

Université de Montréal

**Le droit international au soutien de l'intégration des femmes dans
les instances décisionnelles des entreprises canadiennes et
québécoises**

Par
Marie Malavaud

Faculté de droit

Mémoire présenté à la Faculté de Droit de l'Université de Montréal, en vue de l'obtention du
grade LL.M.
Maîtrise en droit international

Novembre 2018

©, Malavaud, 2018

Résumé

Le droit international offre une dimension supplémentaire pour réfléchir à la place des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction des entreprises, enjeu principalement abordé dans l'entreprise et par le droit interne, comme l'illustre la toute récente adoption du projet de loi C-25. La progression déséquilibrée des femmes dans ces instances, reflet d'une multitude de contextes nationaux et entrepreneuriaux, est réelle. Pour rectifier cette situation, des principes issus de la dynamique des groupes (masse critique, tokénisme) sont parfois évoqués et nombreux sont les arguments économiques avancés. Toutefois, ces derniers sont controversés et insuffisants. Ce mémoire propose de les compléter par des considérations démocratiques et des revendications égalitaires fondées sur les droits humains issus des instruments juridiques internationaux. Le Canada étant partie à certains d'entre eux, ils constituent une première grille d'analyse. Celle-ci est ensuite complétée par le prisme de la RSE, amenant les droits humains dans le champ de l'entreprise grâce aux principes développés par Ruggie. Enfin, après avoir rappelé l'engagement du Canada sur la scène internationale relativement à cette thématique et avoir constaté certaines lacunes, les moyens permettant à cet État de pallier celles-ci seront récapitulés. Si le *statu quo* perdure, le droit international permet aux personnes et groupes lésés d'exercer certains recours. Le droit international s'avère pertinent en ce qu'il promeut les droits fondamentaux niés par l'état de minorité des femmes dans ces instances décisionnelles et offre des moyens d'en contrôler *a posteriori* leur application.

Mots-clés :

Conseil d'administration, haute direction, CEDEF, masse critique, droits humains, droit international, discrimination, stéréotype, responsabilité sociale des entreprises, loi contraignante.

Abstract

International law offers a supplementary dimension to think about the place of women in boards of directors and among executive teams, an issue mainly addressed by the company and domestic laws, as illustrated by the most recent adoption of Bill C-25. The unbalanced progression of women in these authorities, reflecting of countless national and business contexts, is real. To rectify this situation, principles derived from group dynamics (critical mass, tokenism) are sometimes evoked and many economic justifications are argued. However, the latter are controversial and insufficient. This thesis offers to complete them with democratic considerations and egalitarian claims based on human rights from international legal instruments. As Canada is a party to some of them, they constitute a first analytical framework. This is then complemented thanks to the CSR prism, bringing human rights into the company's field through the principles developed by Ruggie. Finally, after recalling Canada's commitment on the international scene with respect to this theme and noting certain shortcomings, the means by which this country can overcome them will be summarized. If the *status quo* continues, international law allows injured people and groups to use certain remedies. International law is relevant in that it promotes fundamental rights denied by the minority status of women in these decision-making bodies and offers means of monitoring their application after the fact.

Keywords

Board of directors, executive teams, CEDAW, critical mass, human rights, international law, discrimination, stereotype, corporate social responsibility, binding law.

TABLE DES MATIÈRES

<u>1 INTRODUCTION</u>	1
<u>2 CONSIDÉRATIONS SUR L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES EN DROIT QUÉBÉCOIS</u>	6
<u>2.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE EN DROIT QUÉBÉCOIS</u>	6
<u>2.2 L'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS</u>	6
2.2.1 LES FONCTIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	7
2.2.1.1 Les comités du conseil d'administration.....	9
2.2.1.2 Les dirigeants des sociétés par actions.....	10
2.2.2 LA CONSTITUTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	11
2.2.3 LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	13
<u>2.3 L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES CONTRACTUELLES À BUT LUCRATIF</u>	13
<u>2.4 LE PROJET DE LOI C-25, UNE AMÉLIORATION POUR LA DIVERSITÉ DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES</u>	15
<u>3 ANALYSE DU DÉSÉQUILIBRE DES SEXES DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES</u>	22
<u>3.1 UNE GRANDE HÉTÉROGÉNÉITÉ DANS L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES</u>	22
3.1.1 UNE DIVERSITÉ MONDIALE, REFLÈT DES CONTEXTES NATIONAUX	22
3.1.2 LE CAS PARTICULIER DES ENTREPRISES CANADIENNES	27
3.1.3 DISPARITÉ SELON LE SECTEUR D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE	32
3.1.4 DISPARITÉ SELON LE TYPE D'ENTREPRISE	35
3.1.5 L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE.....	37

3.1.5.1	Influence de la taille de l'instance décisionnelle.....	38
3.1.5.2	Influence du type de comité et des fonctions de direction.....	40
3.1.5.3	Accentuation du déséquilibre au sommet de la hiérarchie.....	42
3.1.6	DISPARITÉ D'ÉVOLUTION, VITESSE RELATIVE ET STAGNATION.....	44
3.2	LE PRINCIPE D'UTILITÉ ET L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES INSTANCES	
	DÉCISIONNELLES	46
3.2.1	LES AMÉLIORATIONS PROPRES À L'ENTREPRISE	47
3.2.1.1	La gouvernance.....	47
3.2.1.2	La performance.....	49
3.2.1.2.1	<i>La performance financière</i>	50
3.2.1.2.2	<i>L'innovation</i>	53
3.2.1.2.3	<i>Renforcement du lien entre les employés et l'entreprise</i>	54
3.2.2	LES AMÉLIORATIONS DES RELATIONS EXTERNES DE L'ENTREPRISE	54
3.2.3	AU-DELÀ DE L'ENTREPRISE, DES ENJEUX DE SOCIÉTÉ	57
3.2.3.1	Les entreprises, des partenaires sociaux impliqués dans l'élaboration des normes.....	57
3.2.3.2	L'égalité devant la loi, une réalité pour les entreprises?.....	58
3.2.3.3	Le fait démocratique dans les entreprises.....	58
3.3	LA DYNAMIQUE DES PROCESSUS DE DÉCISION DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES	63
3.3.1	QUANTITÉ OU QUALITÉ, QUOTAS ET « TOKÉNISME »	63
3.3.2	LA MASSE CRITIQUE, UNE EXPLOSION D'ÉNERGIE DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES.....	71
3.3.2.1	Un seuil de trois contre les stéréotypes.....	71
3.3.2.2	Au-delà de trois, le domaine des pourcentages.....	76
4	<u>INSTRUMENTS INTERNATIONAUX ET DROITS FONDAMENTAUX,</u>	
	<u>APPLICATION À L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES ORGANES DE</u>	
	<u>DÉCISION</u>	82
4.1	CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES.....	82
4.1.1	DIVERSITÉ DES SOURCES DE DROIT EN MATIÈRE DE DÉFENSE DES DROITS DE L'HOMME.....	82
4.1.2	MÉCANISME D'INTÉGRATION DANS L'ORDRE JURIDIQUE INTERNE CANADIEN DES OBLIGATIONS INTERNATIONALES EN MATIÈRE DE DROIT DE LA PERSONNE.....	85

4.1.3	REVUE DES INSTRUMENTS INTERNATIONAUX PERTINENTS	87
4.1.3.1	Les instruments contraignants.....	88
4.1.3.1.1	<i>La Charte des Nations Unies, énoncé de droits et création de certains organes.....</i>	88
4.1.3.1.2	<i>Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et son Protocole facultatif.....</i>	90
4.1.3.1.3	<i>La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et son Protocole facultatif.....</i>	92
4.1.3.2	Le recours aux instruments de droit non consolidé.....	95
4.1.3.2.1	<i>La Déclaration universelle des droits de l'homme.....</i>	95
4.1.3.2.2	<i>La Déclaration sur le droit au développement et ses suites.....</i>	96
4.1.3.2.3	<i>La Déclaration et le Programme d'action de Beijing et leurs évolutions subséquentes.....</i>	97
4.1.3.2.4	<i>Les recommandations du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes.....</i>	98
4.2	LES DROITS POUVANT ÊTRE APPELÉS EN FAVEUR DE L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES ORGANES DE DÉCISION.....	100
4.2.1	LE DROIT À LA DIGNITÉ.....	100
4.2.2	LES MULTIPLES FACETTES DU DROIT À L'ÉGALITÉ.....	101
4.2.3	DROIT DE NE PAS FAIRE L'OBJET DE DISCRIMINATION ET DE NE PAS SOUFFRIR DE STÉRÉOTYPES.....	104
4.2.3.1	Discrimination et catégorisation.....	104
4.2.3.2	Les stéréotypes.....	107
4.2.4	DROIT DE PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET À CELUI DE SA PROPRE PERSONNE.....	113
4.2.4.1	Les perspectives de carrière et le droit à la promotion.....	113
4.2.4.2	La négation de la liberté d'opinion et d'expression par une intégration trop faible.....	116
4.2.4.3	Le droit de participer au développement.....	116
4.3	LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME AU REGARD DU DROIT INTERNATIONAL.....	119
4.3.1	2001-2018, L'ÉVOLUTION DE L'IDÉE DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES.....	120
4.3.2	LES PRINCIPES DIRECTEURS ÉLABORÉS PAR L'OCDE.....	122
4.3.3	LES PRINCIPES DIRECTEURS ÉLABORÉS PAR LES NATIONS UNIES.....	125

<u>5 SITUATIONS CANADIENNE ET QUÉBÉCOISE AU REGARD DU DROIT INTERNATIONAL</u>	131
5.1 ÉTAT DES LIEUX DE L’ENGAGEMENT DU CANADA VIS-À-VIS DU DROIT INTERNATIONAL	131
5.1.1 LES ENGAGEMENTS PRIS AU NIVEAU FÉDÉRAL.....	131
5.1.1.1 Les engagements fédéraux en relation avec le PIDESC.....	131
5.1.1.2 Les engagements fédéraux en relation avec la CEDEF.....	135
5.1.2 LES CONSÉQUENCES AU NIVEAU DES PROVINCES : LE CAS PARTICULIER DU QUÉBEC.....	137
5.2 LES MOYENS DISPONIBLES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DÉCLARÉS	139
5.2.1 L’EFFICACITÉ, ENTRE LOI SOUPLE ET LOI CONTRAIGNANTE.....	141
5.2.2 L’EXISTENCE D’UN LARGE ÉVENTAIL DE MESURES OFFERTES À L’ÉTAT.....	144
5.2.2.1 Les mesures impératives.....	146
5.2.2.1.1 Les quotas et sanctions, mesures coercitives.....	146
5.2.2.1.2 La politique de transparence mise en place par l’État.....	150
5.2.2.2 Les mesures incitatives, labels et certifications.....	153
5.2.2.3 Les moyens sociétaux de promotion soutenus par l’État.....	154
5.3 SYNTHÈSE DES VOIES D’ACTION OUVERTES PAR LE DROIT INTERNATIONAL	155
<u>6 CONCLUSION</u>	158
<u>7 ANNEXES</u>	162

Liste des sigles et abréviations

ACT/EMP : Bureau des activités pour les employeurs

ACVM : Autorités canadiennes en valeurs mobilières

AMF : Autorité des marchés financiers

BIT: Bureau international du travail

CCF : Commission de la condition de la femme

C.c.Q. : Code civil du Québec

CDH : Conseil des droits de l'homme des Nations Unies

CEDEF : Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes

CEO: Chief Executive Officer

CESCR : Comité des droits économiques, sociaux et culturels

CIJ : Cour internationale de justice

Comité de la CEDEF : Comité sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes

CSF : Conseil du statut de la femme

DDD : Déclaration sur le droit au développement

DUDH : Déclaration universelle des droits de l'homme

ECGI : European Corporate Governance Institute

ECOSOC : Conseil économique et social des Nations Unies

FMI : Fonds monétaire international

IAE : institut d'administration des entreprises

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

ISS : Institutional Shareholder Services

LCSA : Loi canadienne sur les sociétés par actions

LSAQ : Loi sur les sociétés par actions

MCCCF : Ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OIT: Organisation internationale du Travail

ONG : organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PIDESC : Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels

PCN : Points de contact nationaux

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

Principes de Ruggie / Principes des Nations Unies : Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme – mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer » des Nations Unies

Projet de loi C-25 : Loi modifiant la Loi Canadienne sur les sociétés par actions, la Loi Canadienne sur les coopératives, la Loi Canadienne sur les organisations à but non lucrative et la Loi sur la concurrence

Recommandation n°25 : Recommandation générale n°25 : premier paragraphe de l'article 4 de la Convention (Mesures temporaires spéciales)

Recommandation générale n°28 : Recommandation générale n°28 concernant les obligations fondamentales des États parties découlant de l'article 2 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

Règlement 58-101 : Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SCF : Secrétariat à la condition féminine

STIM : Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques

STEM : Sciences, Technology, Engineering, Mathematics

TSE : Toronto Stock Exchange

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Isabelle Duplessis. Nos chemins se sont croisés lors de votre cours sur le droit des femmes dont l'auditoire était composé à 99% de femmes; une situation assez évocatrice et une belle entrée en matière... En plus d'offrir à vos étudiant.es un forum pour partager leurs expériences et constats, vous nous poussiez à les analyser et à les comprendre en nous amenant des connaissances et des données historiques, sociologiques et juridiques. Votre envie de transmettre et votre sincérité dans votre engagement m'avait particulièrement marquée. J'ai retrouvé ces éléments alors que nous poursuivions ensemble le chemin de la maîtrise. À ceux-ci se sont rajoutés de riches échanges, une réelle écoute et un profond soutien. Je vous remercie pour tout cela.

Puis, je tiens à remercier ma famille. J'ai eu la chance de grandir entourée de sœurs et frère et de parents dont la curiosité infinie et les caractères bien affirmés constituent un soutien et une source d'inspiration incontestables. Votre regard bienveillant -quoique taquin- et votre écoute à mon égard n'ont pas faibli malgré la distance et le temps qui passe; ces derniers mois me l'ont encore montré et je vous en remercie.

Je tiens aussi à remercier mes amis, de part et d'autre de l'Atlantique, et plus particulièrement Clara, Hugues, Stéphanie, Julie, Mélanie, Yasmine, Alice, Dan, Candice, Pierre, Thomas, Gioconda, Marc et Christophe. Votre présence, votre écoute attentive, vos encouragements, vos réflexions et vos rires ont été de fidèles compagnons dans de nombreuses étapes de ma vie, celle-ci n'y faisant pas exception.

Enfin, je remercie toute personne qui, à sa manière, soutient l'égalité entre les femmes et les hommes.

1 INTRODUCTION

L'image impalpable de femmes souffrant dans leur développement personnel d'une infinité d'obstacles invisibles que trahirait seulement leur extrême minorité aux plus hauts échelons du succès socioprofessionnel, s'est vu attribuer en 1986, dans un article du Wall Street Journal, la force d'une expression¹, celle du plafond de verre: *The Glass Ceiling : Why Women Can't seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs*². Cette prise de conscience se faisait alors que se structurait un riche ensemble d'instruments internationaux qui, sur la base des droits de l'homme et la *Charte des Nations Unies*, avait pour ambition de promouvoir les femmes à tous les niveaux des sociétés modernes. On espérait alors une progression rapide vers l'équilibre entre les sexes dans tous les domaines de la vie. Qu'en est-il trente ans après, alors que partout la place des femmes apparaît comme un indicateur de l'attention que porte la société démocratique au respect des droits et aspirations de la moitié de ses membres?

Dans son dernier rapport *Le pouvoir de la parité : promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada*³, le McKinsey Global Institute, centre de recherche en commerce et en économie de McKinsey & Compagnie, une société de conseil d'envergure mondiale, porte un regard des plus critiques sur la situation canadienne :

« À presque chaque échelon hiérarchique, les femmes ont moins de chances que les hommes d'être promues à l'échelon supérieur. Les femmes ont clairement des difficultés à obtenir un avancement professionnel entre les échelons de directrice et de vice-présidente, étape que les hommes ont trois fois plus de chances de franchir que les femmes. Les données montrent que la perte de talents féminins à ce stade n'est pas due à une attrition plus élevée; en effet, les femmes sont moins nombreuses que leurs homologues masculins à quitter leur poste. Cet obstacle ne s'explique pas non plus par un manque d'ambition des femmes : le pourcentage de femmes souhaitant

¹ Une recherche personnelle effectuée le 18 septembre 2018 et utilisant le moteur de recherche Google avec les mots clés « Glass ceiling » et « Women » produit, en moins d'une seconde, 149 millions de références.

² Carol HYMOWITZ et Timothy D. SCHELHARDT, "The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs", (1986), *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.

³ MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *Le pouvoir de la parité : promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada*, McKinsey & Compagnie Canada, 2017.

obtenir un avancement est identique à celui des hommes, et cela à tous les niveaux, du premier échelon à celui de vice-présidence.⁴ »

Ce constat négatif contraste cependant avec la prise de conscience, au sein de l'entreprise, de la société et de sa représentation politique, des préjudices dont souffrent les femmes dans le monde de l'entreprise.

Il existe ainsi deux niveaux immédiats de réflexion, l'entreprise, personne morale, qui peut par ses normes et règlements s'impliquer de manière forte dans les sujets de société et le législateur national. Ainsi, le législateur fédéral a voulu dès 2015 dans le Projet de loi C-25 promouvoir la diversité, y compris de genre, dans les instances de direction des entreprises. Ce projet n'a que très récemment reçu la sanction royale et on s'interroge aujourd'hui sur les moyens effectifs qu'il saura mobiliser pour s'assurer du respect de la juste place des femmes. De son côté, le gouvernement du Québec se propose d'obtenir la parité dans les lieux décisionnels à l'horizon 2021⁵, en s'appuyant notamment sur l'argument de performance économique que développait l'Honorable Céline Hervieux-Payette dans sa conférence *Femmes dans les CA : une loi pour la performance économique*⁶ dans le cadre du Service de la formation continue du Barreau du Québec.

Cependant, au vu de l'implication constante du Canada dans tous les domaines relatifs au respect des droits de l'homme, on voit se dessiner un troisième niveau de revendication, celui du droit international. Nous verrons ainsi les engagements pris par le gouvernement du Canada vis-à-vis des instruments internationaux portant sur les droits de l'homme, notamment celui d'assurer un seuil minimal de 30% de femmes dans les instances de décision des entreprises à l'horizon 2019. Dès lors, on peut s'interroger sur les moyens du droit international à même de défendre

⁴ *Id.*, p. 8.

⁵ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRETARIAT À LA CONDITION FÉMININE, Ensemble pour l'égalité. Stratégie gouvernementale entre les femmes et les hommes vers 2021, 2017 [Ressource électronique], en ligne : <<http://scf.gouv.qc.ca/index.php?id=998>> (consulté le 30 septembre 2018), Orientation 6, p. 102

⁶ Céline HERVIEUX-PAYETTE, « Femmes dans les CA : une loi pour la performance économique », dans Service de la formation continue, Barreau du Québec, vol. 435, *Développements récents en droit des affaires (2017)*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 395.

l'intégration des femmes dans les instances de décision et, en cas de défaut, de réparer les préjudices qu'elles subissent.

Avant de poursuivre, il convient de préciser plusieurs points. Tout d'abord, nous avons choisi de traiter d'« instances décisionnelles » afin d'englober toutes les sphères de décision se trouvant dans une entreprise. Ce n'est que lorsque des nuances sont nécessaires à apporter que nous préciserons s'il s'agit du conseil d'administration, d'un comité ou de la direction. Puis, le sexe d'une personne étant un élément facilement perceptible et étant souvent un critère fondant la méthodologie des études portant sur l'intégration des femmes dans les lieux de décisions, nous nous sommes basés uniquement sur celui-ci. Pourtant, nous sommes conscients que d'autres éléments participant de la diversité, tels que le genre, l'âge, l'origine, les croyances, l'orientation sexuelle, l'éducation, les expériences, peuvent être inclus pour dépeindre une réalité de manière encore plus juste et intersectionnelle. En outre, nous avons estimé que l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles se trouvait à la limite de plusieurs disciplines et nous avons alors choisi de nous attarder sur certaines d'entre elles, l'économie et les sciences sociales, et non pas de traiter seulement des aspects juridiques.

Aussi, nous avons choisi de parler d'intégration plutôt que de féminisation et de parité. En effet, le terme de « féminisation » comporte plusieurs connotations, notamment celles d'accroissement en nombre absolu, de domination quantitative et d'exclusion du pouvoir⁷, qui peuvent être mal perçues dans une perspective d'égalité entre les sexes ou masquer la réalité ce qui, selon nous, pourrait nuire à nos propos. Quant à la notion de « parité », nous craignons aussi qu'elle soit limitée à une approche d'égalité numérique, niant alors certaines considérations essentielles pour appuyer la participation réelle des femmes. Dès lors, la notion d'« intégration » nous semble plus appropriée, en ce qu'elle reflète le fait de recevoir un élément dans un ensemble de façon à ce qu'il y participe en harmonie et ne soit plus en rupture⁸.

⁷ Ces propos se réfèrent à la réflexion de Claude Zaidman, sociologue française et fondatrice du Centre d'Enseignement, de Documentation et de Recherches pour les Études, dans son texte intitulé « La notion de féminisation. De la description statistique à l'analyse des comportements », voir : Claude ZAIDMAN, « La notion de féminisation », (2007) 15 *Les cahiers du CEDREF* 229, en ligne : <<https://journals.openedition.org/cedref/499#authors>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁸ Selon le sens commun, le verbe « intégrer » se comprend de plusieurs manières : le fait de « placer quelque chose dans un ensemble de telle sorte qu'il semble lui appartenir, qu'il soit en harmonie avec les autres éléments », celui

Enfin, nous avons centré notre réflexion en grande partie sur les entreprises québécoises afin de mieux appréhender la compréhension du fonctionnement d'une entreprise; il n'en demeure pas moins une grande variété de structures d'entreprises de par le monde qu'il ne faut pas négliger dans la réalité. Nous pensons que le prisme du droit international et des droits humains offre une application plus générale à l'argumentaire développé, tout en ne niant pas les spécificités de chaque État, tant culturelles que juridiques.

Pour appréhender les conséquences du droit international dans la défense de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises, après avoir brièvement rappelé l'administration des entreprises en droit québécois (2), nous nous attardons sur l'analyse du déséquilibre des sexes dans ces sphères (3). À ce stade, nous soulignons les multiples dimensions de ce déséquilibre (3.1), les avantages, pour les entreprises et pour la société humaine dans son ensemble, de mieux intégrer les femmes dans ces instances (3.2), ainsi que le dynamisme du processus de décision y faisant obstacle et les mécanismes sociologiques permettant d'y rectifier (3.3).

Puis, nous abordons les instruments internationaux et les droits fondamentaux de l'être humain appuyant l'intégration des femmes dans les organes de décisions (4). Pour ce faire, nous présentons de façon préliminaire certains mécanismes, sources et instruments du droit international auxquels le Canada est partie (4.1). Puis, nous énumérons les droits pouvant être appelés au soutien de cette intégration et devant être garantis par les États (4.2), avant d'aborder le rôle des entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale (4.3).

Enfin, ayant constaté que le Canada reconnaît plusieurs droits de l'homme sous-jacents à l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles, nous abordons les situations du Canada et du Québec (5) en dressant un état des lieux de leurs engagements sur la scène

de « faire que quelqu'un, un groupe ne soit plus étranger à une collectivité, qu'il s'y assimile » ou encore celui de « recevoir et comporter en soi un élément qui originellement était extérieur ou distinct », voir : Dictionnaire de français Larousse, en ligne : <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/integrer/43537>> (consulté le 30 septembre 2018).

internationale (5.1). Constatant alors un contraste entre ces derniers et les réalités nationales, nous récapitulons les moyens disponibles qui permettraient au Canada d'atteindre les objectifs déclarés (5.2), à défaut de quoi les individus, victimes de cette négligence étatique, pourraient agir contre lui (5.3).

2 CONSIDÉRATIONS SUR L'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES EN DROIT QUÉBÉCOIS

Dans sa forme la plus classique, l'entreprise adopte une organisation pyramidale où les instances de direction décident des axes stratégiques de développement et organisent la production et la vente. Avant d'appréhender les multiples dimensions que recouvre l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises, il convient de rappeler ce qui constitue une entreprise du point de vue du droit, tout particulièrement en droit québécois. Nous présenterons d'abord la définition et l'objectif d'une entreprise (2.1), puis l'administration des sociétés par actions (2.2) et celle des entreprises contractuelles à but lucratif (2.3). Enfin, nous détaillerons un projet de loi fédéral, récemment adopté (2018), qui vise à améliorer la diversité des instances décisionnelles de certaines entreprises pouvant se retrouver sur le territoire québécois (2.4).

2.1 Définition et objectifs d'une entreprise en droit québécois

L'article 1525 alinéa 3 du *Code civil du Québec*⁹ définit l'exploitation d'une entreprise comme « l'exercice, par une ou plusieurs personnes, d'une activité économique organisée, qu'elle soit ou non à caractère commercial, consistant dans la production ou la réalisation de biens, leur administration ou leur aliénation, ou dans la prestation de services ». On distingue alors les entreprises contractuelles, telles que la société en nom collectif, la société en commandite et la société en participation et les entreprises incorporées, telles que les sociétés par actions. Seules ces dernières constituent des entités juridiques distinctes de leurs actionnaires avec des droits et obligations propres¹⁰.

2.2 L'administration des sociétés par actions

⁹ *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c.64 (ci-après « C.c.Q. »).

¹⁰ C.c.Q., art. 2188.

La société par actions vise à exploiter une entreprise dans le but de réaliser des bénéfices qui seront répartis entre les actionnaires¹¹. Nous traiterons de manière indifférenciée des sociétés par actions fédérales et provinciales lorsque les caractéristiques en sont communes; seules les différences seront soulignées. Enfin, il est important de souligner qu'au Québec, la majorité des sociétés cotées est constituée et régie par des lois fédérales¹².

2.2.1 Les fonctions du conseil d'administration

Dans le cas général¹³, la bonne gestion des activités commerciales et des affaires internes de la société est assurée par les administrateurs qui constituent le conseil d'administration. Les affaires internes de la société s'entendent des « relations, autres que d'entreprise, entre la société, les personnes morales du même groupe et leurs actionnaires, administrateurs et dirigeants¹⁴ ». On attribue ainsi trois fonctions au conseil d'administration : la surveillance, la stratégie et la médiation entre les parties prenantes¹⁵.

Le conseil d'administration procède par résolutions¹⁶. Elles n'ont pas à être soumises ou approuvées par les actionnaires puisque les administrateurs reçoivent mandat de gérer et de mener les affaires de la société.

¹¹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, REGISTRAIRE DES ENTREPRISES, *Constituer une société par actions québécoise*, [Ressource électronique], en ligne :

<<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-cie.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹² GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRETARIAT DE LA CONDITION FÉMININE, *Stratégie d'action de la Table des partenaires influents pour accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des sociétés cotées*, 2013, p. 8, [Ressource électronique], en ligne : <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/Brochure_TPI.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

¹³ Toutefois, ce schéma peut être modulé par voie de convention unanime des actionnaires, accordant alors aux actionnaires certains pouvoirs des administrateurs et leur permettant ainsi d'intervenir dans l'administration de la société, voir : *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. 1985, ch. C-44, art. 102(1) et 146(1), (2) et (5) (ci-après « LCSA ») ; *Loi sur les sociétés par actions*, RLRQ, c. S-31.1, art. 112, 213 et 214 (ci-après « LSAQ »). Paul MARTEL, « Le fonctionnement interne d'une société », dans *Collection de droit 2017-2018*, École du Barreau du Québec, vol. 10, Entreprises et sociétés, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017, p. 159.

¹⁴ LSAQ, art. 2 ; LCSA, art. 2.

¹⁵ Stéphane ROUSSEAU, « Le droit des sociétés cotées, 15 ans après la loi Sarbanes-Oxley. Quel rôle pour les ACVN en matière de gouvernance? », dans Service de la formation continue, Barreau du Québec, vol. 435, *Développements récents en droit des affaires (2017)*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017, p.43, à la page 50.

¹⁶ En principe, selon l'article 336 C.c.Q., « les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des voix des administrateurs. ». Cependant, il est possible de prévoir une clause de majorité spéciale pour les administrateurs (unanimité, ¾, 4/5, etc), voir : Paul MARTEL et Luc MARTEL, *Les conventions entre actionnaires : une approche pratique*, 12^e éd., Montréal, Wilson & Lafleur, 2017, p. 404.

Certaines responsabilités sont présumées, notamment celle selon laquelle un administrateur présent à une réunion du conseil, sauf à faire valoir sa dissidence, est réputé avoir participé à toute mesure prise lors de la réunion et avoir approuvé toute résolution¹⁷. Comme on le verra, la situation de minorité dans laquelle se trouvent les femmes au sein des conseils les gêne dans l'accomplissement de leur mandat et entache le processus collégial de décision. De fait, quand elles diffèrent du reste du conseil, soit elles expriment leur dissidence ce qui les met dans une position d'opposition au groupe et rend leur parole moins audible, soit elles n'entrent pas en dissidence car la dynamique du groupe leur est contraire et, étant présentes, elles sont réputées avoir approuvé la résolution ce qui les prive de faire valoir leur apport.

Nous pensons que cela constitue une contrainte induite imposée aux femmes dans l'accomplissement de leurs engagements à l'égard de l'entreprise. En effet, les membres du conseil d'administration s'engagent contractuellement à assurer leurs missions de surveillance, de stratégie et de médiation (article 1458 C.c.Q.) dans les limites imposées par la loi, les statuts constitutifs, les règlements administratifs (règlement intérieur) et les conventions unanimes des actionnaires¹⁸. Les seules limites personnelles à l'exercice de ce mandat sont le respect des devoirs de prudence, diligence, d'honnêteté et de loyauté. On voit donc que ne pas corriger les situations de minorité amène les femmes à ne pouvoir défendre pleinement les intérêts de la société qui les mandate et à se mettre ainsi en défaut par rapport à leurs devoirs vis-à-vis de l'entreprise, sans que cela ne constitue, toutefois, une faute professionnelle étant donné que les administrateurs ont une obligation de moyen et non de résultat¹⁹.

Pour toute société installée au Québec, le statut des administrateurs est proche de celui des mandataires au sens du C.c.Q.²⁰. Ils doivent agir personnellement et ont interdiction de déléguer

¹⁷ *LSAQ*, art. 139 al. 1; *LCSA*, art. 123(1) à (3); *C.c.Q.*, art. 337.

¹⁸ *LCSA*, art. 122(2); *LSAQ*, art. 119.

¹⁹ Danielle FERRON et Tommy TREMBLAY, « Devoirs et obligations des administrateurs : en bref », *Langlois bulletin-conseil*, *Langlois avocats*, 2018, en ligne : < <https://unik.cajj.qc.ca/permalien/PC-a109029> > (consulté le 30 septembre 2018).

²⁰ *C.c.Q.*, art. 321 et 2138 et s.; *LSAQ*, art. 119. Toutefois, ils ne peuvent représenter la société dans la réalisation d'actes juridiques avec des tiers et cela est laissé aux dirigeants, voir : *C.c.Q.*, art. 312 et 2130; *LSAQ*, art. 116 al. 2. P. MARTEL, préc., note 13, p.171.

certaines pouvoirs attribués par la loi²¹. En effet, le législateur a prévu aux articles 118 LSAQ et 115(3) LCSA des pouvoirs qui leur sont exclusifs, notamment la soumission aux actionnaires des questions requérant leur approbation, le fait de combler les vacances survenues parmi les administrateurs et le vérificateur, l'émission des valeurs mobilières de la société, la déclaration des dividendes, l'acquisition des actions émises par la société, l'approbation des états financiers, la prise ou modification des règlements administratifs. Par souci d'exhaustivité, rappelons que la LSAQ prévoit quatre autres pouvoirs exclusifs: i) la nomination des principaux dirigeants et la fixation de leur rémunération, ii) la subdivision, la refonte et la conversion d'actions, iii) les pouvoirs relatifs aux actions impayées (autorisation du transfert, appels de versement et confiscation) et iv) l'approbation d'une fusion simplifiée.

Cette liste étant limitative, on déduit *a contrario* que le conseil d'administration peut déléguer²² certains de ses pouvoirs à des dirigeants de la société ou des comités du conseil d'administration²³.

2.2.1.1 Les comités du conseil d'administration

En effet, le conseil d'administration peut, pour réaliser ses objectifs, déléguer certains de ses pouvoirs à des dirigeants qu'il nomme ou à des comités²⁴ composés de manière exclusive ou partielle d'administrateurs²⁵. En cas de composition mixte, le conseil d'administration ne peut confier que des pouvoirs d'exécution et de conseil²⁶. Une personne préside chaque comité. Un même administrateur peut faire partie de plusieurs comités.

²¹ LSAQ, art. 118.

²² LSAQ, art. 116 ; LCSA, art. 121. P. MARTEL, préc., note 13, p.159.

²³ C.c.Q., art. 335.

²⁴ Par exemple, voir la législation pour les sociétés par actions, les sociétés en nom collectif et en participation au Canada et au Québec, voir : LSAQ, art. 116 ; LCSA, art. 121. P. MARTEL, préc., note 13, p.159. Notons que pour les sociétés d'État énumérées à l'Annexe I de la *Loi sur la gouvernance de sociétés d'État*, le conseil d'administration doit, selon l'article 19, constituer les comités de gouvernance et d'éthique, de vérification et des ressources humaines. De plus, pour ces sociétés, tous les membres doivent être indépendants, voir : *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, RLRQ, c. G-1.02.

²⁵ LSAQ, art. 116.

²⁶ P. MARTEL, préc., note 13, p. 180.

On rencontre notamment les comités de vérification (ou comité d'audit), des candidatures, de la gouvernance, de la rémunération (*compensation committee*), des finances, des ressources humaines, des retraites, de l'éthique, de la politique publique, de gestion des risques, etc. Les quatre premiers sont les plus courants et les plus importants et jouent un rôle majeur dans la protection des intérêts des actionnaires²⁷. De façon générale, le comité de vérification est chargé du contrôle financier interne (revue des états financiers de la société avant l'approbation des administrateurs), notamment par l'examen des états financiers de l'entreprise. Le comité des candidatures gère la taille et la composition du conseil d'administration et de la direction. Le comité de la gouvernance est chargé des politiques et pratiques en ce qui a trait à la gouvernance de l'entreprise. Le comité de la rémunération s'attarde sur la rémunération et les bénéfices des mandataires sociaux et de certains employés. Comme nous le verrons plus loin (3.1.5.2), le comité des candidatures et celui de la gouvernance jouent un rôle central dans la définition de la politique de recrutement des administrateurs et ont, de ce fait, une place stratégique dans l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles.

