Présentation de Richard Nesbitt au Comité permanent de la condition féminine de la Chambre des communes du Canada
Étude sur la sécurité économique des femmes
15 février 2017

Je me réjouis de l'occasion qui m'est donnée de participer à l'étude sur la sécurité économique des femmes au Canada du Comité permanent de la condition féminine de la Chambre des communes du Canada. Aujourd'hui, je vais présenter une partie des travaux que je réalise à la Rotman School of Management de l'Université de Toronto. Ces travaux, qui seront publiés dans un livre intitulé *Ascent* à paraître cette année aux éditions Wiley et dont les coauteurs sont Barbara Annis et moi-même, visent à déterminer comment améliorer nos entreprises en encourageant plus énergiquement et constamment la nomination de femmes à des postes de gestion et au sein de conseils d'administration. Barbara Annis est une spécialiste renommée dans le domaine de la mixité, et c'est un honneur et une chance de travailler avec elle.

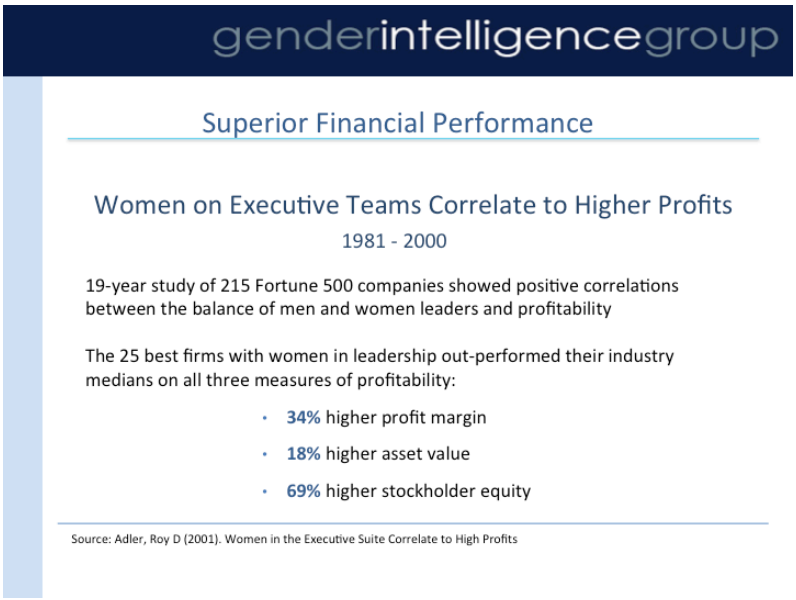
Étude de cas pour l'avancement des femmes

Pendant des décennies, la responsabilité d'atteindre la parité dans les équipes dirigeantes, en affaires, en éducation ou au gouvernement, a incombé indubitablement – à tort – aux femmes seulement. Les attentes, si elles ont réellement existé, ont rarement reposé sur les épaules des hommes, qui n'ont pas eu à se demander ce qu'ils pouvaient ou devraient faire pour favoriser ou encourager l'accession de femmes à des postes de gestion.

Néanmoins, nous voyons de plus en plus que les hommes – et ce, dans des entreprises de multiples pays – qui dirigent avec des femmes obtiennent de meilleurs résultats financiers. Depuis 1980, pratiquement toutes les études sur les résultats financiers des entreprises dont le conseil d'administration et l'équipe de direction comptent des femmes l'ont confirmé. Beaucoup de dirigeants sont aujourd'hui conscients de cette valeur économique. Or, la grande majorité d'entre eux ne savent pas comment ils peuvent contribuer à la création de cette valeur.

