

ARGUMENTS ÉCONOMIQUES POUR la présence de femmes aux conseils d'administration

À l'intérieur

Objet :

Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel | 2

Raison :

Six façons dont les entreprises profitent de la présence de femmes au sein de leur conseil d'administration | 3

Méthodes :

Huit stratégies pour accroître le nombre de femmes aux conseils d'administration | 10



Les femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel

L'excellence de la direction mène à d'excellents résultats

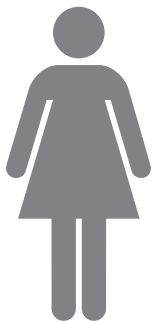
Dans un marché mondial qui évolue de plus en plus rapidement, les entreprises doivent se donner un avantage concurrentiel.

S'assurer de réunir un éventail de talents, d'expériences et de compétences au sein d'un conseil d'administration, c'est favoriser le rendement et garantir de meilleurs résultats. Bien sûr, on veut recruter la crème de la crème, mais on passe peut-être à côté d'une source essentielle de talent : les femmes. Une multitude de femmes qualifiées et chevronnées sont prêtes à siéger aux conseils d'administration et à contribuer au succès des entreprises de tout le Canada.

L'augmentation du nombre d'administratrices permet non seulement d'offrir des chances égales aux femmes, mais aussi de renforcer la performance des entreprises canadiennes dans l'économie mondiale.

Avantages de la présence de femmes aux conseils d'administration

Diversifier les talents, c'est aussi diversifier les opinions. Des études ont montré une corrélation entre la présence de femmes au conseil d'administration et l'amélioration des résultats d'une entreprise¹. Voici certains des avantages qu'elle apporte :



- Solide rendement financier
- Capacité d'attirer et de conserver les meilleurs talents
- Innovation accrue
- Meilleure connaissance de la clientèle
- Solide rendement non financier
- Efficacité accrue du conseil d'administration

La présence de femmes aux conseils d'administration : un avantage concurrentiel inexploité

Les femmes constituent près de la moitié de la population active au Canada, pourtant :

- Elles occupent seulement 14,5 % des sièges aux conseils d'administration des entreprises du Financial Post 500 (FP500). Si on exclut les sociétés d'État, seulement 10 % des membres des conseils d'administration sont des femmes².
- Près de 40 % des entreprises FP500 et près de la moitié des sociétés cotées en bourse ne comptent aucune femme à leur conseil d'administration³.

Comment le Canada se compare-t-il à l'échelle internationale? En 2011, le Canada se classait au neuvième rang parmi les principaux pays industrialisés en ce qui concerne la représentation des femmes aux conseils d'administration, alors qu'il occupait le sixième rang en 2009⁴.

Les entreprises canadiennes peuvent agir pour changer les choses.

Six façons dont les entreprises profitent de la présence de femmes au sein de leur conseil d'administration

1 Solide rendement financier

Inclure des femmes au sein de son conseil, c'est bon pour les affaires.

Des études ont montré⁵ que les entreprises comptant plus d'administratrices tendent à présenter un rendement supérieur à leurs concurrentes sur le plan de certains critères financiers :

- Rendement des capitaux propres;
- Ratio de la marge nette;
- Rendement du capital investi;
- Rendement des actions;
- Croissance du prix des actions.

Par exemple, Catalyst a suivi le rendement des entreprises au palmarès Fortune 500 de 2004 à

2008 et a constaté que celles comptant le plus d'administratrices avaient obtenu un rendement supérieur aux autres. Elles ont présenté :

- un rendement du capital investi de 26 % supérieur;
- un ratio de la marge nette de 16 % supérieur⁶.

Une étude menée en 2012 par le Crédit Suisse⁷ a permis de constater que les avantages financiers associés à la présence de femmes aux conseils d'administration étaient plus prononcés après l'effondrement boursier de 2008 que pendant les trois ans qui l'ont précédé. Les chercheuses ont conclu que l'équilibre entre hommes et femmes au sein des conseils apporte une plus grande stabilité au fil des cycles du marché.

