



CRÉER DES CONSEILS D'ADMINISTRATION INCLUSIFS POUR PARVENIR À L'ÉGALITÉ DES SEXES

Note d'orientation | Principe 1

INTRODUCTION

La participation active des femmes à l'économie et à la prise de décision est cruciale pour la prospérité économique à long terme. Selon une étude menée auprès de 353 entreprises du Fortune 500, en moyenne, les entreprises présentant les meilleures performances financières comptaient plus de femmes dans leurs équipes de direction que les entreprises moins performantes¹.

Pourtant, des obstacles à la pleine participation économique des femmes, à leur emploi et à leur progression vers des rôles de direction et des postes de membres de conseils d'administration persistent. Par exemple, en 2018, les femmes occupaient 16,9 % des sièges des conseils d'administration et 4,4 % des postes de PDG dans le monde². Parmi les entreprises du Fortune 500, aux États-Unis, en 2018, 17,9 % des sièges des conseils d'administration étaient occupés par des femmes blanches contre 4,6 % par des femmes issues de minorités³. Dans les pays de l'Union européenne (UE), 23,3 % des membres des conseils d'administration des plus grandes entreprises cotées en bourse sont des femmes⁴. Dans divers secteurs des grandes villes canadiennes, les femmes occupent 40,8 % des sièges des conseils d'administration, les femmes non issues de groupes minoritaires étant nettement plus nombreuses que les femmes qui en sont issues⁵.

Les entreprises et les organisations ont du succès dans l'économie mondiale lorsqu'elles prennent des mesures pour éliminer les stéréotypes de genre sur le lieu de travail et veillent à ce que les talents, les compétences et les opinions des femmes soient pris en compte et valorisés dans les conseils d'administration. Toutefois, les femmes ne peuvent pas être considérées comme constituant

un groupe homogène et, lorsque l'on s'attaque aux obstacles à leur participation, il convient d'adopter une approche transversale pour cibler les femmes d'origines diverses, en tenant compte de la variété de leur identité et de leurs compétences.

Encadré. 1 Boîte à outils des WEPs

La présente note d'orientation fait partie d'un ensemble d'outils destinés à aider les entreprises à mettre en œuvre les principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles (WEPs)). Elle illustre les obstacles auxquels les femmes sont confrontées pour accéder aux postes de direction et aux sièges des conseils d'administration, les avantages que présente la diversité au sein des conseils d'administration et les nombreuses stratégies que les entreprises ont adoptées pour garantir la parité au sein des conseils d'administration et s'assurer que les points de vue et les talents des femmes sont également valorisés dans la prise de décision. Elle vise spécifiquement à aider les signataires des WEPs à mettre en place une gouvernance favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau de l'entreprise (principe 1), ainsi qu'à recruter et à nommer de manière proactive des femmes à des postes de direction et au conseil d'administration des entreprises (principe 2). Pour plus d'informations sur la manière de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et à l'échelle locale, consultez le site Web www.weps.org

LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LA PROMOTION DE L'ÉGALITÉ DES SEXES ET DE L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Le conseil d'administration est l'organe directeur d'une entreprise et ses membres élus (le conseil d'administration) représentent les actionnaires de la société⁶. Toute société publique doit disposer d'un conseil d'administration⁷, dans la mesure qu'il crée une séparation entre les propriétaires et les gestionnaires de la société.

Bien que les structures de gouvernance diffèrent d'une entreprise à l'autre, nombre d'entre elles ont adopté une hiérarchie à deux niveaux, avec un conseil d'administration où siègent à la fois des administrateurs *internes* (des cadres de haut niveau issus de l'entreprise) et des administrateurs *externes* (recrutés pour apporter un point de vue impartial au conseil).

Le conseil d'administration se réunit régulièrement pour définir les politiques de gestion et de suivi de l'entreprise⁸. Il joue donc un rôle clé dans la définition des mesures prises en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et à l'échelle locale. Toutefois, ni la diversité des membres du conseil d'administration, ni la mise en place d'un programme de travail tenant compte des différences entre les sexes ne se produiront d'elles-mêmes. Pour ce faire, il convient de disposer d'un leadership solide et de prévoir une action ciblée pour surmonter les obstacles auxquels sont confrontées les femmes dans leur accès aux postes de direction et aux sièges des conseils d'administration. Ces obstacles relèvent souvent de l'offre et de la demande.

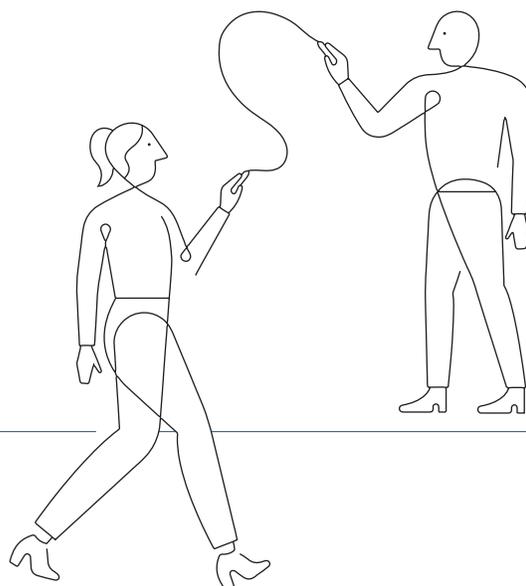
Les **obstacles liés à la demande** sont définis comme ceux qui influencent la sélection et la nomination des femmes, que ce soit pour des postes de directrice de conseil d'administration interne ou externe¹⁴. Ces obstacles comprennent le maintien du statu quo et l'absence de priorité accordée à la diversité dans la composition des conseils d'administration et reposent souvent sur des stéréotypes de genre et sur l'idée selon laquelle les capacités des femmes seraient limitées¹⁵.