Afin d'optimiser les résultats d'une entreprise, il faut embaucher des femmes et, au même titre que les hommes, les encourager à occuper des postes de gestion et les faire élire au conseil d'administration. Comment est-il possible de croire que tout est fait pour favoriser la prospérité d'une entreprise si le recrutement et les promotions ne visent que la moitié de la population? La question se pose depuis des lustres, même à l'époque où les femmes n'étaient pas considérées comme des citoyennes de plein droit. Cette interrogation n'a pas eu l'influence souhaitée par la plupart des femmes et de nombreux hommes, soit que les femmes aient, comme les hommes, toute la place qui leur revient dans les équipes de direction et les conseils d'administration. Des auteurs ont avancé que les femmes avaient des compétences supérieures (du moins dans certains

domaines) et qu'elles devraient réussir en affaires pour cette raison. Cet argument favorise-t-il le changement? Pas vraiment semble-t-il.



Il faut présenter des arguments fondés sur des données probantes issues d'un très grand nombre de spécialistes du domaine, des arguments qui importent pour les personnes à des postes de gestion. Qui sont ces personnes? Des hommes, bien sûr. Beaucoup ont essayé d'influer, en vain, sur la composition de ces effectifs.

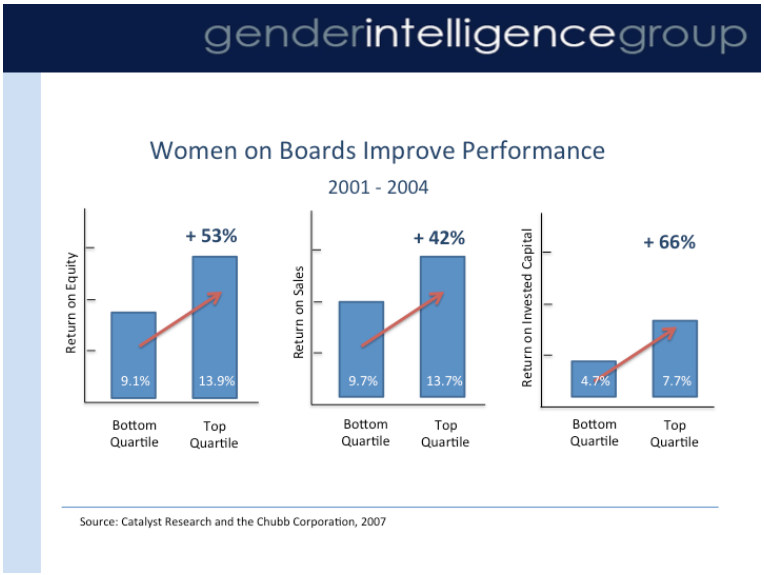
La mixité au sommet : une corrélation avec un meilleur rendement

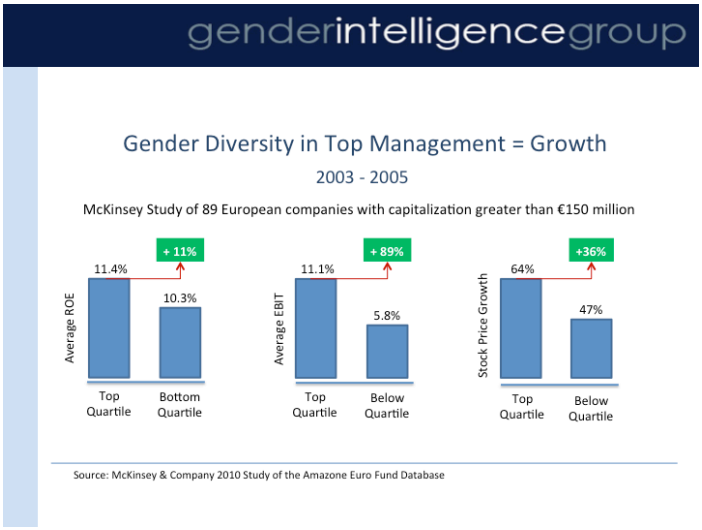
De plus de 20 ans, un nombre croissant d'études montre que les entreprises qui prônent la diversité en général – en particulier la mixité dans les équipes de direction – jouissent d'un meilleur rendement. Les données sont pertinentes à l'échelle mondiale. Elles peuvent s'appliquer à la Chine, aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni, notamment, ou à tout autre pays de la planète.