2.2.1.2 *Les dirigeants des sociétés par actions*

Selon la législation fédérale²⁸, ont la qualité de dirigeant le président du conseil d'administration, le président, le vice-président, le secrétaire, le trésorier, le contrôleur, le chef du contentieux, le directeur général et l'administrateur délégué. Selon la législation québécoise, le terme « dirigeant » comprend: « le président, le responsable de la direction, le responsable de l'exploitation, le responsable des finances et le secrétaire d'une société ou toute personne qui remplit une fonction similaire, ainsi que toute personne désignée comme telle par résolution du conseil d'administration. »²⁹

²⁷ Idalene F. KESNER, « Director's Characteristics and Committee Membership: an Investigation of Type, Occupation, Tenure and Gender », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1 (1988), 66-84, p. 67.

²⁸ *LCSA*, art. 2(1) et 126(1).

²⁹ *LSAQ*, art. 2.

Les dirigeants n'ont de pouvoirs que ceux délégués par le conseil d'administration ou prévus par les règlements de la société. À ce titre, ils jouissent d'une grande autorité³⁰, bien qu'il puisse arriver que le conseil d'administration, libre dans son pouvoir de décision, en atténue le champ³¹.

On voit que les dirigeants peuvent avoir plusieurs statuts, notamment d'être salariés de l'entreprise. Cependant, selon le *Code du travail*³² du Québec, même quand ils appartiennent à l'entreprise, les administrateurs et dirigeants d'une personne morale ne sont pas considérés comme des salariés pour l'application des normes contenues dans ce code³³. N'étant pas salariés, on peut alors s'interroger sur la pertinence des instruments internationaux en matière de droit du travail, notamment la *Convention n°111 concernant la discrimination (emploi et profession)*³⁴ de l'Organisation internationale du Travail (ci-après « OIT ») pour la question de la représentation féminine aux conseils d'administration. On peut, toutefois, garder cette question ouverte dans la mesure où être promu aux plus hauts échelons de la hiérarchie interne constitue souvent un prérequis à la nomination au conseil d'administration de son entreprise ou d'une autre société, et son absence, une perte de chance.

2.2.2 La constitution du conseil d'administration

³⁰ D'ailleurs, au Québec, ce rôle primordial de certains membres de la haute direction (président, président du conseil d'administration, responsable de la direction, responsable de l'exploitation ou responsable des finances) justifie que seul le conseil d'administration peut nommer ces derniers et exercer un contrôle direct sur leurs nominations, voir : *LSAQ*, art. 118(3).

³¹ L'auteur précise que « la latitude accordée au conseil d'administration quant à la désignation des dirigeants fait en sorte que le titre de dirigeant peut être conféré à des personnes dotées d'une autorité bien minime. », voir : P. MARTEL, préc., note 13, p.181.

³² *Code du travail*, RLRQ, c. C-27, art. 1(1).

³³ À ce titre, ils ne relèvent pas des dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.C. 1995, ch. 44) dont le dernier rapport annuel disponible établi par le Ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, illustre clairement les disparités d'emploi entre les deux sexes, au moins du point de vue du salaire, voir : GOUVERNEMENT DU CANADA, EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2016*, Canada, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2016, [Ressource électronique], en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2016.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁴ *Convention n°111 concernant la discrimination (emploi et profession)*, 25 juin 1958, 362 R.T.N.U. 31, ratifiée par le Canada le 26 novembre 1964 et actuellement en vigueur, voir : OIT, « Ratifications de C111-Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession) », 1958, site web, en ligne : <https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/?p=1000:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:312256> (consulté le 29 octobre 2018).

Les administrateurs, nommés ou élus par les actionnaires³⁵, constituent le conseil d'administration. Ils n'ont d'autres rôles ici que d'élire ou de destituer les administrateurs.

Pour être éligible, l'administrateur doit être une « personne physique, majeure, autre qu'un interdit, un faible d'esprit déclaré inapte ou un failli non libéré³⁶ ». Sauf disposition contraire dans les statuts constitutifs, il n'a pas à être actionnaire³⁷. De plus, dans les sociétés constituées sous la loi fédérale, il est nécessaire d'avoir au moins un quart de résidents canadiens³⁸. On remarque qu'à l'exception de ces particularités, aucune disposition en matière de diversité (âge, sexe, race, etc.) n'est prévue dans ces lois.

Hormis le cas des premiers administrateurs de la société, ils sont élus par les actionnaires, habituellement lors des assemblées annuelles³⁹. En revanche, en cas de vacance au sein du conseil d'administration, ce sont les administrateurs restants qui nomment un administrateur provisoire. La durée du mandat fixée dans les statuts ou les règlements doit être, selon la loi provinciale de trois ans maximum⁴⁰ et, selon la loi fédérale et au regard des faits, d'environ trois ans⁴¹. En l'absence de disposition spécifique, la durée est d'un an, puisque la loi prévoit que le mandat d'un administrateur élu prend fin au moment de l'assemblée annuelle à l'élection de son successeur⁴².

Le nombre d'administrateurs est indiqué dans les statuts constitutifs⁴³. Notons qu'en principe⁴⁴, il n'est pas obligatoire de fixer un nombre précis d'administrateurs et que la mention d'un minimum et d'un maximum peut suffire. Modifier ce nombre nécessite cependant un certificat

³⁵ On parle de nomination au moment de la constitution de la société ou lors de vacances comblées par les administrateurs, puis d'élection par la suite, voir : *LSAQ*, art. 110 et 145 et s. ; *LCSA*, art. 106(3) et 111(1) et s. P. MARTEL, préc., note 13, p. 167.

³⁶ *C.c.Q.*, art. 327 ; *LSAQ*, art. 108 ; *LCSA*, art. 105(1). P. MARTEL, préc., note 13, p. 166.

³⁷ *LSAQ*, art. 109 ; *LCSA*, art. 105(2).

³⁸ Tel que définis à l'article 2(1) *LCSA*.

³⁹ *LCSA*, art. 106(3).

⁴⁰ *LSAQ*, art. 110 al. 1.

⁴¹ Pour une meilleure compréhension de cette différence, voir : P. MARTEL, préc., note 13, p. 167.

⁴² Si aucun successeur n'est élu, l'administrateur sortant reste en fonction, voir : *LSAQ*, art. 143 ; *LCSA*, art. 106(6).

⁴³ *LSAQ*, art. 5(8) ; *LCSA*, art. 6(1)e).

⁴⁴ En revanche, si les statuts prévoient le mécanisme du vote cumulatif, le nombre d'administrateurs doit être déterminé, voir : *LSAQ*, art. 111 ; *LCSA*, art. 107a).

de modification qui est obtenu après adoption par résolution spéciale en assemblée générale d'un statut de modification (clause modificatrice). Ce certificat est ensuite déposé au Registraire (Directeur) avant de faire une déclaration de mise à jour auprès du registraire des entreprises, tel qu'exigé par les articles 33(2) et 41 de la *Loi sur la publicité légale des entreprises*⁴⁵.

2.2.3 La rémunération des membres du conseil d'administration

Le mandat des administrateurs est souvent exercé à titre onéreux⁴⁶. De façon surprenante, le conseil d'administration fixe sa propre rémunération⁴⁷, laquelle ne doit cependant pas être abusive car, à défaut, elle pourra être redressée par les tribunaux. La rémunération des administrateurs a pu servir de moyen de promotion de la parité au sein des conseils d'administration. En France, par exemple, la loi prévoit la suspension des jetons de présence si la parité n'est pas atteinte⁴⁸.

2.3 L'administration des entreprises contractuelles à but lucratif

À côté des entreprises à but non lucratif constituées sous formes d'associations, les entreprises à but lucratif revêtent l'un des types de sociétés prévus aux articles 2186 à 2197 du C.c.Q., à savoir i) la société en nom collectif, ii) la société en commandite et iii) la société en participation. Ces dernières sont regroupées sous le terme de « sociétés contractuelles » car elles reposent sur un contrat « par lequel les parties conviennent, dans un esprit de collaboration, d'exercer une activité, incluant celle d'exploiter une entreprise, d'y contribuer par la mise en commun de biens, de connaissances ou d'activités et de partager entre elles les bénéfices pécuniaires qui en résultent⁴⁹ ». Les dispositions de la société en nom collectif s'appliquent en principe aux sociétés

⁴⁵ *Loi sur la publicité légale des entreprises*, RLRQ, c. P-44.1.

⁴⁶ C.c.Q., art. 2133.

⁴⁷ LSAQ, art. 117 ; LCSA, art. 125.

⁴⁸ *Code de commerce*, art. L225-45 al. 2. modifié par la *Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*, JORF n° 0023 du 28 janvier 2011, p. 1680, art. 1 (ci-après « Loi Copé-Zimmermann »).

⁴⁹ C.c.Q., art. 2186.

en commandite et en participation⁵⁰; nous détaillerons donc les dispositions relatives à la première, sauf lorsque des nuances sont nécessaires.

De nombreuses dispositions du C.c.Q. s'appliquent de façon supplétive et les parties peuvent prévoir dans leur contrat de société des dispositions autres que celles prévues par la loi, notamment en matière de gestion des affaires de la société⁵¹. Dans ce cadre, ils peuvent nommer un ou plusieurs administrateurs⁵², occuper cette fonction ou l'attribuer à des tiers⁵³. Il est donc possible d'observer des conseils d'administration dans les sociétés en nom collectif en notant que l'attribution de la gestion aux administrateurs n'empêche nullement les associés de participer aux décisions collectives de la société⁵⁴.

Contrairement à la société en nom collectif dans laquelle les associés peuvent faire appel à des tiers pour son administration, ceci n'est pas autorisé pour une société en commandite comme cela est précisé dans sa définition: « La société en commandite est constituée entre un ou plusieurs commandités, qui sont seuls autorisés à administrer la société et à l'obliger, et un ou plusieurs commanditaires qui sont tenus de fournir un apport au fonds commun de la société.⁵⁵ » (nos soulèvements). Ici, le conseil d'administration, quand il existe, est composé seulement des

⁵⁰ C.c.Q., art. 2249 et 2251.

⁵¹ Ainsi, l'article 2212 C.c.Q. prévoit que « associés peuvent faire entre eux toute convention qu'ils jugent appropriée quant à leurs pouvoirs respectifs dans la gestion des affaires de la société ».

⁵² C.c.Q., art. 2213.

⁵³ À défaut de disposition contraire, on considère que les associés se sont donné réciproquement le pouvoir de gérer les affaires de la société. Il est aussi possible d'attribuer expressément un aspect de celle-ci à un administrateur précis. Si cette attribution n'est pas faite et qu'il n'y a aucune mention précisant que l'un des administrateurs ne peut agir sans les autres, alors chaque administrateur peut agir séparément. Aussi, quand la gestion de la société est attribuée aux associés, l'associé qui accomplit un acte au titre des activités communes engage les autres associés, à défaut de s'y être opposés dans les temps. Il peut les contraindre aux dépenses nécessaires à la conservation des biens mis en commun ainsi qu'aliéner ou disposer autrement de ces derniers, voir : C.c.Q., art. 2214, 2215 et 2217.

⁵⁴ L'article 2216 C.c.Q. est d'ordre public. Il précise que le contrat de société ne peut empêcher l'exercice de ce droit. De plus, il n'existe pas de définition de « décisions collectives ». Grâce à la jurisprudence et à la doctrine, nous avons répertorié au moins trois situations : la dissolution volontaire de la société (*Brossard c. 2868768 Canada inc.*, 2014 QCCS 2751 (CanLII), <http://canlii.ca/t/g7frt>, par. 53), la décision par laquelle la société choisit de poursuivre devant les tribunaux l'un de ses associés, la cession par un associé de sa part sociale à un tiers, la modification du contrat d'association, voir : Michelle THÉRIAULT, « L'entreprise contractuelle », dans Collection de droit 2017-2018, École du Barreau, vol. 10, *Entreprises et sociétés*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017, p. 41. Tout associé, même exclu de la gestion, a le droit de se renseigner sur l'état des affaires de la société et d'en consulter les livres et registres, du moment qu'il n'entrave ni les opérations de la société ni l'exercice de ce même droit par les autres associés, voir : C.c.Q., art. 2218.

⁵⁵ C.c.Q., art. 2236.

commandités et on ne peut alors influencer sur sa composition pour y intégrer des personnes extérieures, notamment les femmes.

2.4 Le Projet de loi C-25, une amélioration pour la diversité dans les instances décisionnelles

Comme nous venons de le voir, dans les types d'entreprise les plus communs, tant les sociétés par actions que les entreprises contractuelles, il n'existait pas jusqu'à très récemment de dispositions portant sur la diversité de genre dans les instances décisionnelles. Cette absence est en partie palliée par le Projet de loi C-25 intitulé *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*⁵⁶ qui, après trois lectures au Parlement, a reçu la sanction royale le 1^{er} mai 2018.

En 2015, le ministre des Finances du gouvernement conservateur de l'époque déposait à la Chambre des communes son Plan d'action économique afin de rétablir l'équilibre budgétaire, notamment en modernisant le cadre de régie des entreprises canadiennes⁵⁷. Il visait, entre autres, à augmenter la participation des femmes au leadership organisationnel⁵⁸. Pour ce faire, il proposait de « modifier la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* afin de promouvoir la mixité au sein des entreprises canadiennes, en utilisant le modèle de divulgation « se conformer ou expliquer » (...) des entreprises inscrites à la Bourse de Toronto et par la plupart des organismes de réglementation des valeurs mobilières des provinces »⁵⁹.

Dans cette lignée, le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique du gouvernement libéral actuel, l'Honorable Navdeep Bains, parrainait en 2015 le Projet de loi

⁵⁶ *Loi modifiant la Loi Canadienne sur les sociétés par actions, la Loi Canadienne sur les coopératives, la Loi Canadienne sur les organisations à but non lucrative et la Loi sur la concurrence*, projet de loi n° C-25 (sanctionné – 1^{er} mai 2018), 1^{ère} sess., 42^e légis. (Can.) (ci-après « Projet de loi C-25 »).

⁵⁷ Joe OLIVER, « Un leadership fort. Un budget équilibré et un plan axé sur des impôts bas pour favoriser l'emploi, la croissance et la sécurité », Rapport déposé à la Chambre des communes, avril 2015, en ligne : <<https://www.budget.gc.ca/2015/docs/plan/budget2015-fra.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018) ; Propos de l'Honorable Diane Finley contenus à la section « Initiatives ministérielles », voir : CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 1^{ère} sess., 42^e légis., 26 octobre 2016, « Initiatives ministérielles. La loi canadienne sur les sociétés par actions », p. 1550 (Mme. Diane Finley).

⁵⁸ J. OLIVER, préc., note 57, p. 154.

⁵⁹ *Id.*

C-25. Devant la Chambre des communes, il rappelait que l'innovation inclusive est l'une des priorités du gouvernement et qu'il est nécessaire de réajuster les lois cadres régissant le marché canadien afin de « susciter la confiance des investisseurs, favoriser la concurrence et contribuer à un programme de croissance économique inclusif. » Après avoir brièvement rappelé le devoir moral du gouvernement canadien de promouvoir la diversité et l'inclusion et mis l'emphase sur les considérations d'ordre économique, il conclut que :

« Le monde des affaires canadien aurait un rôle crucial à jouer dans la promotion de la diversité. Certaines entreprises le font déjà, et je sais que d'autres leur emboîteront le pas pour démontrer qu'elles sont déterminées à faire croître notre économie en réalisant le plein potentiel du Canada. En modernisant ses règles de base et s'alignant sur les normes internationales, le Canada peut se positionner pour l'innovation et la croissance inclusives qui le propulseraient vers l'avenir.⁶⁰» (nos soulignements)

Notons que ces propos sont particulièrement intéressants car ils rappellent que les entreprises, en plus de constituer un moteur économique, se doivent de remplir un rôle social et qu'ils fondent le débat sur les normes internationales.

Navdeep Bains explique que « dans le cadre des réformes proposées à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, les sociétés par actions ayant fait un appel public à épargne seraient tenues de divulguer aux actionnaires la composition de leur conseil d'administration et de leur haute direction. Elles seraient également tenues de rendre publiques leurs politiques en matière de diversité. Les sociétés n'ayant pas de telles politiques seraient tenues d'expliquer pourquoi elles n'en ont pas⁶¹». Ainsi, le Projet de loi C-25 introduit une partie (XIV.1) portant sur « les renseignements relatifs à la diversité » qui ajoute l'article 172.1 à la loi fédérale. Ce dernier se lit comme suit :

« Diversité dans les sociétés

172.1 (1) À chaque assemblée annuelle, les administrateurs d'une société visée par règlement présentent aux actionnaires les renseignements réglementaires concernant la diversité au sein des administrateurs et au sein des membres de la haute direction au sens des règlements.

Envoi au directeur et aux actionnaires

⁶⁰ CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 1^{ère} sess., 42^e légis., 26 octobre 2016, « Initiatives ministérielles. La loi canadienne sur les sociétés par actions », p. 1520 (M. Navdeep Bains).

⁶¹ *Id.*

(2) La société envoie les renseignements visés au paragraphe (1), avec l'avis visé au paragraphe 135(1), à chaque actionnaire, sauf à ceux qui l'ont informée par écrit qu'ils ne souhaitent pas les recevoir. Elle envoie simultanément ces renseignements au directeur. » (nos soulignements)

De nombreuses dispositions, notamment celle relative à l'obligation d'information en matière de diversité dans les sociétés ouvertes, n'entreront en vigueur qu'après l'adoption des règlements pertinents⁶². Le règlement alors proposé puis retenu s'inspire directement de l'Annexe 58-101A1 « Information concernant la gouvernance » du *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*⁶³ (ci-après « Règlement 58-101 ») qui appuie d'ores et déjà la représentation féminine dans les instances décisionnelles de sociétés ouvertes ayant fait appel public à l'épargne, telles que définies à l'article 68 de la *Loi sur les valeurs mobilières*⁶⁴.

Avant de poursuivre, il est intéressant d'aborder l'historique du Règlement 58-101. Après avoir été initié séparément par plusieurs autorités en valeurs mobilières en janvier et avril 2004, l'ensemble des autorités en valeurs mobilières du Canada publiait conjointement, en octobre 2004, un avis de consultation sur le *Projet d'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* et le projet de *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*⁶⁵. Alors que l'instruction générale encourageait les émetteurs à considérer certaines lignes directrices en matière de gouvernance, le règlement obligeait l'émetteur à être transparent en informant sur ses pratiques de gouvernance.

⁶² Robert O. HANSEN, Dominic THÉRIEN, Fraser BOURNE, Heidi GORDON et Shauvik SHAH, « Le projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi Canadienne sur les sociétés par actions, devient loi », 13 juin 2018, en ligne : <<https://www.mccarthy.ca/fr/references/blogues/reglementation-des-valeurs-mobilières/le-projet-de-loi-c-25-loi-modifiant-la-loi-canadienne-sur-les-sociétés-par-actions-devient-loi>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁶³ *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, (2015) c. V-1.1, r. 32, en ligne : <<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/58-101/2015-11-17/2015nov17-58-101-vofficielle-fr.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018) ; GOUVERNEMENT DU CANADA, « Note explicative sur des modifications réglementaires proposées », 13 décembre 2016, en ligne : <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs07274.html>> (consulté le 30 septembre 2018) ; O. HANSEN, D. THÉRIEN, F. BOURNE, H. GORDON et S. SHAH, préc., note 62.

⁶⁴ *Loi sur les valeurs mobilières*, LRQ, c. V-1.

⁶⁵ *Avis de consultation. Projet d'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance. Projet de Règlement sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*, 29 octobre 2004, en ligne : <<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/58-101/2004-10-29/2004oct29-58-101-avis-cons-fr.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

Le Règlement 58-101 ne comportait initialement aucune mention relative à la représentation des femmes au conseil d'administration et à la haute direction. Ce règlement fut modifié à cinq reprises avant qu'en juillet 2014, soit près de dix ans après, la question de cette représentation féminine ne soit abordée. En effet, le 3 juillet 2014, les autorités en valeurs mobilières de certaines provinces canadiennes, dont le Québec, soumettaient à consultation, un projet de *Règlement modifiant le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance*⁶⁶. Ce projet obligeait certains émetteurs à fournir annuellement de l'information sur, entre autres, le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction et ce selon la formule « se conformer ou s'expliquer ». Les autorités en valeurs mobilières justifiaient cette position par le fait que :

« La diversité hommes-femmes dans les postes décisionnels suscite un intérêt croissant et de nombreuses discussions tant au Canada que dans d'autres pays. Ces dernières années, nombre de gouvernements et d'autorités de réglementation partout dans le monde se sont montrés particulièrement préoccupés par la sous-représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées en bourse.⁶⁷»

Pour mettre en œuvre la représentation des femmes dans ces instances, les autorités encourageaient plusieurs modifications :

- L'émetteur doit indiquer s'il fixe une durée pour le mandat de ses administrateurs. En effet, elles considèrent que le « renouvellement du conseil à une fréquence appropriée [offre, entre autres], des occasions de découvrir des candidats qualifiés, dont les femmes. »⁶⁸ (nos soulignements);
- L'émetteur doit fournir des informations sur sa politique de représentation féminine au sein des conseils d'administration ou, en cas d'absence de telles politiques, les motifs qui sous-tendent cette dernière. Les autorités justifient une telle prise de position par l'importance de la diversité des opinions dans le processus de décision, diversité qui « s'accroît lorsque les rôles prépondérants sont remplis par des

⁶⁶ AUTORITÉS CANADIENNES EN VALEURS MOBILIÈRES, « Avis de consultation multilatéral des ACVM. Projet de Règlement modifiant le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », 3 juillet 2014, en ligne : <<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2014-07-03/2014juil03-58-101-avis-cons-fr.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁶⁷ *Id.*, p. 2.

⁶⁸ *Id.*

personnes ayant une expérience professionnelle, une formation et des compétences différentes, des qualités et caractéristiques individuelles distinctes et ne sont pas toutes du même sexe. »⁶⁹;

- L'émetteur doit fournir de l'information sur « la prise en compte par le conseil d'administration ou le comité des candidatures de la représentation féminine dans la procédure de recherche et de sélection des candidates aux postes d'administrateurs ou les raisons de la non-prise en compte. »⁷⁰;
- L'émetteur doit fournir de l'information sur « la prise en compte de la représentation féminine dans la nomination des membres de la haute direction ou les raisons de la non-prise en compte. »⁷¹ Ici, il est intéressant de remarquer que les autorités précisent dans leur argumentaire qu'un émetteur a d'autant plus de chances d'avoir une diversité de compétences et d'expertises répondant aux besoins de son entreprise, qu'il met l'accent sur la diversité dans le recrutement, le perfectionnement et l'avancement de ses salariés. Cependant, on remarque aussi que les autorités rattachent la promotion de la diversité aux considérations utilitaristes que sont les améliorations en termes de direction, de leadership, de croissance et de rendement⁷². Nous discuterons cette vision ultérieurement (partie 3.2.3 « Au-delà de l'entreprise, des enjeux de société »)
- L'émetteur doit fournir de « l'information sur [ses cibles en matière de] représentation féminine au conseil d'administration et à la haute direction ou les motifs d'absence de telles cibles. »⁷³ Ces cibles sont fixées quantitativement (pourcentage, fourchette de nombres ou de pourcentages) et les autorités recommandent que, pour une application effective, elles ne soient pas imposées par un acteur externe;
- Enfin, l'émetteur doit fournir de l'« information sur le nombre de femmes au conseil d'administration et à la haute direction »⁷⁴. Les autorités considèrent que « la

⁶⁹ *Id.*, p. 3.

⁷⁰ *Id.*, p. 3.

⁷¹ *Id.*, p. 4.

⁷² *Id.*, p. 4.

⁷³ *Id.*, p. 4.

⁷⁴ *Id.*, p. 5.

question du calcul du nombre de femmes au conseil est une composante essentielle [puisque la diversité hommes-femmes peut être indicative] de l'efficacité des politiques et stratégies et facilite la reddition de comptes de l'émetteur »⁷⁵.

Les modifications apportées au Règlement 58-101 sont entrées en vigueur le 31 décembre 2014.

Ainsi, ce règlement valide pour les provinces et territoires du Manitoba, Nouveau Brunswick, Nouvelle-Ecosse, Nunavut, Ontario, Québec, Saskatchewan, Terre-Neuve-et-Labrador et Territoires du Nord-Ouest, aborde la question de la représentation des femmes de manière systématique, d'abord lors des procédures de recherche et de sélection des membres du conseil d'administration (art.11⁷⁶), des administrateurs (art.12⁷⁷), des membres de la haute direction (art.13⁷⁸), ensuite en s'intéressant aux objectifs de recrutement (art.14) et au nombre effectif de femmes au conseil d'administration et dans la haute direction (art.15).

Il s'agit à notre sens d'un pas important qui étend à l'ensemble des sociétés par actions constituées sous la loi fédérale, coopératives et organisations à but non lucratif, les obligations de réflexion et d'information jusque-là restreintes aux sociétés ayant fait appel public à l'épargne. Il est aussi intéressant de noter que la première obligation porte sur les procédures de recherche et de sélection, jusque-là marquées par une certaine endogamie, les membres des conseils d'administration tendant à coopter des entrants leur ressemblant. On a souvent à cet égard utilisé l'expression de « Old Boys Club », mettant en exergue la familiarité et l'importance des réseaux dans la reproduction du système par ailleurs inégalitaire. Nul doute qu'en facilitant l'information des actionnaires et du public, cette démarche favorise la prise de conscience des inégalités de genre au sein de la société canadienne.

⁷⁵ *Id.*, p. 5.

⁷⁶ « Indiquer si l'émetteur a adopté ou non une politique écrite sur la recherche et la sélection de candidates aux postes d'administrateurs. Dans la négative, en indiquer les motifs ».

⁷⁷ « Indiquer si le conseil d'administration ou le comité des candidatures tient compte ou non de la représentation des femmes au sein du conseil dans la recherche et la sélection des candidats aux postes d'administrateurs pour le premier ou un nouveau mandat et, dans l'affirmative, de quelle façon. Si l'émetteur n'en tient pas compte, préciser ses motifs ».

⁷⁸ « Indiquer si l'émetteur tient compte ou non de la représentation des femmes à la haute direction dans la nomination des candidats aux postes de membres de la haute direction et, le cas échéant, de quelle façon. S'il n'en tient pas compte, préciser ses motifs ».

D'ailleurs, dans leur dernier rapport⁷⁹, les ACVM de l'Alberta, du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Ontario, du Québec et de la Saskatchewan exposent les tendances observées suite à l'examen de l'information fournie par 648 émetteurs devant se conformer aux obligations d'information prévues à l'Annexe 58-101A1. À titre d'exemple, dans les quatre dernières années, il a été remarqué une augmentation du pourcentage d'émetteurs ayant adopté une politique de représentation féminine dans les conseils d'administration, une augmentation plus légère du pourcentage d'émetteurs ayant établi des cibles de représentation féminine au conseil et à la haute direction, ainsi qu'un pourcentage élevé d'émetteurs ayant tenu compte de la représentation féminine dans ces instances dans leur procédure de recherche et de sélection des candidats aux postes correspondants. Nous remarquons aussi que le pourcentage total des postes occupés par des femmes dans l'ensemble de ces instances décisionnelles augmente d'année en année mais que cela est très lent (11 % (année 1), 12% (année 2), 14% (année 3), 15% (année 4)) et que le pourcentage d'émetteurs ayant au moins une femme à leur conseil est identique à ceux ayant au moins une femme à la haute direction (66% (année 4)). Ainsi, nous comprenons que les obligations prévues au règlement ont participé à la progression, lente mais cependant réelle, des femmes dans les instances décisionnelles de ces émetteurs.

Au total, nous avons vu comment sont organisés les conseils d'administration des entreprises au Québec et rappelé les conditions d'exercice du mandat des administrateurs. Ce faisant nous avons présenté les contraintes qu'y rencontrent les femmes en situation de minorité. Aussi, nous avons vu qu'il n'existait jusqu'à très récemment aucune exigence vis-à-vis de la diversité de genre, point que devrait faire évoluer la *Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi canadienne sur les coopératives, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence*.

⁷⁹ ACVM, « Avis multilatéral 58-310 du personnel des ACVM. Rapport du quatrième examen du personnel sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction », 27 septembre 2018.

3 ANALYSE DU DÉSÉQUILIBRE DES SEXES DANS LES INSTANCES DÉCISIONNELLES

Le déséquilibre des sexes dans les conseils d'administration et les postes de direction a plusieurs origines. Dans un premier temps, nous présentons de façon factuelle les multiples facettes de cette disparité de genre (3.1). Une fois le déséquilibre des sexes dans les instances décisionnelles constaté, nous analysons quels seraient les avantages que les entreprises et la société humaine pourraient retirer en intégrant davantage de femmes (3.2). Enfin, alors que les avantages de cette intégration seront établis, nous nous interrogerons sur les conditions nécessaires pour la concrétiser et, en s'appuyant sur l'étude de la dynamique des groupes, rendre réelle la participation des femmes dans le processus décisionnel des entreprises (3.3).

3.1 Une grande hétérogénéité dans l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles

La disparité de genre dans les instances décisionnelles est multidimensionnelle. Elle s'observe à des degrés divers selon :

- le pays, voire au sein même d'un pays, entre les différentes provinces ou États,
- le secteur d'activité de l'entreprise,
- le type d'entreprise,
- la configuration interne des instances décisionnelles de l'entreprise.

3.1.1 Une diversité mondiale, reflet des contextes nationaux

La place des femmes dans un pays est en effet la somme d'une histoire particulière tirant sa spécificité de la structure sociale et culturelle de la société civile, des changements de statut apportés par la vie moderne et des éventuelles mesures de correction introduites par le législateur.

La carte suivante (*Figure 1*) qui présente les taux de féminisation des conseils d'administration dans le monde témoigne en ce sens d'une grande diversité.

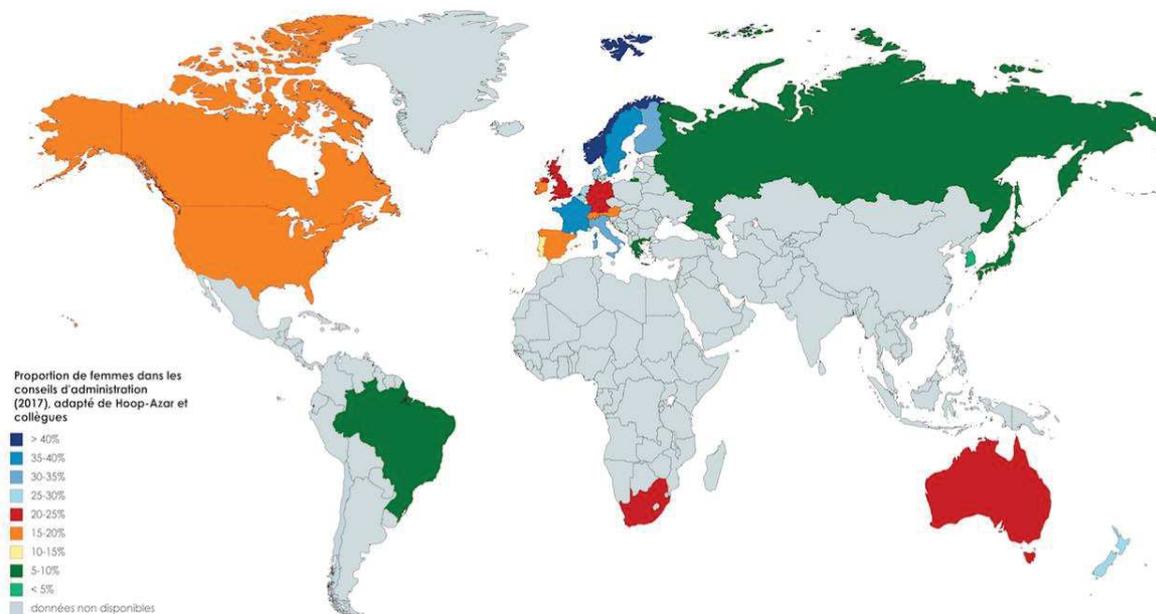


Figure 1 : Féminisation des conseils d'administration selon d'Hoop-Azar et collègues, Gender Parity on Boards Around the World, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 5 Janvier 2017⁸⁰.

Le moyen le plus souvent avancé pour corriger la faible représentation des femmes est l'introduction de quotas dans les instances de décision⁸¹ avec, comme difficulté, le choix de seuils pertinents. À titre d'exemple, en Allemagne, la loi impose un minimum de 30% de femmes dans les conseils d'administration⁸² alors qu'en Norvège, la loi prévoit l'imposition de quotas dont le nombre de représentants de chaque sexe varie selon la taille du conseil

⁸⁰ INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., « Gender Parity on Boards Around the World », Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 5 janvier 2017, en ligne: <<https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁸¹ « Les quotas par sexe et autres objectifs chiffrés contribuent à accroître le nombre de femmes aux fonctions de direction dans la sphère politique et le secteur privé. La sous-représentation des femmes aux postes à responsabilités limite leur participation à la prise de décisions importantes, et prive les filles et les jeunes femmes de modèles auxquels s'identifier. Pour combattre les stéréotypes, la société dans son ensemble doit comprendre que les femmes sont capables d'accomplir autant que les hommes dans le secteur privé et dans la vie publique », voir : ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES [OCDE], « Atteindre l'égalité femmes-hommes. Un combat difficile », 23 février 2018, Paris, p. 6, en ligne : <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264203426-fr>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁸² Isabelle EID, « Parité au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance : quelles évolutions, quelles perspectives? », Les Échos, 16 août 2017, en ligne : <<https://business.lesechos.fr/directions-juridiques/partenaire/partenaire-1169-parite-au-sein-des-conseils-d-administration-et-des-conseils-de-surveillance-queelles-evolutions-queelles-perspectives-312333.php>> (consulté le 30 septembre 2018).

d'administration⁸³. En France, la *Loi Copé-Zimmermann*⁸⁴ de 2011 a inséré dans le *Code de commerce*⁸⁵ une disposition prévoyant que, dans certaines sociétés, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40%.

Dans un rapport daté de 2014⁸⁶, l'entreprise danoise *Institutional Shareholders Services* (ISS), entreprise de services accompagnant les entreprises dans leur évolution, notamment en matière de performance économique et sociale⁸⁷, a comparé entre 2011 et 2014 la progression de la représentation des femmes dans les conseils d'administration des grandes entreprises dans des pays qui n'avaient pas mis en place de quotas en matière de diversité des genres et où la promotion de la diversité est seulement fondée sur la demande d'informations quant à la politique de recrutement. Il s'agissait de l'Australie (index ASX 300), du Canada (TSX Composite Index), du Royaume-Uni (FTSE 350) et des États-Unis (S&P 500). On remarque que le pays ayant le plus progressé était le Royaume-Uni (de 10,4% à 18,5%, +8,1%), suivi de l'Australie (11,5% à 17,7%, +6,2%), du Canada (10,7% à 14,6%, +3,9%) avec, en queue de liste, les États-Unis (16,3% à 18,7%, +2,4%)⁸⁸. On voit ainsi que les États-Unis qui avaient traditionnellement une plus grande proportion de femmes dans les conseils d'administration n'évoluent plus sur ce point, ce qui interroge sur l'efficacité de la politique « se conformer ou s'expliquer » quand la proportion de femmes s'approche de 20%⁸⁹.