Les **obstacles liés à l'offre** sont définis comme ceux qui affectent la progression des femmes prêtes à siéger aux conseils d'administration¹⁶. Il s'agit notamment du manque de possibilités de mentorat, de parrainage et de développement des compétences des femmes¹⁷, ainsi que de l'absence de dispositions permettant aux parents et aux autres prestataires de soins de progresser dans leur carrière et d'assumer des rôles de direction.

Les entreprises et les organisations ont la possibilité d'éliminer les obstacles liés à la demande et à l'offre en modifiant les structures de gouvernance et en supprimant les obstacles tout au long de la progression des femmes dans l'entreprise.

Encadré 2 Obstacles au leadership des femmes

L'un des principaux défis à relever en matière de leadership féminin tient aux stéréotypes de genre qui associent l'ambition et le leadership à la masculinité et, partant, dévalorisent les talents et les compétences des femmes. De fait, les études montrent que les femmes aux États-Unis doivent souvent fournir plus de preuves de leur compétence que les hommes ; les femmes noires en particulier sont plus susceptibles de voir leur jugement remis en question dans leur domaine de compétence⁹. Les stéréotypes font que les femmes, en particulier les mères, sont désavantagées lors de l'embauche et de la promotion¹⁰. Pour 100 hommes promus ou embauchés comme cadres, seules 85 femmes sont promues ou embauchées¹¹. Les *plafonds en verre*, les *parois de verre* et les *planchers collants* ont enfermé les femmes dans des rôles limités, en particulier aux postes de débutantes, et continuent à les empêcher de gravir les échelons de l'entreprise et d'atteindre des postes de direction¹². Parallèlement, les hommes bénéficient d'un avantage significatif lorsqu'ils cherchent à accéder à des postes de direction, y compris des postes de cadres supérieurs, ou à des postes au sein de conseils d'administration¹³.



CONSIDÉRATIONS ÉCONOMIQUES

La mise en œuvre de la diversité de genre dans les conseils d'administration est non seulement juste et correcte du point de vue moral, mais démontre également une bonne gestion de l'entreprise. L'intégration de l'égalité des sexes dans la gouvernance des entreprises et dans la direction des conseils d'administration se traduit par des succès tangibles pour les entreprises. De fait, une étude menée par l'Organisation internationale du Travail (OIT) a révélé que les entreprises dont les conseils d'administration sont paritaires ont environ 20 % de chances de plus d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux¹⁸. Les entreprises et organisations qui mettent en place des conseils d'administration diversifiés en termes de genre en tirent plusieurs avantages.

UNE MEILLEURE PRISE DE DÉCISIONS ET UNE MEILLEURE GOUVERNANCE

La participation égale des femmes et des hommes aux conseils d'administration contribue à la diversité des opinions dans la prise de décisions à l'échelle de l'entreprise. Elle élimine les modes de pensée et de décision homogènes, souvent appelés « *mentalité de groupe* », et favorise la diversité des points de vue et une meilleure prise de décisions¹⁹. Les études sur la diversité des sexes au sein des conseils d'administration montrent que la présence d'au moins trois femmes dans les conseils d'administration des entreprises favorise l'innovation²⁰. Les conseils d'administration mixtes tendent à être plus actifs dans la supervision de la direction stratégique de l'entreprise et dans le renforcement de l'application du principe de responsabilité grâce à la conduite d'audits et à la gestion des risques²¹. La diversité a également des retombées positives sur la satisfaction des employés et des clients et sur la productivité de l'entreprise.

Un leadership équilibré entre les sexes se traduit également par une gouvernance d'entreprise plus forte²². Selon une étude menée auprès de 6 000 entreprises américaines, celles dont le conseil d'administration était composé de femmes étaient plus performantes que celles dont le conseil d'administration ne comptait pas de femmes, ou n'en comptait qu'une seule, et présentaient moins de retraitements des rapports financiers et une incidence plus faible de la fraude²³.



CAPACITÉ À ATTIRER ET À RETENIR LES MEILLEURS TALENTS

Les entreprises dont les conseils d'administration comptent des femmes sont mieux placées pour attirer et retenir les meilleurs talents, car elles envoient un signal fort indiquant qu'elles sont progressistes, récompensent le mérite et offrent des chances égales d'avancement aux femmes²⁴.

CRÉATION D'UNE MARQUE ET MEILLEURE CONNAISSANCE DES CONSOMMATEURS

Les conseils d'administration qui reflètent la diversité de la société actuelle et, partant, des consommateurs sont mieux placés pour comprendre les besoins et les préférences des consommateurs²⁵ et peuvent ainsi renforcer leur image de marque pour cibler une base de consommateurs plus vaste. Les femmes contrôlent environ 28 000 milliards de dollars de dépenses de consommation annuelles dans le monde et représentent environ 70 % de la demande de la consommation mondiale²⁶.

DE BONNES PERFORMANCES ET UNE RENTABILITÉ ACCRUE

Les organisations dont les conseils d'administration et les équipes de direction sont mixtes affichent des rendements plus élevés sur les capitaux propres, les ventes et le capital et, en fin de compte, de meilleurs résultats financiers²⁷. D'après les données disponibles, les entreprises du Fortune 500 comptant trois femmes ou plus dans leur conseil d'administration ont surpassé les entreprises similaires ayant une représentation féminine plus faible par un rendement des ventes supérieur de 84 %, un rendement du capital investi supérieur de 60 % et un rendement des capitaux propres supérieur de 46 %²⁸. En outre, selon les données de l'OIT recueillies auprès de 13 000 entreprises dans 70 pays, 74 % des entreprises dont les postes de gestion sont occupés par des femmes et des hommes ont fait état d'une augmentation des bénéfices de 5 à 20 %²⁹. Les études menées ont également démontré que les entreprises dont les conseils d'administration sont plus diversifiés au niveau du genre font également état d'une volatilité du rendement des capitaux propres nettement plus faible³⁰.

QUE PEUVENT FAIRE LES ENTREPRISES ?