Pour obtenir des résultats optimaux ou, comme certaines lois l'exigent, « agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise », les conseils d'administration et les équipes de direction doivent trouver un équilibre adéquat dans la mixité des postes à responsabilités de leur entreprise.

Les hommes dominent toujours les équipes de direction et les conseils d'administration, dont la présence féminine est parfois tout au plus symbolique. Il ne fait aucun doute que les femmes se sentent « laissées pour compte » et frustrées, comme le laisse penser le titre d'un récent article du *Harvard Business Review* : « Women in Management: Delusion of Progress » (les femmes en gestion : l'illusion du progrès). Toutefois, si nous considérons que l'objectif est de changer

fondamentalement la façon dont les hommes et les femmes interagissent au travail, nous pouvons constater que la situation progresse dans le monde.





Dans le cadre de nos recherches, nous avons regroupé des dizaines d'articles traitant de l'incidence de la mixité dans les conseils d'administration et les équipes de direction sur le rendement des entreprises. Dans tous ces articles analysés, à l'exception de deux, la conclusion est sans appel. La présence de femmes aux postes à responsabilité habituellement dominés par des hommes améliore grandement les résultats financiers, les résultats liés à l'innovation et à l'environnement ainsi que la capacité des entreprises à gérer les situations difficiles. Les deux articles divergents n'étaient pas négatifs, mais plutôt neutres. Selon les auteurs, la mixité n'avait

aucune incidence positive ou négative. Un article a paru en Indonésie et l'autre en Afrique du Sud. Ils portaient sur des périodes relativement courtes. Tous les autres articles étaient positifs quant à l'amélioration du rendement.

La collaboration entre hommes et femmes est essentielle au progrès

Les dirigeants de presque toutes les entreprises sont aujourd'hui des hommes. Il ne fait aucun doute que les hommes ont créé des entreprises fabuleuses, accompli des exploits remarquables au chapitre de la production, élaboré de nouvelles technologies dans les domaines de l'agriculture et des produits de consommation et favorisé la mondialisation, ce qui a permis à des millions de personnes de sortir de la pauvreté à l'échelle de la planète. Ces réalisations ont permis d'accroître la richesse mondiale presque continuellement depuis des siècles.

Bien sûr, de nombreuses femmes ont aussi joué des rôles importants, mais il a fallu attendre que la société évolue afin que leur potentiel soit reconnu, mais les progrès ont été lents. Le fait est que les dirigeants pourraient améliorer le fonctionnement et le rendement de leur entreprise s'ils combinaient à l'avenir les talents féminins et masculins.

Les hommes ont joué des rôles importants dans toutes les avancées majeures concernant l'accession de femmes à des postes qui leur permettent d'atteindre leur plein potentiel. Ce sont eux qui ont instauré la loi donnant le droit de vote aux femmes, et ce sont eux qui ont voté pour l'adoption de cette loi. Comment le savons-nous? Il fallait que ce soit des hommes; les femmes ne pouvaient voter à l'époque! Que dire des millions d'hommes qui ont soutenu l'amendement de la Constitution visant à garantir sur l'égalité des droits entre les sexes aux États-Unis (Equal Rights Amendment)? Et les clubs d'affaires qui ont voté pour mettre fin à plusieurs décennies d'exclusion des femmes? Bien sûr, ces changements sont l'œuvre des hommes.

Aujourd'hui, de nombreux hommes adhèrent à l'idée que les femmes peuvent assumer toutes les responsabilités et que l'accession d'un plus grand nombre de femmes aux postes de gestion peut améliorer leur entreprise.

De plus en plus d'hommes le comprennent, et certains agissent en ce sens. Toutefois, selon la situation actuelle et notre expérience de presque 30 ans dans le domaine des effectifs de gestion dans le monde, nous pouvons généralement classer les chefs d'entreprises dans trois catégories ou groupes d'attitudes envers l'accession de femmes aux postes à responsabilités.