⁸³ Ainsi, dans un conseil composé de 4-5 membres, chaque sexe devra être au moins représenté par au moins deux membres, dans un conseil de 6-8 membres, chaque sexe devra être représenté par au moins trois membres et ainsi de suite jusqu'à atteindre un conseil composé d'au moins 10 membres où chaque sexe devra représenter au moins 40% des membres du conseil, voir: INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., préc., note 80.

⁸⁴ *Loi Copé-Zimmermann*, préc., note 48.

⁸⁵ *Code de commerce français*, art. 225-18-1.

⁸⁶ Edward KAMONJOH, « Gender Diversity on Boards. A Review of Global Trends », Institutional Shareholder Services, 2014, en ligne : <<https://www.issgovernance.com/file/publications/2014-iss-global-board-diversity-report.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁸⁷ ISS, « À propos d'ISS. Notre ambition », en ligne : <<https://www.fr.issworld.com/a-propos/ambition>> (consulté le 30 septembre 2018)

⁸⁸ E. KAMONJOH, préc., note 86, p. 3.

⁸⁹ Comme nous le verrons en développant la notion de masse critique (3.3.2), cette valeur reste donc en deçà du seuil minimal de 30% retenu dans la littérature.

En 2016, l'ISS a repris l'analyse dans un article intitulé *Gender Parity on Boards Around the World*⁹⁰. Dans 31 pays et sur une période de trois ans (2014-2016), la présence d'administratrices dans les entreprises y a été étudiée (*Figure 2*).

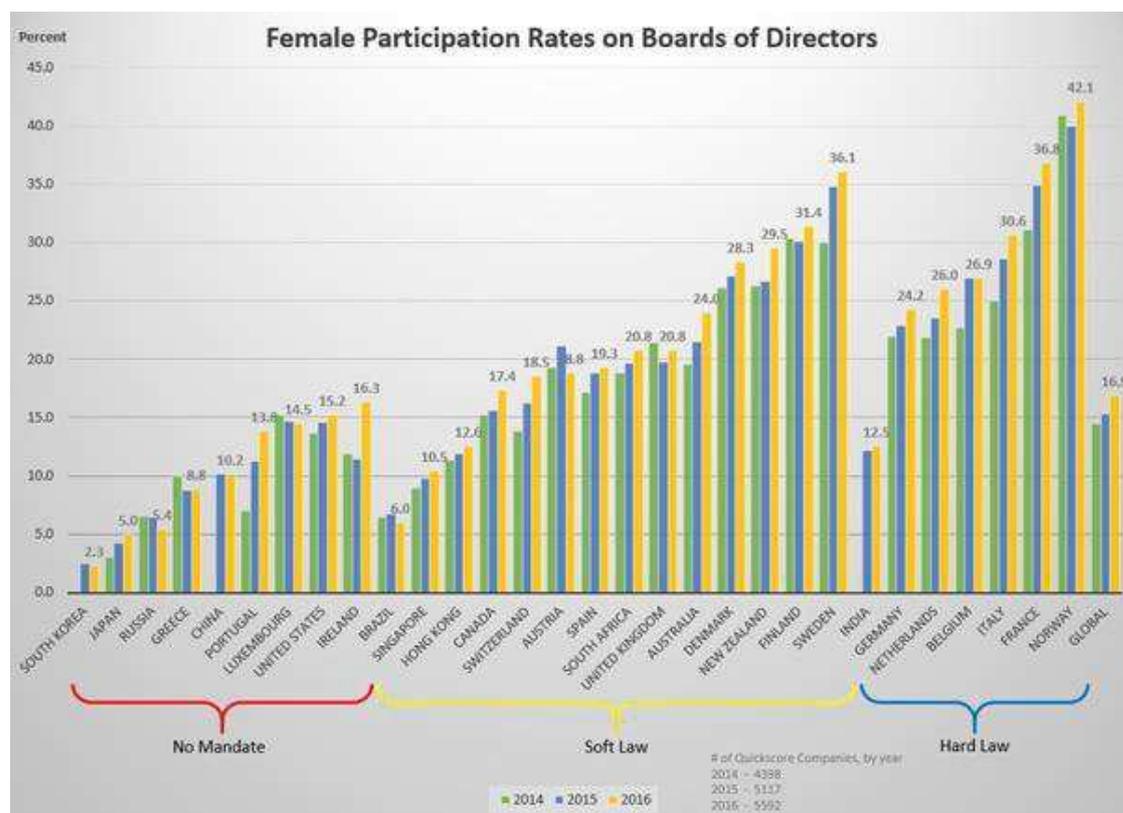


Figure 2: Évolution des pourcentages de femmes dans les conseils d'administration dépendamment de la nature du droit national selon d'Hoop-Azar et collègues⁹¹.

On voit que la progression ne dépend pas uniquement de la mise en place d'instruments contraignants (*Hard Law*)⁹² prévoyant des sanctions en l'absence d'atteinte d'un nombre minimal de femmes dans les conseils d'administration, mais qu'il faut aussi tenir compte du contexte socioculturel⁹³.

⁹⁰ INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., préc., note 80.

⁹¹ *Id.*

⁹² Les notions de *hard law* et de *soft law* sont approfondies dans la partie 4.1.1. de ce travail.

⁹³ Stéphane GREGOIR, Tristan-Pierre MAURY et Frédéric PALOMINA, « La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au-delà des apparences », EDHEC, juillet 2013, en ligne : <http://docs.edhec-risk.com/rsc/130715/EDHEC_PP_Feminisation_CA.pdf> (consulté le 30 septembre 2018) ; Siri TERJESEN et Val SINGH, « Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental

Par exemple, la Suède et la Finlande⁹⁴ sont parmi les meilleurs élèves en matière de parité dans les conseils d'administration alors qu'il n'existe pas de quotas féminins dans leurs réglementations nationales. Cela vient autant des mentalités progressistes de ces pays et de leur adhésion générale aux instruments de *Soft Law* constitués de recommandations ou d'application de la règle « se conformer ou s'expliquer », que de la présence d'un environnement juridique construit pour permettre aux femmes de coordonner leurs vies professionnelle et familiale⁹⁵.

À l'inverse aux États-Unis, en l'absence de *Hard Law* et de *Soft Law* pour promouvoir la féminisation des conseils d'administration, on observe que les seules campagnes sociales et résolutions d'actionnaires⁹⁶ sont insuffisantes pour assurer une correction rapide avec une progression lente de l'ordre d'un pourcent par an dans les entreprises appartenant au Russell 3000 index (2014:13,6% comparé à 2016:15,2%).

Dans leur étude intitulée *Female Presence on Corporate Boards : A Multi-Country Study of Environmental Context*⁹⁷, Terjesen et Singh ont, en 2008, recherché les facteurs du contexte social, politique et économique d'un pays qui étaient associés à une représentation équilibrée des femmes dans les conseils d'administration des plus importantes entreprises en termes de taille et de pouvoir sur le marché. Ils ont dégagé à partir de l'analyse de 43 pays, trois facteurs significatifs faisant le lien entre le contexte social, économique et politique du pays et la proportion d'administratrices⁹⁸ :

1. Les pays ayant la plus forte proportion d'administratrices sont ceux où l'on retrouve le plus de femmes au niveau de la haute direction;
2. Les pays dont l'écart salarial entre les femmes et les hommes est le plus faible comptent le plus d'administratrices;

context », dans *Journal of Business Ethics*, 2008, p. 55-63, en ligne : <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9656-1>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁹⁴ INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., préc., note 80.

⁹⁵ Id. ; S. GREGOIRE, T-P MAURY et F. PALOMINA, préc., note 93.

⁹⁶ INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., préc., note 80.

⁹⁷ S. TERJESEN et V. SINGH, préc., note 93.

⁹⁸ *Id.*, p. 61.

3. Les pays dont la présence des femmes dans les instances politiques est récente comptent le plus d'administratrices⁹⁹.

Il apparaît ainsi que la présence d'administratrices était fortement corrélée à une société reconnaissant dans tous les domaines (politique, salaire) l'égalité des sexes. En ce sens, nous pensons que l'analyse des conseils d'administration, facile avec la diffusion actuelle des moyens d'information, pourrait être considérée non seulement comme un objectif mais aussi comme un marqueur aisément accessible d'une société équilibrée.

3.1.2 Le cas particulier des entreprises canadiennes

Avec un taux de féminisation de 15 à 20%¹⁰⁰, le Canada se place dans une zone moyenne entre la Norvège et la Corée du Sud. Rappelons que pour les sociétés d'État au Québec, la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*¹⁰¹ organisait dès 2007 la parité dans les conseils d'administration, alors que cela n'est toujours pas le cas dans les sociétés privées. Il existe donc, dans les conseils d'administration des entreprises de droit privé au Québec, une certaine inertie ou de réelles résistances à la féminisation.

Pour apprécier la place des femmes au sein des entreprises canadiennes, nous nous sommes intéressées (ci-après « Notre étude ») à leur proportion dans les conseils d'administration (*Board of Directors*) des principales entreprises canadiennes sur cinq ans (2014-2018).

Matériel et Méthodes

⁹⁹ Ce résultat contre-intuitif pouvant tirer son origine de la période considérée et notamment de la fin du système communiste dans trois des pays analysés, la Slovaquie, la République Tchèque et la Croatie ou du choix des femmes dans les pays où leur place est solidement établie – Irlande, Danemark, Pays-Bas – de privilégier la gestion de la société par une forte implication politique plutôt que d'intégrer le monde de l'entreprise. On peut aussi s'interroger sur les différences existant dans les modes de promotion dans les domaines politiques (élection) et économiques (cooptation).

¹⁰⁰ Féminisation: « Le fait de comprendre, par rapport au nombre d'hommes, une proportion de femmes qui va en augmentant », voir : CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, en ligne : <<http://www.cnrtl.fr/definition/f%C3%A9minisation>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁰¹ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, art. 43 al.1(2).

Les entreprises ont été identifiées sur la base du *Canadian Spencer Stuart Board Index* qui, depuis 22 ans, collige au Canada différents indicateurs ayant trait à la gouvernance des entreprises. Les cent entreprises analysées dans cet index sont sélectionnées à partir du *FP 500 : Canada's Largest Corporations by Revenue* sur la base de revenus supérieurs à un milliard de dollars canadiens¹⁰². Nous avons tiré de cet index le nom des entreprises, le nombre total de membres du conseil d'administration et le nombre de femmes qui y étaient présentes. Pour l'année en cours, dont les chiffres n'ont pas encore été publiés, nous avons recherché, en date du 21 juillet 2018, les données actualisées concernant la composition du conseil d'administration, le sexe du président (*Chief Executive Officer*), le champ d'activité et la province du siège social sur les sites internet des entreprises concernées et sur celui de la société Bloomberg¹⁰³.

Selon la littérature¹⁰⁴, nous avons retenu comme définition de la masse critique une proportion supérieure à 30%. Ces données ont été organisées sur une base Excel, puis analysées du point de vue statistique¹⁰⁵.

Résultats

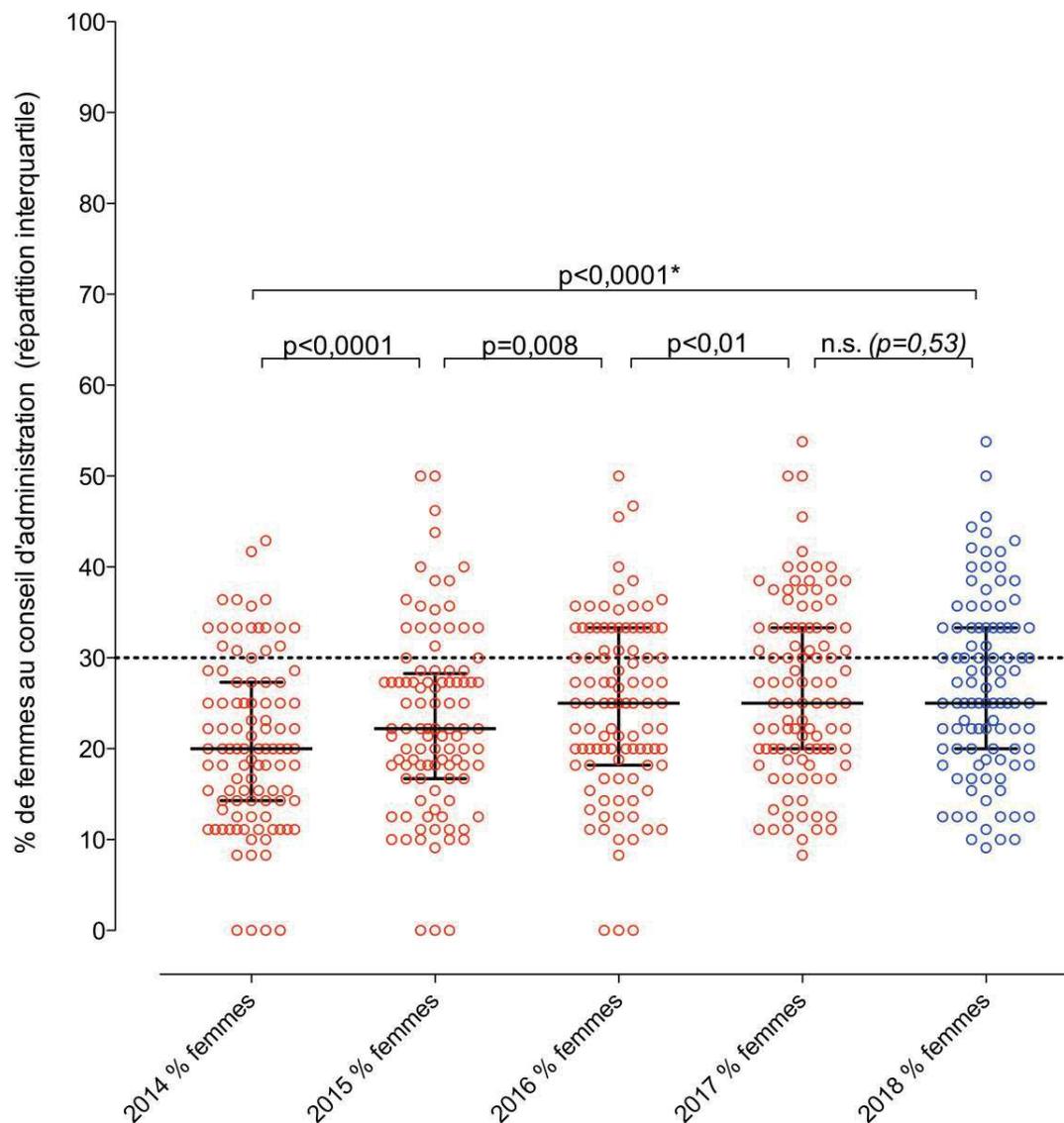
L'évolution de la proportion des femmes aux conseils d'administration des entreprises canadiennes sélectionnées est présentée dans la *Figure 3*.

¹⁰² Elles sont listées au Toronto Stock Exchange (TSE), de plus, toutes ces entreprises présentent plus de 25% de nationaux canadiens parmi les membres du conseil d'administration, voir : SPENCER STUART, « Canadian Spencer Stuart Board Index 2017. Board Trends and Practices of Leading Canadian Companies », 2017, p. 4.

¹⁰³ BLOOMBERG, site web, en ligne : < <https://www.bloomberg.com/canada> > (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁰⁴ Voir la partie 3.3.2.

¹⁰⁵ Logiciel Prism, version 5.0, San Diego, Ca, USA). Les données quantitatives sont représentées sous la forme de la médiane et de la répartition des quartiles, les différences de pourcentage de femmes aux conseils d'administration ont été comparées par test apparié (paired t-test) entre deux années consécutives et par analyse de variance quand plusieurs années étaient considérées. Un p inférieur à 0,05 est considéré comme statistiquement significatif.

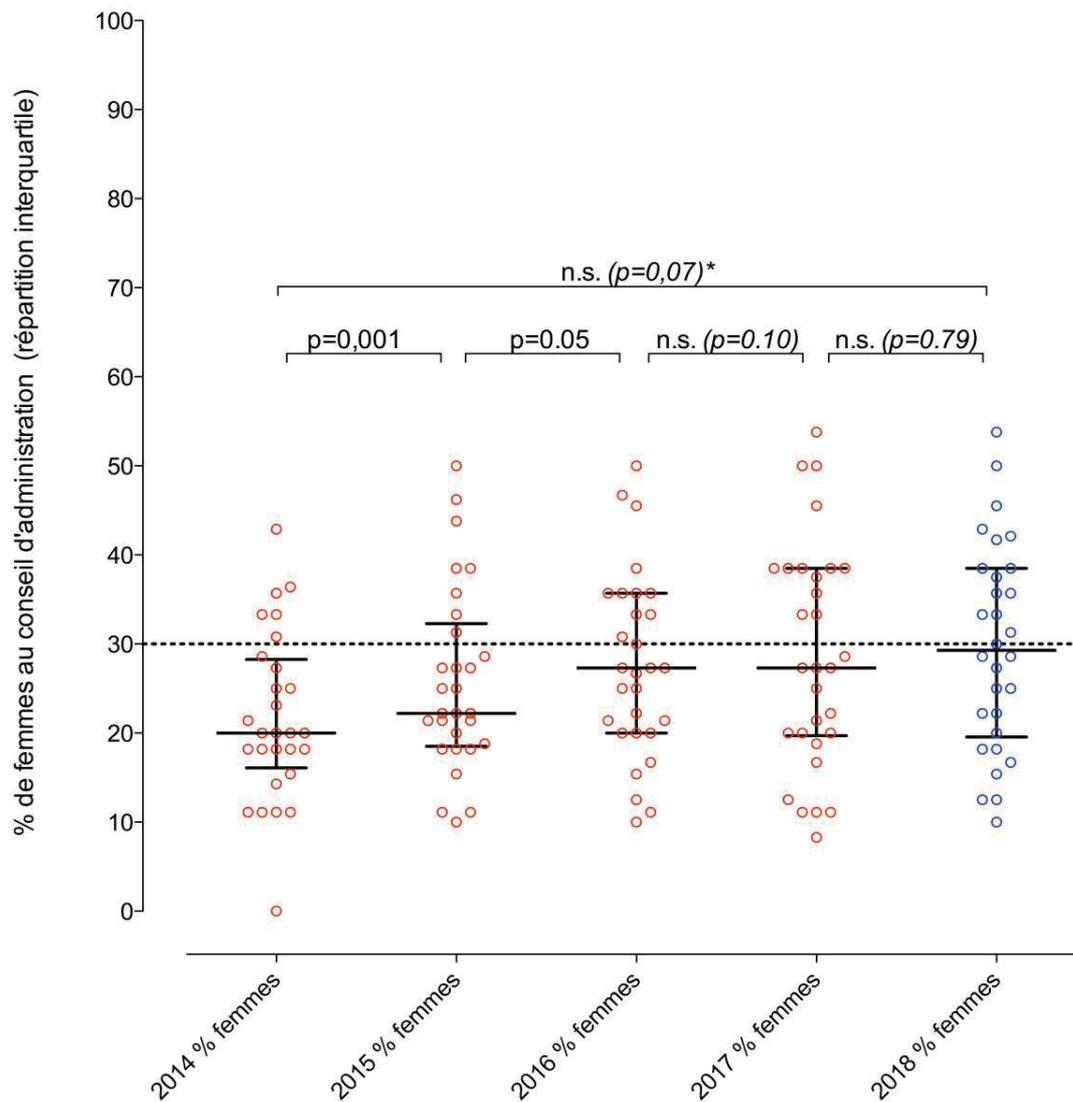


*Figure 3: Évolution de la proportion d'administratrices dans les conseils d'administration des 100 plus importantes entreprises canadiennes selon la liste établie en 2017 et détaillées dans le Canadian Spencer Stuart Board Index. Pour l'année 2018 (bleu), les données ont été colligées directement à partir des sites internet des sociétés concernées ou de celui de la société Bloomberg. * Analyse de variance sur la période considérée par test de Kruskal-Wallis, l'évolution entre deux années consécutives a été analysée par le test de Wilcoxon apparié.*

On observe que la proportion des femmes dans les conseils d'administration progresse de manière significative depuis 2014. La médiane était alors de 20% et la distribution interquartile de 14,3 à 27,3%, alors qu'en 2018, la moyenne est de 25%, correspondant à une augmentation statistiquement significative ($p < 0,001$). On note, cependant, l'arrêt de toute progression significative depuis 2016.

Cette évolution contrastée est chronologiquement cohérente avec l'introduction dans le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* en novembre 2015, de demande de renseignements sur la politique de représentation féminine au conseil d'administration (section 2.3.2) valide pour les provinces et territoires du Manitoba, Nouveau Brunswick, Nouvelle-Ecosse, Nunavut, Ontario, Québec, Saskatchewan, Terre-Neuve-et-Labrador et Territoires du Nord-Ouest¹⁰⁶. On voit que les entreprises ont ici répondu de manière positive à l'introduction des recommandations gouvernementales. Cette réponse reste cependant insuffisante puisqu'elle n'a pas mis en œuvre de mouvement continu vers le seuil de 30%.

¹⁰⁶ RADIO CANADA, « Ottawa veut plus de femmes aux conseils d'administration », 25 avril 2015, en ligne : <<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/717742/ottawa-femmes-conseil-administration-entreprises>> (consulté le 30 septembre 2018).



*Figure 4: Évolution de la proportion d'administratrices dans les conseils d'administration des sociétés dont le siège social est établi au Québec * Analyse de variance sur la période considérée par test de Kruskal-Wallis, l'évolution entre deux années consécutives a été analysée par le test de Wilcoxon apparié.*

Malgré cette progression du nombre de femmes dans les conseils d'administration (5% en 5 ans), seulement 41% des entreprises canadiennes et 50% des entreprises québécoises ayant des revenus supérieurs à un milliard de dollars canadiens atteignent une masse critique de 30%.

3.1.3 Disparité selon le secteur d'activité de l'entreprise

Dans son avis rendu en 2010¹⁰⁷, le Conseil du statut de la femme du Québec, un organisme gouvernemental de consultation et d'étude sur les sujets liés à l'égalité, au respect des droits et au statut de la femme¹⁰⁸, a analysé la présence d'administratrices selon les secteurs d'activité économique.

Le pourcentage de femmes est plus élevé dans les entreprises productrices de services à la personne, de commerce de détails et dans les manufactures de produits de consommation que dans les entreprises de construction, d'extraction minière, pétrolière et gazière¹⁰⁹. Comme facteurs pouvant expliquer une telle disparité, le Conseil établit une corrélation entre le domaine d'activités et les professions et les rôles traditionnellement attribués aux femmes, ainsi que l'attraction de ces dernières pour les activités spécifiques du secteur¹¹⁰.

Cette analyse nous semble importante en ce sens qu'elle acte la présence de différences et les explique par l'existence de stéréotypes sociaux.¹¹¹

Le Conseil écrit :

« Ces domaines traditionnellement féminins sont associés aux rôles de mère, d'éducatrice, d'aidante et de soignante. De la même manière qu'ils font encore l'objet du choix de carrière d'une majorité des femmes, c'est toujours en leur sein qu'elles parviennent le plus facilement à faire reconnaître leur leadership et à gravir les échelons. On voit là l'effet de la socialisation des femmes et des hommes, qui modèle des rapports sociaux de sexe qui sont, encore aujourd'hui, empreints de stéréotypes. Simultanément, la vision stéréotypée des rôles sociaux, marquant profondément la culture des organisations, a pour effet de nier aux femmes la possibilité d'exercer un leadership dans des secteurs traditionnellement masculins.¹¹² » (nos soulignements)

¹⁰⁷ CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, Avis, Québec, 2010.

¹⁰⁸ Créé en 1973, cet organisme du gouvernement du Québec a pour mission de conseiller le gouvernement et d'informer la population sur les questions d'égalité entre les femmes et les hommes, voir : CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, « Mission », site web, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/le-conseil/mission/>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁰⁹ CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc., note 107, p. 37.

¹¹⁰ *Id.*, p. 36 et 37.

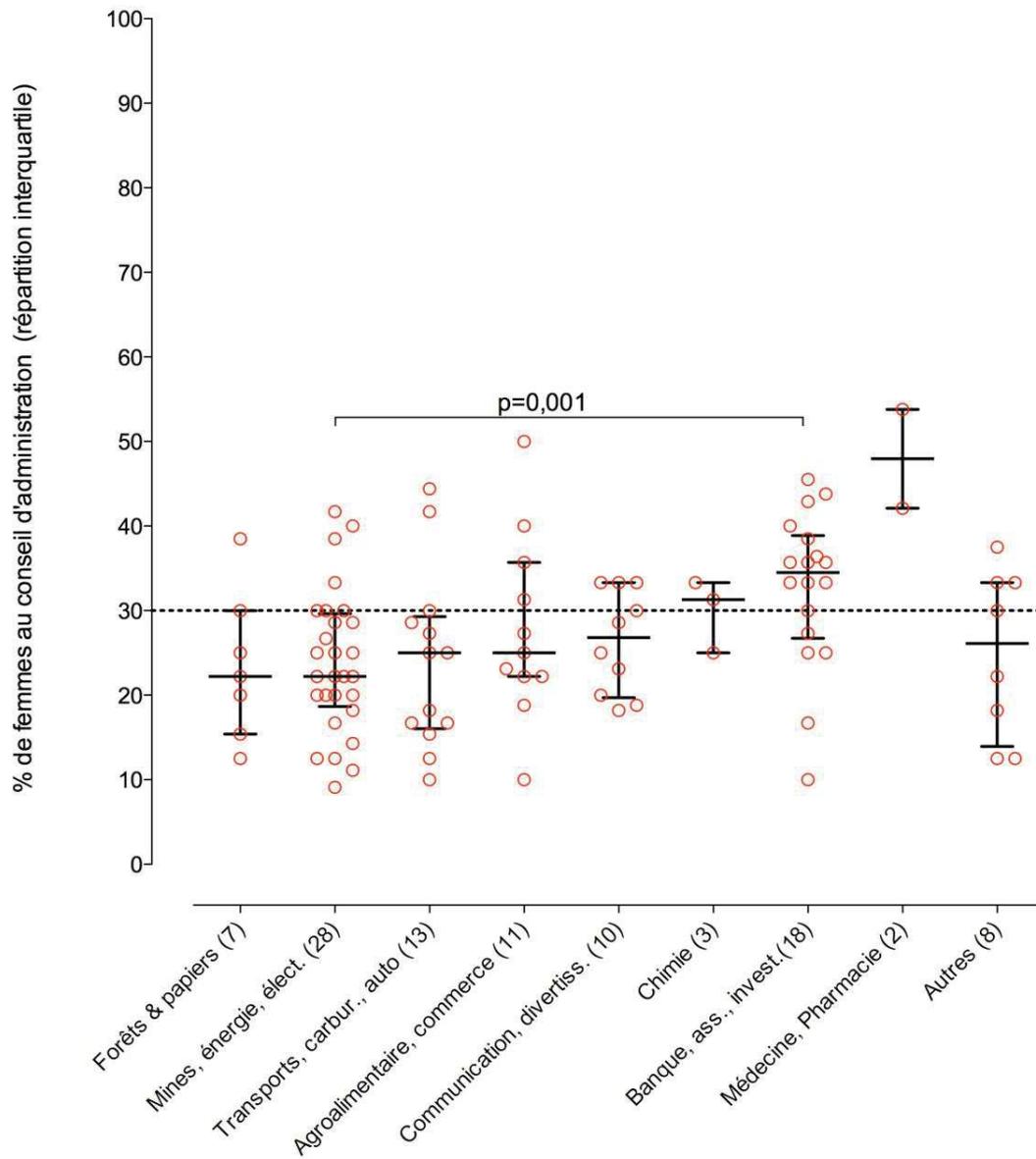
¹¹¹ Nous en verrons l'importance en 4.2.3.2.

¹¹² CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc., note 107, p. 39.

Le domaine de la finance et des assurances en donne une bonne illustration. Parmi les 100 employeurs les plus importants du Québec, le Conseil identifie 15 entreprises du secteur pour lesquelles Statistique Canada rapporte que la main-d'œuvre est composée à 70% de femmes, ce qui a permis aux femmes de gravir les échelons dans la gestion de l'entreprise et d'équilibrer en partie leurs chances d'être élues administratrices¹¹³.

Dans notre étude, nous avons séparé les entreprises selon leur type d'activité (*Figure 5*). On observe des différences importantes entre les différents champs d'activité. Compte tenu du nombre d'entreprises, les résultats n'atteignent le seuil de significativité qu'entre le secteur des « mines, énergie et électricité » (médiane: 22,2%) et celui de la « banque, de l'assurance et du conseil en investissements » (médiane: 34,5%). On peut cependant confirmer que dans les plus grandes entreprises canadiennes que la place des femmes est aussi fortement reliée au champ d'activité de l'entreprise.

¹¹³ De plus, il est intéressant de préciser que la composition de la main-d'œuvre dans certains secteurs et structures d'activités a été encadrée par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (L.R.C. 1995, chapitre 44) qui, dans la lignée des travaux de la juge Abella (Cour suprême du Canada) en 1984, vise à « réaliser l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi par, les femmes, (...) » (art. 2), notamment chez les employeurs du secteur privé de juridiction fédérale. À ce titre, ces derniers doivent corriger la représentation déséquilibrée vécue, entre autres, par les femmes et réaliser l'équité en matière d'emploi par « la détermination et la suppression des obstacles à la carrière des membres des groupes désignés découlant de ses systèmes, règles et usages en matière d'emploi non autorisé par une règle de droit » (art. 5a)) et « l'instauration de règles et d'usages positifs et prise de mesures raisonnables d'adaptation pour que le nombre de membres de ces groupes dans chaque catégorie professionnelle de son effectif reflète leur représentation au sein de la population apte au travail. » (art. 5a)i)). Ainsi de 2005 à 2007, les banques canadiennes recrutaient près de 60% de femmes et attribuaient des promotions à près de 65% des femmes, ce qui explique que le nombre d'administratrices est plus important dans le domaine bancaire, voir p. 41 et 42 Conseil du statut de la femme, « Avis – La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes? », 2010. Notons qu'au Québec, il existe une loi semblable visant à corriger la situation des personnes appartenant à des groupes discriminés en matière d'emploi (art. 1) mais son champ d'application est davantage restreint : la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics* (L.R.Q. 2000, chapitre 45). Tout organisme public visé à l'article 2 de cette loi doit procéder à l'analyse de ses effectifs pour déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes appartenant aux groupes discriminés (art. 3). Si « la représentation des personnes à l'emploi de l'organisme faisant partie d'un groupe visé [est non conforme] à la représentation des personnes compétentes de ce groupe dans la zone de recrutement applicable » alors l'organisme doit établir un programme d'accès à l'égalité en emploi (art. 9 alinéa 1), voir : UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, « Adoption de la Loi sur l'équité en matière d'emploi », dans *Bilan du siècle*, en ligne : <<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/22162.html>> (consulté le 30 septembre 2018) ; SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, « Aperçu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (1996) dans l'optique de la Fonction publique », Canada, 2003, en ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_852/overpr-fra.asp> (consulté le 30 septembre 2018).



test non paramétrique de Mann & Whitney

Figure 5: Proportion de femmes dans les conseils d'administration canadiens en 2018 selon le type d'activité de l'entreprise. Test non paramétrique de Mann & Whitney.

Enfin, l'*Institutional Shareholders Services (ISS)* rapporte en 2014¹¹⁴ que les entreprises du classement S&P 500 qui offrent des produits de consommation, œuvrent dans l'alimentaire, les médias, le domaine bancaire, la télécommunication, les équipements et services de santé, les assurances et de la vente au détail montrent un pourcentage d'administratrices plus élevé que les entreprises de l'énergie, des semi-conducteurs, des services commerciaux et professionnels, de la finance, des instruments financiers, du matériel et équipement technologiques, des voitures et de celles proposant des logiciels¹¹⁵. Comme nous le verrons en 3.3.1, il est possible de faire un parallèle avec une plus faible participation des femmes dans les études scientifiques (STIM, Sciences Technologie, Ingénierie et Mathématiques), ce qui contribue à leur situation de minorité dans les entreprises qui en relèvent.

Ces résultats qui portaient sur une période de six ans (2008 à 2014) montraient aussi une plus faible progression des femmes dans les conseils d'administration des secteurs où elles étaient bien représentées (médias), par rapport aux secteurs où elles étaient peu nombreuses. Par exemple, la progression avait été de 3,2% en six ans dans les médias, alors que les entreprises de l'énergie augmentaient de 4,7% et celles proposant des semi-conducteurs de 5,1%. On voit donc qu'il y existe une double hétérogénéité selon les secteurs, en valeur absolue et en vitesse de progression.

3.1.4 Disparité selon le type d'entreprise

L'organisme Catalyst, une organisation américaine à but non lucratif dont la mission est « d'accélérer le progrès des femmes par l'inclusion dans le milieu professionnel¹¹⁶ », a publié en 2014 une étude portant sur les 500 plus grandes sociétés canadiennes¹¹⁷, du point de vue de leurs revenus.

¹¹⁴ E. KAMONJOH, préc., note 86.

¹¹⁵ *Id.*, p. 8 et 9.

¹¹⁶ CATALYST, « Mission », site web, en ligne : <<http://www.catalyst.org/mission>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹¹⁷ Liz MULLIGAN-FERRY, Rachel SOARES et autres, « Enquête Catalyst 2013 : les femmes membres de conseil d'administration selon le classement Financial Post 500 », Catalyst, 3 mars 2014, en ligne : <<http://www.catalyst.org/knowledge/enquete-catalyst-2013-les-femmes-membres-de-conseils-dadministration-selon-le-classement-0>> (consulté le 30 septembre 2018).

Cette étude a montré que le pourcentage d'administratrices variait selon le type de sociétés. En 2013, il y avait 12,1% d'administratrices dans les sociétés ouvertes (entreprises privées cotées en bourse), 18,6% dans les sociétés fermées (entreprises privées non cotées en bourse), 30,4% dans les sociétés de la Couronne (sociétés d'État au Québec) et 52,2% dans les coopératives¹¹⁸.

On peut être surpris de voir que ce sont les sociétés ouvertes, et non les sociétés fermées, qui présentent le plus faible pourcentage. En effet, la présence de femmes dans les conseils d'administration participe, comme nous le verrons plus tard (partie 3.2.2), à la réputation de l'entreprise, à laquelle les sociétés cotées en bourse sont très attachées car elle attire les investisseurs et est créatrice de valeur¹¹⁹.

En revanche, le pourcentage plus élevé dans les sociétés de la Couronne peut s'expliquer par l'existence de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*¹²⁰ qui prévoit, à l'article 43 al. 1(2), que le gouvernement établisse une politique visant la parité femmes-hommes dans les conseils d'administration de certaines sociétés¹²¹ à partir de décembre 2011¹²².