TRANSFORMATION STRUCTURELLE DE LA GOUVERNANCE

Garantir l'engagement du leadership

L'engagement du PDG et du président de l'entreprise est essentiel pour garantir la représentation et l'inclusion des femmes dans les conseils d'administration³¹. Les membres des conseils d'administration sont invités à utiliser les principes d'autonomisation des femmes (Women's Empowerment Principles (WEPs)) comme cadre pour agir en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et à l'échelle locale.

Mettre en œuvre une politique de diversité au sein du conseil d'administration et désigner des points focaux pour la diversité et l'inclusion

Une stratégie clé aux fins de l'intégration de la diversité dans la gouvernance d'une organisation consiste à mettre en place une politique de diversité au sein du conseil d'administration³². Une telle politique permet notamment de concevoir les stratégies de l'entreprise pour s'assurer que les pratiques d'embauche sont inclusives et que les obstacles à la promotion des talents de l'entreprise sont éliminés. Pour garantir l'efficacité de cette politique, cette stratégie peut être sous-tendue par des structures clairement définies de suivi et de communication de l'information, tandis que les progrès réalisés peuvent faire l'objet d'un examen régulier.

Bien qu'il incombe à toutes et à tous de respecter les politiques de l'entreprise et de s'efforcer de faire progresser la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail, des rôles spécifiques peuvent être établis au sein des conseils d'administration pour assurer le suivi et l'évaluation de la diversité et de l'inclusion, l'accent étant mis sur les postes de direction et la composition des conseils d'administration. Les entreprises peuvent créer un comité spécialisé chargé d'élaborer des critères de diversité et de faire appel à des sociétés de recrutement.

La création d'un comité ou d'un groupe de travail ou la nomination d'un responsable de la diversité indique qu'une organisation ou une entreprise s'engage en faveur de l'égalité. À cet égard, les travaux de recherche montrent que la nomination de responsables de la diversité augmente à la fois la responsabilité sociale de l'entreprise et le taux d'embauche de femmes et d'autres minorités³³.

En collaborant avec un conseil ou un organe de contrôle externe impartial, les points focaux et les groupes de travail sur la diversité peuvent :

- Aider à fixer des objectifs clés en matière de représentation des sexes.
- Veiller à ce que les compétences et les talents des femmes d'origines diverses, ayant des identités et des capacités différentes, soient représentés et valorisés dans les conseils d'administration des entreprises.
- Assurer le suivi des objectifs en matière de diversité et d'inclusion afin de garantir l'application du principe de responsabilité au sein de l'entreprise.
- Mener des entretiens de fin de mandat avec les membres du conseil d'administration afin de recueillir leur expérience au sein du conseil d'administration et d'orienter les prochaines mesures.

Diversifier les critères de sélection des conseils d'administration et les canaux de recrutement

Des critères d'embauche limités pour les postes de conseil d'administration, de direction et de cadres se traduisent par un manque de diversité. Les entreprises publiques recherchent souvent pour leur conseil d'administration des personnes ayant une expérience préalable de PDG, ce qui réduit le nombre de candidates³⁴. Plutôt que de recruter et d'engager uniquement des personnes ayant une expérience antérieure de direction et de gestion ou d'engager des personnes dont les compétences reflètent celles des personnes qu'elles remplacent, les entreprises peuvent mettre l'accent sur les compétences et les aptitudes et expériences transférables. Parmi les autres stratégies visant à étendre le choix des candidats, citons les descriptions de poste qui ne font pas mention du genre, la diversité des jurys d'entretien et les curriculum vitae anonymes.

Les canaux de recrutement traditionnels doivent également être revus et une approche plus mixte doit être adoptée, en mettant notamment l'accent sur les éléments suivants :

- Les médias traditionnels et la publicité.
- Le recrutement au sein de la société.
- Les recommandations des actionnaires.
- La prise en compte de suggestions des organisations de défense.
- Le recours à des sociétés de recrutement de cadres spécialisées dans la mixité des candidats.

Évaluer l'efficacité du leadership et maintenir la transparence

Des évaluations régulières de l'efficacité du conseil d'administration, de la composition de l'équipe de direction et des lacunes dans l'organisation de l'équipe et dans le style de communication peuvent aider les entreprises à identifier les problèmes en matière de diversité et à mettre en œuvre des stratégies pour les résoudre.

En publiant des données sur le nombre de femmes siégeant dans leurs conseils d'administration, leurs équipes de direction et leurs équipes d'encadrement, les entreprises sont susceptibles de rester redevables vis-à-vis de leurs employés, des parties prenantes et des consommateurs.

Mettre en place des limites d'âge et de durée du mandat des membres du conseil d'administration

Les limites d'âge et de durée du mandat des membres du conseil d'administration garantissent des possibilités de recrutement régulières et diversifiées à des postes au sein du conseil d'administration, ainsi qu'à des postes de direction et de cadre. Ce faisant, les entreprises restent également compétitives sur le marché et offrent aux femmes qualifiées la possibilité de faire progresser leur carrière³⁶.

Les entreprises peuvent améliorer la planification de la succession au sein de leurs conseils d'administration en surveillant les futurs postes vacants et en identifiant à l'avance les femmes qui conviendraient le mieux à ce poste³⁷, ainsi qu'en divulguant publiquement ces pratiques par souci de transparence. La prévision des postes vacants au sein des conseils d'administration signifie que les entreprises sont constamment à la recherche de nouveaux talents pour soutenir diverses stratégies de recrutement³⁸.

Élargir le conseil d'administration en créant des sièges supplémentaires

Même avec la mise en place de limites d'âge et de mandat, la rotation au sein des conseils d'administration peut être lente. La représentation des femmes dans les conseils d'administration peut être améliorée en créant des sièges supplémentaires et en veillant à ce que ceux-ci soient occupés par des femmes qualifiées issues de divers milieux et ayant des identités et des compétences différentes. De fait, d'après les données de l'indice Russell 3 000, qui représente environ 98 % de toutes les entreprises américaines cotées en bourse, 60 % des femmes qui occupent des postes au sein de conseils d'administration ont obtenu le poste en question lorsque de nouveaux sièges ont été créés en élargissant les conseils d'administration et non pas en remplaçant des hommes³⁹.