1) Ceux qui comprennent et agissent

Certains dirigeants ont compris et agissent en conséquence. Leurs histoires ponctuent le chapitre que nous leur consacrons ainsi que l'ensemble de l'ouvrage. Lorsque des dirigeants prennent conscience du pouvoir économique que recèle la collaboration entre hommes et femmes – surtout lorsqu'ils constatent les résultats obtenus en présence de femmes à la direction – leur mentalité change, leur culture change, et l'organisation dans l'ensemble commence à se comporter de façon plus productive et efficace.

2) Ceux qui y croient, mais ne savent pas quoi faire

Les « adeptes » reconnaissent la valeur des femmes aux postes de gestion, mais ne savent pas quoi faire, ni même qu'ils doivent agir. Ils sont à l'aise dans leur environnement. Ils ne se rendent pas compte qu'ils doivent eux-mêmes prendre des mesures. Ces dirigeants appartiennent à des entreprises dont la direction ne voit toujours pas la mixité comme un objectif stratégique et a souvent d'autres priorités.

3) Ceux qui ne comprennent pas ou ne le veulent pas

Les hommes qui appartiennent à cette catégorie ne s'intéressent généralement pas au sujet des femmes aux postes de gestion. Ils estiment que ce facteur n'est pas essentiel à leur réussite. Ils se concentrent sur leurs « priorités stratégiques » et traitent généralement la mixité comme une distraction et un faux problème, souvent à leur propre détriment. Malheureusement, un grand nombre de chefs d'entreprise ont cette mentalité, mais pas autant que les nombreux hommes qui adhèrent à la mixité et veulent du changement.

Il est essentiel de choisir le bon candidat pour réussir

Les femmes et les hommes forment évidemment deux groupes différents dans la société. L'identité unique des uns et des autres se façonne dès la naissance au fil des différentes situations vécues. Les femmes et les hommes peuvent opter pour des formations qui leur donnent des outils différents. Ils peuvent aussi choisir les mêmes outils. Bien que les hommes dominent certaines professions, des femmes réussissent dans toutes les professions.

La discrimination dans la société est habituellement fondée sur l'appartenance à un groupe. Nous avons vu dans l'examen de quotas en Norvège un président estimant que des membres du conseil d'administration avaient besoin d'une certaine formation, et c'est ce qui a exclu des femmes de la liste des candidats. À la lumière des faits, nous avons constaté que des membres masculins du conseil d'administration ne possédaient pas la formation que le président estimait essentielle. En effet, l'application des exigences du président était plus stricte à l'égard des femmes. C'est pourquoi chaque dirigeant devrait vérifier « l'appareil ». Il faut analyser les processus qui servent

à prendre des décisions qui concernent les gens, déceler les préjugés dans la description des exigences et déterminer si l'application de ces exigences est partiale.

Personne n'a dit que la sélection des employés au hasard permettrait aux conseils d'administration et aux équipes de direction d'obtenir de meilleurs résultats. Par contre, le fait de sélectionner des candidats variés pouvant contribuer à l'entreprise est plus productif que de s'en tenir toujours aux mêmes critères. Malheureusement, les femmes ne représentent aujourd'hui que 30 % des diplômés des écoles de gestion des affaires (MBA). Il est très difficile de recruter des équipes dans les universités en ciblant une mixité de 40 à 50 %, comme les femmes sont déjà sous-représentées. C'est pourquoi il faut ratisser plus large. Les programmes de premier cycle en commerce comptent 57 % de diplômées. Pourquoi ne pas embaucher ces diplômées et investir une petite partie de l'argent économisée dans la formation?

De plus, qui a dit qu'il ne fallait embaucher que des diplômés d'écoles de gestion des affaires? Les femmes réussissent dans un éventail de professions à l'extérieur du monde des affaires. Si des hommes d'affaires dominent déjà votre conseil d'administration, pourquoi ne pas recruter des femmes qui œuvrent au sein d'un gouvernement, en politique, en santé ou dans les arts? Des femmes ont du succès dans tous les domaines imaginables. S'il leur manque une compétence en particulier, il suffit de leur faire suivre une formation, ce qui est habituellement proposé aux hommes.

