué un filet qui lie le bâtiment où nous étions avec celui d'en face. J'ai demandé à notre deuxième contact le but de ce filet et m'a expliqué qu'en bas de ce bâtiment il y a la garderie Ericsson établie spécialement pour les parents qui y travaillent, et le filet sert à protéger les enfants qui sortent au jardin et aussi les employés qui utilisent

la terrasse en été, des pigeons et de différentes autres sortes d'oiseaux. Il nous a expliqué que les parents se sont plaints de la peur que pouvaient ressentir leurs enfants, donc du coup la direction a trouvé cette solution.

Nous lui avons posé des questions quant à la difficulté de gérer des équipes de différentes nationalités et a trouvé notre question amusante, car il nous a répondu qu'en respectant les valeurs d'Ericsson, on ne pouvait trouver de difficulté et nous a montré des fiches distribuées aux gestionnaires et employés qui expliquaient les trois grandes valeurs d'Ericsson soit : le professionnalisme, le respect et la persévérance. Il nous a aussi expliqué que tous les employés d'Ericsson suivent obligatoirement, des cours sur l'éthique d'une façon régulière et qu'ils faisaient 80 formations de tous types en moyenne par année. Les gestionnaires rencontrent leurs employés 3 fois par année, ou ils passent en revue les résultats et les comportements de leurs effectifs. Quant aux gestionnaires, ils se font évaluer par une firme externe 3 fois par année, et les résultats sont affichés par la suite pour permettre la transparence et l'équité.

RÉFÉRENCES

- ACP (2003). Rapport annuel de la Commission bancaire pour l'année 2003 en France
- Aïm, Roger. 2006. *Organisation des entreprises*. Coll. «100 questions pour comprendre et agir». Saint-Denis-La Plaine: Afnor, xvii, 136 p. p.
- Arbouch, Philippe, Alexis Triclin, Fabrice Signoretto et Alexandre Ableis. 2007. *Les tabous dans l'entreprise : prévenir et gérer ces risques dont on ne parle jamais*. Coll. «Collection ressources humaines». Paris: Eyrolles : Éditions d'Organisation, 349 p. p.
- Balustre-D'Erneville, Sylviane. 2010. «La diversité, une valeur fondatrice au cœur de la stratégie de L'Oréal ». *Effectif*, vol. 13, no 4.
- Beaulieu, Alain (2007). Pénurie de main d'oeuvre à l'horizon. DirectionInformatique.com En ligne.
<<http://www.directioninformatique.com/penurie-de-main-doeuvre-a-lhorizon/14123>>.
- Bédard, Michel G., et Roger Miller. 2003. *La direction des entreprises : une approche systémique, conceptuelle et stratégique*, 2e éd. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 835 p. + p.
- Bélanger, Louis. 1994. «La diplomatie culturelle des provinces canadiennes». *Études internationales*, vol. 25, no 3, p. 421-452.
- Bergeron, Pierre- G. 2006. *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xxxviii, 653 p. p.

- Bergeron, Pierre- G., Pierre Lauzon et Suzie Marquis. 2004. *La gestion moderne : une vision globale et intégrée*, 4e éd. Montréal: Gaëtan Morin éditeur, xvi, 531 p. p.
- Blodget, Henry (2011). RIM is dead. Canadian business
- Bouma, Gary D., G. B. J. Atkinson et Beverly R. Dixon. 1995. *A handbook of social science research*, 2nd. Oxford: Oxford University Press, xiii, 247 p. p.
- Busson, Marie-Pierre (2012). La diplomatie culturelle: Levier stratégique au coeur des luttes d'influences, ENAP. 11
- Butler, Thomas, et Beth Berret. 2012. «A generation lost: The reality of age discrimination in today's hiring practices». *Journal of management and marketing research*, vol. 9.
- Canlii. 2012. «Loi sur les sociétés par actions, LRQ, c S-31.1». En ligne. <<http://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/lrq-c-s-31.1/derniere/lrq-c-s-31.1.html>>.
- Carver, John. 1990. *Boards that make a difference a new design for leadership in nonprofit and public organizations*. Coll. «The Jossey-Bass nonprofit sector series». San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, xxii, 242 p. p.
- Catalyst. 2008. «2008 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500». En ligne. <<http://www.catalyst.org/publication/282/2008-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>>.
- Catalyst. 2009. «2009 Catalyst Census of the Fortune 500 Reveals Women Missing From Critical Business Leadership». En ligne. <<http://www.catalyst.org/press-release/161/2009-catalyst-census-of-the-fortune-500-reveals-women-missing-from-critical-business-leadership>>.
- Caussain, Jean-Jacques. 2005. «L'influence modiale et européenne». *Cahiers de droit de l'entreprise*, vol. 5, p. 21-67.
- CE. 1996. «Qu'est ce que la gouvernance». En ligne. <http://ec.europa.eu/governance/index_fr.htm>.