SUIVI DE LA PROGRESSION AU SEIN DES ENTREPRISES

Mener des études à l'échelle de l'entreprise pour recenser et éliminer les obstacles au leadership féminin

Les entreprises peuvent commencer à s'attaquer aux obstacles qui limitent la promotion des femmes en recueillant des statistiques et des données ventilées par sexe, l'accent étant mis sur l'intersectionnalité. Ces données, accompagnées de processus clairement définis de suivi et de communication de l'information, peuvent améliorer le suivi de la progression des femmes au sein des entreprises, renforcer la participation des femmes aux possibilités de développement des compétences, faciliter l'accès des femmes aux projets clés et fournir d'autres éléments utiles aux fins de la conception de politiques et programmes visant à éliminer ces obstacles.

Rejeter les stéréotypes de genre, faire des hommes des alliés et faire évoluer la culture du travail

Une culture d'intégration sur le lieu de travail existe lorsque tous les employés, y compris les membres du conseil d'administration, peuvent faire sensiblement évoluer la situation par leurs idées, leurs décisions et leurs performances⁴⁰. La promotion d'une culture d'entreprise intégrant la dimension de genre suppose que les entreprises éliminent les préjugés internes en matière de genre⁴¹. Selon une étude mondiale réalisée en 2019 auprès de 13 000 entreprises, environ 77 % des personnes interrogées estimaient que leur culture d'entreprise reflétait les traditions et les normes sociales de leur société⁴². La culture d'entreprise est alors généralement dominée par les hommes, ce qui se traduit par un faible nombre de femmes au sein des conseils d'administration et aux postes de direction.

Pour lutter contre les stéréotypes et les préjugés liés au genre, les entreprises peuvent mettre en place une formation obligatoire en interne (y compris à destination des membres du conseil d'administration) sur les préjugés inconscients et les stéréotypes de genre. Cette formation fait des hommes des alliés et les encourage à reconnaître et à surmonter les obstacles qui empêchent les femmes de solliciter et d'obtenir un siège au conseil d'administration⁴³. Lorsqu'elle repose sur une approche transversale, en portant également sur la lutte contre le racisme et contre la discrimination, la formation favorise aussi l'alliance entre les femmes d'origines diverses ayant des identités et des capacités différentes. Dans les entreprises où les disparités de représentation entre les sexes sont moindres, la moitié des employés avaient reçu une formation sur les préjugés inconscients au cours de l'année précédente⁴⁴.

Offrir des possibilités de formations, de développement des compétences, de mentorat, d'accès aux projets majeurs et de parrainage

Des plafonds et des parois de verre existent dans de nombreux lieux de travail, ce qui limite le nombre de femmes éligibles aux postes de cadres supérieurs et de directeurs de conseils d'administration internes⁴⁵. Les programmes de formation, de mise en réseau et de mentorat sont efficaces pour développer les compétences et les capacités de leadership des femmes et garantissent que les entreprises s'emploient activement à renforcer la diversité des sexes au sein de leurs conseils d'administration⁴⁶.

Pour faciliter la progression des femmes dans leur carrière, les entreprises peuvent encourager les travailleurs et les employés, femmes et hommes, à mener des projets qui font avancer l'entreprise. Les femmes sont souvent moins susceptibles de se voir confier un rôle de premier plan dans les missions ou projets de grande importance qui mènent souvent à des rôles de direction⁴⁷. Selon une étude menée auprès de 1 660 diplômés d'un master en administration des entreprises aux États-Unis, les budgets de projets alloués aux hommes étaient plus de deux fois supérieurs à ceux accordés aux femmes, et plus d'hommes que de femmes ont déclaré avoir obtenu une visibilité propice à les propulser à des postes de direction en travaillant sur de tels projets⁴⁸. Par conséquent, le parrainage⁴⁹ de femmes peut être particulièrement efficace lorsque les parrains recommandent d'attribuer certaines missions clés à des protégées, contribuant ainsi à l'objectif général de suppression des obstacles liés au sexe⁵⁰.

Mettre en œuvre des modalités de travail flexibles et des stratégies de réinsertion

Pour que les femmes ayant des responsabilités familiales puissent facilement se réinsérer dans le marché du travail et progresser dans leur carrière, les entreprises peuvent mettre en place des congés de maternité et des congés parentaux payés, ainsi que des horaires de travail flexibles. Les mères qui souhaitent rester engagées dans l'entreprise pendant leur congé peuvent bénéficier de lignes directrices claires sur les sujets qui seront abordés, ainsi que sur la fréquence et le mode de communication⁵¹. De plus, les entreprises peuvent proposer aux mères un retour progressif au travail et leur offrir un système d'appui pour faciliter leur réadaptation⁵². Les entreprises peuvent également proposer un renforcement des compétences et une formation pour s'assurer que les employées sont au courant des nouvelles évolutions du secteur, notamment dans l'industrie des technologies qui évolue rapidement, évolutions susceptibles d'être apparues pendant qu'elles étaient en congé. Le maintien de la flexibilité garantit que les responsabilités en matière de soins n'entravent pas la capacité des femmes à accéder à des postes de direction.

Les politiques de congé de paternité rémunéré peuvent encourager plus avant la répartition égale du travail non rémunéré entre les hommes et les femmes. Ainsi, d'après une étude menée auprès de 22 000 entreprises dans 91 pays, il existe une forte corrélation entre l'offre de congé de paternité et l'augmentation de la proportion de sièges au conseil d'administration occupés par des femmes⁵³. Les entreprises peuvent offrir un congé de paternité payé pour encourager l'égalité des responsabilités parentales et permettre aux femmes de reprendre le travail plus tôt si elles le souhaitent.

FAVORISER LE CHANGEMENT EN PRENANT POSITION

Les progrès réalisés dans le recrutement de femmes dans les conseils d'administration et aux postes de direction peuvent, dans certains cas, être attribués au développement de l'activisme actionnarial, par lequel les actionnaires des entreprises utilisent leur participation au capital pour faire pression en faveur de la parité de genre et de la diversité⁵⁴.