Étude de cas : la société TransCanada

Nombre de femmes au conseil d'administration : 3 (pour 10 sièges)

La société TransCanada, une entreprise d'infrastructure énergétique dont le siège est à Calgary, considère qu'il est avantageux de favoriser la diversité dans l'ensemble de ses activités et recherche activement des femmes qualifiées lorsque des postes se libèrent à son conseil d'administration. TransCanada se fonde sur des listes de femmes très qualifiées et chevronnées, prêtes à siéger à un conseil, que dressent des organismes tels que Catalyst et le Conseil canadien pour la diversité administrative, et elle évalue les candidates en regard d'une grille des compétences et savoir-faire dont le conseil a besoin.

« TransCanada est résolue à encourager la mixité et la diversité culturelle à l'échelle de l'entreprise, y compris au conseil d'administration. Il n'est pas seulement utile, mais essentiel que notre conseil soit largement représentatif. Nous sommes conscients que la présence de personnes aux points de vue et aux antécédents différents permet de prendre des décisions plus éclairées et plus avisées. Les femmes peuvent exprimer des points de vue utiles qui risquent d'échapper à un conseil entièrement masculin. »

○ Barry Jackson, président du conseil d'administration de TransCanada

2 Les meilleurs talents

La recherche de femmes et d'hommes qualifiés permet aux conseils d'administration de recruter les meilleurs talents.

Au Canada, on compte déjà une proportion importante de femmes dans les principaux bassins de candidatures, soit :

- près du quart des cadres de niveau supérieur⁸;
- plus d'un tiers des titulaires d'une maîtrise en administration des affaires⁹.

Les entreprises qui comptent des femmes au sein de leur conseil d'administration sont plus susceptibles d'attirer une main-d'œuvre de qualité et de la conserver¹⁰. Les femmes préfèrent entrer au service d'entreprises qui comptent déjà des administratrices, car elles y voient des possibilités d'avancement. La présence de femmes au conseil d'administration témoigne de façon éloquent du fait que l'entreprise est progressiste et reconnaît le mérite. Ces entreprises deviennent des employeurs de choix pour les meilleures candidates.

Considérant la guerre qu'on se livre pour les talents, il s'agit là d'un avantage concurrentiel indéniable.

Étude de cas : Intact Corporation financière

Nombre de femmes au conseil d'administration : 4 (pour 11 sièges)

Intact Corporation financière est une société canadienne d'assurance habitation, automobile et entreprises. Elle croit que la diversité enrichit les discussions, élargit ses horizons et approfondit son développement stratégique.

En adhérant à la diversité, le conseil d'administration rappelle l'importance de valoriser les différences dans l'ensemble de l'organisation et permet à Intact d'être plus représentative des points de vue diversifiés de ses parties intéressées.

« L'économie canadienne a besoin de l'apport de tous les talents diversifiés du pays pour réaliser son plein potentiel et améliorer notre niveau de vie. »

- Claude Dussault, président du conseil d'administration d'Intact Corporation financière

3

Innovation accrue

La présence de femmes aux conseils d'administration favorise la créativité et l'innovation.

Des études ont montré que les entreprises du Fortune 500 comptant des femmes au sein de leur conseil d'administration sont plus aptes à repérer les possibilités stratégiques et à en tirer parti¹¹.

La mixité permet aux conseils d'administration de profiter d'expériences et de points de vue variés. Et cette variété permet d'éviter la pensée monolithique tout en encourageant les membres du conseil d'administration à envisager un large éventail d'idées et de possibilités.

La force du nombre

Les entreprises peuvent favoriser l'innovation en s'assurant de compter au moins trois femmes à leur conseil d'administration. En général, il faut trois femmes pour former une masse critique qui change la dynamique d'un conseil, favorisant la créativité et le foisonnement de nouvelles idées¹³.