De plus, quand il existe des lois en matière de féminisation des conseils d'administration, leur champ d'application est souvent restreint à certains types d'entreprise. En France, la *Loi Copé-Zimmermann* ne concernait, initialement, que les entreprises cotées et les sociétés qui, emploient depuis trois ans au moins 500 salariés permanents et présentent un revenu net d'au moins 50

¹¹⁸ Nathalie BISSONNETTE et Sébastien BOULANGER, « Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises québécoises », Conseil du statut de la femme, Québec, juillet 2014, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/les-femmes-dans-les-c-a-des-entreprises-quebecoises.html#bookmark10>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹¹⁹ David-Anthony DELAVOET, Arnaud DUPUI-CASTÉRÈS et Lionel BENATIA, « Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance », (2011), 2, *Sécurité et Stratégie*, par. 11, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2011-2-page-9.htm>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹²⁰ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

¹²¹ À savoir, la Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Conseil des arts et des lettres du Québec, Investissement Québec, La Financière agricole du Québec, Régie de l'assurance maladie du Québec, Régie des installations olympiques, Retraite Québec, Société d'habitation du Québec, Société de développement des entreprises culturelles, Société de la Place des Arts de Montréal, Société de l'assurance automobile du Québec, Société de télédiffusion du Québec, Société des alcools du Québec, Société des établissements de plein air du Québec, Société des loteries du Québec, Société des Traversiers du Québec, Société du Centre des congrès du Québec, Société du Grand Théâtre de Québec, Société du Palais des congrès de Montréal, Société du Plan Nord, Société québécoise de récupération et de recyclage, Société québécoise des infrastructures et Transition énergétique Québec, voir : *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, art. 43 et Annexe I.

¹²² Celles-ci sont listées en Annexe I, dont Investissement Québec, la RAMQ et la Société des Alcools du Québec.

millions d'euros. Depuis, elle a été étendue à d'autres entreprises, notamment les entreprises publiques nationales¹²³. La loi norvégienne est plus large et concerne les sociétés anonymes, les entreprises publiques d'État ou communales et les sociétés coopératives¹²⁴.

Cela rejoint le constat selon lequel le mode de propriété de l'entreprise peut influencer sur la féminisation du conseil d'administration¹²⁵. Ainsi, au Québec les entreprises d'économie sociale, gérées de manière démocratique (par exemple, les coopératives), sont plus ouvertes aux administratrices. Les sociétés d'État le sont aussi de façon générale, surtout depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*.

Au total, l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles varie selon le type d'entreprise. Étant donné que chaque type d'entreprise a une structure et des obligations légales propres, il est illusoire d'espérer une parfaite uniformité en matière de progression. Cependant, on ne peut que constater qu'en l'absence d'incitations fortes la place des femmes dans les instances de décision reste faible et progresse lentement.

3.1.5 L'influence de la structure

Dans les entreprises, la proportion des femmes dans les instances décisionnelles dépend aussi de la taille de ces dernières (3.1.5.1), de la mission du comité ou de la fonction au sein de la direction (3.1.5.2) et de l'échelon hiérarchique concerné (3.1.5.3).

¹²³ SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, Loi de 2011 : votre entreprise est-elle concernée?, France, en ligne : <<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/vous-etes-une-entreprise-a-la-recherche-dadministratrices/loi-de-2011-votre-entreprise-est-elle-concernee/>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹²⁴ Aagoth STORVIK et Mari TEIGEN, « L'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », 2010, Analyses et documents, Friderich Ebert Stiftung, en ligne : <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/paris/07713.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹²⁵ CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc., note 107, p. 57.

3.1.5.1 Influence de la taille de l'instance décisionnelle

Dans son rapport de 2014¹²⁶, l'*Institutional Shareholders Services (ISS)*¹²⁷, précise que la présence des femmes dans les conseils d'administration dépend de la taille du conseil. Ainsi, il a été remarqué que les entreprises ayant les plus grands conseils avaient, en plus d'une proportion d'administratrices plus élevée en leur sein, fait preuve de la plus grande progression en matière de diversité des genres. En effet, il a été constaté que le pourcentage de progression sur les sept années d'étude est plus important pour les grands conseils d'administration qu'il ne l'est pour les petits et moyens¹²⁸. Soulignons que cela rappelle d'autres études¹²⁹, notamment celle de Diana Bilimoria, dans laquelle elle constatait que les équipes de direction les plus larges sont souvent associées à deux caractéristiques : une présence plus importante de femmes à des postes de commandement (« women officers and women line officers »), ainsi que l'atteinte d'une masse critique¹³⁰ de femmes dans l'équipe de direction¹³¹.

Parmi les 100 entreprises canadiennes déjà citées, nous avons vérifié l'influence de la taille de l'instance décisionnelle sur le nombre de femmes qui y sont présentes en comparant les proportions de femmes après avoir dichotomisé le nombre d'administrateurs en fonction de sa médiane (Médiane: 11 administrateurs, DIQ 9-13, *Figure 6*). Nous confirmons qu'un conseil de taille supérieure à la médiane (12 administrateurs et plus) présente bien une meilleure féminisation. Ainsi 20,3% des sociétés ayant moins de 12 administrateurs atteignaient le seuil de 30% de femmes au conseil d'administration, par rapport à 50% des sociétés ayant 12 ou plus

¹²⁶ E. KAMONJOH, préc., note 86.

¹²⁷ ISS, « Notre ambition », site web, en ligne : < <https://www.fr.issworld.com/a-propos/ambition> > (consulté le 30 septembre 2018)

¹²⁸ E. KAMONJOH, préc., note 86, p. 6 ; Un constat semblable a très récemment été fait par les ACVM : « 15% des postes d'administrateurs étaient occupés par des femmes; toutefois, ce nombre tend à augmenter avec la taille de l'émetteur et à varier selon le secteur d'activité. », voir : ACVM, préc., note 79.

¹²⁹ Voir aussi : Amalia CARRASCO GOLLEGO, Claude FRANCOEUR, Réal LABELLE, Joaquina LAFFARGA et Emiliano RUIZ-BARBADILLO, « Appointing Women to Boards : Is There a Cultural Bias? », (2015), 129 *J. Bus. Ethics* 429, p. 435, en ligne : < <https://ssrn.com/abstract=2643861> > (consulté le 30 septembre 2018).

¹³⁰ Nous détaillerons le concept de « masse critique » dans la section 3.3.2.

¹³¹ Diana BILIMORIA, « The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers », (2006) 18 *Journal of Managerial Issues* 47, No 1, p 57, en ligne: < <https://www.jstor.org/stable/pdf/40604524.pdf?refreqid=excelsior%3Ac9bf24c9695f4371f50da7deb3ac7dcd> > (consulté le 30 septembre 2018).

administrateurs. Ces chiffres suggèrent que d'augmenter la taille des conseils constituerait une voie originale mais efficace pour améliorer l'intégration des femmes.

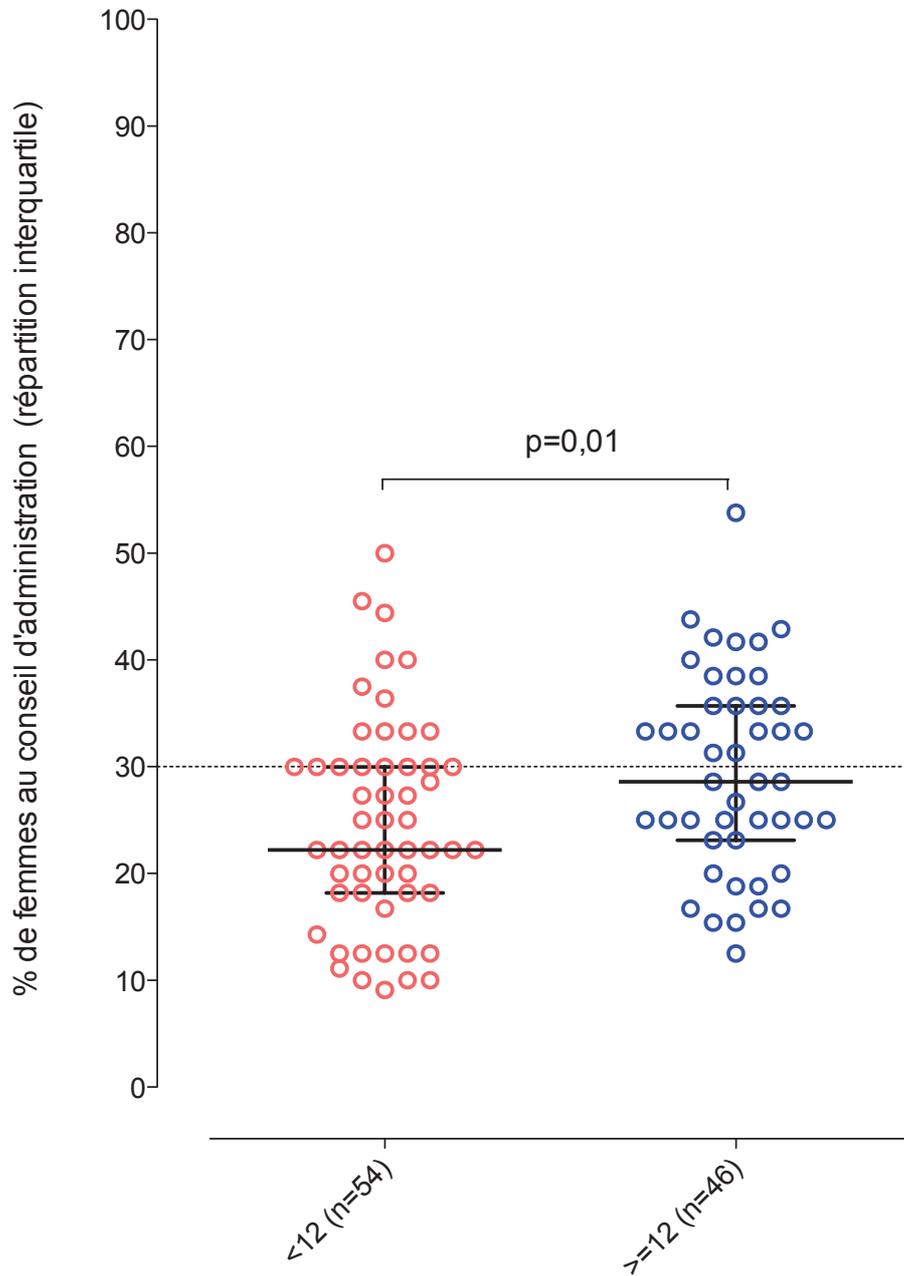


Figure 6: Proportion de femmes dans les conseils d'administration canadiens en 2018 selon la taille du conseil d'administration. Test non paramétrique de Mann & Whitney.

3.1.5.2 Influence du type de comité et des fonctions de direction

En 1988, Kesner, actuelle doyenne de la *Kelley School of Business* de l'Université de l'Indiana, mettait l'accent sur l'importance de tenir compte de la composition de certains comités (vérification, candidature, gouvernance et rémunération), et non pas seulement de celle du conseil d'administration dans son ensemble, car ce sont les plus influents dans l'entreprise¹³². Elle a examiné la composition des comités de 250 entreprises américaines de Fortune 500 selon quatre spécificités des directeurs : leur indépendance (« outsiders » et « insiders »), leurs métiers, leurs mandats et leur genre. Concernant le genre, elle a émis quatre hypothèses, dont l'une est que les femmes sont moins présentes dans les comités les plus importants¹³³. Ses résultats ne confirment qu'en partie cette hypothèse. En effet, elle constate que les femmes sont moins souvent présentes que les hommes dans les comités de gouvernance et de candidature mais qu'elles le sont de façon proportionnelle dans les comités de vérification et de rémunération¹³⁴.

Vingt ans plus tard, en 2008, Adams et Ferreira, deux professeurs en finance et membres de l'*European Corporate Governance Institute*, une association internationale à but non lucratif dont la mission est de permettre le dialogue entre les universitaires, les législateurs et les praticiens à propos des enjeux de gouvernance des entreprises¹³⁵, ont eux aussi analysé l'assignation des comités en fonction des genres¹³⁶. Pour ce faire, ils ont étudié 1939 entreprises ayant au moins l'un des quatre comités suivants : vérification, nomination, gouvernance et rémunération et n'ont retenu que les administrateurs non dirigeants (*non-executive directors*). Ils ont observé que les conseils d'administration plaçaient davantage de femmes que d'hommes dans les comités, et ce principalement dans les comités reliés à la surveillance (comités de vérification, de nomination et de gouvernance)¹³⁷. À l'inverse, il était plus probable que ce soit

¹³² I. F. KESNER, préc., note 27, p. 66 et 67.

¹³³ *Id.*, p. 71.

¹³⁴ *Id.*, p. 73.

¹³⁵ ECGI, « About ECGI », site web, en ligne : < <http://www.ecgi.global/content/about-ecgi> > (consulté le 30 septembre 2018).

¹³⁶ Renée B. ADAMS et Daniel FERREIRA, « Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance », (2008), en ligne: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1107721> (consulté le 30 septembre 2018).

¹³⁷ *Id.*, p. 16.

des administrateurs, et non des administratrices, qui siègent au comité chargé de la rémunération¹³⁸.

On constate que les résultats entre ces deux études diffèrent et nous croyons que cela peut notamment s'expliquer par les différences d'époque, de contexte géographique et de bassin d'études. Toutefois, nous pouvons soutenir que la répartition des administrateurs féminins dans les différents comités ne répond pas strictement au hasard¹³⁹ et illustre, dans le mécanisme de prise de décision, une grande partie des stéréotypes liés au sexe que nous verrons dans la partie 4.2.3.2 intitulée « Droit de ne pas faire l'objet de discrimination et de ne pas souffrir de stéréotypes ».

Enfin, en 2015, le Bureau des activités pour les employeurs, une unité spécialisée du Bureau international du travail (ci-après « BIT »)¹⁴⁰ dont la mission est d'entretenir des relations étroites et directes avec les organisations d'employeurs des États Membres, en leur donnant accès aux ressources de l'OIT et en informant cette dernière de leurs avis, préoccupations et priorités¹⁴¹, publiait un rapport intitulé *Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance*¹⁴². Ce dernier présente les résultats d'une enquête de l'OIT menée en 2013 auprès de plus de 1200 entreprises en Afrique, Asie et Pacifique, Europe orientale et centrale, et en Amérique latine et

¹³⁸ *Id.*, p. 16 et table 4.

¹³⁹ *Id.*, p. 17.

¹⁴⁰ Le Bureau international du travail est le secrétariat permanent de l'Organisation internationale du Travail (ci-après « OIT ») et assure la mise en œuvre des activités de cette dernière. Rappelons que l'OIT est une agence des Nations Unies promouvant auprès de ses 181 États membres les droits au travail, la création d'emplois décents et le développement de la protection sociale et gérant les problèmes du monde du travail en favorisant un dialogue social et l'atteinte d'un consensus entre trois acteurs clés. En effet, elle favorise la réunion des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs (« structure tripartite ») ce qui leur permet, conjointement, d'élaborer des normes, politiques et programmes répondant aux besoins des travailleurs et travailleuses. Pour en savoir davantage, voir : OIT, « Le fonctionnement de l'OIT », site web, en ligne : <<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--fr/index.htm>> (consulté le 30 septembre 2018) ; ACT/EMP, « La mission d'ACT/EMP », OIT, site web, en ligne : <<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/actemp/whatwedo/mission.htm>> (consulté le 30 septembre 2018); Anne-Marie LA ROSA et Isabelle DUPLESSIS, « L'expérience singulière du tripartisme au sein de l'OIT », dans Rostane MEHDI (dir.), *La démocratisation du système des Nations unies*, Paris, Pedone, 2001, 123-139.

¹⁴¹ ACT/EMP, « Prospectus d'information sur ACT/EMP », BIT, p. 3

¹⁴² BUREAU POUR LES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS (ACT/EMP), *Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance [version abrégée]*, Organisation internationale du travail, 12 janvier 2015, en ligne : <http://ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_334889/lang--fr/index.htm> (consulté le 30 septembre 2018).

dans les Caraïbes et à laquelle les organisations nationales d'employeurs de 39 pays ont participé¹⁴³.

Il est rapporté que les femmes accèdent aux postes de direction mais qu'elles y occupent des fonctions d'encadrement spécifiques (ressources humaines, relations publiques et communications, finance et administration) puisqu'elles ne se sont familiarisées qu'avec certaines activités de l'entreprise, ce qui les empêche d'acquérir l'expérience nécessaire dans les domaines relevant de la direction générale¹⁴⁴. Les fonctions d'encadrement assurées par les femmes situées à la périphérie de la pyramide de l'entreprise les empêchent ainsi de rejoindre le tronc central et « de gravir les échelons au-delà d'un certain point de la pyramide hiérarchique¹⁴⁵ ». Ce phénomène, qualifié de « murs de verre » qui viendraient porter et compléter le classique « plafond de verre », conduit à maintenir ou accentuer le déséquilibre existant au sommet de la hiérarchie¹⁴⁶.

3.1.5.3 Accentuation du déséquilibre au sommet de la hiérarchie

Comme le montre l'association Catalyst (*Figure 7*) en analysant les 500 premières sociétés américaines, la proportion de femmes s'amointrit au niveau de la haute direction. Ainsi, seulement 5% des présidents sont-ils des femmes alors qu'elles occupent 21,2% des sièges des conseils d'administration.

¹⁴³ *Id.*

¹⁴⁴ *Id.*, p. 12.

¹⁴⁵ *Id.*, p. 12 à 14.

¹⁴⁶ Celle-ci au sens du *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue* comprend notamment les postes de président-directeur général, président non-exécutif, vice-président, président d'un comité du conseil. Ce constat est fréquent, voir : Lily GERMAIN, « « Se conformer ou s'expliquer ». Quel est le statut de la représentation féminine au sein des conseils d'administration? », 2015, Bulletin LKD-info, Langlois avocats, en ligne : <<https://unik.caij.qc.ca/permalien/PC-a90817>> (consulté le 30 septembre 2018) ; « However, this is unfortunately not the case for CEOs. For instance, in the U.S., only 4 percent of S&P 500 CEOs are women. Among EU Stoxx 600 companies, only 3.5 percent of the CEOs are women. », voir: INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., préc., note 80.

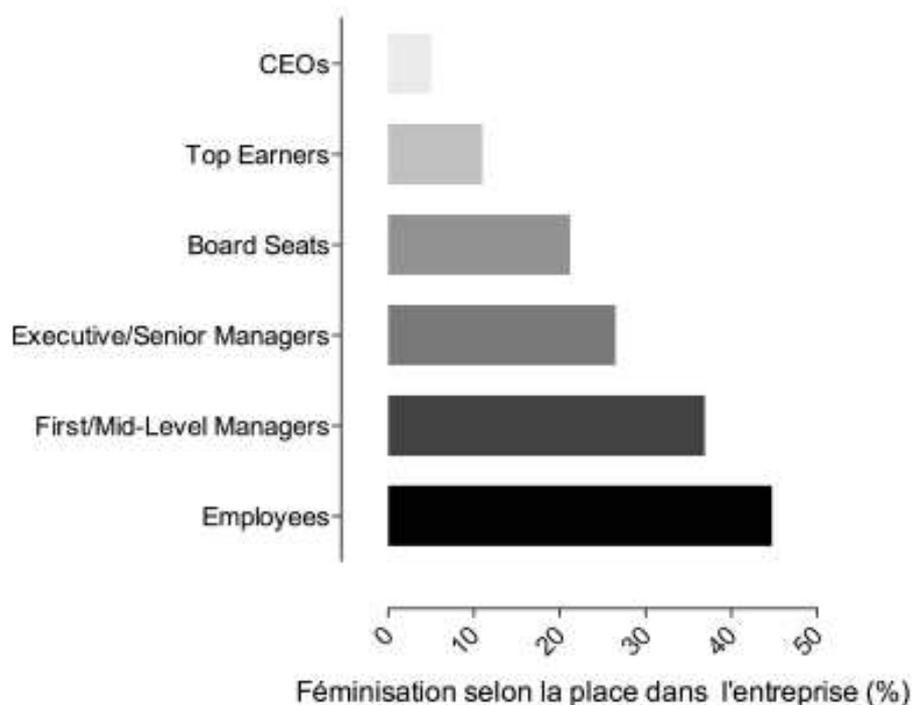


Figure 7: Pyramide de la proportion de femmes aux différents niveaux des 500 premières sociétés américaines de l'index Standard & Poor, tiré de Catalyst, Pyramid: Women in S&P 500 Companies (June 1, 2018)¹⁴⁷.

En France, dans son rapport de 2017, l'Autorité des marchés financiers (AMF) confirme que l'« on observe toujours un décalage important, au sein d'une même entreprise, entre la féminisation du conseil, imposée par la loi, et la présence des femmes dans les plus hautes fonctions »¹⁴⁸. Dans son rapport, dont l'échantillon est constitué de 60 sociétés françaises cotées au CAC 40, ainsi que les sociétés du SBF 120 ayant les capitalisations les plus importantes, l'AMF rapporte qu'aucune entreprise n'a de Présidente-Directrice Générale, que 3% ont une présidente non-exécutive, 5% une directrice générale et seulement 10% une vice-présidente.

¹⁴⁷ CATALYST, «Pyramid: Women in S&P 500 Companies», (2018), Knowledge Center, en ligne: <<http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁴⁸ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, « Rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants, le contrôle interne et la gestion des risques », novembre 2017, France, p. 29, en ligne : <<https://www.amf-france.org/Publications/Rapports-etudes-et-analyses/Gouvernement-d-entreprise?docId=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2F03140cfe-4026-49f8-a66e-131b0b8e0daf>> (consulté le 30 septembre 2018).

Au Canada, nous observons qu'en 2018 seulement quatre des 100 premières entreprises ont placé une femme à leur présidence (*Chief Executive Officer - CEO*). Ces entreprises sont les suivantes : ATCO Ltd, Hudson's Bay Company, Linamar Corp et TransAlta Corp dont les pourcentages de femmes dans leurs conseils d'administration sont respectivement de 30%, 23,1%, 16,7% et 30%. Il ne semble donc pas y avoir de lien direct entre la présence d'une présidente et la féminisation du conseil d'administration. En revanche, il est intéressant de noter que trois de ces entreprises œuvrent dans des secteurs d'activités¹⁴⁹ où la présence des femmes dans les instances décisionnelles est généralement faible (voir la section 3.1.3 « Disparité selon le secteur d'activité de l'entreprise »).

Les situations des États-Unis, de la France et du Canada sont ainsi similaires et témoignent de la faible présence des femmes au sommet de la hiérarchie des entreprises.

3.1.6 Disparité d'évolution, vitesse relative et stagnation

En plus d'être faible, le nombre de femmes dans les instances décisionnelles progresse lentement au niveau mondial. Ainsi, Angel Gurría, Secrétaire générale de l'Organisation de coopération et de développement économiques (ci-après « OCDE »), dans l'introduction du dernier rapport de l'OCDE (2018) notait :

« Malgré les travaux d'analyse et les recommandations pratiques de l'OCDE, et les objectifs fixés au niveau international, les pays doivent en faire davantage. (...) Les inégalités persistent dans tous les domaines de la vie sociale et économique et dans tous les pays, et la situation a souvent peu évolué. (...) Les femmes restent aussi sous-représentées aux fonctions de direction dans les entreprises (...). »¹⁵⁰

Après avoir recueilli les informations en termes de diversité des sexes dans les conseils d'administration des cent plus grandes entreprises canadiennes du *Canadian Spencer Stuart Board Index* en juillet 2018, nous remarquons une progression significative de la proportion des femmes dans les conseils d'administration en 2014 et 2016 avant une relative stabilité (*Figures*

¹⁴⁹ ATCO Ltd est une société de portefeuilles ayant de nombreuses filiales dans les industries des énergies et de la construction, Linamar corp. fournit des produits à destination du secteur automobile et TransAlta corp. œuvre dans le secteur des énergies propres.

¹⁵⁰ OCDE, préc., note 81, p. 5 et 6.

3&4, p. 34 et 36 de ce mémoire). De plus, 41% des entreprises canadiennes atteignent aujourd'hui le seuil de 30% de femmes dans ces instances alors qu'au Québec, plus de la moitié des entreprises atteint ce seuil. La progression est cependant lente, de l'ordre de 1.5% par an¹⁵¹, amenant à une conclusion contrastée, celle d'une évolution favorable qui doit encore être confirmée et accentuée pour s'étendre à la majorité des 100 plus grandes entreprises du Canada.

¹⁵¹ *Figure 3*, p. 34: Moyenne en 2014: 20,42% ; 2015: 22,96% ; 2016: 24,39% ; 2017:26,49%, ; 2018: 26,83%.

3.2 Le principe d'utilité et l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles

Constatant le faible niveau de la féminisation et le contraste des situations, nous devons maintenant nous interroger sur les arguments les mieux à même de défendre l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles.

Dès 1789, Jeremy Bentham, juriste britannique¹⁵² (1748-1832), définissait dans son *Introduction to the Principles of Morals and Legislation*¹⁵³ le principe d'utilité comme celui selon lequel toute action doit être évaluée par sa capacité à améliorer ou dégrader le bonheur de l'individu ou du groupe¹⁵⁴, la valeur morale d'une action devant donc s'analyser à l'aune de ses conséquences et non de manière théorique.

Ce principe a été étendu au XIX^e aux différentes dimensions des activités humaines, sociales, économiques¹⁵⁵, politiques et juridiques dans le cadre plus général de la pensée utilitariste selon laquelle si l'individu cherche à réduire sa peine et augmenter son plaisir, il revient à l'État d'accroître l'utilité des actions en visant à assurer le plus grand bonheur pour le plus grand nombre¹⁵⁶. Il marque encore profondément l'action politique moderne qui cherche à assurer le bien-être du plus grand nombre sans porter atteinte aux droits de l'individu.

Ainsi, le principe d'utilité et la pensée utilitariste permettent-ils d'analyser les conséquences de l'intégration des femmes selon deux dimensions, la première propre à l'entreprise et à son objet (3.2.1), la seconde s'intéressant à l'image de l'entreprise dans la structure humaine qui l'accueille (3.2.2). Plus encore, nous verrons que le seul prisme de l'entreprise est insuffisant

¹⁵² Gilles DOSTALER, « Jeremy Bentham, fondateur de l'utilitarisme », (2011), *Alternatives économiques*, n°298, Idées & Débats, en ligne : <<https://www.alternatives-economiques.fr/jeremy-bentham-fondateur-de-lutilitarisme/00041989>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁵³ Jeremy BENTHAM, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Oxford, Clarendon Press, 1879.

¹⁵⁴ « The principle of utility is the foundation of the present work, so I should start by giving an explicit and determinate account of what it is. By 'the principle of utility' is meant the principle that approves or disapproves of every action according to the tendency it appears to have to increase or lessen—i.e. to promote or oppose—the happiness of the person or group whose interest is in question. », voir: *Id.*, p. 6 et 7.

¹⁵⁵ Notamment par son filleul Stuart Mill (1806-1873) qui publiera en 1869, « De l'assujettissement des femmes » où il défendait que l'application du principe d'utilité avait pour conséquence la pleine égalité des sexes.

¹⁵⁶ G. DOSTALER, préc., note 152.

pour analyser les conséquences de l'intégration dans la société dans son ensemble, rendant utile l'implication de l'État tant au plan réglementaire que juridique (3.2.3).

3.2.1 Les améliorations propres à l'entreprise

3.2.1.1 La gouvernance

Charreaux, professeur émérite en sciences de gestion à l'université de Bourgogne, pionnier des études de gouvernance en France, définit la gouvernance de l'entreprise comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire »¹⁵⁷. On comprend alors qu'il s'agit d'encadrer les comportements des dirigeants.

L'OCDE propose plusieurs notions complémentaires en la définissant comme « l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définis les moyens de les atteindre et de surveiller les performances »¹⁵⁸. À cette fin, sont mis en place des systèmes de transparence des comptes, de contrôle par des instances indépendantes et de recours contre les responsables¹⁵⁹. On s'efforce aussi de définir l'équilibre entre les parties prenantes que sont les hauts dirigeants, les salariés, les actionnaires et les pouvoirs publics.

Adams et Ferreira, en plus d'avoir étudié l'assignation des comités du conseils d'administration en fonction des genres (3.1.5.1), se sont intéressés aux conséquences de la diversité des genres

¹⁵⁷ G. CHARREAUX, *Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théorie et faits*, Economica, Mayenne, Impr. Jouve, 1997.

¹⁵⁸ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 18 juillet 2001, COM (2001) 366, p. 27, en ligne : < <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR> > (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁵⁹ Philippe MOREAU DEFARGES, *La gouvernance*, 5^{ème} éd., Paris, PUF, 2015, p. 34.

sur la gouvernance du conseil d'administration (*board governance*). Ils montrent que celle-ci est améliorée par la présence d'administratrices. En effet, les administratrices sont plus assidues aux réunions et plus impliquées dans les travaux des comités de surveillance que leurs homologues masculins. Or, c'est lors de ces réunions que les directeurs obtiennent les informations nécessaires pour mener à bien leurs missions¹⁶⁰.

De manière inattendue, Adams et Ferreira ont aussi observé que l'assiduité des administratrices incitait les administrateurs et les directeurs masculins à être plus présents aux réunions¹⁶¹. De plus, un conseil féminisé prenait des décisions mieux en adéquation avec les intérêts des actionnaires¹⁶². Enfin, ils ont montré que la présence de femmes dans les conseils d'administration conduisait à une surveillance plus étroite des performances financières de l'entreprise et, en cas de sous-performance, augmentait la probabilité de sanction à l'égard du président¹⁶³. Ils concluent alors que la présence d'administratrices a un impact substantiel dans le travail des conseils d'administration et vont jusqu'à dire que la présence d'administratrices a un impact similaire à celle d'administrateurs indépendants¹⁶⁴.

Or, l'indépendance des administrateurs est l'une des pierres angulaires des codes de gouvernance puisqu'en plus d'apporter des expériences, connaissances et contacts diversifiés, elle assure l'absence de soumission de ses membres à ceux placés au sommet de la hiérarchie exécutive¹⁶⁵. D'ailleurs, comme le rappelle Peter Witz, professeur des Universités à l'IAE Lyon en finance entrepreneuriale et gouvernance¹⁶⁶, « si le conseil d'administration est censé contrôler la conduite du dirigeant supposé poursuivre ses intérêts propres, il faut éviter que l'instance de contrôle soit composée de personnes sujettes aux conflits d'intérêts qu'elles sont supposées contrôler »¹⁶⁷.

¹⁶⁰ R. B. ADAMS et D. FERREIRA, préc., note 136, p. 8 et 17.

¹⁶¹ *Id.*, p. 12.

¹⁶² *Id.*, p. 21.

¹⁶³ *Id.*, p. 18.

¹⁶⁴ *Id.*, p. 26 et 27.

¹⁶⁵ I. F. KESNER, préc., note 27, p. 68.

¹⁶⁶ IAE LYON, « Annuaire », site web, en ligne: <<http://iae.univ-lyon3.fr/wirtz-peter-533466.kjsp>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁶⁷ Peter WIRTZ, *Les meilleures pratiques de gouvernance des entreprises*, collection Repères gestion, Paris, Éditions La Découverte, 2008, p. 55.

Bear, Rahman et Post expliquent comment la présence de femmes dans les conseils d'administration améliore plusieurs aspects de la gouvernance. Ayant souvent des formations différentes de celles des hommes et des expériences en dehors de la sphère des affaires, les femmes proposent de nouvelles perspectives et soulèvent de nouveaux enjeux, ce qui permet de mieux répondre aux besoins des diverses parties prenantes¹⁶⁸. Aussi, elles favorisent une dynamique participative et encouragent des conversations plus ouvertes entre les membres du conseil. Enfin, les conseils d'administration mixtes supervisent davantage l'orientation stratégique de l'entreprise et renforcent la reddition de compte et l'objectivité des décisions¹⁶⁹.

3.2.1.2 La performance

On reconnaît à l'entreprise un objet principal : celui de produire des biens ou des services et d'en assurer la commercialisation afin d'en pérenniser et d'en développer la structure et les revenus. D'ailleurs, de façon synthétique, la performance se comprend comme « le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées¹⁷⁰ » et se mesure selon des standards adaptés au contexte¹⁷¹ (coûts, précision, réalisation, vitesse, etc.). Elle participe de plusieurs dimensions¹⁷², s'évaluant notamment en termes de performance

¹⁶⁸ Stephen BEAR, Noushi RAHMAN et Corinne POST, « The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation », (2010), 97 *Journal of Business Ethics* 207, p. 210, en ligne : < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0505-2>> (consulté le 30 septembre 2018) ; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECÉTARIAT DE LA CONDITION FÉMININE, préc., note 5, p. 6.

¹⁶⁹ CONFERENCE BOARD DU CANADA, « Arguments économiques pour la présence de femmes aux conseils d'administration », 2013, p. 9, en ligne : < <https://www.conferenceboard.ca/topics/crs/wob.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷⁰ Zineb ISSOR, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », (2017), n°17, *Projectics/Proyética/Projectique*, par. 13, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷¹ *Id.*, par. 18 et suiv.

¹⁷² On parle même de « performance globale » qui rassemble des performances économiques, sociales, sociétales, financières et environnementales, voir : *Id.*, par. 28.

financière, d'innovation¹⁷³, voire de « bien-être » des employés¹⁷⁴. Étant donné l'importance du critère de performance pour les entreprises, l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises a donc souvent été analysée de ce point de vue¹⁷⁵.

3.2.1.2.1 La performance financière

La performance financière s'apprécie en termes de rentabilité et de profits. Depuis le début des années 2000, Adler, universitaire américain dont les travaux ont eu un très fort retentissement, notamment en Europe concernant l'égalité des salaires¹⁷⁶, étudie la promotion des femmes aux postes de décisions dans les grandes compagnies¹⁷⁷. Dans sa première étude, il s'appuyait sur les données récoltées de 1980 à 1998 auprès de 200 entreprises américaines appartenant au classement de Fortune 500 pour isoler les 25 entreprises ayant promu les femmes de façon proactive aux plus hauts niveaux de direction et comparer leurs performances en termes de profits par rapport à la performance médiane des entreprises du même secteur d'activités. Dans cette étude, les profits étaient analysés selon plusieurs aspects: pourcentage des ventes, revenus et actifs de l'entreprise. Il a ainsi montré que les entreprises les plus féminisées avaient des profits supérieurs, à hauteur de 34% pour les revenus, de 18% pour les actifs et de 69% pour les

¹⁷³ Fabrice GALIA et Emmanuel ZENOU, « La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation », (2013), n°66, *Management & Avenir*, par. 13, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-8-page-152.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷⁴ EDHEC, « Bien-être au travail et performance dans l'entreprise, est-ce incompatible? Table Ronde avec Henri Lachmann », 2012, en ligne : <<https://www.edhec.edu/fr/bien-etre-au-travail-et-performance-dans-lentreprise-est-ce-incompatible>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷⁵ F. GALIA et E. ZENOU, préc., note 173 ; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, préc., note 3, p. 53 ; Georges DESVAUX et Sandrine DEVILLARD, *Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future*, 2008, McKinsey&Company ; CATALYST, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, 2011, en ligne : < <https://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷⁶ Pour en savoir davantage, voir: COMMISSION EUROPÉENNE, « Equal Pay », en ligne : <https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay_en> (consulté le 30 septembre 2018) ; PARLEMENT EUROPÉEN, *Directive relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte)*, 5 juillet 2006, 2006/54/CE, L 204/23, en ligne : <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054&from=FR>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷⁷ Adler D. ROY, « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », (2001) *Harvard business review* 79(3) ; Adler D. ROY, « Profit, thy name is... woman? », 2009, *Pacific Standard*, en ligne : <<https://psmag.com/economics/profit-thy-name-is-woman-3920>> (consulté le 30 septembre 2018).

capitaux propres. Ces résultats ont ensuite été confirmés dans ses travaux les plus récents (2004 à 2008).