Les investisseurs eux-mêmes peuvent favoriser la diversité au sein des conseils d'administration en suspendant leurs investissements dans les entreprises qui n'agissent pas en faveur de la diversité de genre. D'autres ont adopté une autre stratégie, en finançant les entreprises qui s'efforcent d'atteindre l'équilibre et la parité de genre au sein des conseils d'administration⁵⁵.

Encadré 3 Investir en faveur des femmes dans les conseils d'administration : activisme des actionnaires et investissement à l'appui de la parité entre les sexes

BNP Paribas Asset Management a mis en place un système de vote par procuration pour favoriser une plus grande diversité au sein du conseil d'administration des entreprises du portefeuille de la société⁵⁶. Ce système s'oppose à tous les candidats masculins aux postes d'administrateur d'une société détenue par un investisseur s'il n'y a pas de femmes au sein de son conseil d'administration dans le monde entier⁵⁷. À partir de 2020, en Europe, en Amérique du Nord, en Australie et en Nouvelle-Zélande, la société a annoncé qu'elle souhaitait que 30 % de femmes au minimum siègent aux conseils d'administration des sociétés dont elle détenait des parts⁵⁸. BNP Paribas Asset Management s'est engagé à examiner la composition des entreprises pour vérifier si elles respectent ces conditions et votera systématiquement contre les administrateurs masculins dans les conseils d'administration qui comptent moins de 20 % de femmes⁵⁹.

Lors de la réunion des dirigeants du G7 tenue en 2018 à Charlevoix (Canada), les dirigeants ont uni leurs forces pour lancer le Défi 2X, qui vise à accroître l'accès au financement des entreprises appartenant à des femmes, dirigées par des femmes et soutenues par des femmes tant dans les pays en développement que dans les pays émergents⁶⁰. Dans le cadre du Défi 2X, 2,47 milliards de dollars ont déjà été engagés pour soutenir des projets qui renforcent l'autonomie des femmes en tant qu'entrepreneures, cheffes d'entreprise, employées et consommatrices de produits et de services qui améliorent leur participation économique⁶¹. L'un de ses critères est que 20 à 30 % de femmes occupent des postes de direction ou que 30 % de femmes siègent au conseil d'administration ou au comité d'investissement⁶².

Pax Ellevest, fonds mondial de leadership féminin, s'engage à investir en adoptant une approche soucieuse de l'égalité de genre et considère la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises comme un facteur clé influençant sa stratégie d'investissement⁶³.

LES GOUVERNEMENTS METTENT EN ŒUVRE UNE LÉGISLATION PROPICE AU CHANGEMENT

L'un des principaux objectifs de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing est de créer une « masse critique » (au moins 30 % de femmes) impliquée dans la prise de décisions, afin de pouvoir susciter un changement réel et durable⁶⁴. Cet objectif global peut être atteint en mettant en place des mesures temporaires spéciales, telles que des objectifs, qui obligent les entreprises à réserver un certain nombre de sièges aux femmes jusqu'à ce que la parité soit atteinte. Il importe de veiller à ce que ces efforts reposent sur une approche transversale et incluent des femmes d'origines diverses ayant des identités et des capacités différentes.

Les quotas peuvent mettre un terme à la norme de la domination masculine dans les conseils d'administration et garantir que les femmes qualifiées ne se voient plus refuser l'accès aux postes de direction en raison de leur sexe. Ces stratégies sont toutefois plus efficaces lorsqu'elles sont associées à des cultures d'entreprise qui respectent et valorisent les points de vue des femmes, le but étant de ne pas se limiter à des changements symboliques.

Les pouvoirs publics peuvent prendre des mesures pour encourager une représentation paritaire au sein des conseils d'administration en légiférant sur les quotas, en mettant en œuvre des stratégies de « masse critique » concernant la composition des conseils d'administration et en imposant des politiques de transparence sur la diversité des conseils d'administration :

Australie : Depuis 2011, l'Australian Securities Exchange (ASX) exige que toutes les entreprises cotées en bourse suivent le modèle « if not, why not » (si non, pourquoi ?), similaire au modèle « comply or explain » (respecter ou justifier) pour augmenter le nombre de femmes au sein des conseils d'administration⁶⁵. L'ASX exige des entreprises qu'elles rendent publiques les informations relatives à leur politique en matière de diversité, y compris les cibles et les objectifs y relatifs, ou qu'elles expliquent pourquoi elles n'ont pas pris de telles mesures⁶⁷. Les entreprises sont tenues de publier chaque année la proportion de femmes dans l'organisation, y compris le nombre de femmes occupant des

postes de direction et le nombre de femmes siégeant au conseil d'administration⁶⁸. En conséquence, la représentation des femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques en Australie est passée de 10,7 % en 2010 à 22,7 % en 2016⁶⁹.

Canada : Au Québec, la législation impose une représentation égale des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration des entreprises publiques⁷⁰. La parité au sein des conseils d'administration a été atteinte en 2011 dans 22 des entreprises publiques visées par la loi, peu après son adoption⁷¹. Depuis le 1^{er} janvier 2020, la législation fédérale exige que les entreprises canadiennes divulguent au minimum le nombre de femmes, de personnes autochtones, de personnes handicapées et de personnes issues de groupes minoritaires au sein de leurs conseils d'administration ; ces informations sont ensuite communiquées aux actionnaires et à Corporations Canada⁷².

Union européenne : En 2012, la Commission européenne a présenté une proposition de directive visant à assurer une présence à hauteur de 40 % du « sexe sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs des entreprises cotées en bourse et [exigeant] des entreprises ayant une part plus faible du sexe sous-représenté parmi les administrateurs non exécutifs qu'elles introduisent des critères préétablis, clairs, formulés de manière neutre et non équivoques dans les procédures de sélection pour ces postes afin d'atteindre cet objectif »⁷³. En 2013, le Parlement européen a soutenu l'objectif qui tendait à ce que les entreprises cotées en bourse dans l'UE atteignent au moins 40 % de directeurs non exécutifs du sexe sous-représenté d'ici à janvier 2020⁷⁴. Des mesures supplémentaires ont été proposées, y compris des sanctions plus sévères, telles que l'exclusion des appels d'offres publics, pour les entreprises qui n'avaient pas introduit de procédures de nomination transparentes⁷⁵.