Pour se démarquer

Les entreprises qui comptent des femmes au sein de leur conseil d'administration tendent à être très innovantes :



- Elles lancent de nouveaux concepts et façons de faire
- Elles se dotent de structures organisationnelles qui favorisent l'innovation
- Elles adoptent des pratiques de gestion progressistes
- Elles forment leurs gens et leur donnent des occasions de perfectionnement
- Elles investissent dans la recherche-développement¹²

4

Meilleure connaissance de la clientèle

Les conseils d'administration représentatifs de la composition de la société sont plus aptes à comprendre les besoins et les préférences de leur clientèle¹⁴.

Cela améliore :

- le développement de produits;
- l'efficacité du marketing;
- le service à la clientèle.

En fait, les industries ayant un contact direct avec la clientèle comptent plus de femmes à leur conseil d'administration¹⁵ en partie parce qu'elles sont conscientes du fait que le point de vue des femmes est essentiel à leur succès.

Les conseils d'administration où siègent des femmes tendent à communiquer plus activement avec leur clientèle et leurs actionnaires¹⁶. Les entreprises peuvent ainsi acquérir une connaissance approfondie des diverses parties intéressées et bâtir des rapports plus étroits avec elles.

Étude de cas : Pharmaprix

Nombre de femmes au conseil d'administration : 5 (pour 11 sièges)

Pharmaprix, un réseau de pharmacies de détail dont le siège social est à Toronto, recourt à un certain nombre de stratégies pour accroître la représentation des femmes au sein de son conseil d'administration. Par exemple, quand un siège se libère, le président du conseil d'administration et le comité des candidatures et de la gouvernance commencent par déterminer les compétences requises pour améliorer la dynamique du conseil d'administration. Ensuite, ils s'assurent d'avoir un nombre proportionnel de candidats et de candidates.

Voici d'autres stratégies que Pharmaprix emploie pour favoriser la diversité au sein de son conseil :

- Retenir les services d'une agence de recrutement de cadres qui a fait ses preuves, en précisant le type de candidatures recherchées (sur le plan des compétences et de la diversité démographique);
- Rechercher des candidates et candidats possédant une expérience diversifiée — tous n'ont pas à avoir déjà été PDG (président-directeur général);
- S'assurer que les candidates et candidats, en plus de satisfaire aux critères de sélection, ajouteront de la valeur au processus décisionnel;
- Offrir un programme d'orientation solide aux nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs.

(suite...)

Étude de cas : Pharmaprix (suite)

De plus, lorsque Pharmaprix a embrassé la mixité, l'entreprise a nommé deux administratrices au même moment pour assurer leur bonne intégration et accroître les chances que le conseil modifie ses comportements.

« À mon avis, c'est très simple : la diversité est un facteur de réussite pour un conseil. Cela va plus loin que la mixité. Il faut aussi considérer la diversité de l'expérience, de la pensée stratégique, de la géographie, de la personnalité (tempérament) et de l'industrie. Il vous faut trouver des personnes qui ont des points de vue différents et qui ont le courage de s'affirmer et de se confronter de façon respectueuse. Il faut que la culture du conseil permette la remise en question du statu quo et que la dynamique soit constructive. Il faut y mettre le temps nécessaire, mais cela vaut la peine à long terme pour bâtir un conseil qui excelle. »

○ Holger Kluge, président du conseil d'administration de Pharmaprix

5

Solide rendement non financier

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) est un élément essentiel de la réputation d'une entreprise¹⁷. On évalue une entreprise non seulement en fonction de sa rentabilité, mais aussi de son apport à la collectivité locale et mondiale. Une bonne réputation permet à une entreprise de mieux maintenir sa valeur au marché¹⁸.

Les entreprises qui ont un conseil d'administration mixte ont tendance à avoir une RSE positive, c'est-à-dire :

- Elles ont de bonnes relations avec leurs employées et employés;
- Elles pratiquent l'approvisionnement éthique;
- Elles ont un solide dossier en matière d'environnement et de droits de la personne;
- Elles soutiennent les collectivités locales¹⁹.