Même si ces observations montrent une très forte corrélation entre féminisation et performance financière, il ne s'agit pas d'un lien de causalité certain. Les entreprises faisant l'effort de promouvoir les femmes pouvant différer sous d'autres aspects, par exemple le champ d'activités ou la structure de l'entreprise. Ainsi, une étude norvégienne a montré que les profits sur le court terme pouvaient être négativement affectés par la mise en place des quotas et cela d'autant plus que les instances décisionnelles des entreprises ne comprenaient pas originellement de femmes¹⁷⁸. De plus, Adams et Ferreira ont établi que la diversité n'avait un impact positif sur la performance de l'entreprise que lorsque celle-ci avait une gouvernance défailante. Lorsque la gouvernance était solide, l'imposition de quotas de genre diminuait la capacité de l'entreprise à générer de la valeur et donc des bénéfices pour les actionnaires¹⁷⁹ (*shareholder value*).

Cependant, une étude récente (2016) du Fonds monétaire international (FMI)¹⁸⁰ portant sur deux millions d'entreprises européennes confirme l'existence d'un lien fort entre la proportion des femmes aux conseils d'administration et le rendement des actifs (*return on assets*) qui « donne des informations sur l'utilisation que fait une entreprise de ses actifs nets pour générer de la rentabilité »¹⁸¹, suggérant qu'il s'agit bien d'une règle générale indépendante des particularités de l'entreprise. De manière assez forte, il est même suggéré que de remplacer dans un conseil d'administration un homme par une femme pourrait augmenter la rentabilité des actifs de 8 à 13 points de base¹⁸².

¹⁷⁸ David A. MASTA et Amalia R. MILLER, « A female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas », (2010), *American Economic Journal : Applied Economics*, en ligne: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1636047> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁷⁹ R. B. ADAMS et D. FERREIRA, préc., note 136, p. 27.

¹⁸⁰ FMI, *IMF Working Paper, Gender Diversity in Senior Position and Firm Performance: Evidence from Europe*, 2016, WP/16/50, p. 18, en ligne: <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1650.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁸¹ Eric ROIG, *Définition de ROA (return on assets)*, 2018, *Droit-finances*, en ligne: <<https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23997-roa-ou-return-on-assets-definition>> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁸² FMI, préc., note 180, p. 18.

Toutefois, on remarque dans les études portant sur le genre dans l'entreprise de grandes variations dans les méthodes d'analyse, le choix des données caractérisant l'entreprise ou les critères de la performance, constituant dès lors des biais dans le recueil de l'information¹⁸³. Ainsi, St-Onge et Magnan insistent sur la possibilité de liens non pris en compte entre le sexe, les compétences et d'autres éléments de caractère (indépendance d'esprit, origine ethnique ou culturelle, expérience) des administrateurs, et sur le fait qu'une modification de la composition du conseil d'administration peut être simultanée d'une réorientation profonde de la stratégie de l'entreprise¹⁸⁴. De plus, certains ont remarqué que la performance des entreprises ayant promu des femmes était, avant même ces promotions, supérieure aux autres entreprises, ce qui peut témoigner d'une plus grande capacité à innover de manière générale¹⁸⁵. La promotion des femmes risque alors d'apparaître comme une conséquence de cette capacité et non plus comme un élément déterminant pour la performance de l'entreprise.

Enfin, on ne doit pas négliger ce qui pourrait s'apparenter à un biais de publication privilégiant la diffusion d'études montrant un bénéfice au rééquilibrage des genres, surtout quand elles sont financées par des organisations ayant pour objet sa promotion¹⁸⁶. D'autres relèvent que l'essentiel des études porte sur les sociétés cotées dont les données structurelles et économiques sont publiées et donc facilement accessibles, par opposition avec les petites et moyennes entreprises¹⁸⁷ qui représentent pourtant une part importante de la structure économique.

Au total, l'argument de l'amélioration de la performance financière, bien que très souvent avancé, ne fait pas l'objet d'un consensus. Certaines études ont montré l'absence d'incidence de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles en termes de performance

¹⁸³ Pour en savoir plus sur les biais en matière de recueil d'information, voir : CEDIP, « Les principaux biais à connaître en matière de recueil d'information », 2014, en ligne : <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Fiche_62_cle581f59.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

¹⁸⁴ Sylvie ST-ONGE et Michel MAGNAN, « Les femmes au sein des conseils d'administration : bilan des connaissances et voies de recherche futures », (2013), 16-1, *Finance Contrôle Stratégie*, par. 25; Walid BEN-AMAR, Claude FRANCOEUR, Taieb HAFSI et Réal LABELLE, « What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership », (2013), 24 *British Journal of Management* 85.

¹⁸⁵ Sophie LANDRIEUX-KARTOCHIAN, « Femmes aux commandes, entreprises performantes? », (2010), 23 *Travail, genre et société* 171, p. 173.

¹⁸⁶ S. ST-ONGE et M. MAGNAN, préc. note 184, par. 25.

¹⁸⁷ S. LANDRIEUX-KARTOCHIAN, préc., note 185, p. 8.

financière, alors que d'autres ont démontré de nettes améliorations. Étant donné la complexité des moyens d'évaluation déployés pour appréhender et quantifier la performance, le seul argument économique pour intégrer les femmes dans les instances décisionnelles des entreprises apparaît alors incertain et vraisemblablement insuffisant.

3.2.1.2.2 L'innovation

L'innovation est considérée comme les améliorations relatives au produit et sa diffusion (*marketing*), à l'organisation de l'entreprise, et au procédé de production¹⁸⁸. Dans la mesure où le rôle des administrateurs est d'amener à l'entreprise une parfaite connaissance des marchés et des réseaux ainsi que des conseils stratégiques, on peut s'interroger sur l'influence de la diversité, y compris de genre, sur l'innovation. En effet, Dezsó et Gaddis Ross ont montré que la représentation des femmes dans les échelons les plus élevés de la gestion (*management*) est positive pour la performance de l'entreprise uniquement dans la mesure où l'entreprise développe une stratégie centrée sur l'innovation¹⁸⁹.

Galia et Zenou ont, de plus, montré que la diversité de genre dans les conseils d'administration contribue à l'innovation marketing de l'entreprise¹⁹⁰. En effet, elle amène une meilleure connaissance du profil et des besoins du consommateur et des marchés associés, permettant à l'entreprise d'orienter ses efforts dans le sens d'une meilleure efficacité¹⁹¹. Cependant, la diversité de genre semble moins pertinente pour ce qui concerne les innovations de procédé et de produit qui dépendent principalement des relations des administrateurs avec des partenaires extérieurs (innovation des procédés) ou de leurs âges (innovation produit). Ainsi, quel que soit l'aspect étudié, marketing, procédés ou produits, la diversité des administrateurs, notamment de genre, est-elle positive pour l'entreprise.

¹⁸⁸ Pour en savoir davantage, voir : F. GALIA et E. ZENOU, préc., note 173.

¹⁸⁹ Cristian L. DEZSÓ et David GADDIS ROSS, « Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation », (2012) 33 *Strategic Management Journal* 1072, p. 1073.

¹⁹⁰ F. GALIA et E. ZENOU, préc., note 173, par. 78.

¹⁹¹ *Id.*, par. 66.

3.2.1.2.3 Renforcement du lien entre les employés et l'entreprise

La présence des femmes dans les instances décisionnelles a de profondes conséquences sur l'organisation de l'entreprise. On les observe principalement à deux niveaux; celui du conseil d'administration où en brisant la tradition des « Old boys club » elle modifie la dynamique du conseil¹⁹² et celui de l'entreprise même où la disparition du plafond de verre au niveau du conseil d'administration porte un message d'espoir en direction des employées.

En effet, il a été observé que la féminisation des conseils d'administration améliore les perspectives de carrière et de travail des femmes¹⁹³ et autres groupes protégés (minorités visibles, personnes handicapées, etc.) et accroît leur sentiment d'être respectés et satisfaits¹⁹⁴, ainsi que leur motivation au travail¹⁹⁵. Dezsó et Gaddis Ross avancent que la présence de femmes aux plus hauts échelons de l'entreprise motive et accentue l'engagement des cadres intermédiaires¹⁹⁶.

3.2.2 Les améliorations des relations externes de l'entreprise

L'intégration des femmes dans les instances décisionnelles a aussi des conséquences positives sur l'image de l'entreprise, qui représente une véritable valeur dans son appréciation extérieure. En effet, les considérations sociales influencent la perception, les jugements et les décisions d'investissement des consommateurs et des investisseurs¹⁹⁷.

¹⁹² Mariateresa TORCHIA, Andrea CALABRÒ et Morten HUSE, « Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass », (2011) 102 *Journal of Business Ethics* 299 ; MCKINSEY&COMPAGNIE, « Women Matter. La mixité, levier de performance de l'entreprise », (2007), p. 12 et 13.

¹⁹³ D. BILIMORIA, préc., note 131, p 47 et 57 ; S. TERJESEN et V. SINGH, préc., note 93 ; S. ST-ONGE, préc. note 184, par. 26.

¹⁹⁴ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SecrÉTARIAT DE LA CONDITION FÉMININE, préc., note 12, p. 6.

¹⁹⁵ S. ST-ONGE et M. MAGNAN, préc. note 184, par. 26 ; MCKINSEY&COMPAGNIE, préc., note 192, p 10.

¹⁹⁶ C. L. DEZSÓ et D. GADDIS ROSS, préc., note 189, p. 1076.

¹⁹⁷ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, préc., note 158, par.10 ; David-Anthony DELAVOET, Arnaud DUPUI-CASTÉRÈS et Lionel BENATIA, « Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance », (2011) 6 *Sécurité & Stratégie* 9, par. 6, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2011-2-page-9.htm>> (consulté le 30 septembre 2018).

Bear, Rahman et Post ont montré que la présence des femmes dans les conseils d'administration envoyait deux signaux distincts. L'un direct témoignant auprès des observateurs extérieurs de l'intérêt porté par l'entreprise aux questions des minorités et des femmes, l'autre indirect qui, en donnant une évaluation positive de la responsabilité sociale de l'entreprise¹⁹⁸, participe à sa réputation¹⁹⁹.

La réputation est en effet « une affaire de perception, en externe ou en interne, des produits, ou services délivrés, mais aussi de l'entreprise elle-même ou de ses dirigeants. *In fine*, elle représente la somme des perceptions passées et présentes des parties prenantes et de leurs attentes pour le futur »²⁰⁰. Or, cette réputation est créatrice de valeur. Par exemple, Wright, Ferris et Hiller ont montré que la visibilité des politiques de management de la diversité avait des conséquences positives sur l'évolution de la valeur de actions²⁰¹.

Le *Conference Board du Canada*, un organisme canadien indépendant et sans but lucratif dont la mission est de fournir aux Canadiens et aux principaux décideurs idées et connaissances, notamment dans le domaine du rendement organisationnel²⁰², explique que l'évaluation de l'entreprise s'apprécie en termes de rentabilité, ainsi que du point de vue de son apport à la collectivité locale et mondiale, sa bonne réputation permettant de maintenir sa valeur sur le marché²⁰³.

De plus, l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles constitue un atout en matière de compétitivité puisqu'elle permet de mieux répondre aux demandes des consommateurs²⁰⁴.

¹⁹⁸ Cette notion est abordée à la section 4.3.1

¹⁹⁹ S. BEAR, N. RAHMAN et C. POST, préc., note 168, p. 207 et 210.

²⁰⁰ D-A. DELAVOET, A. DUPUI-CASTÉRÈS et L. BENATIA, préc., note 197, par. 7.

²⁰¹ Peter WRIGHT, Stephen P. FERRIS, Janine S.I. HILLER et Mark KROLL, « Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation », (1995) 38 *Academy of Management Journal* 272 ; D'autres études ont montré une amélioration de la performance boursière des entreprises en présence de diversité dans les conseils d'administration et au niveau du management, voir: Claude FRANCOEUR, Réal LABELLE et Bernard SINCLAIR-DESGAGNÉ, « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management », (2008) 81 *Journal of Business Ethics* 83.

²⁰² CONFERENCE BOARD DU CANADA, « À propos de nous », site web, en ligne: <<https://www.conferenceboard.ca/francais/francais.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁰³ CONFERENCE BOARD DU CANADA, préc., note 169, p.8.

²⁰⁴ *Id.*, p. 6 ; GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRETARIAT DE LA CONDITION FÉMININE, préc., note 12, p. 6.

Dans son rapport de 2007, McKinsey expliquait que les femmes sont, dans une proportion considérable, à l'origine des décisions d'achat des foyers, même dans les industries traditionnellement masculines, telle que l'industrie automobile²⁰⁵. Dès lors, la présence des femmes dans les organes de décision permet de mieux répondre à la demande des consommateurs ce qui, en plus de générer de l'argent directement par les achats, contribue à leur satisfaction²⁰⁶. Enfin, la présence d'administratrices encourage le développement des réseaux de l'entreprise, notamment en participant à des programmes de mentorat²⁰⁷.

Cependant et comme nous venons de le voir, la démonstration par des critères vérifiables que l'intégration des femmes améliore les performances de l'entreprise connaît de nombreuses limites, notamment les différents biais de la mesure en sciences humaines et en économie et la difficulté qui existe à définir et hiérarchiser les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, n'utiliser que la création de valeur²⁰⁸ pourrait affaiblir la défense de l'intégration des femmes dans les instances de direction de l'entreprise.

Dans la suite des travaux de la pensée utilitariste, on peut alors poser la question du rôle de l'État, garant du droit. En effet, fonder l'analyse sur le champ du droit donnerait à l'intégration des femmes une base solide, indépendante des biais de l'analyse économique qui pourrait même atteindre une valeur universelle en l'appuyant sur les instruments du droit international²⁰⁹.

²⁰⁵ MCKINSEY & COMPAGNIE, préc., note 192, p. 10.

²⁰⁶ *Id.* ; CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc., note 107, p. 42.

²⁰⁷ S. TERJESSEN et V. SINGH, préc., note 93, p. 55.

²⁰⁸ S. ST-ONGE et M. MAGNAN, préc., note 184, par. 25.

²⁰⁹ Et ce comme énoncé par, entre autres, la *Déclaration universelle des droits de l'Homme*, Rés. AG 217 (III), Doc. Off. AG NU, 3^e sess., supp. n°13, Doc. NU. A/810 (1948), art. 1 (ci-après « DUDH »); Julie C. SUK, « Gender parity and state legitimacy: from public office to corporate boards », (2012) 10 *International Journal of Constitutional Law* 449, p. 450, en ligne : <<https://doi.org/10.1093/icon/mos012>> (consulté le 30 septembre 2018). Le principe d'universalité des droits humains signifie les droits humains pour tous les êtres humains, voir : Vincent VALAÏ, *Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels : prélude à une vision unifiée des droits de l'Homme ?*, mémoire de maîtrise, Montréal, Faculté de science politique et de droit, Université du Québec à Montréal, 2011, p. 54 et suiv. ; « L'expression « universalité des droits humains » ne doit pas être entendue comme la validité effective des droits humains dans le monde, mais désigne au contraire leur prétention à une portée, une vocation universelle. En d'autres termes, l'universalité des droits humains implique qu'ils s'adressent à tous les hommes et toutes les femmes. », voir : Alex SUTTER et Büro TRANSKULTUR, « Que signifie « universalité des droits humains ? », 2012, Plateforme d'information, Human Rights, en ligne : <<https://www.humanrights.ch/fr/dossiers-droits-humains/universalite-des-droits-humains/que-signifie-universalite/>> (consulté le 30 septembre 2018).

3.2.3 Au-delà de l'entreprise, des enjeux de société

Si la finalité principale des entreprises est bien économique et si la place des femmes peut s'analyser en termes de performance, ce qui est souvent abordé dans la littérature anglaise sous le terme de « *business case for diversity* »²¹⁰, on ne peut analyser la féminisation des forces de travail que sous ce seul aspect. En effet, il faut aussi considérer l'entreprise comme élément constitutif des groupes humains et s'interroger sur son rôle sociétal²¹¹ et voir comment les principes d'égalité et de démocratie peuvent y être appliqués.

3.2.3.1 Les entreprises, des partenaires sociaux impliqués dans l'élaboration des normes

La cogestion de fait, établie entre le gouvernement et les groupes d'intérêt comme les syndicats professionnels et les associations industrielles, a permis à la Norvège d'être dès 2003 le premier pays à imposer l'équilibre des sexes (40%) dans les conseils d'administration²¹². En effet, certains pays reconnaissent un rôle de partenaire social²¹³ aux entreprises²¹⁴, ce qui facilite autant les prises de position de l'autorité publique que l'adhésion des entreprises²¹⁵. La tradition de cogestion permet de renforcer la légitimité de l'action de l'État dans un domaine aux frontières de l'économie et de la sociologie. À cet égard, il n'est pas inutile de rappeler qu'en 2006, l'instauration de quotas en Norvège a dégradé certains indicateurs de la performance

²¹⁰ J. C. SUK, préc., note 209, p. 450.

²¹¹ S. ST-ONGE et M. MAGNAN, préc. note 184, par. 35.

²¹² J. C. SUK, préc., note 209, p. 450.

²¹³ *Id.*, p. 460.

²¹⁴ Par exemple, en France, les représentants de certaines grandes entreprises ont participé aux discussions relatives à la modification des dispositions du Code civil touchant à l'objet social des entreprises dans le cadre du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, voir : MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) », sept. 2018, en ligne : <<https://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/plan-d-action-pour-la-croissance-et-la-transformation-des-entreprises-pacte>> (consulté le 30 septembre 2018) ; Marie BELLAN, « Redéfinir le rôle de l'entreprise : un projet qui secoue le patronat », Les Échos, 12 décembre 2017, France, en ligne : <https://www.lesechos.fr/12/12/2017/lesechos.fr/0301014119608_redefinir-le-role-de-l-entreprise---un-projet-qui-secoue-le-patronat.htm> (consulté le 30 septembre 2018).

²¹⁵ Pour approfondir, voir : J. C. SUK, préc., note 209, p. 460 et suiv.

économique des entreprises et que, malgré cela, ce choix de société a été maintenu car fortement soutenu par le gouvernement et les partenaires sociaux²¹⁶.

3.2.3.2 *L'égalité devant la loi, une réalité pour les entreprises ?*

On ne peut aborder la parité entre hommes et femmes sans faire référence au principe d'égalité, principe fondateur des sociétés modernes²¹⁷ repris et développé dans de nombreux préambules d'instruments du droit national et international²¹⁸. Cependant, s'il est reconnu entre êtres humains, son application aux relations entre les sexes dans l'entreprise est plus récente et fragile. Le déséquilibre observé dans les instances décisionnelles pourrait alors être abordé du point de vue d'une inégalité dans la mise en œuvre de droits pourtant reconnus de manière égale entre les sexes.

Ainsi, nous proposons que laisser en l'état ce déséquilibre amènerait à un deuxième type de rupture d'égalité, celle que rencontre tout justiciable à l'égard de la loi. En effet, le monde de l'entreprise, structure ayant pourtant le statut de personne morale, jouiraient alors d'une situation distincte de celles des autres justiciables. Une telle situation porterait atteinte à la légitimité de l'État dont les lois, votées par ses représentants, ou les normes portées par son administration ne seraient pas unanimement appliquées.

3.2.3.3 *Le fait démocratique dans les entreprises*

Plutôt que d'établir par la négociation sociale des quotas de participation comme cela a été le cas en Norvège, ce sont en France, les principes de démocratie et d'égalité qui ont été mis en avant pour introduire des impératifs de parité dans les structures électives et celles assurant des responsabilités professionnelles ou sociales.

²¹⁶ D. A. MASTA et A. R. MILLER, préc., note 178, p. 4.

²¹⁷ S. ST-ONGE et M. MAGNAN, préc. note 184, par. 29 et 30.

²¹⁸ DUDH, art. 1; *Charte des Nations Unies (et Statut de la Cour internationale de justice)*, 26 juin 1945, C.N.U.O.I., vol. 15, p. 365 (ci-après « Charte des Nations Unies ») ; *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, 18 décembre 1979, A.G. Rés. 34/180, N.U. ROAG 34^e sess., Supp. No. 44 à 193, U.N. Doc. A/34/36 (1980), e.e.v. 3 Sept. 1981 (ci-après « CEDEF »).

On peut en effet s'interroger sur les droits qui permettraient d'instaurer des quotas dans les entreprises. C'est le sens du travail de Suk, juriste, qui rappelle d'abord les quotas de genre mis en place par plusieurs pays européens dans les assemblées élues et les partis politiques²¹⁹ dont la défense est rendue aisée par l'objet de ces assemblées qui est bien de représenter l'ensemble des citoyens, dont les femmes²²⁰. Elle analyse ensuite la démarche législative qui a permis en France d'instaurer en 2011 des quotas de genre dans les conseils d'administration de certaines entreprises, sur la base de la parité démocratique plutôt que sur celle de la réparation par mesures positives (« *affirmative action* »²²¹) d'un préjudice subi par les femmes.

Cela a été la conséquence d'un processus lent et patient, allant du rejet d'une première loi sur la parité électorale en 1982 jusqu'à l'adoption en 2011, vingt-neuf ans plus tard, de quotas dans les entreprises. Bien que lente au regard des enjeux sociaux, la constance de cette marche vers la parité tant élective que professionnelle, témoigne d'une volonté politique et sociale, forte et largement partagée dans le pays, de mettre en avant l'idéal unanime de démocratie, plutôt que la discrimination d'un sexe au profit de l'autre.

Nous pensons que cette volonté de ne pas enfermer l'individu dans son appartenance sexuelle mais de le considérer avant tout comme citoyen a comme avantage par rapport à l'imposition directe de quotas son caractère adaptatif, permettant dans le futur de répondre à toutes autres évolutions de société, portant par exemple sur les notions de genres, des sexes ou d'identités sociales.

²¹⁹ J. C. SUK, préc., note 209, p. 454.

²²⁰ EUROPEAN PARLIAMENT DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, *Electoral Gender Quota Systems and Their Implementation in Europe*, Policy Department C, PE 408.309 (2008), en ligne: < [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2008/408309/IPOL-FEMM_ET\(2008\)408309_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2008/408309/IPOL-FEMM_ET(2008)408309_EN.pdf) > (consulté le 30 septembre 2018).

²²¹ En réalité, il faut comprendre par ces termes les mesures temporaires spéciales prévues à l'article 4(1) CEDEF, voir : COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°25 : premier paragraphe de l'article 4 de la Convention (Mesures temporaires spéciales)*, (2004) 30^{ème} sess., par. 17 (ci-après : « Recommandation n°25 »). Cet aspect sera traité plus tard, voir : partie 4.2.3.

Ainsi, cette évolution de droit (*Tableau I, en annexe*) a permis de dépasser les arguments opposés à la parité, de discrimination fondée sur le sexe²²², d'inégalité devant la loi et de primauté des capacités et de l'utilité commune²²³, pour introduire d'abord dans les instances électives²²⁴ puis dans l'entreprise²²⁵ des quotas selon les sexes. Ces avancées ont conduit à modifier à deux reprises la Constitution française. D'abord, en 1999, en modifiant l'article 3 de la *Constitution* par l'alinéa suivant : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives » (nos soulignements) permettant au législateur d'instaurer en 2000 et 2003 la parité dans les instances électives, puis, en 2008, en étendant « l'égal accès » aux responsabilités professionnelles et sociales²²⁶.

Dans les deux cas, le terme d'« égal accès » est utilisé afin d'obtenir la parité dans les instances électives ou les représentations professionnelles. On observe alors dans la loi fondamentale, un glissement entre un principe, celui d'égalité, et un objectif, celui de la parité. Ce mouvement était clairement résumé par la délégation du Sénat aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes²²⁷ qui notait en 2000 que la première révision constitutionnelle ouvrait « la voie, d'une égalité d'accès en droit, vers une égalité d'accès en fait des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives » (nos soulignements).

²²² *Loi constitutionnelle n° 99-569 du 8 Juillet 1999 relative à l'égalité entre les hommes et les femmes*, J.O.R.F. n°157, 9 juillet 1999, p. 10175.

²²³ *Loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République*, J.O.R.F n°171, 24 juillet 2008.

²²⁴ *Loi constitutionnelle n° 99-569 du 8 Juillet 1999, relative à l'égalité entre les hommes et les femmes*, préc., note 220.

²²⁵ *Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle*, J.O.R.F n°0023, 28 janvier 2011, p. 1680.

²²⁶ « L'article 1er de la Constitution est complété par l'alinéa : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. » Le dernier alinéa de l'article 3 de la Constitution est supprimé. », voir : *Loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République*, J.O.R.F n°171, 24 juillet 2008, art. 1.

²²⁷ Danièle POURTAUD, *Projet de loi tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives*, Rapport d'information n°215 (2000), Sénat, France, p. 13, en ligne : <<https://www.senat.fr/rap/r99-215/r99-215.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

Cette transition d'une égalité d'accès vers une égalité de nombre est facile à défendre pour des fonctions d'élus du peuple, ce dernier étant constitué à parts égales de représentants des deux sexes. Son utilisation pour les responsabilités professionnelles et sociales qui n'ont pas de fonction de représentation est selon nous plus délicate mais tire une grande part de sa force du précédent établi pour les fonctions électives. Cette progression par analogie est bien perceptible dans la loi constitutionnelle du 23 juillet 2008 qui complète seulement l'article précédent de la manière suivante : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales » (nos soulignements).

On peut aussi remarquer l'évolution dans l'application du principe d'égalité. D'abord, il a été utilisé par le juge constitutionnel pour invalider les dispositions du titre III relatif à « l'accès des femmes à des instances délibératives et juridictionnelles » de la *Loi de 2006 portant sur l'égalité salariale entre femmes et hommes*²²⁸ en les jugeant contraires au principe d'égalité devant la loi. En effet, le juge constitutionnel refusait à cette époque de « faire prévaloir la considération du sexe sur celle des capacités et de l'utilité commune »²²⁹, malgré une première loi constitutionnelle en 1999 où le législateur faisait évoluer le principe premier d'égalité entre citoyens en inscrivant l'égalité des chances d'accès aux fonctions électives. Une seconde loi constitutionnelle a étendu en 2008 l'idée d'égalité des chances aux responsabilités professionnelles et sociales, ouvrant la voie à la *Loi Copé-Zimmermann* et à l'introduction de proportion de femmes dans les conseils d'administration de certaines sociétés.

Enfin, on doit s'interroger sur le temps nécessaire pour inscrire la parité dans le droit national alors que le paragraphe 1 de l'article 4 de la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations faites à l'égard des femmes* (ci-après « CEDEF ») autorise des mesures de discriminations positives temporaires (4.2.2). La France qui est partie à cette convention depuis 1983 aurait en effet pu faire valoir ce moyen au risque, comme cela a été le cas en 1982 et

²²⁸ *Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes*, J.O.R.F, 24 mars 2006, p. 4440.

²²⁹ Notons ici la référence explicite faite aux travaux de Jeremy Bentham (3.2) pour rejeter l'introduction des quotas dans le monde de l'entreprise sur la base de la primauté des capacités et de l'utilité commune.

2006²³⁰, d'une saisine devant le Conseil constitutionnel. En effet, si depuis la Constitution de 1958 les normes internationales ont en France une valeur supérieure à la loi, elles restent subordonnées à la Constitution²³¹ et le succès des saisines citées ci-dessus montre que des mesures discriminatoires auraient été très vraisemblablement rejetées par le Conseil constitutionnel français. De plus, la CEDEF n'autorise ce moyen que de manière temporaire, dans l'attente d'une résolution pérenne de l'obstacle.

Ainsi, ce processus qui a associé pendant 29 ans, révisions de la loi fondamentale et travail législatif apparaît-il *in fine* plus solide et donc préférable à l'application directe des instruments du droit international. Nous voyons ici une limite importante dans l'utilisation du droit international pour modifier le quotidien des citoyens dans un État de droit. Toutefois, rappelons que le droit international peut servir de moteur pour le droit national et offrir un système de « recours » contre un État. Il joue ainsi non seulement un rôle d'initiation grâce à son pouvoir d'influence mais offre de plus un système de recours ouverts aux particuliers dans certaines circonstances.

Au total, cet exemple détaille les obstacles rencontrés dans la défense de l'égal accès aux fonctions de représentation électorale et de responsabilité professionnelle et sociale mais montre qu'il existe d'autres moyens de droit que la discrimination positive pour assurer la transition entre une égalité de droit et une égalité de fait.

²³⁰ Pour plus de précisions, voir Tableau I en annexe.

²³¹ VIE PUBLIQUE, « Les traités internationaux et la Constitution », 2018, Direction de l'information légale et administrative, France, en ligne : <<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/traites-internationaux-constitution.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

3.3 La dynamique des processus de décision dans les instances décisionnelles

Étant entendu que le déséquilibre actuel n'est pas acceptable du point de vue du droit, se pose la question des mécanismes sociologiques qu'il met en jeu et dont la poursuite ferait injure aux droits des femmes.

3.3.1 Quantité ou qualité, quotas et « tokénisme »

Le déséquilibre entre les sexes au sein d'un groupe a fait l'objet de nombreux travaux de psychologie sociale qui montrent que c'est autant en termes de dynamique de décision qu'en pourcentage qu'il faut raisonner pour dépasser le seul effet de représentation et respecter l'apport des femmes dans les processus de décision.

Nous présentons ici plusieurs travaux fondamentaux qui montrent de manière constante comment la situation de minorité fait injure à la reconnaissance des femmes dans les instances de décision, travaux qui peuvent être appelés dans tout argumentaire venant en défense à l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises.

Dès 1977, le travail fondateur de Kanter, sociologue de formation, aujourd'hui professeure en management des entreprises à la Harvard Business School, a caractérisé trois seuils d'asymétrie numérique²³²:

1. Une distribution déséquilibrée de 15%/85% (« *skewed* ») où la large majorité possède une position dominante, alors que les membres du groupe minoritaire ont une fonction symbolique de représentation souvent marquée par les préjugés du groupe majoritaire, et sont appelés « *tokens* »²³³ voire « solos » quand ils sont solitaires. Cette situation ne permet pas à la minorité de s'exprimer pleinement;

²³² Rosabeth M. KANTER, « Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women », (1977) 82-5 *American Journal of Sociology* 965.

²³³ Le terme « Token » qui, en anglais, se définit par un « élément visible représentant un fait ou une qualité » (notre traduction), “a thing serving as a visible or tangible representation of a fact, quality, feeling, etc.: mistletoe was cut from an oak tree as a token of good fortune | I wanted to offer you a small token of my appreciation”, voir: NEW OXFORD AMERICAN DICTIONARY, “token”, en ligne: < <https://en.oxforddictionaries.com/definition/token>> (consulté le 30 septembre 2018).

2. Une distribution inégale, « penchée » de 35%/65% (« *tilted* ») où la minorité se renforce et dont les membres peuvent s'exprimer comme individus, former des alliances au sein de la minorité ou avec des membres de la majorité pour influencer sur les décisions du groupe;
3. Et une distribution équilibrée s'approchant de la parité à 40%/60% (« *balanced* ») qui autorise les membres de chaque groupe à interagir indépendamment de leur groupe d'origine s'ils le désirent²³⁴ pour former d'autres ensembles en fonction d'intérêts communs.

McGuire a montré qu'un groupe féminin, quand il est minoritaire et de ce fait visible²³⁵, est exposé à une exigence particulière de performance²³⁶. Cette attente peut amener ses membres à rechercher la sécurité du groupe en se conformant aux stéréotypes de leur sexe au détriment de leur personnalité propre²³⁷. De plus, les femmes en situation de minorité dans un contexte de travail accusent une baisse de leurs performances et de leur confiance en elles qui se traduit par une mauvaise reconnaissance par leurs pairs de leurs capacités de *leadership*²³⁸. Notons que la situation de minorité serait au contraire bénéfique aux hommes qui semblent en tirer profit et avantages, William proposant même le concept d'« escalateur de verre », faisant pendant au plafond de verre qui contraint la progression des femmes²³⁹. On a ainsi pu écrire que « les femmes souffrent d'appartenir à la minorité numérique alors que les hommes semblent en tirer profit²⁴⁰ ». D'autres ont observé que les femmes peuvent adopter des caractéristiques masculines

²³⁴ Marie-Laure VIALON et Delphine MARTINOT, « Effets de l'asymétrie numérique entre hommes et femmes dans un groupe de travail: le rôle modérateur du contexte », (2010) 10 *L'année psychologique* 157, p. 158.

²³⁵ Selon la théorie de la distinctivité numérique qui veut que moins il y a d'individus pour représenter une catégorie plus l'attention est portée sur eux, voir : William J. McGUIRE et Alice PADAWER-SINGER, « A trait salience in the spontaneous self-concept », (1976) 33 *Journal of Personality and Social Psychology* 743.

²³⁶ Alison M. KONRAD, Vicki KRAMER et Sumru ERKUT, « Critical Mass: the impact of three or more women on corporate boards », (2008) 37 *Organizational Dynamics* 145, p. 146.

²³⁷ R. M. KANTER, préc., note 232, p. 966 ; M-L. VIALON et D. MARTINOT, préc., note 234, p. 162.

²³⁸ M-L. VIALON et D. MARTINOT, préc., note 234, p. 160 et 167.

²³⁹ *Id.*, préc., note 234, p. 161 et 172. Toutefois, les auteures nuancent ce propos en précisant qu'« appartenir à la minorité numérique peut être favorable aux femmes dès lors que le contexte de performance rend saillant un stéréotype de genre qui leur est favorable, et ce, même si la tâche à accomplir est perçue comme stéréotypiquement masculine. »

²⁴⁰ *Id.*

pour dépasser les inconvénients de leur statut numérique minoritaire au risque de négliger ensuite les contraintes liées au genre qu'elles ont su dominer²⁴¹.

Ainsi observe-t-on que, lorsqu'elles constituent un groupe minoritaire, les femmes tendent à adapter leur comportement, du fait de la perception que le groupe majoritaire a d'elles-mêmes, ou de par leur propre perception. Un tel constat peut inquiéter dans une instance décisionnelle où l'on attend de chacun qu'il fasse valoir son point de vue pour le bien de tous de façon réelle, indépendante et maîtrisée.

Faisant écho à l'apport de la psychanalyse dans l'étude des relations entre les sexes, les travaux de Kanter dégagent quatre stéréotypes de la vision des hommes vis-à-vis de leurs collègues féminines, la mère, la séductrice, la petite sœur et la forte femme, célibataire d'acier (*Tableau II*)²⁴². Ces stéréotypes s'appliquent pleinement quand les femmes sont en petit nombre dans la structure, qualifiées ci-dessus de « tokens », et font par leur singularité, l'objet de l'attention continue des hommes. Ils tendent à enfermer la femme dans un cadre non évolutif qui laisse peu de place à leur développement personnel et à la reconnaissance de leurs compétences.