France : Le Gouvernement a adopté des quotas de genre applicables aux conseils d'administration des entreprises en 2011, demandant avec succès aux entreprises de mettre en place un minimum de 40 % de visibilité de l'un ou l'autre sexe dans les conseils d'administration⁷⁶.

Allemagne : Un quota de 30 % de femmes dans les conseils d'administration a été adopté en 2016 ; désormais, près des deux tiers des entreprises du pays disposent d'un conseil d'administration conforme à cet objectif⁷⁷. Toutefois, bien qu'il ait permis d'augmenter le nombre de femmes nommées, le quota ne s'applique qu'aux conseils de supervision ou d'administration, et pas aux conseils d'administration ou de direction⁷⁸.

Norvège : Les entreprises avaient jusqu'en 2008 pour appliquer un quota de 40 % de femmes au sein de leurs conseils d'administration et étaient passibles de sanctions, y compris la possibilité d'être fermées, en cas de non-respect⁷⁹. Depuis, la Norvège a enregistré une augmentation significative de la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des entreprises, avec 35,5 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés de l'indice OBX en 2014, contre seulement 6,8 % pour les conseils d'administration des sociétés anonymes en 2002⁸⁰.

Royaume-Uni : En 2012, le Royaume-Uni a adopté un modèle « comply or explain » (respecter ou justifier) aux fins de la divulgation des informations sur le genre, associé aux réglementations « comply or explain » déjà en place sur la limitation de la durée des mandats des personnes siégeant au sein de conseils d'administration, en particulier eu égard à l'indépendance des administrateurs en poste depuis plus de neuf ans⁸¹. En conséquence, la représentation des femmes dans les conseils d'administration du FTSE 100 a plus que doublé entre 2011 et 2015⁸².

États-Unis : La Californie a récemment mis en œuvre une législation qui dispose que les sociétés nationales californiennes et les sociétés étrangères ayant leur siège en Californie sont tenues de compter au moins une femme au sein de leur conseil d'administration d'ici à la fin de 2019, et un nombre représentatif de femmes au sein de leur conseil d'administration d'ici à la fin de 2021⁸³.

Pour faire évoluer la situation, il est essentiel d'adopter une approche multidimensionnelle et multipartite et de mettre en place des partenariats entre le secteur public et le secteur privé qui valorisent la diversité des conseils d'administration et donnent la priorité aux mesures en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