- , 2011. «Cadre de la gouvernance d'entreprise: Consultation sur le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE ». Commission européenne. En ligne. <http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate-governance-framework_fr.htm>.
- Charkham, Jonathan P. 1994. *Keeping good company : a study of corporate governance in five countries*. Oxford: Clarendon Press, xvii, 389 p. p.
- Charreaux, Gérard. 1994. «Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise». *Revue d'Economie Financière*, vol. 31, p. 49-79.
- Chevrier, Catherine, et Diane-Gabrielle Tremblay (2003). Portrait actuel du marché du travail au Canada et au Québec : Une analyse statistique en fonction du genre. Montréal, Université du Québec
- Coulson-Thomas, Colin. 1993. *Creating excellence in the boardroom : a guide to shaping directorial competence and board effectiveness*. Coll. «The Henley management series». London: McGraw-Hill, x, 315 p p.
- CRHA. 2011. «Gestion de la diversité (volet immigration et intégration)». En ligne. <<http://www.portailrh.org/diversite/>>.
- CSMO. 2011. «Gestion de la diversité: Diversité culturelle». En ligne. <<http://www.csmoesac.qc.ca/projets/diversite.html>>.
- Cukier, Wendy (2007). La diversité - un avantage concurrentiel : répercussion sur le marché du travail en TIC. Ottawa, Conseil des technologies de l'information et des communications: 4 p
- Damon, Dominique (2011). Livre vert de la Commission européenne relatif à la gouvernance d'entreprise: Réaction de la CCIP. Commission du droit de l'entreprise, Chambre de commerce et de l'industrie de Paris
- Daoust, Jean-Yves. 1998. *Économie globale*, 2e éd. Ville Mont-Royal: Décarie, 376 p.
- Diplock, Jane (2011). Women in the boardroom : A global perspective, Deloitte.

- Ericsson (2011). Global reporting initiative: GRI performance indicators HR1-HR9
En ligne. <<http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2011/social-performance-human-rights-2011.pdf>>.
- Ericsson. 2012a. «Ericsson complète l'acquisition de BelAir Networks». En ligne.
<http://www.ericsson.com/ca/fr/news/20120402_belair_254740123_c>.
- Ericsson. 2012b. «Strategic Sourcing: Join the Ericsson family». En ligne.
<<http://www.ericsson.com/us/thecompany/strategic-sourcing>>.
- Ericsson. 2012c. «Vue d'ensemble des politiques et directives fondamentales du Groupe en matière de relations au sein du Groupe et avec nos partenaires». En ligne.
<http://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2012/cobe/FR_COBE.pdf>.
- Essert, Henry (2011). The 3 Worst Assumptions Risk Managers Make Risk Management. 58
- Gomez, Pierre-Yves (2009). Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises. Lyon, MiddleNext
- GRI. 2006a. «Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail». En ligne. <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Labor-Indicator-Protocols.pdf>>.
- , 2006b. «Indicateurs & protocoles: Emploi, relations sociales et travail (LA) ». En ligne. <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/C5E61A92-7CE0-403C-B9EC-7BABC182FDA8/5239/G3_FR_IP_LA_Final_with_cover.pdf>.
- Hafsi, T., et G. Turgut (2011). Boardroom Diversity and its effects on social performance: Conceptualization and empirical evidence. Journal of business ethics, Springer Netherlands
- hrcouncil. «Diversité au travail: Aperçu». En ligne. <<http://hrcouncil.ca/info-rh/diversite-apercu.cfm>>.
- Immigration-Quebec (2010). Gestion de la diversité ethnoculturel: Recueil des programmes et services offerts aux entreprises.

- ISQ. 2010. «Immigrants selon la catégorie d'immigrants, Québec, 1980-2011». Gouvernement du Québec. En ligne. <http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/demographie/migrt_poplt_imigr/605.htm>.
- Jackson, S.E. 1992. *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York: Guilford press, 356 p.
- Jackson, SE, VK Stone et ED Alvarez. 1993. «Socialization amidst diversity: impact of demographics on work team old-timers en newcomers». In *Research in organizational behavior*, In L. L. Cummings and B. M. Shaw: Greenwich, CT: Jai Press.
- Kerchouche, Dalila (2008). Des femmes victimes de discrimination d'âge. Le Figaro En ligne. <<http://madame.lefigaro.fr/feminin/des-femmes-victimes-dune-double-discrimination-091210-12268>>.
- Lekvall, Per (2009). The Swedish Corporate Governance Model. The International Corporate Governance Handbook. London, Institute of directors En ligne. <<http://www.corporategovernanceboard.se/media/28166/the%20swedish%20corporate%20governance%20model%20-%20article%20in%20the%20iod%20handbook%202009.pdf>>.
- Meulders, Danièle, Siv Gustafsson et Applied Econometrics Association. 2000. *Gender and the labour market : econometric evidence of obstacles to achieving gender equality*. Coll. «Applied Econometrics Association series». Basingstoke: Macmillan, 320 p. p.
- Milliken, FJ, et LL Martins. 1996. «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups». *Academy of Management Review*, vol. 21, no 2, p. 402-433.
- Ministère-de-la-justice (1995). Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44) En ligne. <<http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/index.html>>.
- Naciri, A. 2006. *Traité de gouvernance corporative : théories et pratiques à travers le monde*. [Québec]: Presses de l'Université Laval, xiv, 602 p. p.