²⁴¹ Naomi ELLEMERS, Henriette VAN DEN HEUVEL, Dick DE GILDER, Anne MAAS et Alessandra BONVINI, «The underrepresentation of women in science: differential commitment of the queen be syndrome? », (2004) 43 *British Journal of Social Psychology* 315 ; M-L. VIALON et D. MARTINOT, préc., note 234, p. 161 ; Cette modification de comportement rappelle aussi le témoignage de certaines femmes déclarant avoir utilisé l'humour pour se faire accepter et recevoir l'appui pour certaines décisions difficiles alors qu'elles évoluaient dans un monde d'hommes, voir : Hélène LEE-GOSSELIN et Hawo ANN, « Où sont les femmes dans la direction des organisations », (2012) Chaire Claire-Bonnenfant, *Femmes, Savoirs et Société*, Université de Laval, p. 14.

²⁴² R. M. KANTER, préc., note 232, p. 981.

Stéréotypes	Perception par le groupe masculin	Conséquences pour le groupe	Conséquences positives pour la femme	Conséquences négatives pour la femme
Mère, <i>Mother</i>	Empathie, capacité d'écoute et de réponse aux problèmes du quotidien	Pas de tension entre les éléments masculins, l'attention d'une mère pouvant être partagée	Peu de risque de dérive sexuelle dans les relations professionnelles	Reconnaissance par ce qu'elle donne aux autres et non pour ses succès propres Doit garder une attitude neutre à l'égard du groupe, sans faire état de ses compétences personnelles Est surtout reconnue pour sa capacité à gérer les émotions, plus que pour ses compétences
Séductrice, <i>Seductress</i>	Le caractère de séductrice est défini par le groupe sans qu'il soit nécessairement voulu par la femme	Compétition entre les éléments masculins pour une « ressource rare » Tensions à l'égard de celui qui la soutiendrait	Possibilité de se voir guidée dans sa carrière par un mentor ou "protecteur"	Réduction à l'état d'objet de désir Risque de se voir considérée comme volage si elle interagit professionnellement avec plusieurs collègues Jalousie et mise en doute de ses capacités professionnelles
Petite sœur, <i>Pet</i>	Perçue comme la mascotte du groupe, souvent pleine d'humour	Rôle de soutien et de mise en valeur des performances des éléments masculins du groupe	Perception diminuée des compétences personnelles	Focalisation sur la manière d'être et non sur le contenu de l'apport

			Attitude positive et encourageante pour tout succès, même mineur	Risque de se limiter à une position d'immatunité confortable et de ne pas faire la preuve de sa compétence
Forte femme, <i>Iron maiden</i>	Refus des trois stéréotypes précédents	Toute démonstration de compétence est perçue par les éléments masculins comme porteuse de danger	Éviter les conséquences négatives des stéréotypes précédents	Se voir enfermée dans une dimension militante

Tableau II: Les quatre stéréotypes affectant les femmes, d'après Kanter RM (1977): Some effects of proportions of group life skewed sex ratios and responses to token women; American Journal of Sociology Volume 82, numéro 5, pp 965-990.

En retour, les femmes « tokens » peuvent répondre à ces stéréotypes, soit en relayant au second plan la vision qu'elles ont d'elles-mêmes et de leurs carrières et en adaptant leurs attitudes à ceux-ci au prix d'efforts supplémentaires, soit en entrant en désaccord avec la dynamique du groupe dominant, ce qui est souvent peu fructueux dans les situations de faible nombre. De plus, on a observé que les résultats de l'individu pouvaient être dégradés quand ils étaient confrontés à un stéréotype négatif rattaché à ses caractères, ici le genre féminin. On parle ici de la menace du stéréotype (« *stereotype threat* »)²⁴³.

Devant la force des stéréotypes dans les situations de minorité féminine, certains se sont interrogés sur le poids respectif de la situation de minorité et de la menace du stéréotype dans les résultats des femmes mises en situation de singularité (« *solo* »)²⁴⁴. Pour ce faire, les auteurs ont tiré avantage du champ particulier des mathématiques où il est admis que les hommes ont de meilleurs résultats²⁴⁵ en plaçant des étudiants des deux sexes dans des groupes où ils étaient alternativement mis en position de singularité (ex: une femme, trois hommes) ou d'homogénéité (ex: quatre femmes) et en les soumettant à des questions mathématiques simples. Avant chaque test, les étudiants étaient interrogés sur leur évaluation de leur propre niveau de compétence. Les résultats des étudiants masculins étaient, de manière générale, meilleurs que ceux de leurs homologues féminins et ne changeaient pas selon leur position, solo ou homogène, alors que ceux des étudiantes étaient profondément dégradés en situation solitaire.

Ainsi, les mécanismes de menace du stéréotype (« les femmes sont moins bonnes en mathématiques ») et de situation minoritaire avaient, chez les femmes, un effet additif amenant les auteurs à conclure que ce phénomène était vraisemblablement déterminant dans la faible représentation féminine dans les professions faisant l'objet de forts stéréotypes masculins, par

²⁴³ Steven J. SPENCER, Claude M. STEELE, Diane M. QUINN: «Stereotype threat and women's math performance», (1999) 35 *Journal of Experimental Social Psychology* 4.

²⁴⁴ Denise SEKAQUAPTEWA et Mischa THOMPSON, «Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performances», (2002) 39 *Journal of Experimental Social Psychology* 68.

²⁴⁵ Depuis 1936, les travaux de 64 mathématiciens ont été distingués par l'attribution de la médaille Fields, du nom du mathématicien canadien John Charles Fields (1863-1932), considérée comme l'équivalent du prix Nobel pour cette discipline. Jusqu'à présent, une seule femme, Maryam Mirzakhani, décédée depuis a été distinguée lors du congrès de l'Union Mathématique Internationale en 2014.

exemple les mathématiques ou les autres disciplines des sciences exactes²⁴⁶ (STIM : Sciences, Technologies, Ingénierie et Mathématiques²⁴⁷).

Nous pensons que ce phénomène explique en grande partie la formation de « murs de verre » décrite dans l'enquête du BIT mentionnée précédemment (3.1.5.2), selon laquelle les femmes se dirigent spontanément vers certaines fonctions d'encadrement qui ne sont pas au cœur des fonctions de direction, ce qui les empêche « de gravir les échelons au-delà d'un certain point de la pyramide hiérarchique²⁴⁸ ». Ceci est en particulier vrai pour le Canada où nous avons vu que le secteur des mines comprend significativement moins de femmes dans des postes de direction que celui des banques ou de l'assurance (partie 3.1.3, *Figure 5*).

Ayant fait la preuve de l'effet négatif de certaines orientations traditionnelles, le bureau des activités pour les employeurs du BIT identifiait en 2015 dans son rapport « Femmes d'affaires et femmes cadres, une montée en puissance »²⁴⁹ trente-six mesures correctrices, dont deux avaient pour objet ce phénomène de mur de verre : « nommer les cadres dirigeants femmes à des rôles-clés stratégiques, pas seulement comme responsables RH, des finances et RSE » et « Partenariats avec des institutions de recherche universitaire et avec les médias pour la promotion des femmes dans les affaires et aux postes de décision » (nos soulignements).

On voit ici l'importance d'accentuer l'intégration des femmes dans les filières universitaires stratégiques, notamment dans les domaines des STIM. Ainsi, pour ce qui concerne le Canada, on remarque qu'augmenter le nombre des femmes dans les STIM, « *Increasing the number of women in STEM* », est l'un des cinq piliers identifiés par le « *Canada-U.S. Council for Advancement of Women Entrepreneurs and Business Leaders* », une structure paragouvernementale composée de dix femmes d'entreprise nommées en 2017 par les

²⁴⁶ La parité hommes-femmes dans la science n'est pas encore une réalité, voir : UNESCO, « La parité hommes-femmes dans la science n'est pas encore une réalité », 2016, Service de presse, en ligne : <http://www.unesco.org/new/fr/media-services/single-view/news/la_parite_hommes_femmes_dans_la_science_nest_pas_encore/> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁴⁷ En anglais STEM (Sciences, Technology, Engineering, Mathematics).

²⁴⁸ BUREAU POUR LES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS (ACT/EMP), préc., note 142, p12 à 14.

²⁴⁹ *Id.*

gouvernements des États-Unis et du Canada pour faire des propositions permettant de dépasser les barrières existant dans la participation des femmes au monde de l'entreprise²⁵⁰.

On peut enfin s'interroger sur l'importance du caractère public ou privé de l'évaluation des performances, certains suggérant que l'effet de minorité ne s'exerce que lorsque les performances sont publiques. Utilisant de nouveau le champ des connaissances mathématiques, Inzlicht a confirmé que les femmes en situation de minorité obtenaient de moins bons résultats que celles en situation de majorité et cela indépendamment du fait qu'elles pensaient que leurs résultats personnels seraient rendus publics ou au contraire resteraient anonymes²⁵¹. On admet ainsi que, pour les femmes, les effets négatifs de la situation de minorité sont indépendants du caractère public ou non de leur évaluation²⁵².

On comprend alors que le préjudice de la situation de minorité pour les femmes ne puisse être corrigé par le caractère public ou privé de leur travail. Dès lors, il n'est pas certain que la préparation de rapports écrits, permettant dans une certaine mesure de se protéger de la personnalisation de l'expression orale, facilite la participation des femmes aux prises de décision. Ce point confirme que la situation de minorité constitue un obstacle majeur qui ne peut être dépassé que par la restauration de l'équilibre entre les genres.

Au total, on voit qu'indépendamment des circonstances d'analyse, la situation de minorité conduit à une dégradation des performances et de l'estime de soi. Dans le contexte précis des instances de décision, il s'agit d'un obstacle majeur à la reconnaissance de la valeur des femmes dans l'entreprise.

²⁵⁰ Les quatre autres piliers sont: « Supporting and growing women-owned businesses », « Attracting women entrepreneurs, encouraging women to start businesses », « Increasing women's access to capital » et « Advancing women as leaders in the private sector », voir: CANADA-U.S. COUNCIL FOR ADVANCEMENT OF WOMEN ENTREPRENEURS AND BUSINESS LEADERS, « Advancing women in business », 2017, en ligne: <<https://advancingwomeninbusiness.com/wp-content/uploads/2018/01/CouncilSummaryPDF1pp12.13.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁵¹ Michael INZLICHT et Talia BEN-ZEEV, « Do high-achieving female students underperform in private? The implication of threatening environments on intellectual processing », (2003) 95 *Journal of Educational Psychology* 796.

²⁵² M-L. VIALON et D. MARTINOT, préc., note 234, p. 164.

3.3.2 La masse critique, une explosion d'énergie dans les instances décisionnelles

3.3.2.1 Un seuil de trois contre les stéréotypes

Enfin, on peut aussi approcher les conséquences du déséquilibre des genres, non en termes de quotas, en stéréotypes ou en caractères publics ou privés de leur expression, mais en termes de « masse critique ».

C'est l'approche développée par Konrad, psychologue de formation, professeure de management à l'université de l'Ontario²⁵³ sur la base d'une série d'entrevues de membres de conseil d'administration de sociétés appartenant à la liste publiée depuis 1955 par le journal Fortune des 1000 premières entreprises américaines classées selon leur chiffre d'affaire²⁵⁴. À sa lecture, on mesure la pertinence des observations de Konrad²⁵⁵ et la force des stéréotypes avec la remarque éclairante d'une des femmes interrogées: « une seule femme, c'est la phase d'invisibilité, deux celle de la conspiration dès qu'elles se parlent ou vont se laver les mains au même moment, trois c'est la normalisation. Il devient normal d'avoir des femmes au conseil et il n'y a plus de débat. »²⁵⁶ (notre traduction).

Ainsi, lorsque l'instance décisionnelle était composée d'au moins trois femmes, ces dernières s'exprimaient de façon plus ferme et sans ambiguïté, sans se sentir seulement considérées comme représentantes de leur genre, et étaient écoutées et entendues à titre d'individu pensant plutôt que de représentation sexuée²⁵⁷. En outre, Konrad notait que cela améliorerait aussi l'implication et la collaboration de leurs collègues masculins, notamment en réduisant les comportements de compétition que l'on observe classiquement dans les groupes d'hommes²⁵⁸. Rappelons que cette observation vient confirmer les travaux d'Adams et Ferreira montrant les

²⁵³ Professor of Organizational Behaviour at the Ivey Business School and holder of the Corus Entertainment Chair in Women in Management, voir: IVEY, "Alison M. Konrad", Corus Entertainment Chair in Women Management, en ligne: <<https://www.ivey.uwo.ca/faculty/directory/alison-konrad/>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁵⁴ A. M. KONRAD, V. KRAMER et S. ERKUT, préc., note 236.

²⁵⁵ R. M. KANTER, préc., note 230. Les points saillants de ce travail sont présentés en 3.3.1.

²⁵⁶ A. M. KONRAD, V. KRAMER et S. ERKUT, préc., note 236, p. 146.

²⁵⁷ *Id.*, p. 153.

²⁵⁸ *Id.*, préc., note 236, p. 148.

avantages pour la gouvernance des entreprises d'avoir des femmes dans leurs instances de décisions²⁵⁹.

Le chiffre de trois dans des conseils d'administration, qui ne sont pas soumis en Amérique à des impératifs de taille mais comprennent en moyenne de 9 à 12 membres²⁶⁰, semble être un chiffre clé. Il vient en effet éviter tout « tokénisme » et corrige la tendance à une dynamique exclusivement masculine dans ce qui s'est longtemps apparenté à de l'entre-soi masculin (« All Boys' Clubs »)²⁶¹. Le *tableau III* ci-dessous présente, en français, le tableau proposé par Konrad et collègues²⁶² qui, tiré d'entrevues de membres de conseils d'administration prestigieux, illustre avec force les risques associés aux petits nombres.

²⁵⁹ Pour plus d'informations, voir : 3.2.1.1

²⁶⁰ De 6 à 19 avec une moyenne de 11,4 en 2018 dans les 100 premières entreprises canadiennes, nos résultats ; A. M. KONRAD, V. KRAMER et S. ERKUT, préc., note 236, p. 148 ; S. ST-ONGE et M. MAGNAN, préc. note 184, p. 8.

²⁶¹ Selon les rapports publiés par l'ONG *Catalyst "Workplaces that work for women"* depuis 1995, on note une progression lente des femmes membres des conseils d'administration de la liste de Fortune 500, avec 9,6% en 1995, 13,6% en 2003 et 14,7% en 2005, voir : A. M. KONRAD, V. KRAMER et S. ERKUT, préc., note 236, p. 146 ; En 2016, on notait une progression à 21,2%, voir : CATALYST, « 2016 Catalyst Census : Women and Men Board Directors », 2017, Rapport, en ligne : <<http://www.catalyst.org/knowledge/2016-catalyst-census-women-and-men-board-directors>> (consulté le 30 septembre 2018)

²⁶² A. M. KONRAD, V. KRAMER et S. ERKUT, préc., note 236, p. 147.

Une femme	Deux femmes	Trois femmes et plus
Utile mais fort risque d'être restreinte à un rôle de représentation (tokénisme)	Amélioration par rapport à la situation précédente bien que le risque du rôle de représentation persiste	Atteinte de la masse critique « <i>critical mass</i> »
Grande visibilité ²⁶³	Amélioration du sentiment d'appartenance au groupe	Effet de normalisation, le genre n'est plus une barrière pour être accepté et pouvoir communiquer
Invisibilité, risque d'être considérée comme quantité négligeable, de ne pas être prise au sérieux, exclusion	Établir une relation de partenariat avec l'autre membre féminin, renforcement réciproque	Sentiment de confort personnel quant à ses qualités et sa légitimité à d'interagir avec les autres membres féminins
Vue comme un représentant des femmes et non comme un individu avec sa vision et sa richesse propres	Diminution des stéréotypes	Vue comme une personne et non plus comme la représentante d'un sexe
Nécessité d'un investissement disproportionné pour être entendue et reconnue.	Meilleur niveau d'influence sur le conseil	Liberté de proposition et d'action
	Mais, les stéréotypes peuvent persister	Meilleure écoute par les membres du conseil

²⁶³ En relation avec la théorie de la distinctivité numérique qui veut que moins il y a d'individus pour représenter une catégorie plus l'attention est portée sur eux, voir : W. J. McGUIRE et A. PADAWER-SINGER, préc., note 235.

	Mais, persiste la nécessité d'un investissement disproportionné pour être entendue et reconnue.	Meilleure collaboration entre les membres du conseil, amélioration de la dynamique du groupe
	Mais, peuvent être perçues comme des conspiratrices	

Tableau III: Quelle différence entre une à trois femmes dans les conseils d'administration? Synthèse des entrevues présentée dans Konrad, Kramer & Erkut, Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards (2008), Organizational Dynamics, volume 37, n°2, pp145-164.

Comme nous l'avons précédemment mentionné, certains ont qualifié de « tokens » une proportion particulière d'un groupe minoritaire. Toutefois, ce terme est aussi employé pour illustrer la théorie selon laquelle certaines actions sont le fruit d'une prétendue volonté de donner un avantage à certains groupes injustement traités dans le but d'aboutir à une apparence de justice²⁶⁴. Il est alors possible de parler de « jeton symbolique »²⁶⁵, ce qui fait écho aux craintes relatives à l'objectif réel de l'introduction de femmes dans les conseils d'administration: symbole ou volonté forte d'intégrer des talents négligés?

Par exemple, la loi indienne prévoit la présence d'au moins une directrice sous peine de sanctions financières, amenant la plupart des entreprises à éviter les sanctions en se tenant au minimum requis²⁶⁶. Le respect au plus juste d'un seuil aussi faible dans un pays de 1,4 milliards d'habitants présentant une extrême variabilité culturelle, sociale, religieuse et linguistique, suggère qu'en l'absence de recommandations fortes et contraignantes les entreprises se satisfont aisément d'un seul objectif d'affichage sans volonté réelle d'assurer la pleine participation des femmes aux instances de direction.

On se rend alors compte que ce type de disposition législative, dont l'objectif est d'encourager une progression rapide et palpable de la présence des femmes dans un milieu, peut être vidée de son sens téléologique. Elle ne traduit alors qu'un objectif quantitatif et écarte toute volonté d'initier un changement profond et de qualité. Dès lors, nous croyons que la mise en place d'une législation contraignante de ce type peut être insuffisante pour assurer le parfait respect de l'apport des femmes dans les instances de décision.

Ainsi, la mesure de l'intégration des femmes dans ces sphères ne doit-elle pas se limiter aux nombres mais aborder aussi leurs apports effectifs. On remarque que, selon la LCSA récemment

²⁶⁴ Le tokénisme peut être défini de la façon suivante : « actions that are the result of pretending to give advantage to those groups in society who are often treated unfairly, in order to give the appearance of fairness », voir: CAMBRIDGE DICTIONARY, “tokenism” en ligne: <<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/tokenism>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁶⁵ F. GALIA et E. ZENOU, préc., note 173, par. 81.

²⁶⁶ Ainsi, le nombre moyen de directrices dans les conseils des entreprises indiennes est-il très proche de l'unité. De plus, à peine 16,5% des 739 compagnies indiennes faisant l'objet de l'étude QualityScore de 2016 comprennent deux directrices et seulement deux compagnies ont quatre directrices, voir : INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC., préc., note 80.

amendée par suite de l'adoption du projet de loi C-25 (partie 2.4), les entreprises doivent présenter à leurs actionnaires des renseignements sur la diversité au sein des administrateurs et des membres de la haute direction et qu'il est pressenti que ces informations concerneront les procédures de recherche et de sélection, sur les objectifs de recrutement et sur le nombre effectif des femmes dans ces instances. Certes, ces informations peuvent compléter celles obtenues dans différentes études et dont les biais méthodologiques limitaient parfois la pertinence (3.2), mais nous ne sommes pas certains qu'elles suffisent à apprécier concrètement la place réelle des femmes participant aux instances décisionnelles. Selon nous, il convient encore de développer des outils permettant de s'assurer que les femmes placées dans les instances de décision ne sont pas à titre de jetons symboliques, constituant alors un effet secondaire indésirable²⁶⁷. Ces outils n'évalueraient alors plus seulement le nombre des femmes mais aussi le poids effectif des positions qu'elles assurent dans les instances décisionnelles. Nous croyons que la création de tels instruments pourrait faire l'objet d'une attention particulière dans les recherches futures.

3.3.2.2 *Au-delà de trois, le domaine des pourcentages*

La notion de masse critique a reçu un large soutien international comme le montre sa mention en 1995 dans le *Programme d'action de Beijing*²⁶⁸ qui précise au paragraphe 192a) que :

« Les gouvernements, les institutions publiques, le secteur privé, les partis politiques, les syndicats, les organisations patronales, les établissements universitaires et de recherche, les organes sous-régionaux et régionaux et les organisations non gouvernementales et internationales devraient : agir concrètement pour créer une masse critique de femmes dirigeantes, cadres et gestionnaires aux postes stratégiques de prise de décisions » (nos soulignements)

²⁶⁷ Le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes appuie « la nécessité de concevoir des programmes de mesures temporaires spéciales, d'en assurer le suivi et d'en évaluer les résultats compte tenu du contexte national particulier et de la spécificité du problème qu'il s'agissait de régler. Il recommande aux États parties [fournir les détails de leur plan d'action et d'expliquer si ceux-ci prévoient l'examen des effets secondaires indésirables qui résulteraient éventuellement des mesures et les moyens qui pourraient être mis en œuvre pour en protéger les femmes. » (nos soulignements), voir : *Recommandation n°25*, par. 33

²⁶⁸ ONU FEMMES, *Déclaration et Programme d'action de Beijing, déclarations politiques et texte issu de Beijing+5*, (1995), réimprimé en 2014, Nations Unies, en ligne : < http://www.onufemmes.fr/wp-content/uploads/2017/01/BPA_F_Final_WEB.pdf > (consulté le 30 septembre 2018) (ci-après « Déclaration de Beijing » et « Programme d'action de Beijing »).

Selon l'ONU, cette masse critique peut se traduire en pourcentage et semble être atteinte lorsque le groupe discriminé constitue un minimum de 30% à 35% de l'ensemble²⁶⁹. On voit ici une certaine porosité entre quotas et masse critique. D'ailleurs, la Commission sur l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, l'une des commissions de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe²⁷⁰ a, dans un rapport sur la représentation paritaire dans la vie politique, avancé que :

« S'il a été relevé que le seuil de 30% n'était pas majoritairement atteint, c'est que ce pourcentage constitue une « masse critique ». À compter de ce niveau, une amélioration significative peut être envisagée, un niveau viable permettant de réels progrès qualitatifs étant atteint. Surtout, au-delà de cette masse, les femmes peuvent se libérer du modèle masculin d'exercice du pouvoir dans lequel elles doivent encore se couler lorsqu'elles sont moins nombreuses. »²⁷¹ (nos soulignements)

On peut ici noter que les organes principaux des Nations-Unies établis par la Charte des Nations Unies de 1945, n'ont que de manière imparfaite mis en œuvre certaines dispositions de celle-ci²⁷² et mis en pratique leurs propres recommandations. Quand on considère le premier d'entre eux, l'Assemblée générale, on comprend que la parité ne puisse pas être respectée au niveau de l'assemblée où chaque pays nomme de manière souveraine un représentant unique. Il existe cependant plusieurs charges électives (art 30 et suivants du règlement intérieur²⁷³) dont vingt-et-un vice-présidents qui, bien qu'élus, le sont sans référence au genre selon un modèle construit

²⁶⁹ *Programme d'action de Beijing*, par. 182.

²⁷⁰ CVCE, « Évolution des commissions générales de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe », 2016, en ligne : <https://www.cvce.eu/content/publication/2012/8/1/b8998ded-560c-4081-ab42-97092443f6fd/publishable_fr.pdf> (consulté le 30 septembre 2018) ; De plus, le Conseil de l'Europe est l'organisation intergouvernementale de défense des droits de l'homme et de la démocratie en Europe. Il a été créé en 1949 et est actuellement composé de 47 États membres. Pour en savoir davantage, voir : CONSEIL DE L'EUROPE, « Qui sommes-nous? », site web, en ligne : <<https://www.coe.int/fr/web/about-us/who-we-are>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷¹ CONSEIL DE L'EUROPE, ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE, « Représentation paritaire dans la vie politique », 26 mai 1999, Doc. 8423, par. 4 et 17, en ligne : <<http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/X2H-Xref-ViewHTML.asp?FileID=7992&lang=fr>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷² L'article 8 de la Charte des Nations Unies se lit comme suit : « Aucune restriction ne sera imposée par l'Organisation à l'accès des hommes et des femmes, dans des conditions égales, à toutes les fonctions, dans ses organes principaux et subsidiaires. ». Rappelons aussi que les organes principaux des Nations Unies sont les suivants : Assemblée générale, Conseil de sécurité, Conseil économique et social, Conseil de tutelle, Cour internationale de justice, Secrétariat, voir : NATIONS UNIES, « Organes principaux », site web, en ligne : <<http://www.un.org/fr/sections/about-un/main-organs/>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷³ NATIONS UNIES, « Règlement intérieur. Président et vice-présidents », site en ligne : <http://www.un.org/fr/ga/about/ropga/ropga_prez.shtml> (consulté le 30 septembre 2018).

pour garantir une représentation géographique équitable. Pour ce qui concerne la présidence de l'Assemblée générale, on note que de 1946 à 1995, cette charge a été assumée par deux femmes (Inde en 1953, Libéria en 1969) et 48 hommes. Depuis le *Programme d'action de Beijing* et jusqu'en 2018 elle l'a été par deux femmes (Bahreïn en 2006, Équateur actuellement²⁷⁴) et 21 hommes²⁷⁵.

On ne peut donc dire qu'une attention particulière ait été portée par l'Assemblée générale, avant et après l'adoption des recommandations du programme de Beijing, à l'élection de femmes aux plus hautes fonctions. Nous croyons cependant que d'introduire la parité effective dans l'Assemblée générale serait de nature à donner un message fort au plus haut niveau. Si le choix des représentants est du ressort des États, il suffirait d'introduire dans le règlement intérieur soit une parfaite alternance entre les sexes dans les nominations nationales soit de proposer que chaque pays nomme un nombre pair de représentants, par exemple une femme et un homme.

À l'inverse, quand on s'intéresse au Conseil de gestion qui, sous la présidence du Secrétaire général conseille et organise les travaux stratégiques de l'organisation des Nations Unies et rassemble les responsables des départements, bureaux, programmes et fonds des Nations Unies²⁷⁶, on dénombre 27 femmes et 22 hommes, dont le Secrétaire général. Il apparaît ainsi que la plus haute structure de l'administration des Nations Unies a bien une position exemplaire et en adéquation avec l'article 8 de la *Charte des Nations Unies* pour ce qui concerne l'intégration des femmes dans les structures de décision, dépassant largement le pourcentage constitutif d'une masse critique selon cette institution.

Pour d'autres, reprenant notamment les travaux de Kanter, cette masse critique n'est atteinte que pour un pourcentage de 40%²⁷⁷, illustrant dès lors les difficultés qui existent à définir le seuil

²⁷⁴ NATIONS UNIES, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, « María Fernanda Espinosa Garcés », en ligne : <<https://www.un.org/pga/73/fr/>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷⁵ NATIONS UNIES, « Annex 1 – Presidents of the General Assembly », en ligne : <http://www.un.org/en/ga/68/agenda/annexes_68> (consulté le 28 septembre 2018).

²⁷⁶ NATIONS UNIES, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, « Conseil de gestion », site web, en ligne : <<https://www.un.org/sg/fr/content/senior-management-group>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷⁷ Pascale NAVARRO, *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires. Plaidoyer pour la parité*, Montréal, Leméac, 2015, p. 23 ; Avec ce type de proportions, il a été considéré que l'équilibre entre les sexes était assuré, notamment selon la définition d'« équilibre des sexes », voir : CATALYST, « La diversité des sexes au sein des

nécessaire pour mettre en mouvement les bénéfices attendus de la notion de masse critique²⁷⁸. Enfin, certains se fondent sur la notion de « parité » que définit la représentation égalitaire de chaque sexe dans les institutions²⁷⁹, facilement appréhendée en termes d'égalité numérique (50/50). Certains questionnent cette égalité notamment car elle pourrait constituer un frein à sa propre réalisation, en ce qu'elle risque de n'être que quantitative²⁸⁰. Le concept de « zone paritaire » qui se « réfère à un équilibre de 40/60 entre les hommes et les femmes au sein d'un groupe »²⁸¹ a été proposé pour contrôler ce risque. Il a été, par exemple, utilisé en France lors de l'élaboration de la *Loi Copé-Zimmermann*²⁸² qui prévoyait d'étendre la règle de la parité dans les instances politiques aux conseils d'administration de certaines entreprises et retenait initialement le pourcentage de 50% de chaque sexe. Ce pourcentage a ensuite été réduit par amendement à 40%²⁸³, comme précisé dans l'article 225-298-1 du *Code de commerce*.

conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer le progrès », 2016, glossaire, en ligne : <http://www.catalyst.org/la-diversite-des-sexes-au-sein-des-conseils-dadministration-au-canada-recommandations-visant#footnoteref10_drhejs2> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷⁸ On doit noter ici l'analogie implicite qui est faite en sociologie avec les bases physiques de la physique nucléaire, et notamment de la production d'une bombe atomique, voir : ATOMICARCHIVE, « Critical Mass », en ligne : <<http://www.atomicarchive.com/Fission/Fission3.shtml>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁷⁹ On peut se référer à la définition de l'INSEE, voir: INSEE, « Parité et égalité entre femmes et hommes. Définition », 2018, en ligne : <<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1296>> (consulté le 30 septembre 2018) ; Dans son glossaire des termes, l'organisme Catalyst définit la « parité » comme un nombre de femmes et d'hommes identique, voir : CATALYST, préc., note 277, glossaire.

²⁸⁰ Dans son livre, l'auteure Éléonore Lépinard pose la question suivante : « N'y a-t-il pas, dans la façon même dont la parité a été définie, quelque chose qui empêche sa réalisation? » (p. 12). Elle poursuit ainsi : « La parité constitue une nouvelle stratégie pour demander l'inclusion des femmes (...) qui s'appuie sur un concept original, à savoir sur l'idée que l'égalité des sexes et l'inclusion des femmes dans la représentation démocratique ne sont pleinement accomplies que s'il y a coprésence à égalité numérique des deux sexes dans les assemblées élues. (nos soulignements). Puis, elle ajoute que « la présence numérique d'un groupe devient un critère de représentativité légitime ». (p. 14), voir : Éléonore LÉPINARD, *L'égalité introuvable – La parité, les féministes et la République*, Paris, *Presse de la Fondation nationale des sciences politiques*, 2007.

²⁸¹ SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE, « Ensemble pour l'égalité. Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les hommes et les femmes vers 2021 », 2017, p. 103.

²⁸² COMMISSION DES LOIS, *Proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle (n°2140)*, CL5, 3 décembre 2009, art. 4.

²⁸³ Par exemple, c'est le cas de l'amendement CL1 présenté par M. Philippe Houillon, Commission des lois, « Proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle », n°2140, 22 décembre 2009. Les arguments avancés sont que la rigidité de l'application du dispositif contreviendrait à la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne relativement au principe de l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes puisqu'une fois atteinte la proportion de 50%, il serait uniquement possible de remplacer une personne par un individu de sexe identique. De plus, selon lui, la stricte parité n'est pas compatible avec les droits des actionnaires dont le fondement est le droit de propriété, principe constitutionnalisé en France.

Après avoir constaté que l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles faisait l'objet de multiples disparités, tant dans la progression que dans les résultats, nous avons abordé les raisons qui incitent à intégrer les femmes dans ces sphères. Alors que nous traitons des améliorations internes à l'entreprise, nous avons constaté que l'argument de la performance financière, souvent mis de l'avant, faisait l'objet de controverses du fait du manque d'homogénéité dans l'appréciation et la mesure de ce qu'est la performance, et de nombreux biais méthodologiques. En revanche, les autres éléments que sont la gouvernance, certains aspects de l'innovation et l'engagement des employés envers l'entreprise s'améliorent avec la féminisation. De plus, les améliorations externes, centrées autour de l'image d'entreprise et de la satisfaction des consommateurs et investisseurs, sont démontrées. Enfin, l'argument de l'amélioration de la société dans son ensemble se révèle particulièrement intéressant et prometteur. En effet, il permet de recentrer le débat autour des arguments d'égalité de droits et de légitimité démocratique.

Constatant que le déséquilibre actuel n'était pas acceptable du point de vue du droit, nous nous sommes alors intéressés aux objectifs quantitatifs souvent évoqués. Par la présentation des principes et facteurs de dynamique de groupe, nous avons compris que l'atteinte d'une masse critique était une condition essentielle à ce que la participation des femmes dans ces instances soit réelle et valable. Pourtant, on a aussi constaté qu'elle n'était toujours pas atteinte dans l'ensemble des entreprises. Notre étude sur les entreprises canadiennes en 2018 a révélé que seulement 41% des entreprises atteignent la masse critique de 30%. Dès lors, les inégalités entre hommes et femmes, en apparence atténuées voire résolues, demeurent fortes. Or, selon les termes de la *Déclaration de Beijing*, ces inégalités ont de « graves conséquences pour le bien-être de l'humanité toute entière²⁸⁴ », dont il est important de noter que le premier engagement

²⁸⁴ « Constatons que la condition de la femme s'est améliorée dans certains domaines importants au cours de la dernière décennie mais que les progrès ont été inégaux, que les inégalités entre hommes et femmes persistent et que d'importants obstacles subsistent, ce qui a de graves conséquences pour le bien-être de l'humanité toute entière », voir : *Déclaration de Beijing*, point 5.

rattachait son action au cadre général des droits fondamentaux afin de « réaliser l'égalité des droits et la dignité intrinsèque des hommes et des femmes »²⁸⁵.

Dans la perspective du droit international public, on doit dès lors s'interroger sur les droits fondamentaux qui seraient atteints si le législateur national négligeait ici sa mission d'organiser par la loi le bien commun.

²⁸⁵ « Réaliser l'égalité des droits et la dignité intrinsèque des hommes et des femmes et atteindre les autres objectifs et adhérer aux principes consacrés dans la Charte des Nations Unies, la Déclaration universelle des droits de l'homme et les autres instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, en particulier la Convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes et la Convention relative aux droits de l'enfant ainsi que la Déclaration sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes et la Déclaration sur le droit au développement. », *Déclaration de Beijing*, point 5.

4 INSTRUMENTS INTERNATIONAUX ET DROITS FONDAMENTAUX, APPLICATION À L'INTÉGRATION DES FEMMES DANS LES ORGANES DE DÉCISION

Ayant établi les effets négatifs que la situation de minorité impose aux femmes dans les instances décisionnelles, il convient de rechercher quels sont les droits fondamentaux auxquels il est ainsi fait injure.