NOTES DE FIN DE DOCUMENT

1. Catalyst, « Report: The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity » (janvier 2004). Disponible à l'adresse suivante : www.catalyst.org/research/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity/
2. Deloitte, « Data-driven change Women in the Boardroom: A Global Perspective » (2019). Disponible à l'adresse suivante : www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html
3. Deloitte, Missing pieces report: « The 2018 Board Diversity Census of Women And Minorities on Fortune 500 boards » (2018).
4. Věra Jourová, « Gender Balance on Corporate Boards - Europe Is Cracking The Glass Ceiling », fiche d'information (Commission européenne, juillet 2016).
5. L'étude portait sur les villes suivantes : Toronto, Montréal, Vancouver, Calgary, Halifax, Hamilton, Londres et Ottawa. Akalya Atputharajah, Wendy Cukier, Henrique Hon, Ruby Latif et Harryharan Parameswaran, « Diversity Leads: Diverse Representation in Leadership: A Review of Eight Cities Across Canada » (2020). Disponible à l'adresse suivante : https://www.rverson.ca/diversity/reports/DiversityLeads_2020_Canada.pdf (consulté le 10 septembre 2020).
6. James Chen, « Board of Directors (B of D) » (Investopedia, juillet 2020). Disponible à l'adresse suivante : www.investopedia.com/terms/b/boardofdirectors.asp
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Lean In, « Women In the Workplace 2018, Everyday discrimination and microaggressions » (2018). Disponible à l'adresse suivante : <https://leanin.org/women-in-the-workplace-report-2018/everyday-discrimination-microaggressions>
10. OIT, « Rapport mondial sur les salaires 2018/19 : Quelles sont les causes des écarts salariaux entre hommes et femmes ? », (Genève, 2018). Disponible à l'adresse suivante : www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650553.pdf ; voir aussi la note d'orientation relative aux WEPs « Attracting and Retaining Talent through Inclusive Family-Friendly Policies ». Disponible à l'adresse suivante : www.weps.org/resource/attracting-and-retaining-talent-through-inclusive-family-friendly-policies
11. Sarah Coury, Jess Huang, Ankur Kumar, Sara Prince, Alexis Krivkovich et Lareina Yee, « Women in the Workplace 2020 ». (McKinsey, 2020). Disponible à l'adresse suivante : https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf
12. OIT, « Gaining Momentum in the Middle East and North Africa » (2016). Disponible à l'adresse suivante : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_446101.pdf
13. Sarah Coury *et al.*, « Women in the Workplace 2020 ».
14. Deloitte, « Research Report Toward Gender Parity: Women On Boards Initiative » (Department of Communities, Child Safety and Disability Services, Office for Women. 2016.)
15. Ibid.
16. Ibid.
17. Ibid.
18. OIT, « The Business Case for Change » (Genève, 2019). Disponible à l'adresse suivante : www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
19. Melissa Alaimo, « Creating Stronger Business and a stronger Canada through better gender balance » (non daté). Disponible à l'adresse suivante : https://30percentclub.org/assets/uploads/30_Percent_Club_White_Paper_-_FINAL_-_ENG.PDF
20. Ibid.
21. Conference Board of Canada, « The business case for women on boards » (2016). Disponible à l'adresse suivante : www.empowerwomen.org/en/resources/documents/2016/1/the-business-case-for-women-on-boards?lang=en
22. Melissa Alaimo, « Creating Stronger Business and a Stronger Canada Through Better Gender Balance ».
23. Aida Sijamic Wahid, « Gender-diverse corporate boards reduce financial misconduct: U of T study » (Université de Toronto, 2020). Disponible à l'adresse suivante : www.utoronto.ca/news/gender-diverse-corporate-boards-reduce-financial-misconduct-u-t-study
24. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes dans les conseils d'administration : Un avantage concurrentiel » (non daté). Disponible à l'adresse suivante : <https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/wldp/wb-ca/booklet-en.html>
25. Conference Board of Canada, « The business case for women on boards ».
26. OIT, « Les femmes dans les conseils d'administration - Construire le réservoir de talents féminins ».
27. Gouvernement du Canada, Condition féminine Canada, « Les femmes dans les conseils d'administration : Un avantage concurrentiel » (2016). Disponible à l'adresse suivante : <https://cfc-swc.gc.ca/abu-ans/wwad-cqnf/wldp/wb-ca/booklet-en.html#:~:text=Having%20women%20on%20boards%20fosters.and%20capitalizing%20on%20innovative%20opportunities.&text=Having%20both%20women%20and%20men.experiences%20to%20the%20boardroom%20table>
28. Lois Joy, Nancy M. Carter, Harvey M. Wagner et Sriram Narayanan, « Report: The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004-2008) » (Catalyst, 2011). Disponible à l'adresse suivante : www.catalyst.org/research/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-2004-2008/
29. OIT, « The Business Case for Change ».
30. Johan Trocmé et Ellen Benktander, « Diversity as a Value Driver » (Nordea, 2018). Disponible à l'adresse suivante : www.nordea.com/Images/33-250321/Diversity_as_a_value_driver.pdf
31. Conference Board of Canada, « The business case for women on boards ».
32. Akalya Atputharajah *et al.*, « Diversity Leads: Diverse Representation in Leadership: A Review of Eight Cities Across Canada ».
33. Gender and the Economy, « The Debate About Quotas » (non daté). Disponible à l'adresse suivante : www.gendereconomy.org/the-debate-about-quotas/
34. Alliance canadienne pour la mixité et la bonne gouvernance, « Guide à l'intention des employeurs » (2017). Disponible à l'adresse suivante : https://irp-cdn.multiscreensite.com/df49ced3/files/uploaded/CGGGA_Playbook_10_2017_EN.PDF
35. Ibid.
36. Ibid.
37. Joanna Barsh, Sandra Nudelman et Lareina Yee, « Lessons from the leading edge of gender diversity » (2013). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/lessons-from-the-leading-edge-of-gender-diversity>
38. Akalya Atputharajah *et al.*, « Diversity Leads: Diverse Representation in Leadership: A Review of Eight Cities Across Canada ».
39. Anne Stych, « Women's representation on boards reaches a milestone » (2019). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.bizjournals.com/bizwomen/news/latest-news/2019/09/womens-representation-on-boards-reaches-a.html?page=all>
40. OIT, « The Business Case For Change ».
41. Ibid.
42. Ibid.
43. Melissa Alaimo, « Creating Stronger Business and a Stronger Canada Through Better Gender Balance ».
44. S'entend des entreprises qui présentent le ratio le plus élevé de femmes représentées aux postes de direction par rapport aux postes de débutantes. Jess Huang, Alexis Krivkovich, Irina Starikova, Lareina Yee et Delia Zanoschi, « Women in the Workplace 2019 » (2019). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.pdf>
45. OIT, « Les femmes dans les conseils d'administration - Construire le réservoir de talents féminins ».
46. Ibid.
47. Christine Silva, Nancy M. Carter et Anna Beninger, « Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer Of The 'Hot Jobs' Needed To Advance » (Catalyst, 2012). Disponible à l'adresse suivante : www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Good_Intentions_Imperfect_Execution_Women_Get_Fewer_of_the_Hot_Jobs_Needed_to_Advance.pdf
48. Ibid.
49. Le parrainage différé du mentorat en ce sens qu'un mentor se contente d'offrir des conseils et des orientations, tandis qu'un parrain s'intéresse activement à la carrière d'une autre personne et s'engage en faveur de son évolution professionnelle. Voir également Melissa Alaimo, « Creating Stronger Business and a Stronger Canada through Better Gender Balance ».
50. Ibid.
51. Ingénieurs Canada et Géoscientifiques Canada, Gérer les transitions : Quoi faire avant, pendant et après un congé (non daté). Disponible à l'adresse suivante : <https://engineerscanada.ca/sites/default/files/Managing-Transitions-en.pdf>