Étude de cas : La Financière Manuvie

Nombre de femmes au conseil d'administration : 5 (pour 16 sièges)

La Financière Manuvie (Manuvie), dont le siège social se trouve à Toronto, est une entreprise de services financiers qui exerce ses activités principalement au Canada, aux États-Unis et en Asie. Des changements apportés au conseil d'administration de Manuvie au cours des quatre dernières années ont permis à l'entreprise de recruter des administratrices et administrateurs possédant les compétences nécessaires pour réaliser son orientation stratégique.

La politique du conseil d'administration de Manuvie en matière de diversité décrit les facteurs à prendre en compte au moment de nommer de nouveaux membres, y compris le sexe, l'origine ethnique et la représentation géographique. L'entreprise a effectué une recherche approfondie et rigoureuse de personnes de talent, qui lui a permis de faire une présélection de candidates et candidats diversifiés. Manuvie a par la suite embauché cinq nouveaux administrateurs et cinq nouvelles administratrices qui, collectivement, réunissent un large éventail de savoir-faire.

En nommant des femmes compétentes à son conseil, Manuvie montre qu'elle est une organisation solide et diversifiée. La diversité des membres du conseil est importante non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les gens qui envisagent d'y travailler.

« Nos responsables des ressources humaines nous disent qu'on les interroge non seulement sur le nombre de femmes et les fonctions qu'elles occupent dans la haute direction, mais également sur le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration. »

○ Gail Cook-Bennett, ancienne présidente du conseil d'administration de Manuvie

6

Efficacité accrue du conseil d'administration

Les conseils d'administration mixtes ont tendance à superviser plus activement l'orientation stratégique de l'entreprise et à renforcer la reddition de comptes par la tenue d'audits et la gestion des risques²⁰. Ils tendent aussi à prendre des décisions plus objectives.

Principales pratiques des conseils d'administration comptant des femmes²¹ :

Définition de critères clairs pour l'évaluation de la stratégie d'entreprise

Surveillance de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise

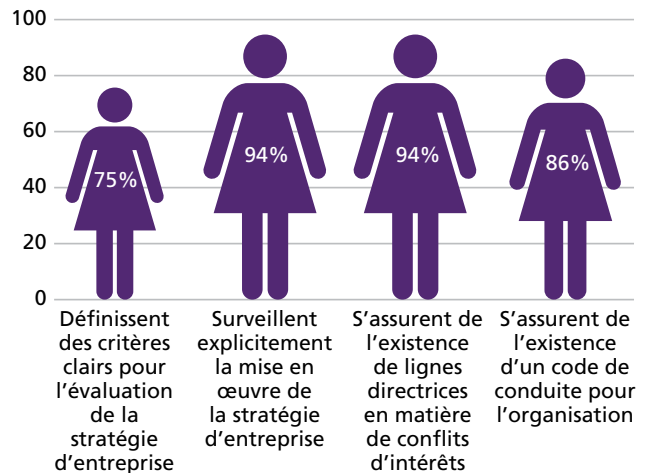
Recours à des sociétés externes pour la recherche de nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs

Programmes d'orientation à l'intention des nouvelles administratrices et nouveaux administrateurs

Évaluations officielles du rendement des membres du conseil

Adoption de politiques limitant les pouvoirs des membres du conseil

Les conseils d'administration comptant au moins trois femmes :



Source : Le Conference Board du Canada.

Huit stratégies pour accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration

Accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration canadiens relève du bon sens commercial.

Il n'y a pas de pénurie de candidates prêtes à devenir administratrices au Canada. Dans tout le pays, d'innombrables femmes possèdent déjà des compétences et une expérience d'une grande utilité pour les conseils d'administration d'entreprises.