Tout commence peut-être dans les conseils d'administration

Les diverses études que nous avons examinées concluent que l'ajout de femmes aux conseils d'administration améliore le rendement des entreprises. Comment un conseil d'administration peut-il agir? Son pouvoir est énorme, mais il est encadré. Ses membres choisissent le chef de la direction, approuvent les stratégies présentées par la direction ainsi que les changements organisationnels, comme les fusions et les acquisitions. Ils approuvent aussi les budgets d'immobilisation, les rémunérations et approuvent, souvent de façon sommaire, les contrats importants et les demandes d'autorisation. Toutes ces procédures relèvent de la gouvernance d'entreprise.

Le conseil d'administration contribue grandement au succès durable ou à l'échec d'une entreprise. Dans l'économie moderne d'aujourd'hui, rien ne peut remplacer le conseil d'administration, qui est globalement responsable en dernier ressort de la gouvernance de l'entreprise. Toutefois, rien ne nous empêche d'essayer d'améliorer son efficacité. Pour aller plus loin, examinons maintenant son fonctionnement.

a. LA MIXITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EST DÉTERMINÉE À L'INTERNE.

Le conseil d'administration choisit sa propre composition. Bien sûr, le groupe d'administrateurs que propose le conseil d'administration doit être approuvé par une majorité d'actionnaires. Il est rare que le groupe recommandé par le conseil ne soit pas approuvé. Or, le choix du sexe des candidats a toujours été celui du conseil. Dans le contexte actuel, presque tous les conseils optent pour une composition à dominance masculine.

b. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CHOISIT LE SEXE DU PROCHAIN CHEF DE LA DIRECTION.

L'une des fonctions les plus importantes d'un conseil est d'embaucher le chef de la direction. Le conseil doit se fonder sur de nombreux critères pour choisir le prochain titulaire de ce poste. Généralement, ils ont plusieurs années pour planifier cette succession. Même dans les cas de décès, de démission ou de licenciement, un principe de bonne gouvernance dicte que le conseil dresse à l'avance une liste de candidats à l'interne et à l'externe. Le choix du sexe du chef de la direction relève nettement du conseil, du moins lorsqu'il est temps de sélectionner un nouveau titulaire.

c. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION INFLUENCE DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT LA MIXITÉ DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION.

C'est le chef de la direction qui a le dernier mot en ce qui concerne la composition de l'équipe de direction. Or, le conseil d'administration se réserve le droit d'approuver la nomination de certains candidats. Il a donc non seulement le pouvoir de choisir ses propres membres, mais aussi ceux de l'équipe de direction.

d. À L'AVENIR, LES CONSEILS D'ADMINISTRATION POURRONT COMPTER SUR DES FEMMES AYANT FAIT PARTIE D'UNE ÉQUIPE DE DIRECTION POUR RENOUVELER LEUR COMPOSITION.

Les équipes de direction constituent elles-mêmes une source importante de candidats pour les conseils d'administration. Plus ces derniers favoriseront la mixité des équipes de direction, plus ils auront un vaste choix de candidates. Ce contexte permettra d'améliorer la mixité au sein des conseils, comme ceux-ci déterminent cet aspect de leur composition. En effet, un plus grand choix de candidates et de candidats permettra aux conseils de rehausser la qualité de leurs membres.