Dans un premier temps, nous présenterons brièvement la distinction entre droit dur et droit mou en matière de droits de l'homme, puis décrirons les mécanismes d'intégration du droit international en droit interne, avant de présenter les instruments internationaux pouvant être mobilisés (4.1). Nous analyserons ensuite les dispositions de ces derniers qui sont pertinentes pour l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles (4.2). Enfin, alors qu'au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les États avaient seuls la charge de la promotion et de la protection des droits proclamés par la Charte des Nations Unies et les lois et traités internationaux, cette charge s'est récemment élargie et elle incombe à d'autres acteurs, notamment les entreprises. Dès lors, nous aborderons aussi l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles sous l'angle de la responsabilité sociale des entreprises et de leurs obligations de respecter les droits de l'homme au regard du droit international (4.3).

4.1 Considérations préliminaires

4.1.1 Diversité des sources de droit en matière de défense des droits de l'homme

Nombreux sont les instruments du droit international qui traitent des droits de l'homme. Leurs prescriptions n'ont cependant pas toutes valeur de règle de droit selon la théorie générale du droit qui ne retient cette force que quand il s'agit d'une « norme créatrice d'obligations, à savoir l'obligation de donner, de faire ou de ne pas faire » dont l'absence de respect entraîne une

sanction²⁸⁶. Se pose alors la question du poids que l'on peut raisonnablement reconnaître aux normes et recommandations qui, sans avoir l'ensemble des critères requis pour être règles de droit, n'en n'ont pas moins une influence certaine sur la compréhension et l'application des droits de l'homme en droit international. Comme le développe le professeur Cerone dans le premier chapitre de l'ouvrage collectif *Tracing the Role of Soft Law in Human Rights*²⁸⁷, c'est là toute la difficulté de définir ce qu'est le « droit mou »²⁸⁸ au-delà de la vision positiviste de sa distinction d'avec le droit contraignant ou « droit dur ». Il présente trois définitions potentielles; il écarte en premier celle associant un cadre imprécis et le large recours à l'interprétation personnelle pour en détailler deux : celle classique, considérant comme droit dur ce qui relève de l'article 38 du *Statut de la Cour Internationale de Justice*²⁸⁹ et la seconde, construite sur la vision d'une progression dynamique du droit, les arguments appartenant au droit mou pouvant à proportion de leur adoption par les États et leur jurisprudence obtenir avec le temps la valeur de règles de droit²⁹⁰. On voit ainsi que l'utilisation pertinente et répétée des normes et recommandations du droit mou est importante. McCall-Smith dans le même ouvrage détaille

²⁸⁶ Filippa CHATZISTAVROU, « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques sur la notion de règle de droit », (2005) *Le Portique*, p. 1, en ligne : <<https://journals.openedition.org/leportique/591>> (consulté le 30 septembre 2018) ; Jean DABIN, *Théorie générale du droit*, Paris, Dalloz, 1969.

²⁸⁷ John CERONE, « A Taxonomy of Soft Law. Stipulating a Definition », dans *Tracing the Roles of Soft Law in Human Rights*, Oxford University Press, 2016, p. 15.

²⁸⁸ Il est ici intéressant de noter que la terminologie anglo-saxonne de « Soft Law », « loi molle » en traduction littérale n'a pas été retenue en langue française qui fait état de « droit mou » suggérant un champ plus large où différentes sources de droit (par exemple la coutume, les règles d'humanité) pourraient venir converger pour atteindre par leur association la valeur d'une règle de droit.

²⁸⁹ Cet article considère comme relevant de la Cour les litiges relevant i) de traités internationaux, ii) de la coutume, iii) des principes de droit reconnus par les nations civilisées et iv) les décisions judiciaires et la doctrine des publicistes les plus qualifiés des différentes nations comme moyen auxiliaire de détermination des règles de droit. On voit ici se dessiner la possibilité de faire évoluer le droit international sur la base d'avis d'experts ou *opinio juris*.

²⁹⁰ C'est par exemple pour ce qui concerne notre sujet, le cas de la prescription des violences faites aux femmes prévue par l'article premier de la *Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes* (1979) dont la *Recommandation générale n°19* proposait comme définition en 1992 : « la violence exercée contre une femme parce qu'elle est une femme ou qui touche spécialement la femme ». La *Recommandation générale n°35*, récemment publiée (2017) constatait que « pendant plus de 25 ans, la pratique des États parties a donné raison à l'interprétation du Comité. L'*opinio juris* et la pratique des États semble indiquer que l'interdiction de la violence à l'égard des femmes fondée sur le genre est devenue un principe de droit international coutumier », amenant ainsi une recommandation issue du droit mou à se voir reconnaître avec le temps la valeur de règle de droit, voir : COMITÉ CEDEF, « Recommandation générale n° 19 – Violence à l'égard des femmes », (1992) 11^e Sess. A/47/38, par. 6 ; COMITÉ CEDEF, « Recommandation générale n°35 sur la violence à l'égard des femmes fondée sur le genre, portant actualisation de la recommandation générale n° 19 », (2017), CEDAW/C/GC/35, par. 2.

ainsi comment selon l'usage qui en est fait, un instrument s'en trouve renforcé ou, au contraire, mis à l'écart sans jamais trouver le seuil d'intérêt nécessaire à son application²⁹¹.

Enfin, on doit s'interroger sur les avantages éventuels qu'apportent dans la pratique du droit international l'existence de sources aussi diverses. Ils peuvent être considérés lors de leur élaboration puis de leur application. Isabelle Duplessis, professeure de droit à la faculté de droit de l'Université de Montréal, retient deux avantages principaux lors de l'élaboration des instruments non contraignants : l'argument d'une particulière flexibilité, bien adaptée aux contraintes des négociations qui entourent l'élaboration de ces instruments entre États, avec les acteurs non-étatiques puis avec les organes législatifs nationaux²⁹², et l'intérêt du caractère évolutif et donc adaptable de leur application, notamment dans des situations complexes ou émergentes :

« Indiscutablement son avantage est d'offrir aux acteurs internationaux une plus grande flexibilité par rapport aux sources traditionnelles du droit comme le traité ou la coutume. De manière générale, l'instrument souple est plus rapide à négocier qu'un traité. En amont, il évite la procédure de ratification des traités par les branches législatives nationales. Les difficultés constitutionnelles relatives à la sphère interne de chaque pays ne constituent donc pas une épée de Damoclès au plan international et ne freinent ni les négociations ni les concessions entre les États parties. »²⁹³

Elle rappelle de plus les contraintes historiques du droit international qui depuis le tournant du XVIIIème siècle²⁹⁴ « a toujours davantage traduit une logique de coordination qu'une logique de subordination de la production et de l'application du droit ». ²⁹⁵

On doit alors s'interroger sur le caractère applicable à des fins de défense de l'intégration des femmes dans les instances de décision, d'instruments développés pour les relations entre États.

²⁹¹ Kasey L. McCALL-SMITH, «Interpreting International Human Rights Standards – Treaty Body General Comments in Domestic Courts», (2015) *Scottish Centre for International Law Working Paper Series Working Paper No. 4*, en ligne: <<https://ssrn.com/abstract=2551534>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁹² Les contraintes liées à l'introduction dans le droit national et du respect des principes constitutionnels faisant par exemple obstacle à l'utilisation de contingentement ou de quotas dans l'établissement de la parité effective dans les instances électives et ayant des responsabilités professionnelles ou sociales en France, voir la partie 3.2.3.3.

²⁹³ Isabelle DUPLESSIS, « Le vertige et la *Soft Law* : réactions doctrinales en droit international », (2007) 245 *Revue québécoise de droit international* 250.

²⁹⁴ *Id.*, p. 254.

²⁹⁵ *Id.*, p. 257.

En effet, pour ce qui concerne la stricte approche positiviste du droit, « la Cour [Internationale de Justice] n'a pas compétence pour traiter des demandes qui lui sont présentées par des particuliers, des ONG, des entreprises ou tout autre groupe privé. Elle ne peut pas leur donner des consultations juridiques, ni les aider dans leurs relations avec les autorités de quelque pays que ce soit »²⁹⁶. En effet, la Cour ne peut être saisie à titre contentieux que par les États, ce qui n'est pas ici pertinent, soit à titre consultatif²⁹⁷ après une saisine élargie des seuls États « à cinq organes, quinze institutions spécialisées du système des Nations Unies et une organisation apparentée »²⁹⁸. Pour ce qui nous concerne, on y relève seulement l'OIT qui n'est cependant pas citée par la Cour au titre des organisations ayant dans le passé requis son avis²⁹⁹. D'autres instruments, notamment les organes de traités (« Treaty Bodies ») dont la mission est de surveiller la mise en œuvre des principaux traités internationaux sur les droits de la personne, peuvent cependant être saisis après épuisement des voies de recours nationales par les associations ou les individus. On peut ainsi reconnaître au droit international deux manières d'appuyer notre thématique, par la promotion des droits de l'homme, rôle d'incitation principalement, et par le contrôle *a posteriori* de leur application.

4.1.2 Mécanisme d'intégration dans l'ordre juridique interne canadien des obligations internationales en matière de droit de la personne

Le droit international est reçu en droit interne selon les règles de chaque État; certains sont qualifiés de monistes d'autres de dualistes. Dans les États monistes, le droit international est directement intégré dans le droit interne, sans qu'aucun acte de transformation ne soit en théorie nécessaire. Dans les États dualistes, en revanche, le droit international n'est pris en compte dans

²⁹⁶ CIJ, « Questions fréquemment posées », site web, en ligne : <<https://www.icj-cij.org/fr/questions-frequemment-posees>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁹⁷ « La Cour peut donner un avis consultatif sur toute question juridique, à la demande de tout organe ou institution qui aura été autorisé par la Charte des Nations Unies, ou conformément à ses dispositions, à demander cet avis », voir : *Statut de la Cour internationale de justice*, art. 65.

²⁹⁸ CIJ, « Fonctionnement », site web, en ligne : <<https://www.icj-cij.org/fr/fonctionnement>> (consulté le 30 septembre 2018).

²⁹⁹ CIJ, « Organes et institutions autorisés à demander un avis consultatif », site web, en ligne : <<https://www.icj-cij.org/fr/organes-institutions-autorises>> (consulté le 30 septembre 2018).

le droit interne que lorsqu'il a été intégré dans l'ordre domestique grâce à un acte législatif ou un décret de l'exécutif³⁰⁰.

Il existe aussi des États comme le Canada dont le fonctionnement est hybride. Ainsi, l'ordre juridique canadien reçoit directement le droit international coutumier, alors qu'une intégration est requise pour les traités.³⁰¹ La ratification par l'exécutif d'un traité international n'est pas suffisante pour lui conférer des effets juridiques dans l'ordre interne, puisqu'au nom du principe de séparation des pouvoirs, c'est au pouvoir législatif de le mettre en œuvre³⁰². D'ailleurs, comme le rappelle l'honorable Nicole Duval Hesler, l'actuelle juge en chef de la Cour d'appel du Québec³⁰³, l'intégration de la norme internationale dans l'ordre juridique interne se fait de plusieurs manières (l'intégration du traité, l'inclusion du traité dans l'annexe d'une loi, l'adoption d'une loi qui reprend la substance du traité) et, tout dépendamment de la façon retenue, l'interprétation qui en sera faite pourra varier³⁰⁴. Toutefois, ajoutons à celles-ci l'intégration complémentaire du droit international, et plus particulièrement du droit international des droits de la personne, par le pouvoir judiciaire canadien. En effet, il est

³⁰⁰ Olivier DELAS et Myriam ROBICHAUD, « Les difficultés liées à la prise en compte du droit international des droits de la personne en droit canadien : préoccupations légitimes ou alibis? », (2008) 21.1 *Revue québécoise du droit international*, p. 3, en ligne : <https://www.sqdi.org/wp-content/uploads/211-01_ODelas.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁰¹ *Id.*, p. 3 ; Nicole DUVAL HESLER, « L'influence du droit international sur la Cour d'appel du Québec », (2013) 54 *Les Cahiers de droit* 177, par. 12 et 14, en ligne : <<https://www.erudit.org/ft/revues/cd1/2013-v54-n1-cd0454/1014288ar/>> (consulté le 30 septembre 2018) ; Marie PARÉ, « La légitimité de la clause dérogatoire de la Charte canadienne des droits et libertés en regard du droit international », (1995) 29-3 *La Revue juridique Thémis* 629, p. 630, en ligne : <<https://ssl.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/rjtvol29num3/pare.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁰² O. DELAS et M. ROBICHAUD, préc., note 300, p. 6 ; Pour avoir une vue critique de l'utilisation à outrance de l'argument fondé sur la séparation des pouvoirs, voir : O. DELAS et M. ROBICHAUD, préc., note 300, p. 7 et suiv.

³⁰³ COUR D'APPEL DU QUÉBEC, « À propos de la Cour. L'honorable Nicole Duval Hesler, Juge en chef », site web, en ligne : <<http://courdappelduquebec.ca/a-propos-de-la-cour/composition/lhonorabile-nicole-duval-hesler-juge-en-chef/>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁰⁴ N. DUVAL HESLER, préc., note 301, par. 21 ; « Dès lors, par le biais de canaux internes, notamment de la *Charte canadienne*, de même que via des pans de droit déjà incorporés, la présence du droit international des droits de la personne est une réalité qui s'impose au juge canadien, non pas suivant une logique de la hiérarchie des normes, mais pas l'omniprésence de son contenu : il pénètre et irrigue tous les champs matériels du droit. Si bien qu'en matière des droits de la personne, il ne semble désormais plus possible de penser le droit interne sans le droit international, l'un et l'autre s'enrichissant mutuellement. », voir : O. DELAS et M. ROBICHAUD, préc., note 300, p. 29 et suiv.

intéressant de souligner que les tribunaux nationaux s'appuient sur le droit international pour interpréter les lois et pour réaliser le contrôle judiciaire³⁰⁵.

Enfin, notons que la dimension fédéraliste du Canada et le partage des compétences législatives ne permettent pas aux provinces de s'opposer à l'intégration des traités internationaux, surtout en matière des droits de l'homme³⁰⁶.

4.1.3 Revue des instruments internationaux pertinents

L'évolution du droit international public a permis l'émergence de nombreux instruments dont la portée normative a été discutée plus haut³⁰⁷. Leurs articles et dispositions qui abordent dans des termes différents des notions parfois très proches se renforcent mutuellement et peuvent être utilisés en conjonction. Par souci de clarté dans la présentation, nous avons choisi d'aborder en premier le cadre général des instruments du droit international. Ils seront qualifiés de contraignants quand ils sont issus de traités ou de conventions que l'État a volontairement ratifiés, même si comme nous l'avons vu avec l'exemple des violences faites aux femmes, certaines sections³⁰⁸ ou recommandations peuvent en fait appartenir au droit mou. Nous utiliserons pour les autres instruments le qualificatif de « non consolidé » par référence à la

³⁰⁵ *Baker c. Canada (Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration)* (1999) 2 R.C.S. 817, par. 70. O. DELAS et M. ROBICHAUD, préc., note 300, p. 28 et suiv.

³⁰⁶ O. DELAS et M. ROBICHAUD, préc., note 300, p. 10 à 12. En effet, cela peut être différent dans d'autres domaines relevant de la compétence des provinces. En 1937, le Conseil privé de Londres rendait une décision qui n'a de cesse de faire autorité. Dans celle-ci, il est reconnu que les compétences des provinces s'appliquent à la mise en œuvre des traités internationaux conclu par le Canada. En effet, le Conseil de Londres a estimé que le Parlement fédéral ne pouvait pas adopter des lois permettant la mise en œuvre de conventions internationales conclues par le gouvernement du Canada et portant sur les relations de travail, puisque le domaine des relations de travail est de compétence exclusive des provinces. Ainsi, le devoir du Canada de s'acquitter de ses obligations internationales n'est pas suffisant pour que ce dernier outre passe le partage des compétences. Pour en savoir davantage, voir : *A.-G. Canada c. A.-G. Ontario* (1937), A.C. 326 (P.C.). N. DUVAL HESLER, préc., note 301, par. 16 ; Claude EMANUELLI, *Droit international public : contribution à l'étude du droit international selon une perspective canadienne*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2010, par. 319 et 320, en ligne : <https://unik.caij.qc.ca/permalien/wilson_et_lafleur/39/4/2/2/2> (consulté le 30 septembre 2018) ; Daniel DUPRAS, « Les traités internationaux : la pratique canadienne », (2000) Gouvernement du Canada – Division du droit et du gouvernement, PRB 00-04F, en ligne : <[http://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/BP/prb0004-f.htm#\(30\)](http://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/BP/prb0004-f.htm#(30))> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁰⁷ Pour en savoir davantage sur le droit mou, voir notamment : I. DUPLESSIS, préc., note 293 ; F. CHATZISTAVROU, préc., note 286 ; K. L. McCALL-SMITH, préc., note 301.

³⁰⁸ À titre d'exemple, c'est le cas du Préambule de la *Charte des Nations Unies*.

définition du droit mou proposée par Cerone : « Les règles définissant des conduites ou établissant des standards qui tendent à devenir, mais de manière encore incertaine, des règles de droit selon les sources reconnues du droit international - coutume, principes généraux du droit, ou comme règle contraignante des traités.³⁰⁹» (notre traduction). Leurs contenus seront ensuite détaillés dans le cadre des droits auxquels ils se rapportent (4.2).

4.1.3.1 *Les instruments contraignants*

Trois instruments contraignants, la *Charte des Nations Unies (1945)*, le *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1976)* et la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes (1979)* peuvent être appelés en défense de l'intégration des femmes dans les instances de décision des entreprises.

4.1.3.1.1 La Charte des Nations Unies, énoncé de droits et création de certains organes

Il convient d'invoquer en premier la *Charte des Nations Unies (1945)*, signée le 26 juin 1945 et entrée en vigueur le 24 octobre 1945. Elle est le fruit du consensus de 51 pays, dont le Canada, qui, alors que la Seconde Guerre mondiale touche à son terme, estiment nécessaire de mettre en place une organisation internationale, les Nations Unies, pour pallier les échecs de la Société des Nations³¹⁰. Les États fondateurs énoncent, dans le Préambule³¹¹, être résolus notamment à « préserver les générations futures du fléau de la guerre », « à proclamer à nouveau [leur] foi dans les droits fondamentaux de l'homme, dans la dignité et la valeur de la personne humaine, dans l'égalité des droits des hommes et des femmes », « à créer les conditions nécessaires au maintien de la justice et du respect des obligations nées des traités et autres sources du droit

³⁰⁹ Cerone fait le parallèle entre ces instruments en devenir et la *lex ferenda* qui en droit interne comprend notamment les textes préparatoires du travail législatif, voir : John CERONE, préc., note 287, p. 18, par. 4 et 5

³¹⁰ PERSPECTIVE MONDE, « 26 juin 1945. Signature de la Charte de l'Organisation des Nations Unies », Université de Sherbrooke, en ligne : <<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=5>> (consulté le 30 septembre 2018).

³¹¹ Il est important de préciser qu'il existe des controverses quant au caractère à reconnaître à ce Préambule; alors qu'inséré dans un traité, peut-il être considéré comme de la *hard law*? Pour en savoir davantage, voir : Jean-Pierre COT et Alain PELLET, *La Charte des Nations Unies. Commentaire article par article*, Bruxelles, Bruylant, 1991, p. 6 et suiv, en ligne : <<http://pellet.actu.com/wp-content/uploads/2016/03/PELLET-1991-preambule-CNU.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

international » et « à favoriser le progrès social ». Les buts des Nations Unies sont ainsi le maintien de la paix et de la sécurité internationales, le développement de relations amicales entre les nations et la coopération internationale par la résolution des problèmes internationaux d'ordre économique, social, intellectuel ou humanitaire et ce, en développant et en encourageant le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous³¹².

À ces fins, plusieurs organes sont créés par l'article 7 de la *Charte des Nations Unies*³¹³. Notons que, selon les articles 62 et 64, le Conseil économique et social peut, entre autres, « faire ou provoquer des études et des rapports sur des questions internationales dans les domaines économique, social (...) et autres domaines connexes », « faire des recommandations en vue d'assurer le respect effectif des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous » et « recevoir des rapports réguliers des institutions spécialisées ».

Le 21 juin 1946, le Conseil économique et social a adopté la résolution 11(II)³¹⁴ créant la Commission de la condition de la femme (ci-après « CCF »). Cette dernière est le « principal organe intergouvernemental mondial dédié exclusivement à la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes »³¹⁵. En 2006, la CCF a initié un débat général entre des ministres des questions féminines, des haut fonctionnaires et diplomates de 48 pays, dont le Canada, et visant le renforcement de la participation des femmes au développement et à la prise de décisions³¹⁶. En mars 2016, avait lieu la 60^{ème} session de la CCF dont le thème était « Autonomisation des femmes et lien avec le développement durable³¹⁷ », traçant alors un lien

³¹² *Charte des Nations Unies*, art. 1.

³¹³ Rappelons ici les organes principaux de l'ONU : Assemblée générale, Conseil de sécurité, Conseil économique et social, Conseil de tutelle, Cour internationale de Justice, Secrétariat.

³¹⁴ CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *Commission de la condition de la femme. Résolution adoptée le 21 juin 1946*, E/60 et E/84, par. 6, en ligne : <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/pdf/CSW_founding_resolution_1946.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

³¹⁵ ONU FEMMES, « Commission de la condition de la femme », site web, en ligne : <<http://www.unwomen.org/fr/csw>> (consulté le 30 septembre 2018).

³¹⁶ NATIONS UNIES, « Participation des femmes au développement et à la prise de décisions : la commission de la condition de la femme poursuit son débat », 2006, Communiqué de presse, FEM/1543, en ligne : <<https://www.un.org/press/fr/2006/FEM1543.doc.htm>> (consulté le 30 septembre 2018).

³¹⁷ ONU FEMMES, « Autonomisation des femmes et lien avec le développement durable », 2016, New York, en ligne : <http://www.onufemmes.fr/wp-content/uploads/2016/03/ONUF_CSW60_Brochure.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

avec le *Programme de développement durable à l'horizon 2030* que nous évoquerons plus tard (4.1.2.2.2). Il est intéressant de mentionner que dans les conclusions concertées issues de cette session et adoptées par la CCF, la nécessité d'« encourager les femmes à exercer des responsabilités et à participer pleinement et sur un pied d'égalité à la prise de décisions dans tous les domaines du développement durable³¹⁸ » se concrétise, entre autres, par la prise de mesures garantissant la participation effective des femmes et « leur rôle moteur à tous les niveaux de la prise des décisions dans les secteurs [privés et dans la vie sociale et économique et dans tous les domaines du développement durable] »³¹⁹, ainsi que par « la définition d'objectifs, de cibles et de critères, notamment par l'éducation et la formation, [et par la levée des obstacles entravant la participation des femmes à la prise de décisions dans tous les domaines et à tous les niveaux, tels que la répartition inégale des services de soins non rémunérés, les travaux domestiques et les stéréotypes sexistes].³²⁰ » Ce dernier point est particulièrement intéressant car l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises peut être freinée par plusieurs facteurs, notamment la répartition des tâches afférentes à la vie de couple ou en famille qui reste profondément marquée par l'existence de stéréotypes liés au genre, comme nous le verrons de façon plus approfondie en 4.2.3.

4.1.3.1.2 Le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels et son Protocole facultatif

Ensuite, dans l'énumération des instruments de droit dur, il convient d'aborder le *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels* (1976)³²¹. Ce traité adopté en décembre 1966 par l'Assemblée générale des Nations Unies dans le mouvement de développement international des droits de l'homme initié par la *Charte des Nations Unies* est entré en vigueur en janvier 1976. Le Canada l'a ratifié le 16 mai 1976.

³¹⁸ ONU FEMMES, « L'autonomisation des femmes et son lien avec le développement durable », (2016), Commission de la condition de la femme 2016, Conclusions concertées, en ligne : <<http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/60/csw60%20agreed%20conclusions%20conclusions%20fr.pdf?la=en&vs=4418>> (consulté le 30 septembre 2018).

³¹⁹ *Id.*, p. 11, par. ff).

³²⁰ *Id.*, p. 11, par. gg).

³²¹ *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*, 16 déc. 1966, 993 R.T.N.U. 3, art. 2(1) (ci-après : « PIDESC »).

L'article 3 énonce l'engagement des États parties à assurer aux femmes et aux hommes, de manière égale, le bénéfice des droits économiques, sociaux et culturels prévus au Pacte. Ce principe de non-discrimination appliqué à l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises sera explicité ultérieurement (4.2.3.1). Aussi, à l'article 2(1), il pose le principe de réalisation progressive qui permet de tenir compte des limites pragmatiques que sont la disponibilité des ressources propre à chaque État et les difficultés de mise en œuvre de certains droits sur le court terme³²². Par ce pacte, les États parties s'engagent à présenter des rapports sur les mesures adoptées et les progrès accomplis pour assurer le respect des droits énoncés³²³.

En 2008, soit 32 ans après l'entrée en vigueur du PIDESC, les Nations Unies ont adopté le *Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*³²⁴ (2013) dont l'entrée en vigueur eut lieu le 5 mai 2013. Outre les possibilités de plaintes interétatiques et d'enquêtes³²⁵, le Protocole instaure un droit de pétition individuelle pour les particuliers³²⁶ et les groupes de particuliers victimes d'une violation, par l'un des États parties, d'un des droits protégés par le PIDESC. En effet, une fois que tous les recours internes du pays concernés ont été épuisés, ces requérants ont la possibilité de présenter

³²² « Chacun des États parties au présent Pacte s'engage à agir, tant par son effort propre que par l'assistance et la coopération internationales, notamment sur les plans économique et technique, au maximum de ses ressources disponibles, en vue d'assurer progressivement le plein exercice des droits reconnus dans le présent Pacte par tous les moyens appropriés, y compris en particulier l'adoption de mesures législatives. », voir : art. 2(1) du PIDESC

³²³ PIDESC, art. 16.

³²⁴ *Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*, doc. off. AG NU, 63^e sess, 66^e séance, Doc NU A/63/PV.66, (2008) 1 (ci-après « Protocole au PIDESC »).

³²⁵ PIDESC, art. 10 et 11.

³²⁶ En 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies a tenté de faire du droit de pétition un droit de l'homme indispensable à la réalisation effective des droits fondamentaux, en le mentionnant ainsi dans le projet de la DUDH. Cela n'a finalement pas été retenu dans la DUDH. Cependant, il a été négocié pour la défense de certains droits, tels que les droits civils et politiques selon l'article 2 du *Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits civils et politiques*. D'autres droits, tels que les droits économiques, sociaux et culturels n'ont pas eu la même défense puisque l'ouverture à un recours individuel a été instaurée plus de 30 ans après la reconnaissance de ces derniers. Pendant longtemps, ils ont été distingués des autres droits fondamentaux sur la base d'arguments ayant trait à leurs caractères -vagues et imprécis-, leur application progressive et à l'obligation positive qu'ils imposent et qui nécessite certaines ressources financières étatiques. Après la signature du Protocole facultatif au PIDESC, rares furent les États à le ratifier, se méfiant des conséquences qu'il entraînerait (multitude de recours, création de mesures supplémentaires pour réaliser ces droits). Actuellement, seulement 23 des 45 pays l'ayant signé, l'ont ratifié ou y ont adhéré, voir : NATIONS UNIES, « État des traités. Droits de l'homme. Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels », site web, en ligne : <https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg_no=IV-3-a&chapter=4&clang=_fr> (consulté le 30 septembre 2018) ; <https://archipel.uqam.ca/4191/1/M12212.pdf> p 20 et s. et 104 et s.

des communications au Comité des droits économiques, sociaux et culturels³²⁷ (ci-après « le Comité »), un organisme constitué d'experts indépendants chargé de la mise en œuvre du PIDESC. S'il ne la juge pas d'office irrecevable, le Comité la porte à la connaissance de l'État partie concerné, lui laissant alors un délai pour fournir des explications, voire pour prendre des mesures correctives³²⁸. Cela peut alors aboutir à un règlement à l'amiable, mettant ainsi fin à l'examen de la communication³²⁹. Dans le cas contraire, le Comité procède à l'examen des communications. Il est intéressant de mentionner que l'article 8(4) du *Protocole au PIDESC* précise que le Comité doit déterminer le caractère approprié des mesures prises par l'État partie, mais qu'il « garde à l'esprit le fait que [ce dernier] peut adopter un éventail de mesures pour mettre en œuvre les droits énoncés dans le Pacte ». D'ailleurs, à la partie 5.2.2., nous répertorions les mesures pouvant être prises par le Canada pour mettre en œuvre ces engagements internationaux quant à l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises. Toutefois, il est important de souligner que le Canada n'a ni signé ni ratifié ce Protocole³³⁰. Dès lors, nous ne pouvons l'utiliser pour réaliser, grâce au droit international, la participation des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises canadiennes et québécoises.

Enfin, après avoir procédé à l'examen de la communication, le Comité transmet ses constatations et recommandations aux parties intéressées, auxquelles le pays devra répondre³³¹.

4.1.3.1.3 La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et son Protocole facultatif

Il convient de mentionner la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*³³² adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies en décembre 1979

³²⁷ *Protocole au PIDESC*, art. 1 à 3.

³²⁸ *Id.*, art. 6.

³²⁹ *Id.*, art. 7.

³³⁰ NATIONS UNIES, préc., note 326.

³³¹ *Protocole au PIDESC*, art. 9.

³³² *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, 18 décembre 1979, A.G. Rés. 34/180, N.U. ROAG 34^e sess., Supp. No. 44 à 193, U.N. Doc. A/34/36 (1980), e.e.v. 3 sept. 1981 (ci-après « CEDEF »).

est entrée en vigueur en septembre 1981. Nous avons précédemment analysé la progression disparate de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles et les éléments sous-jacents à celle-ci, tels que les facteurs socio-culturels, les perceptions stéréotypées des femmes et de leurs agissements, le déséquilibre dans la dynamique des groupes et le maintien des situations d'exclusion (par exemple, les Old Boys' Club).

Or, comme le rappelle le Comité sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes (ci-après « Comité de la CEDEF »), un organe composé d'experts indépendants dont la mission est de surveiller la mise en œuvre de la CEDEF³³³, cette convention vise :

« les aspects discriminatoires de configurations sociales et culturelles passées et présentes qui entravent l'exercice par les femmes de leurs libertés et de leurs droits fondamentaux. Elle a pour objectif d'éliminer toutes les formes de discriminations à l'égard des femmes, notamment les causes et conséquences de leur inégalité de facto ou réelle. »³³⁴

Au vu des objectifs de la CEDEF et de son caractère évolutif et dynamique³³⁵, nous croyons que cet instrument doit être utilisé pour soutenir des préoccupations nouvelles, telle que celle de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises.

Le Canada a signé la CEDEF le 17 juillet 1980 et l'a ratifiée le 10 décembre 1981. Élaborée par la Commission de la condition de la femme, elle regroupe les normes relatives aux droits des femmes qui avaient été auparavant élaborées dans diverses conventions et est juridiquement contraignante pour les États l'ayant ratifiée.

Comme le montre la *Figure 8* (p. 94), elle bénéficie d'un très fort consensus international, ayant été signée et ratifiée par l'ensemble des États, à l'exception -non négligeable- des États-Unis (signée et non ratifiée), les Soudans du Nord et du Sud, la Somalie et l'Iran (non signataires).

³³³ CEDEF, art. 17. HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. Introduction », site web, en ligne : <<https://www.ohchr.org/FR/HRBodies/CEDAW/Pages/Introduction.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

³³⁴ COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°25 : premier paragraphe de l'article 4 de la Convention (Mesures temporaires spéciales)*, (2004) 30^{ème} sess., par. 14 (ci-après : « Recommandation n°25 »).

³³⁵ COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°28 concernant les obligations fondamentales des États parties découlant de l'article 2 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, 16 déc. 2010, CEDAW/C/GC/28, par. 2; *Recommandation n°25*, par. 3.

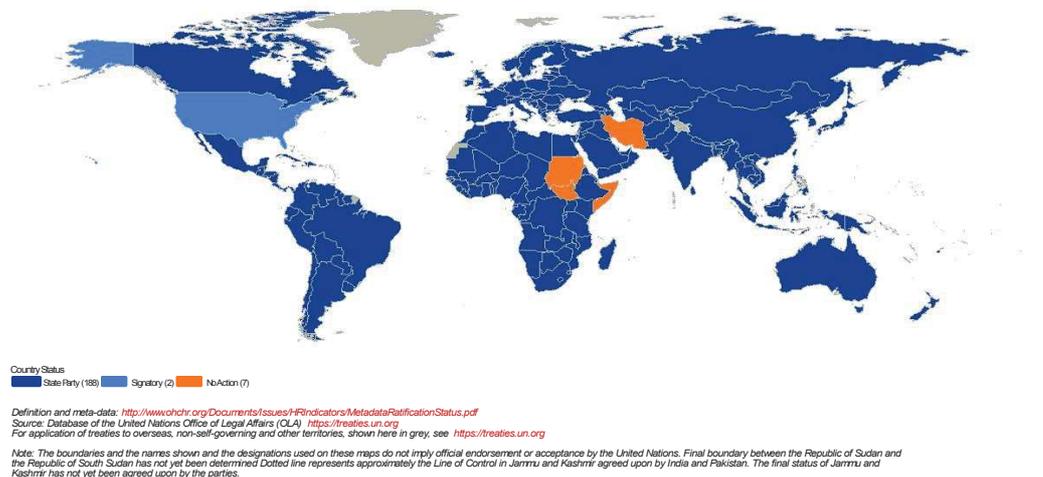


Figure 8: Pays membres de la Convention contre la discrimination à l'égard des femmes, source Nations Unies, en ligne : <https://www.ohchr.org/FR/HRBodies/cedaw/pages/cedawindex.aspx> (consulté le 30 septembre 2018).

En octobre 1999, plus de 20 ans après l'entrée en vigueur de la CEDEF, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté le *Protocole facultatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*³³⁶. Il est entré en vigueur en décembre 2000 et a été ratifié par le Canada le 18 octobre 2002. Ce Protocole permet aux femmes victimes de discriminations de présenter, au Comité de la CEDEF, des communications relatives à la violation par un État partie d'un des droits énoncés dans la CEDEF, et ce, une fois que tous les recours nationaux ont été épuisés. Aussi, il permet à ce Comité de mener des enquêtes et des investigations sur des violations graves ou systématiques de la CEDEF par un État qui en est partie³³⁷.

³³⁶ *Protocole facultatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 2131, c. 83, rés. A/RES/54/4 (ci-après « Protocole à la CEDEF »).

³³⁷ *Protocole à la CEDEF*, art. 8.

4.1.3.2 *Le recours aux instruments de droit non consolidé*

4.1.3.2.1 La Déclaration universelle des droits de l'homme

La *Déclaration universelle des droits de l'homme*³³⁸, adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 10 décembre 1948, vise à préciser les libertés et droits fondamentaux de l'homme sur le plan international. Elle est considérée comme :

« L'idéal commun à atteindre (...) afin que tous les individus et tous les organes de la société (...) s'efforcent, par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés et d'en assurer, par des mesures progressives d'ordre national et international, la reconnaissance et l'application universelles et effectives, [parmi] les populations des États membres (...). »³³⁹

Les droits qui y sont ensuite énoncés sont de natures politique, économique ou sociale et leur mise en œuvre nécessite une intervention des pouvoirs publics³⁴⁰. Les articles 1^{er}, 2, 7 et 19 nous paraissent pertinents pour appuyer une meilleure participation des femmes au processus décisionnel des entreprises.