Voici certaines stratégies qu'adoptent les entreprises pour accroître la représentation des femmes à leur conseil. Soulignons qu'il n'existe pas de solution universelle; chacune de ces stratégies a un rôle à jouer.

Assurez-vous de l'engagement des têtes dirigeantes

Pour produire un changement durable et significatif, il faut que les personnes occupant la présidence-direction générale de l'entreprise et la présidence du conseil d'administration s'engagent à accroître la représentation des femmes au conseil d'administration²².

- Signez l'Accord Catalyst, une initiative canadienne visant à porter à 25 % la proportion de sièges occupés dans l'ensemble par des femmes aux conseils d'administration des entreprises FP500 d'ici 2017.

Adoptez des politiques officielles

La diversité doit constituer un critère de la composition du conseil²³. Il s'agit d'une bonne façon d'intégrer la mixité du conseil à la structure et à la culture de l'organisation. Les entreprises doivent établir des objectifs en matière de représentation des femmes et évaluer régulièrement leur rendement en regard de ces objectifs.

- Limitez la durée des mandats — en renouvelant régulièrement les membres du conseil, on peut recruter des candidates.
- Engagez-vous à réserver de futurs postes vacants aux femmes — par exemple, un poste sur trois.
- Recherchez des femmes qualifiées — pour chaque poste, assurez-vous que la présélection inclut au moins trois femmes et interviewez des candidates.

Recrutez ailleurs qu'aux plus hauts échelons de la direction

Les PDG et anciens PDG sont souvent considérés comme les meilleurs candidats à nommer aux conseils d'administration. N'oublions pas toutefois que 60 % des membres des conseils d'administration des entreprises FP500 n'ont pas d'expérience comme PDG. Les entreprises devraient envisager la candidature de femmes qui possèdent les compétences essentielles au rendement efficace du conseil, sans se limiter aux plus hauts échelons de la direction²⁴.

- De nombreux conseils d'administration exigent une expérience des marchés, une connaissance de l'industrie ou des capacités fonctionnelles, comme les audits et la rémunération.
- Tenez compte des administratrices d'organismes à but non lucratif, des professeures d'université ou des cadres supérieures de la fonction publique.

Recrutez à l'extérieur des réseaux traditionnels

Pour plus de diversité, recherchez des candidates et candidats à l'extérieur des réseaux d'affaires et sociaux traditionnels des membres actuels du conseil et de la société²⁵.

- Retenez les services d'une société de recrutement professionnelle et insistez pour qu'elle présente une présélection mixte, c'est-à-dire qui comprend à la fois des candidates et des candidats répondant aux critères du conseil d'administration.
- Consultez les listes de femmes du Canada prêtes à devenir administratrices que dressent des organismes comme Catalyst et le Conseil canadien pour la diversité administrative.
- Veillez à ce que des femmes siègent au comité des candidatures afin d'élargir les réseaux de l'entreprise.

Augmentez le nombre de femmes dans la filière du pouvoir

S'assurer qu'un plus grand nombre de femmes atteignent le sommet des entreprises aidera celles-ci à trouver des administratrices qualifiées²⁶.

- Éliminez les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes influents.
- Offrez du mentorat aux femmes très talentueuses.

Parrainez des femmes très prometteuses

Pour les femmes, être connues des « bonnes » personnes est la clé pour faire partie d'un conseil d'administration. Le parrainage constitue un moyen d'aider les femmes à se faire connaître²⁷.

- Présentez les femmes à vos réseaux, présentez leur candidature lorsqu'un poste se libère aux conseils d'administration et soutenez la mixité des conseils.
- Offrez aux femmes très performantes des occasions d'approfondir les compétences qui leur seront nécessaires pour devenir administratrices.

Concentrez-vous sur les compétences

Maintenant plus que jamais, les entreprises ont besoin d'inclure dans leur conseil d'administration un savoir-faire en ressources humaines, en audit et en gouvernance en plus d'une connaissance de l'industrie. Les conseils d'administration doivent revoir régulièrement les types de savoirs dont ils ont besoin et rechercher des candidates et candidats qui les possèdent²⁸.