De nombreuses études portent sur l'importance de la mixité des conseils. Ces études ont permis de comprendre qu'une mixité accrue favorise une meilleure gouvernance d'entreprise. Dans

quelle mesure une gouvernance efficace est-elle avantageuse pour les parties prenantes? Elle a probablement des retombées assez importantes, mais il nous est impossible d'en mesurer tous les avantages. Cependant, nous pouvons affirmer que l'ajout d'une femme à un conseil composé exclusivement d'hommes permet d'améliorer le rendement. Nous savons aussi que la parité au sein des équipes de direction améliore également le rendement de l'entreprise. Le remplacement de femmes compétentes par des hommes au sein des conseils et des équipes de direction n'a aucune valeur, tandis qu'une mixité accrue donne de meilleurs résultats.

Est-ce que la mixité d'une équipe de direction sera favorisée si celle du conseil d'administration fait défaut?

Les êtres humains s'inspirent de modèles. C'est ce que nous avons appris depuis notre enfance. Le conseil d'administration n'est-il pas un modèle par excellence pour les équipes de direction? Un conseil composé exclusivement ou principalement d'hommes indique très clairement à l'équipe de direction que seuls les hommes peuvent aspirer aux postes à responsabilités. Les membres d'un conseil sont des personnes qui ont réussi. Ils ont connu des carrières remarquables et sont maintenant aptes à gouverner une société ouverte.

Il est théoriquement possible, bien sûr, qu'un chef de la direction adhère à la mixité, peu importe la composition du conseil. Cependant, les données analysées indiquent que c'est rarement le cas. Par nature, l'être humain se conforme aux dirigeants et les respecte, c'est pourquoi il est peu probable qu'un chef de la direction agisse lui-même autrement. Or, c'est possible, et c'est pourquoi des hommes font aujourd'hui évoluer leur organisation. La question est la suivante : comment faire en sorte que tous les chefs de la direction empruntent cette voie?

Plus la mixité sera forte dans un conseil d'administration, plus un chef de la direction sera susceptible d'offrir des postes de gestion à des femmes. À son tour, une équipe de direction composée de femmes et d'hommes répondra de façon similaire au message que lui lancent le conseil et le chef de la direction selon lequel la mixité est importante pour l'entreprise. Si c'est le cas, nous devrions pouvoir établir une corrélation entre la mixité du conseil et la mixité de l'équipe de direction, et c'est exactement que nous voyons dans les entreprises canadiennes.

Étude de cas : les entreprises canadiennes inscrites à l'indice S&P/TSX 60

Les entreprises inscrites à l'indice S&P/TSX 60 sont des sociétés à forte capitalisation qui sont négociées à la Bourse de Toronto. L'indice regroupe les 60 plus grandes sociétés ouvertes du Canada, toutes industries confondues. La composition des sociétés de l'indice varie en fonction

des marchés boursiers et est donc fortement déterminée par l'exploitation minière, l'industrie pétrolière et gazière ainsi que les services financiers.

Beaucoup d'efforts sont faits pour favoriser l'accession d'un plus grand nombre de femmes aux conseils d'administration des sociétés ouvertes. Nous nous sommes demandé s'il existait une corrélation entre certaines variables, comme la présence de femmes dans les équipes de direction, et certaines mesures, comme le résultat de base par action, qui sont des données publiques. En réfléchissant à cette question, nous avons formulé l'hypothèse suivante : plus la corrélation entre ces variables et la présence féminine au sein des équipes de direction est forte, plus il est probable que l'entreprise ait adopté une politique sur l'embauche des femmes. Si ces facteurs favorisent une plus forte mixité de la direction et du conseil, nous pouvons conclure que ces pratiques améliorent le rendement de l'entreprise.

Il existe très peu de données quantitatives à analyser. Il est très rare qu'une entreprise divulgue le nombre de femmes en poste dans ses structures de gestion. Il est encore plus rare qu'une entreprise dévoile ce qui a changé avec le temps.

Nous avons pu obtenir des données portant sur une période de 12 ans (de 2002 à 1014) auprès du Clarkson Centre de la Rotman School of Management relativement à trois variables clés, et nous tenons à exprimer notre gratitude au centre.