52. Avra Davidoff *et al.*, « Un pas vers la réussite : Comment gérer efficacement la transition de carrière après un congé de maternité : Guide à l'intention des employeurs » (Ceric, 2016). Disponible à l'adresse suivante : <https://ceric.ca/resource/making-work-effectively-manage-maternity-leave-career-transitions-employers-guide/>
53. Women Deliver, « Balancing the Power Equation Women's Leadership in Politics, Businesses, and Communities », note d'orientation (septembre 2018). Disponible à l'adresse suivante : <http://womendeliver.org/wp-content/uploads/2018/09/Women-Leadership-Policy-Brief-9.23.18.pdf>
54. Forbes, « Shareholder activism pivots to gender » (mars 2019). Disponible à l'adresse suivante : www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2019/03/07/shareholder-activism-pivots-to-gender/#6da98aad8b93
55. Ibid.
56. Jane Ambachtsheer, « Getting on board with diversity: Happy International Women's Day! » (Investors' Corner, 2020). Disponible à l'adresse suivante : <https://investors-corner.bnpparibas-am.com/investing/getting-on-board-with-diversity-happy-international-womens-day/>
57. Ibid.
58. Ibid.
59. Ibid.
60. 2X Challenge Financing for Women, « Défi 2X : Les institutions de financement du développement du G7 s'engagent à mobiliser près de 2,5 milliards de dollars pour renforcer le pouvoir économique des femmes dans le monde » (août 2019). Disponible à l'adresse suivante : www.2xchallenge.org/press-news/2019/8/23/2x-challenge-g7-development-finance-institutions-mobilize-close-to-25-billion-to-global-womens-economic-empowerment
61. Ibid.
62. 2X Challenge Financing for Women, « Critères » (non daté). | Disponible à l'adresse suivante : <https://www.2xchallenge.org/criteria>
63. Pax Ellevest, « Gender Lens Investing Brochure » (non daté). Disponible à l'adresse suivante : <https://impaxam.com/assets/pdfs/brochures/gender-lens-investing.pdf>
64. ONU, Déclaration et Programme d'action de Beijing, quatrième Conférence mondiale sur les femmes (septembre 1995). Disponible à l'adresse suivante : www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/01/beijing-declaration
65. Güler Turan, « Des quotas en faveur de l'égalité hommes-femmes » (2015). Disponible à l'adresse suivante : https://oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/4891/Why_quotas_work_for_gender_equality.html
66. Catalyst, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès » (Catalyst, 2019). Disponible à l'adresse suivante : https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/02/gender_diversity_on_boards_in_canada_french_final_pdf_version.pdf
67. Ibid.
68. Ibid.
69. Ibid.
70. Bibliothèque du Parlement, « Représentation des femmes dans les conseils d'administration au Canada », Hill Notes (2015). Disponible à l'adresse suivante : <https://notesdelacolline.ca/2015/03/04/representation-des-femmes-dans-les-conseils-dadministration-au-canada/>
71. Ibid.
72. Gouvernement du Canada, « La divulgation de la diversité au sein du conseil d'administration et des membres de la haute direction entre en vigueur », (Ottawa, 2019). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs08317.html>
73. Commission européenne, « Directive du Parlement européen et du Conseil relative à l'amélioration de l'équilibre entre les hommes et les femmes parmi les administrateurs non exécutifs des sociétés cotées en bourse et à des mesures connexes » (Bruxelles, 2012). Disponible à l'adresse suivante : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:en:PDF>
74. Parlement européen, « Équilibre entre les sexes dans les conseils d'administration » (2020). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-area-of-justice-and-fundamental-rights/file-gender-balance-on-boards>
75. Ibid.
76. Aviva Wittenberg-Cox, « France's Gender Balance Paradox » (Forbes, 2019). Disponible à l'adresse suivante : <https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2019/05/20/frances-gender-balance-paradox/#5051526f15ac>
77. OIT, « The Business Case for Change ».
78. Ibid.
79. Catalyst, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer les progrès ».
80. Ibid.
81. Ibid.
82. Ibid.
83. Brooke E Condran, « New California Law Imposing Gender Diversity on Boards of Publicly Held Corporations Increases Constitutional Awareness » (GreenbergTraurig, 2018). Disponible à l'adresse suivante : www.qtlaw.com/en/insights/2018/10/new-california-law-imposing-gender-diversity-on-boards-of-publicly-held-corporations-raises

Le projet intitulé « **Promouvoir une conduite responsable des entreprises dans les pays du G7 pour l'autonomisation économique des femmes au travail** » (programme **WE EMPOWER-G7**) est financé par l'Union européenne (UE) et mis en œuvre conjointement avec l'Organisation internationale du Travail (OIT). Dans le cadre de ce programme (2018-2020), des dialogues entre les parties prenantes se tiendront au sein de l'UE, au Canada, au Japon et aux États-Unis, afin de mettre en commun des connaissances, des expériences, des bonnes pratiques et des enseignements dans un monde du travail en évolution. Conformément aux WEPS, WE EMPOWER s'efforce de donner aux entreprises les moyens d'aller au-delà des engagements pris en matière d'égalité femmes-hommes et d'autonomisation des femmes, en renforçant la mise en œuvre des WEPS, la collecte de données et l'établissement de rapports sur les WEPS.



REMERCIEMENTS :

La présente note d'orientation a été établie par l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) dans le cadre du programme WE EMPOWER-G7 financé par l'Union européenne et mis en œuvre conjointement avec l'Organisation internationale du Travail. Le dossier a été établi sous la direction de Stephanie Dei et Nancy Mitchell, avec des contributions substantielles d'Anna Fälth, de Stephenie Foster, de Magali Gay-Berthomieu et de Carla Kraft d'ONU-Femmes, de Laura Addati de l'OIT, de Beatrix Dart de l'Université de Toronto, de Jessica Grounds de l'Université de Pepperdine, de Françoise Higson de 30% Club UK, d'Irene Natividad de GlobeWomen Inc. et de Michiko Tadamoto de 30% Club Japan.

AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ :

La présente note d'orientation a été produite avec l'appui financier de l'UE. Son contenu relève de la seule responsabilité des auteur(e)s et ne reflète pas nécessairement les vues de l'UE, de l'ONU et de leurs membres.

Édition : Proseworks

Conception graphique/éditoriale : Oliver Gantner

WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES

 weps.org
 [@WEPrinciples](https://twitter.com/WEPrinciples)
 empowerwomen.org
 [@Empower_Women](https://twitter.com/Empower_Women)

Principe 1



Mettre en place une gouvernance favorable à l'égalité des sexes au plus haut niveau de l'entreprise.

Principe 2



Traiter tout.e.s les femmes et les hommes de manière équitable au travail - respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations.

Principe 3



Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des femmes et des hommes au travail.

Principe 4



Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.

Principe 5



Mettre en œuvre des pratiques permettant d'autonomiser les femmes au niveau du développement des entreprises, de la chaîne logistique et du marketing.

Principe 6



Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives communautaires et à la mobilisation.

Principe 7



Mesurer et faire rapport publiquement sur les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes.

Financé par :

Produit par :

À l'appui de :



European Union



Funded by the European Union



**WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLES**

Established by UN Women and the
UN Global Compact Office