- Créez des grilles de compétences, ou revoyez celles que vous utilisez, afin de déterminer les compétences requises et d'évaluer les lacunes actuelles au sein du conseil.

Assurez-vous de l'impartialité des comités de candidatures

Les entreprises devraient nommer des femmes à leurs comités de candidatures et adopter des politiques et pratiques de mise en candidature qui favorisent la diversité et l'impartialité.

Par exemple :

- Veillez à ce que les comités recrutent à partir d'un vaste bassin de personnes compétentes.
- Demandez aux comités de faire une première étude des curriculum vitæ sans regarder les noms des candidates et candidats, pour éviter d'écarter involontairement la candidature de femmes²⁹.
- Encouragez les comités à se concentrer sur les compétences plutôt que sur le sexe des personnes en candidature.

Principaux organismes canadiens qui encouragent la présence des femmes aux conseils d'administration :

Association des femmes en finance du Québec

Catalyst

Conseil canadien pour la diversité administrative

Association canadienne des femmes en communications

Conférence régionale des élus de Montréal, projet Cravates roses

Réseau des femmes d'affaires du Québec

Women in Capital Markets

Women in Leadership Foundation

Women on Board

Réseau des femmes exécutives

Notes

- 1 Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, New York, Catalyst, 2011; Institut de recherche Crédit Suisse, *Gender Diversity and Corporate Performance*, Zurich, Institut de recherche Crédit Suisse, 2012; Le Conference Board du Canada, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2002; McKinsey & Company, *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, Paris, McKinsey & Company, 2007.
- 2 Conseil canadien pour la diversité administrative, *Bulletin de rendement annuel 2012*, Toronto, Conseil canadien pour la diversité administrative, 2012; Catalyst, *2011 Catalyst Census: Financial Post 500 Women Board Directors*, Toronto, Catalyst, 2012.
- 3 Catalyst, *2011 Catalyst Census*.
- 4 GMI Ratings, *2012 Women on Boards Survey*, New York, GMI Ratings, 2012.
- 5 Catalyst, *The Bottom Line*; Institut de recherche Crédit Suisse, *Gender Diversity and Corporate Performance*; Le Conference Board du Canada, *Women on Boards*; McKinsey & Company, *Women Matter*.
- 6 Catalyst, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*.
- 7 Institut de recherche Crédit Suisse, *Gender Diversity and Corporate Performance*.
- 8 Yvan Allaire, *La place des femmes au sein des conseils d'administration*, Montréal, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, 2012.
- 9 Gouvernement du Canada, *Rapport statistique sur l'équité en matière d'emploi de 2006 - Tableau 4*, Ottawa, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 2012.
- 10 Catalyst, *Advancing Women Leaders: The Connection Between Women Board Directors and Women Corporate Officers*, New York, Catalyst, 2008; Le Conference Board du Canada, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the "Bright" Thing*; Taekjin Shin, « The Gender Gap in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive Officers », *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 639, n° 1 (2012), p. 258-278; Sheryl Skaggs, Kevin Stainback et Phyllis Duncan, « Shaking Things Up or Business as Usual? The Influence of Female Corporate Executives and Board of Directors on Women's Managerial Representation », *Social Science Research*, vol. 41, n° 4 (2012), p. 936.
- 11 Toyah Miller et María del Carmen Triana, « Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship », *The Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 5 (2009), p. 755-786.
- 12 Toyah Miller et María del Carmen Triana, « Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship », p. 755-786; Mariateresa Torchia, Andrea Calabrò et Morten Huse, « Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n° 2 (2011), p. 299-317.
- 13 Torchia, Calabrò et Huse, « Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass », p. 299-317.