- Sexe du président du conseil d'administration
- Sexe du chef de la direction
- Femmes et hommes membres des conseils d'administration

Pour effectuer une analyse de régression complète, nous devions aussi connaître la composition femmes-hommes des équipes de direction des sociétés inscrites à l'indice S&P/TSX 60, et ce, chaque année depuis 2002. Nous avons compilé les données de chaque année tirées des rapports et états des entreprises. Certaines entreprises ont même accepté de nous aider lorsque les noms ne permettaient pas de déterminer le sexe clairement. (Beaucoup d'autres facteurs méritent d'être examinés, mais nous ne disposons pas encore d'assez des données pertinentes pour ce faire. D'autres recherches pourraient être nécessaires, comme on dit dans le milieu universitaire.)

L'analyse présente des limites en raison du fait que peu de femmes occupaient les postes de chef de la direction ou de présidente du conseil des 60 sociétés en question. Ces variables ne nous ont aidés que partiellement à établir une corrélation entre ces facteurs (nombre de chefs de la direction et de présidentes du conseil) et le nombre de femmes dans les équipes de direction. Nous

savons toutefois heureusement combien de femmes sont membres des conseils d'administration et des équipes de direction des 60 sociétés.

Enfin, la composition de l'indice change au fil du temps. Pour remédier à cette complication, nous avons choisi les 60 sociétés inscrites à la fin de 2014 et examiné les données des 12 années précédentes de celles-ci. Dans le cas d'une société de moins de 12 ans, seules les données existantes ont été utilisées.

Constatation : une forte corrélation existe!

Il existe une forte corrélation positive entre le pourcentage de femmes dans les conseils d'administration (avec un an de décalage) des entreprises et le pourcentage de femmes au sein de leurs équipes de direction. « Eurêka! » est la réaction qui s'impose. Un rapport mathématique entre la mixité du conseil et la mixité de la direction a en effet été établi. L'ajout de femmes au conseil devrait favoriser une hausse du nombre de femmes dans l'équipe de direction un an plus tard. Tous les efforts qui visent à accroître la présence féminine dans les conseils ne découlent donc pas d'une simple intuition, c'est bien ce qu'il faut faire.

Nous avons aussi essayé de déterminer si les données présentaient une régression linéaire, mais nous n'en avons pas trouvée. En d'autres mots, il n'existe aucune formule simple permettant d'associer le renforcement d'une orientation à un gain donné. Cela indique que les facteurs liés à la mixité peuvent être assez complexes. Par exemple, qu'en est-il si le nombre de femmes membres du conseil doit atteindre une masse critique pour avoir une influence réelle sur la composition de l'équipe de direction? À ce stade, la mixité du conseil commencerait donc à s'améliorer en même temps que le pourcentage de femmes au conseil augmente, jusqu'à un certain seuil.

Une fois ce seuil atteint, l'effet peut devenir nul (disons, à 50 % du conseil); c'est-à-dire que l'ajout d'autres femmes n'influencera plus la composition de l'équipe de direction. Il pourrait s'agir d'une relation parabolique. C'est de la spéculation, je vous rappelle. Nous aurons besoin de beaucoup d'autres données et études pour bien comprendre cette relation.

En ce qui concerne les sociétés de l'indice S&P/TSX 60, nous commencerons à recevoir plus d'information à leur sujet avec le temps. Nous obtiendrons ces données grâce à la nouvelle réglementation de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario sur les sociétés ouvertes. Nous aurons une multitude de nouvelles possibilités de définir des interactions sur lesquelles les entreprises pourront travailler pour améliorer la mixité de leur direction.

Des mesures qui se sont avérées efficaces pour favoriser la mixité et l'amélioration organisationnelle

Il est difficile d'opérer un tel changement sociétal; les efforts déployés devront être vraiment soutenus. Nous savons que c'est possible, parce que quelques entreprises adhèrent déjà au principe de la mixité et en récoltent les fruits. Les mesures suivantes, qui favorisent la mixité des équipes dirigeantes, se sont avérées efficaces pour améliorer le rendement d'une entreprise.