Nekourouh, M. 2010. «Alignement stratégique: Les 100 du management moderne (les 100 Règles d'or, Astuces, Conseils & «Best Practices»)». *Cahiers des performances*, vol. 3.

OCDE. 2004. «BusinessPME: Toute l'entreprise». En ligne. [<http://www.businesspme.com/sites/economie/157/>](http://www.businesspme.com/sites/economie/157/).

Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt et K. R. Xin. 1999. «Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 1-28.

Personnel-Today. 2006. «Ericsson risks age discrimination claims after offering redundancy package to older workers in Sweden». En ligne. [.<http://www.personneltoday.com/Articles/25/04/2006/35046/Ericsson-risks-age-discrimination-claims-after-offering-redundancy-package-to-older-workers-in.htm#.UAl-VaMVijY>](http://www.personneltoday.com/Articles/25/04/2006/35046/Ericsson-risks-age-discrimination-claims-after-offering-redundancy-package-to-older-workers-in.htm#.UAl-VaMVijY).

Pfeffer, Jeffrey. 1994. *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press, ix, 281 p.

Ratemyemployer. 2012. «Notez votre employeur actuel». En ligne. [.<http://www.ratemyemployer.ca/>](http://www.ratemyemployer.ca/).

RBC (2005). *L'avantage de la diversité : L'économie du Canada au XXI^e siècle- Nos cités diverses; migration, diversité et changement*, RBC Groupe financier

Rosenzweig, Philip M. 1998. «Stratégies pour la gestion de la diversité». *Les échos*, vol. L'art de l'entreprise globale, p. 6-12.

Smith, Adam, et Dugald Stewart. 1861. *The theory of moral sentiments, or, An essay towards an analysis of the principles by which men naturally judge concerning the conduct and character, first of their neighbours, and afterwards of themselves. To which is added, a dissertation on the origin of languages. New ed., with a biographical and critical memoir of the author by Dugald Stewart*, New. London: Bohn, 432, 496 p.

statcan. 2010. «Estimations de la population du Canada». En ligne. [.<http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100929/dq100929b-fra.htm>](http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/100929/dq100929b-fra.htm).

- Strutt, Tony (2009). *Fostering diversity in the public service*. Paris, OCDE.
- Vance, Stanley C. 1964. *Boards of directors: structure and performance*. Coll. «School of Business Administration fiftieth anniversary publication series». Eugene,: School of Business Administration, University of Oregon, 160 p. p.
- Vance, Stanley C. 1983. *Corporate leadership : boards, directors, and strategy*. Coll. «McGraw-Hill series in management». New York: McGraw-Hill, xxii, 292 p. p.
- Vernimmen, Pierre, Pascal Quiry, Yann Le Fur et Franck Ceddaha. 2005. *Finance d'entreprise*, 6e éd. /. Coll. «Dalloz gestion». Paris: Dalloz, xiii, 1112 p. p.
- VISÉES (2008). La gestion de la diversité : une réalité payante. VISÉES, Le magazine de la chambre de commerce, *Chambre de commerce du Montréal métropolitain*. 1 En ligne. <<http://www.ccmq.ca/fr/index.aspx?p=1377>>.
- Waldo, Charles N. 1985. *Boards of directors : their changing roles, structure, and information needs*. Westport, Conn.: Quorum Books, xii, 213 p.
- Waller, Suzanne, et Claudine Masse. 1999. *L'analyse documentaire : une approche méthodologique*. Coll. «Collection Sciences de l'information. Série Études et techniques,». Paris: ADBS Éditions, 319 p.
- Westphal, James, et Edward Zajac. 1995. «Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, no 1, p. 60-83.
- Williamson, Oliver E. 1985. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. New York.
- London: Free Press ; Collier Macmillan, xiv, 450 p. p.
- Zahra, S. A. 1990. «Increasing the board's involvement in strategy». *Long range planning*, vol. 23, no 6, p. 109-117. En ligne. <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10110194>>.