- 14 Corporate Knights, *Diversity Whitepaper: Vision for Inclusive Boardrooms—Canada as Leader*, Toronto, Corporate Knights, 2010; Gender Diversity and Corporate Performance; *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the “Bright” Thing*.
- 15 Institut de recherche Crédit Suisse, *Gender Diversity and Corporate Performance*.
- 16 Le Conference Board du Canada, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the “Bright” Thing*.
- 17 Stephen Bear, Noushi Rahman et Corinne Post, « The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation », *Journal of Business Ethics*, vol. 97, n° 2 (2010), p.207-221.
- 18 Meredith B. Larkin, Richard A. Bernardi et Susan M. Bosco, « Board Gender Diversity, Corporate Reputation and Market Performance », *International Journal of Banking and Finance*, vol. 9, n° 1 (2012), p. 1-26.
- 19 Bear, Rahman et Post, « The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation », p. 207-221; Corinne Post, Noushi Rahman et Emily Rubow, « Green Governance: Boards of Directors’ Composition and Environmental Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 50, n° 1 (2011), p. 189-223.
- 20 Renée B. Adams et Daniel Ferreira, « Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 94, n° 2 (2009), p. 291-309; Chris Bart et Gregory McQueen, « Why Women Make Better Directors », *International Journal of Business Governance and Ethics*, vol. 8, n° 1 (2013), p. 93-99; Sabina Nielsen et Morten Huse, « Women Directors’ Contribution to Board Decision-Making and Strategic Involvement: The Role of Equality Perception », *European Management Review*, vol. 7, n° 1 (2010), p. 16-29; Miriam Schwartz-Ziv, *Does the Gender of Directors Matter?* SSRN Working Paper Series (janvier 2013), p. 1-59; Le Conference Board du Canada, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the “Bright” Thing*.
- 21 Adams et Ferreira, « Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance », p. 291-309; Bart et McQueen, « Why Women Make Better Directors », p. 93-99; Nielsen et Huse, « Women Directors’ Contribution to Board Decision-Making and Strategic Involvement: The Role of Equality Perception », p. 16-29; Schwartz-Ziv, *Does the Gender of Directors Matter?*; Le Conference Board du Canada, *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the “Bright” Thing*.
- 22 Catalyst, 2012 Annual Report Card; McKinsey & Company, *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*.
- 23 Catalyst, 2012 Annual Report Card; Institut des administrateurs de sociétés, *Diversity in the Boardroom: Findings and Recommendations of the Institute of Corporate Directors*, Toronto, Institut des administrateurs de sociétés, 2011; Corporate Knights, *Diversity Whitepaper: Vision for Inclusive Boardrooms—Canada as Leader*.
- 24 Catalyst, *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*, Toronto, Catalyst, 2008; Corporate Knights, *Diversity Whitepaper: Vision for Inclusive Boardrooms—Canada as Leader*; Virtucom Consulting, *Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value*, New York, Virtucom Consulting, 2009.

- 25 Conseil canadien pour la diversité administrative, *Bulletin de rendement annuel 2012*; California Public Employees' Retirement System (CalPERS), *Board Diversification Strategy: Realizing Competitive Advantage and Shareowner Value*, Sacramento, Californie, CalPERS, 2009.
- 26 Institut des administrateurs de sociétés, *Diversity in the Boardroom: Findings and Recommendations of the Institute of Corporate Directors*.
- 27 Conseil canadien pour la diversité administrative, *Bulletin de rendement annuel 2012*; Catalyst, *2007 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP500: Voices from the Boardroom*.
- 28 Spencer Stuart, *Spencer Stuart Board Index: Board Trends and Practices of Leading Canadian Companies 2011*, Toronto, Spencer Stuart, 2012; Corporate Knights, *Diversity Whitepaper: Vision for Inclusive Boardrooms—Canada as Leader*.
- 29 Corporate Knights, *Diversity Whitepaper: Vision for Inclusive Boardrooms—Canada as Leader*.

Le Conference Board du Canada a rédigé le présent document à la demande des ministres responsables de la condition féminine à l'échelon fédéral, provincial et territorial.