1. Soutien public à la diversité

2. Ajustement du « système »

Éléments à prendre en compte :

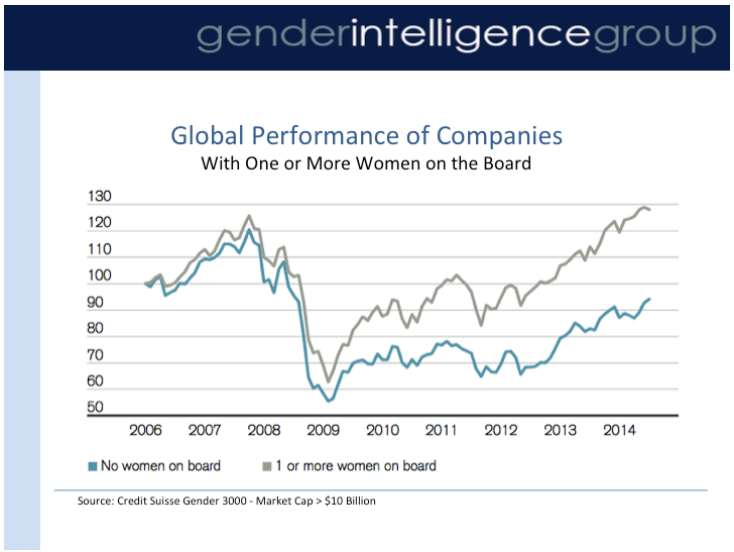
- Préjugés systémiques dans les programmes d'avantages sociaux;
- Pratiques non concurrentielles ou inacceptables en matière de congés de maternité;
- Caractère inapproprié des mandats et mixité déséquilibrée des équipes de recrutement des diplômés;
- Obligation de consigner officiellement le nom et le sexe des candidats envisagés pour de nouveaux postes ou des promotions;
- Ouverture à un bassin élargi de finissants d'autres disciplines et à l'embauche de nouveaux employés qui ont déjà fait leurs preuves ailleurs;
- Caractère inapproprié des mandats et mixité déséquilibrée des comités de promotion;
- Comportement respectueux de la direction à l'égard de tous les employés.
- Formation continue de la direction visant à reconnaître et à éliminer les préjugés intentionnels ou non.
- Mise en valeur de modèles fondés sur le principe de mixité, de façon à ce que tous puissent suivre l'exemple d'hommes et de femmes.
- Planification de la relève en contexte de mixité qui vise à dresser une liste équilibrée de candidates et de candidats.

3. Mixité favorisée par le conseil d'administration

4. Nomination d'un agent responsable de la mixité ayant de vrais pouvoirs

5. Évaluation du rendement de l'entreprise et mise en œuvre de mesures au besoin

6. Progrès annoncés publiquement à tous les échelons



Conclusion

Les hommes ont le devoir de travailler avec les femmes pour améliorer la façon dont nous gérons nos entreprises. C'est aux hommes aux postes à responsabilités de voir à ce que plus de femmes accèdent au conseil d'administration et à l'équipe de direction de leur entreprise. Les hommes se doivent d'intensifier leur collaboration avec les femmes pour obtenir de meilleurs résultats en affaires. L'étude de cas est claire, et nous avons besoin d'un plus grand nombre de leaders compétents aujourd'hui.

Au cours des dix prochaines années, les progrès en matière de mixité seront remarquables, comme les dirigeants n'auront plus d'autres choix que d'adhérer à ce principe. Nous sommes sur notre lancée et voyons que la mixité en gestion des affaires commence à avoir un effet positif sur la productivité et les résultats financiers des entreprises; ce mouvement se transposera sur l'économie mondiale et les gouvernements du monde.

Nos coordonnées

Barbara Annis [redacted] The Gender Intelligence Group [redacted] New York (N.Y.) États-Unis [redacted]	Richard Nesbitt [redacted] Rotman School of Management [redacted] Toronto (Ont.) [redacted] Canada [redacted]