Bien qu'elle n'ait pas de force juridique contraignante, elle est porteuse d'une très forte dimension symbolique et politique. D'ailleurs, plusieurs instruments pertinents à notre sujet l'utilisent comme assise, voire la complètent : le PIDESC, la CEDEF et les recommandations du Comité de la CEDEF, la *Déclaration sur le droit au développement*, ainsi que la *Déclaration et le Programme d'action de Beijing*. Il faut aussi rappeler l'évolution de certaines normes de « droit non consolidé » issues de la DUDH en normes coutumières de « droit dur ».

³³⁸ *Déclaration universelle des droits de l'Homme*, Rés. AG 217 (III), Doc. Off. AG NU, 3^e sess., supp. n°13, Doc. NU. A/810 (1948) (ci-après « DUDH »).

³³⁹ DUDH, Préambule.

³⁴⁰ VIE PUBLIQUE, « La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1947 et la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme est des libertés fondamentales de 1950 », 2012, France, Direction de l'information légale et administrative, en ligne : <<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/approfondissements/declaration-universelle-droits-homme-1948-convention-europeenne-sauvegarde-droits-homme-libertes-fondamentales-1950.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

4.1.3.2.2 La Déclaration sur le droit au développement et ses suites

La *Déclaration sur le droit au développement*³⁴¹ (ci-après « DDD ») (1986) a été adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 4 décembre 1986. Elle vise à définir le droit au développement, à le proclamer inaliénable et à le centrer autour de l'être humain autant qu'autour du groupe social ou du pays. D'ailleurs, le préambule de la DDD rappelle que « le développement est un processus global, économique, social, culturel et politique, qui vise à améliorer sans cesse le bien-être de l'ensemble de la population et de tous les individus, sur la base de leur participation active, libre et significative au développement et au partage équitable des bienfaits qui en découlent. »

Même si cet instrument n'est pas contraignant³⁴², il demeure le seul instrument international reflétant « l'approche la plus largement acceptée du contenu normatif de ce droit »³⁴³. Nous nous appuyons alors sur les articles 2(1), 3(1), 8 et 10 pour développer notre argumentaire en faveur d'une plus grande intégration des femmes aux instances décisionnelles des entreprises (partie 4.2.4.3.).

De plus, le droit au développement constitue une priorité mondiale comme en témoignent les 17 *Objectifs de développement durable*³⁴⁴ entrés en vigueur en 2016 et prévus dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030³⁴⁵ développé par le Programme des Nations Unies pour le développement. Ces objectifs complètent les *Objectifs du Millénaire pour le développement* en y intégrant de nouvelles préoccupations, notamment la gouvernance démocratique. L'objectif 5 vise à autonomiser les femmes et promouvoir l'égalité entre les

³⁴¹ *Déclaration sur le droit au développement*, 4 déc. 1986, AG NU rés. 41/128.

³⁴² Azzouz KERDOUN, « Le droit au développement en tant que droit de l'homme : portée et limites », (2004) 17.1 *Revue québécoise de droit international* 73, p. 86 et 95.

³⁴³ Melik OZDEN, « Le droit au développement. État des débats tenus à l'ONU sur la « mise en œuvre » de la Déclaration historique adoptée à ce propos par l'Assemblée générale des Nations Unies, le 4 décembre 1986 », *Programme des Droits Humains du Centre Europe – Tiers Monde*, p. 26, en ligne : <<https://www.cetim.ch/wp-content/uploads/bro6-develop-A4-fr.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁴⁴ PNUD, « Objectifs de développement durable », 2016, en ligne : <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁴⁵ GOUVERNEMENT DU CANADA, « Programme de développement durable à l'horizon 2030 », en ligne : <http://international.gc.ca/world-monde/issues_developpement-enjeux_developpement/priorities-priorites/agenda-programme.aspx?lang=fra> (consulté le 30 septembre 2018).

sexes, afin de jouir des répercussions positives, sur les autres domaines de développement, de la disparition des discriminations envers les femmes³⁴⁶.

4.1.3.2.3 La Déclaration et le Programme d'action de Beijing et leurs évolutions subséquentes

En septembre 1995, débutait la quatrième Conférence mondiale sur les femmes au cours de laquelle les représentants de 189 gouvernements élaborèrent la *Déclaration et le Programme d'action de Beijing* afin d'œuvrer pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes partout dans le monde. Après les conférences tenues à Mexico (1975), à Copenhague (1980) et à Nairobi (1985), la CCF³⁴⁷ organisa cette nouvelle conférence dans le but de constituer le programme d'action précité fixant des objectifs et des actions stratégiques pour réaliser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Ces textes ne sont pas des instruments contraignants mais reflètent une véritable volonté politique et constituent un cadre de référence pour les changements en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes³⁴⁸. Le Programme d'action détermine douze domaines critiques, notamment la place de la femme dans le pouvoir et les prises de décisions et propose des objectifs stratégiques pour concrétiser ces engagements. Il y associe des mesures dont la mise en œuvre incombe, aux niveaux national, régional et international, aux gouvernements et aux autres parties prenantes, dont le secteur privé.

Visant initialement à remédier dès l'horizon de l'an 2000 aux injustices subies par les femmes, l'examen quinquennal « Beijing +5 » révéla qu'il était nécessaire de convenir de mesures supplémentaires pour en accélérer la mise en œuvre. À cette occasion, les gouvernements réaffirmèrent l'importance de ces textes, des douze domaines critiques du Programme d'action et reconnurent leur rôle central pour honorer leurs engagements pris en faveur de la promotion

³⁴⁶ PNUD, « Objectif 5: Égalité entre les sexes », en ligne: <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁴⁷ Telle que désignée dans la partie 4.1.3.1.1 de ce mémoire.

³⁴⁸ ONU FEMMES, « Le Programme d'action de Beijing : inspirations d'hier et d'aujourd'hui », en ligne : <<http://beijing20.unwomen.org/fr/about>> (consulté le 30 septembre 2018).

de la femme (voir *Annexe A*). Ils s'engagent ainsi à « bâtir des sociétés dans lesquelles hommes et femmes uniront leurs efforts pour aboutir, au XXI^e siècle, à l'avènement d'un monde d'égalité, de développement de paix pour tous »³⁴⁹.

Concernant la place des femmes, les États constatent que bien que « l'importance, pour la société, d'une pleine participation des femmes à la prise de décisions et à l'exercice du pouvoir à tous les niveaux et dans toutes les instances, y compris les secteurs intergouvernemental, gouvernemental et non gouvernemental, est de plus en plus reconnue » et « malgré les améliorations considérables *de jure* entre les femmes et les hommes, la représentation effective des femmes aux niveaux nationaux et internationaux les plus élevés de la prise de décisions n'a pratiquement pas changé depuis la Conférence mondiale sur les femmes de 1995 »³⁵⁰.

Enfin, en 2015, « Beijing +20 » a de nouveau dressé l'état des lieux et permis de renouveler l'engagement des participants, étatiques et non étatiques. Il est intéressant de noter qu'alors que la représentation effective des femmes en politique a beaucoup progressé, le bilan est bien moins positif en ce qui concerne la représentation des femmes aux postes de direction de la fonction publique et du secteur privé³⁵¹.

4.1.3.2.4 Les recommandations du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes

Le Comité, composé d'experts internationaux sur les droits des femmes, est chargé de surveiller la mise en œuvre de la CEDEF. Pour ce faire, il peut, aux côtés de l'examen des communications émanant des particuliers et des enquêtes pouvant être menées, émettre des recommandations générales s'adressant aux États et portant sur les dispositions de la CEDEF.

³⁴⁹ ONU FEMMES, *Déclaration politique*, p. 234, par. 10, en ligne : <http://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_f_final_web.pdf> (consulté le 30 septembre 2018) (ci-après « Déclaration politique »).

³⁵⁰ *Id.*, p. 252, par. 23.

³⁵¹ Phumzile MLAMBO-NGCUKA, « Beijing+20, Imaginez un monde où l'égalité femmes-hommes est une réalité », 2014, ONU Femmes, en ligne : <<http://www.onufemmes.fr/beijing20-imaginez-un-monde-ou-legalite-femmes-hommes-est-une-realite/>> (consulté le 30 septembre 2018).

Depuis 1986, 37 recommandations ont été formulées par le Comité. Deux d'entre elles ont retenu notre attention et seront évoquées à l'appui de notre argumentaire à plusieurs endroits:

-la *Recommandation générale n°25 : Premier paragraphe de l'article 4 de la Convention (Mesures temporaires spéciales)*;

-la *Recommandation générale n°28 concernant les obligations fondamentales des États parties découlant de l'article 2 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*.

La *Recommandation n°25* vise à préciser les mesures temporaires spéciales prévues à l'article 4(1) de la CEDEF. Ces dernières favorisent et accélèrent l'instauration de l'égalité *de facto* ou réelle, notamment en matière de participation des femmes à la vie économique, sociale ou autre³⁵², et ne doivent pas être perçues comme des « exceptions aux règles de la non-discrimination et de l'égalité »³⁵³. D'ailleurs, le Comité précise que ces « mesures doivent être abrogées dès que les objectifs en matière d'égalité de chances et de traitement ont été atteints »³⁵⁴.

La *Recommandation n°28*, quant à elle, explicite les obligations générales des États parties découlant de l'article 2 de la CEDEF. Le Comité met l'accent sur le fait qu'il est possible d'aborder sous l'angle de la CEDEF des formes de discriminations qui n'avaient pas été relevées au moment de sa rédaction, puisque l'article 2 de la CEDEF mentionne la « discrimination à l'égard des femmes sous toutes ses formes » (nos soulignements) et, l'article 3, la prise de mesures dans tous les domaines³⁵⁵. Cette précision nous conforte dans l'idée qu'il est possible d'appuyer notre réflexion sur les dispositions de la CEDEF puisque ce sujet est en adéquation avec les objectifs de la CEDEF.

³⁵² *Recommandation n°25*, par. 13 et 14.

³⁵³ *Id.*, par. 14.

³⁵⁴ *Id.*

³⁵⁵ *Recommandation n°28*, par. 8.

4.2 Les droits pouvant être appelés en faveur de l'intégration des femmes dans les organes de décision

Les droits de l'homme sont indivisibles et se renforcent mutuellement³⁵⁶. Selon nous, plusieurs de ces droits peuvent être évoqués en défense de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises canadiennes et québécoises. En plus d'être présentés sous la forme d'un tableau récapitulatif en annexe (*Tableau IV*), les droits pertinents sont ici traités de façon plus approfondie. Ainsi, nous verrons d'abord que la présence des femmes dans ces sphères a comme fondement le respect des droits à la dignité (4.2.1), de l'égalité des droits entre les hommes et les femmes (4.2.2), de ne pas souffrir de discriminations et de stéréotypes (4.2.3), ainsi qu'au droit de participer au développement social et à celui de sa propre personne (4.2.4).

4.2.1 Le droit à la dignité

En latin, le terme *dignitas* recouvre plusieurs aspects qui, selon le contexte, expriment l'estime, la déférence ou le respect que mérite une personne. Plus tard, ce terme évoluera vers les idées de grandeur ou de respect rattaché à une fonction ou à un titre³⁵⁷.

La dignité, liée à la qualité d'être humain, est la pierre angulaire des droits de l'homme puisqu'elle place l'être humain en avant de tout autre intérêt³⁵⁸. Elle est, à la fois, un droit fondamental et la base des droits fondamentaux³⁵⁹. Il est donc symboliquement important de la

³⁵⁶ « Tous les droits de l'homme sont universels, indissociables, interdépendants et intimement liés. La communauté internationale doit traiter des droits de l'homme globalement, de manière équitable et équilibrée, sur un pied d'égalité et en leur accordant la même importance. S'il convient de ne pas perdre de vue l'importance des particularismes nationaux et régionaux et la diversité historique, culturelle et religieuse, il est du devoir des États, quel que soit le système politique, économique et culturel, de promouvoir et de protéger tous les droits de l'homme et toutes les libertés fondamentales. », voir : *Déclaration et programme d'action de Vienne*, 12 juillet 1993, Nations Unies, A/CONF.157/23, par. 1 et 5, en ligne : <<https://undocs.org/fr/A/CONF.157/23>> (consulté le 30 septembre 2018) ; V. VALAÏ, préc., note 209, p. 49 et suiv.

³⁵⁷ DICOLATIN, « Dignitas », en ligne : <<http://www.dicolatin.com/XY/LAK/0/DIGNITATIS/index.htm>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁵⁸ Plusieurs instruments internationaux la mentionnent, voir : *Charte des Nations Unies* ; *DUDH* ; *CEDEF* ; *PIDESC*. Rex. D. GLENSY, « The Right to Dignity », (2011) *Columbia Human Rights Law Review* 65, p. 68 ; Muriel FABRE- MAGNAN, « La dignité en Droit : un axiome », (2007) 58 *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, par. 45.

³⁵⁹ M. FABRE-MAGNAN, préc., note 358, par. 43 à 45.

voir présentée avant même l'égalité de droits dans l'article 1 de la DUDH³⁶⁰. Définie en termes aussi larges, son acception peut varier selon les pays ou les moments de l'Histoire mais il reste possible d'en apprécier la nature fondamentale par ce qu'elle impose de « sauvegarde de la personne humaine contre toute forme d'asservissement et de dégradation »³⁶¹.

Nous avons vu comment, pour les femmes membres d'une instance décisionnelle d'une entité publique ou privée, les situations d'extrême infériorité numérique empêchent la pleine expression de leurs talents et prérogatives. Par les conséquences liées à leur statut minoritaire, elles se sentent et sont dévalorisées. La baisse d'estime à leur égard est alors palpable. On peut donc considérer que les conséquences de l'infériorité numérique portent atteinte à la dignité que leur confère leur statut d'être humain, bien avant celle que suppose leur charge³⁶².

On remarque par ailleurs que dans le préambule de la CEDEF³⁶³, la dignité n'est plus abordée sous son aspect individuel mais sous celui du groupe que constituent les femmes. Elle se rapproche alors des notions d'égalité, de discrimination et de stéréotype abordées ci-après.

4.2.2 Les multiples facettes du droit à l'égalité

Selon le sens commun, l'égalité est synonyme d'équivalence³⁶⁴, dans le cadre de la lutte contre la discrimination faite à l'égard des femmes, elle se conçoit non pas seulement comme une simple égalité d'accès mais comme une égalité de résultats. Ainsi, dans sa *Recommandation n°25*, le Comité de la CEDEF précise qu' « il ne suffit pas de garantir un traitement identique des femmes et des hommes. Il faut plutôt tenir compte des différences biologiques entre les hommes et les femmes et de celles qui résultent d'une production culturelle ou sociale »³⁶⁵. Il insiste en notant que « l'égalité des résultats est le corollaire de l'égalité de fait ou égalité réelle.

³⁶⁰ « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits », voir : *DUDH*, art. 1.

³⁶¹ M. FABRE-MAGNAN, préc., note 358, p. 62 et 65.

³⁶² Le respect de la dignité des femmes avant même leur promotion parmi les cadres dirigeants rencontre bien évidemment les mêmes limites.

³⁶³ « La discrimination à l'encontre des femmes viole [le principe] (...) du respect de la dignité humaine ».

³⁶⁴ DICTIONNAIRE DE FRANÇAIS LAROUSSE, « Égalité » en ligne : < <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/egalite/28005> > (consulté le 5 août 2018).

³⁶⁵ *Recommandation n° 25*, par. 8.

Les résultats peuvent être quantitatifs ou qualitatifs, à savoir qu'un même nombre de femmes et d'hommes exercent leurs droits dans différents domaines, (...), prennent les décisions sur un pied d'égalité »³⁶⁶. Ces précisions s'appliquent pleinement à l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises.

En effet, le Comité met d'abord en garde sur des mesures qui ne tiendraient pas compte de l'inégalité résultant des *a priori* culturels et sociaux. Or, les difficultés vécues par les femmes pour accéder aux instances de décision et se faire entendre sont, en grande partie, liées aux stéréotypes dont elles souffrent (partie 4.2.3.2). Les prendre en compte pour les corriger lors de l'élaboration des mesures garantissant l'accès des femmes à ces sphères est donc indispensable pour assurer la juste réponse à une situation inacceptable.

Puis, le Comité pose comme objectif l'égalité de résultats et propose deux moyens de la mesurer, en termes qualitatifs ou quantitatifs. Nous voulons ici attirer l'attention sur les risques qu'il y aurait à ne considérer que l'approche quantitative. En effet, nous avons vu que le risque existe de voir les femmes intégrées au seul titre de « jetons symboliques » sans considération réelle pour leurs actions, bien que l'approche quantitative reste indispensable à la formation d'une masse critique. Dès lors, il faudrait que les résultats exigés par le Comité comprennent en même temps des aspects quantitatifs et qualitatifs sans qu'ils puissent être mutuellement exclusifs (« ou »).

On doit de plus noter que le Comité prend en 2004 la peine de préciser que « les femmes et les hommes (...) prennent les décisions sur un pied d'égalité ». (nos soulignements). Selon le sens commun, cette expression signifie « dans un rapport d'égalité, donc de la même manière, sans distinction »³⁶⁷. Rapportée à la prise de décision, le Comité est dans la continuité de ce qui avait été mis de l'avant en 1995, lors de l'élaboration du *Programme d'action de Beijing*. En effet, le paragraphe 192(b) de ce programme engage plusieurs acteurs dont les gouvernements, les institutions publiques et le secteur privé « à créer des mécanismes permettant de vérifier que les

³⁶⁶ *Id.*, par. 9.

³⁶⁷ OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, « Sur un pied d'égalité », en ligne : <http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=2266> (consulté le 30 septembre 2018).

femmes accèdent aux niveaux supérieurs de la prise de décision »³⁶⁸. Ce point est de nouveau mis en exergue dans le paragraphe 192(d) qui encourage le secteur privé « à s'efforcer de réaliser dans ses rangs, l'égalité entre femmes et hommes, y compris l'égalité de participation dans leurs organes de décision ». Nous croyons que cette évolution dans les termes utilisés pour qualifier l'égalité, allant de l'égalité d'accès, puis de participation pour arriver à l'égalité de décision, que nous comprenons dans ce contexte comme une égalité de respect de l'apport des différents intervenants indépendamment du sexe, rend compte du soutien constant porté à la promotion des femmes.

Cependant, le résultat mitigé d'une autre égalité de fait, applicable au champ de l'entreprise, aisément vérifiable et fortement promue par la *Recommandation générale n°13* de la CEDEF intitulée « Égalité de rémunération pour un travail de valeur égale », doit inciter à la plus grande vigilance. En effet, en 1989, cette recommandation enjoignait déjà les États parties à « assurer l'application du principe d'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale »³⁶⁹ et à ratifier la *Convention (n°100) sur l'égalité de rémunération*³⁷⁰ (1951) de l'OIT qui avait le même objet. On sait en effet qu'il persiste presque 30 ans après de manière constante de par le monde une grande disparité salariale entre hommes et femmes³⁷¹.

Enfin, l'existence de déséquilibres profonds et la recherche d'une égalité de fait prônée par le Comité ouvre la possibilité de « mesures temporaires spéciales » prévues à l'article 4(1) de la CEDEF. Celles-ci visent à :

³⁶⁸ *Programme d'action de Beijing*, par. 192.

³⁶⁹ COMITÉ DE LA CEDEF, « D'appuyer, dans la mesure du possible, la mise en place de mécanismes d'application et d'encourager, le cas échéant, les efforts déployés par les partenaires des conventions collectives pour assurer l'application du principe de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale. », voir : COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°13 - Égalité de rémunération pour un travail de valeur égale*, 8^{ème} sess., 1989, par. 3.

³⁷⁰ *Convention (n°100) - Convention concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale*, 29 juin 1951, 34^e sess. CIT, e.e.v. 23 mai 1953.

³⁷¹ La disparité salariale entre les sexes est solidement établie quelque soient les pays et a fait l'objet d'une infinité de publications tant spécialisées que de vulgarisation. Nous avons donc préféré illustrer ce point en faisant référence au travail récent (Février 2017) de l'institut de la statistique du Québec qui détaille les caractéristiques sociodémographiques des individus appartenant au décile supérieur en termes de revenus. On y observe deux fois plus d'hommes que de femmes (68,4% contre 31,6%), voir : Stéphane CRESPO, « Qui fait partie du groupe des 10% dont le revenu est le plus élevé? », (2017) vol. 21-2, Institut de la statistique du Québec, p. 3, en ligne : <<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/bulletins/sociodemo-vol21-no2.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

« accélérer l'amélioration de la condition de la femme pour instaurer l'égalité de fait ou réelle avec les hommes et encourager l'évolution structurelle, sociale et culturelle nécessaire pour éliminer les formes et les effets passés et présents de la discrimination à l'égard des femmes et offrir à celles-ci les moyens de la compenser. »³⁷²

Ce n'est qu'une fois les objectifs atteints que ces mesures disparaissent. Il ne faut donc pas déterminer à l'avance une durée pour l'application de la mesure mais étudier l'obtention de résultats concrets à un problème donné³⁷³.

Nous croyons que les quotas, souvent mis de l'avant pour intégrer les femmes dans les instances décisionnelles, devraient être proposés sous cet angle pour recevoir une adhésion plus importante. Ils seraient alors temporaires et ce, jusqu'à ce qu'ils aient opéré un véritable changement de culture dans la participation des femmes aux décisions des entreprises. Toutefois, il demeure la difficulté de mesurer la réalité du changement. Ce dernier aspect devrait, selon nous, recevoir une attention particulière dans les recherches futures.

4.2.3 Le droit de ne pas faire l'objet de discrimination et de ne pas souffrir de stéréotypes

4.2.3.1 Discrimination et catégorisation

Dans son dictionnaire, l'Académie française note que la discrimination, terme d'origine latine, est en français moderne emprunté de l'anglais du XIX^e siècle pour qualifier « l'action de distinguer, de séparer deux ou plusieurs éléments d'après les caractères distinctifs » ou celle « de distinguer une personne, une catégorie de personnes ou un groupe humain en vue d'un traitement différent d'après des critères variables »³⁷⁴. Au Québec, la Commission des droits de la personne

³⁷² *Recommandation n° 25*, par. 15.

³⁷³ *Id.*, par. 20.

³⁷⁴ ACADÉMIE FRANÇAISE, « Discrimination », en ligne : <https://academie.atilf.fr/consulter/discrimination?page=1> (consulté le 30 septembre 2018).

et des droits de la jeunesse qui a pour mission de veiller au respect des principes énoncés dans la *Charte des droits et libertés de la personne*³⁷⁵ en donne la définition suivante³⁷⁶ :

« La discrimination, c'est lorsqu'un individu ou un groupe d'individus est traité différemment en raison de caractéristiques personnelles. La discrimination peut se manifester sous la forme d'une distinction, d'une exclusion ou d'une préférence. Elle peut être exercée par un individu ou par une organisation. La discrimination crée des inégalités entre les individus et empêche l'individu ou le groupe d'individus qui subit la discrimination d'exercer pleinement ses droits. »³⁷⁷

En matière de droit international, la protection contre toute discrimination dans l'exercice des droits est solidement établie³⁷⁸. L'article 7 de la DUDH prévoit le droit à une protection égale pour tous contre toute discrimination violant une disposition prévue dans le traité, mais sans définition de ce qui serait constitutif d'une discrimination. En revanche, la CEDEF définit à l'article 1^{er} ce qu'il faut entendre par « discrimination à l'égard des femmes », élément central de cette convention. Ainsi, cette expression vise :

« toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes (...), sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme, des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politique, économique, social, culturel et civil ou dans tout autre domaine. »

En premier lieu, remarquons que du point de vue de la CEDEF, une pratique différente dirigée à l'égard des femmes pour n'être pas discriminatoire doit viser à en améliorer le sort et à leur permettre d'exercer leurs droits et libertés³⁷⁹. Ainsi, les mesures distinguant les femmes ne doivent-elles pas être toujours perçues comme discriminatoires, que ce soit à l'encontre des

³⁷⁵ *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., c. C-12.

³⁷⁶ COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE QUÉBEC, « Discrimination », en ligne : <<http://www.cdpedj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/pratiques/Pages/discrimination.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁷⁷ La Commission rappelle ensuite que « tous les types de discrimination sont interdits par la Charte des droits et libertés de la personne et donc interdits sur le territoire québécois », voir : *Id.*

³⁷⁸ DUDH, art. 7 ; PIDESC, art. 2(2) ; CEDEF.

³⁷⁹ Simone CUSACK and Lisa PUSEY, « CEDAW and the Rights to Non-discrimination and Equality », (2013) 14 *Melbourne Journal of International Law* 54, p. 60.

femmes ou des hommes. Elles résultent davantage d'une volonté d'atteindre une égalité de fait qui tient compte des différences biologiques ou issues des construits sociaux³⁸⁰.

Ainsi, pour réaliser cette égalité de fait, deux types de mesures discriminatoires peuvent être prises : l'obligation continue des États d'améliorer la condition de la femme résultant de leur engagement en vertu de la CEDEF et la mise en place de mesures spéciales temporaires. La première mesure ne nécessite pas de discrimination passée et prennent la forme de politiques sociales de caractère général, alors que les secondes sont davantage mises en place en réaction aux effets d'une discrimination passée et pour réaliser rapidement un objectif particulier³⁸¹. D'ailleurs, c'est en ce sens que ces mesures sont spéciales. En outre, elles sont temporaires car elles ne durent que tant que le résultat escompté n'a pas été obtenu et maintenu pendant un certain temps³⁸².

La création de seuils ou de quotas (partie 4.2.2), par exemple, s'inscrit dans le cadre de ces mesures temporaires spéciales et, en s'appuyant sur la CEDEF, il n'est pas possible de les considérer comme discriminatoires et de les rejeter. Le Comité va même plus loin en recommandant l'évaluation par un État partie de l'effet potentiel de telles mesures sur un objectif particulier dans son contexte national propre et, dans la situation où de telles mesures ne sont pas mises en place, la justification de cette omission. Il précise alors que « pour justifier cette omission, il ne leur suffit pas d'invoquer l'impuissance, ni d'expliquer leur inertie par la puissance des forces [caractérisant] le secteur privé (...). C'est à l'État partie qu'incombe la responsabilité de ce que font ces divers intervenants »³⁸³. Enfin, il rappelle que les mesures temporaires spéciales devraient s'appliquer aux entreprises privées³⁸⁴.

En second lieu, il nous apparaît qu'en ce qui concerne notre sujet, le droit à l'absence de discrimination s'applique plus au groupe qu'à l'individu, et nous devons nous interroger sur les effets qu'elle peut avoir tant sur le groupe discriminé que sur celui qui discrimine. Cette

³⁸⁰ *Recommandation n° 25*, par. 8, 14 et 18.

³⁸¹ *Id.*, par. 18, 19 et 21, 26 et 38

³⁸² *Id.*, par. 20 et 21.

³⁸³ *Id.*, par. 28 et 29.

³⁸⁴ *Id.*, par. 31.

démarche connue en sciences cognitives sous le terme de « catégorisation »³⁸⁵ a pour conséquence « d'exagérer les différences entre les catégories et à minimiser les différences intra-catégorielles »³⁸⁶. L'appartenance au groupe masculin, majoritaire, vient alors réduire les différences entre ses membres et renforcer le sentiment de « Old Boys' Club »³⁸⁷ dont les membres peuvent, à côté de leur mandat de bonne gestion des activités commerciales et des affaires internes de la société, intégrer dans les déterminants de leurs actions des éléments relationnels visant principalement à défendre l'équilibre de leur groupe. D'ailleurs, le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes rappelle, dans sa *Recommandation n°25*, qu'il faut « adopter des mesures susceptibles de favoriser une réelle mutation des perspectives d'avenir, des institutions et des systèmes pour que les femmes puissent se libérer des paradigmes masculins du pouvoir et des modes de vie historiquement déterminés »³⁸⁸.

Notons enfin que le sexe qui, plus que l'éducation ou la compétence, est facile à distinguer dans un contexte professionnel conduit à établir deux groupes fortement marqués, au-delà de la seule apparence, par des stéréotypes sociaux et culturels. On parle de stéréotype de genre et l'on comprend qu'il existe une forte interrelation entre le droit à l'absence de discrimination et celui de ne pas souffrir de stéréotypes, l'un n'allant pas sans l'autre et les deux se renforçant mutuellement.

4.2.3.2 Les stéréotypes

L'article 5a) de la CEDEF a fait l'objet de réserves dans plusieurs pays, ce qui n'est pas le cas du Canada³⁸⁹. Il prévoit que :

³⁸⁵ Henri TAJFEL et Al WILKES, « Classification and quantitative jugements », (1953) 54 *British Journal of Psychology* 101.

³⁸⁶ M-L. VIALON et D. MARTINOT, préc., note 234, p. 162.

³⁸⁷ FIND WORDS, « What is “old boy network” », en ligne: <<https://findwords.info/term/old%20boy%20network>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁸⁸ *Recommandation n°25*, par. 10.

³⁸⁹ SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU, « Déclarations, réserves, objections et notifications de retrait de réserves relatives à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes », 13^e sess., juin 2004, CEDAW/SP/2004/2, en ligne : <<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/statesmeeting/thirteenth/CEDAW-SP-2004-2F.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

« Les États parties prennent toutes les mesures appropriées pour modifier les schémas et modèles de comportement socioculturel de l'homme et de la femme en vue de parvenir à l'élimination des préjugés et des pratiques coutumières, ou de tout autre type, qui sont fondés sur l'idée de l'infériorité ou de la supériorité de l'un ou l'autre sexe ou d'un rôle stéréotypé des hommes et des femmes. » (nos soulignements)

Selon le sens commun, on entend par « stéréotype » une « expression ou une opinion toute faite, sans aucune originalité »³⁹⁰ et par « préjugé » une « opinion adoptée sans examen, souvent imposée par le milieu »³⁹¹.

En matière d'accès et de participation aux instances décisionnelles, les femmes subissent de nombreux stéréotypes et préjugés. On observe ceux-ci tant à l'intérieur de l'instance décisionnelle que dans la société en général. Ce dernier point est important à considérer car il conditionne les hommes comme les femmes à restreindre pour ces dernières l'accès des lieux de décision³⁹², que ce soit en ne les pensant pas intéressées ou capables, ou en ne se projetant pas à de tels postes.

D'ailleurs, dans le *Programme d'action de Beijing* de 1995, il est recommandé, notamment aux gouvernements et au secteur privé, « d'élaborer des stratégies de communication pour promouvoir le débat public sur les nouveaux rôles des hommes et des femmes dans la société (...) »³⁹³. Ce point a de nouveau été mis en avant en 2000 dans les *Nouvelles mesures et initiatives pour la mise en œuvre de la Déclaration et du Programme d'action de Beijing (Beijing+5)* qui constatent que « l'absence d'optiques non sexistes à l'égard des femmes dans la société et, dans certains cas, une sensibilisation insuffisante des femmes à leurs possibilités

³⁹⁰ Dictionnaire de Français Larousse, « Stéréotypes », en ligne: <<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/stereotype/74654>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁹¹ *Id.*, « Préjugé », en ligne : <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/prejugé/63519>> (consulté le 30 septembre 2018).

³⁹² Dans leur étude, Carrasco et autres mettent en avant que: «Assuming that candidate women are as qualified and experienced as their male counterparts, in masculine societies, the assessment of skill and merit is biased. This bias is caused by persistent gender stereotypes (...). Hence similar behaviors are perceived and valued differently depending on whether they are displayed by men or women, and therefore the accumulation of these stereotype effects can create barriers for women to join boards. », voir : A. CARRASCO GOLLEGO, C. FRANCOEUR, R. LABELLE, J. LAFFARGA et E. RUIZ-BARBADILLO préc., note 129, p. 437.

³⁹³ *Programme d'action de Beijing*, par. 192 e).

de participation à la prise de décisions »³⁹⁴ entravent les initiatives et programmes en faveur de l'accroissement du rôle des femmes dans la prise de décision.

En 2007, en se basant sur une étude américaine³⁹⁵, le McKinsey Institute révélait déjà que dans une proportion considérable (77% et 49%) femmes et hommes estiment qu'il existe des freins à l'évolution des carrières féminines, notamment en raison d'une ambition moindre. Au Québec, un récent sondage (2017) portant sur la perception des Québécoises et Québécois quant à l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes³⁹⁶ est consternant. Celui-ci révèle que 37% des sondés (le bassin était de 1000 personnes) s'accordent pour dire que le manque d'intérêt des femmes explique leur plus faible présence dans les lieux de pouvoir et d'influence et 36% que l'imposition de la parité dans les conseils d'administration mènerait à la nomination de personnes moins compétentes³⁹⁷.

La persistance de tels stéréotypes dans l'esprit des Canadiens fait écho à la recommandation du Comité des droits économiques, sociaux et culturels lors de ses observations finales concernant le sixième rapport périodique du Canada (2016) selon laquelle ce dernier doit « redoubler d'efforts pour éliminer les stéréotypes et préjugés sur les rôles dévolus aux hommes et femmes, notamment grâce à des campagnes de sensibilisation »³⁹⁸. Notons que cette solution consistant à sensibiliser sur les stéréotypes a elle aussi été suggérée par le Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT. Selon celui-ci les entreprises devraient sensibiliser « les cadres dirigeants de l'entreprise aux stéréotypes sexistes et aux approches de la diversité »³⁹⁹.

Or, en ce qui concerne l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles, on doit craindre que par leur forte prévalence chez les Canadiens comme les Canadiennes, ces

³⁹⁴ *Déclaration politique*, p. 252, par. 23.

³⁹⁵ MCKINSEY & COMPAGNIE, préc., note 192, p. 9 : Sylvia Ann HEWLETT, Carolyn BUCK LUCE et Peggy SCHILLET, « The Hidden Brain Drain – Off Ramps and On Ramps in Women's Career », (2005), HBR Research Report, 83 *Harvard Business Review* 31.

³⁹⁶ SECRETARIAT À LA CONDITION FÉMININE, « Sondage sur la perception des québécoises et québécois quant à l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes – Rapport d'analyse », mars 2017.

³⁹⁷ *Id.*, p. 82.

³⁹⁸ COMITÉ DES DROITS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS, « Observations finales concernant le sixième rapport périodique du Canada », (2016), 57^{ème} sess., E/C.1/CAN/CO/6, par. 22 e).

³⁹⁹ BUREAU POUR LES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS (ACT/EMP), préc., note 142, p. 39.

stéréotypes ne conditionnent de manière négative les décideurs, administrateurs ou actionnaires, hommes ou femmes, quand se discute l'accèsion de candidates féminines à des postes de direction. L'une des solutions consisterait alors à une vaste campagne de sensibilisation et de lutte contre les stéréotypes. D'ailleurs, cela rappelle la suggestion faite par le Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT et selon laquelle, à l'échelle de l'entreprise tout au moins, devrait avoir lieu une sensibilisation « des cadres dirigeants de l'entreprise aux stéréotypes sexistes et aux approches de la diversité »⁴⁰⁰ afin de promouvoir les femmes aux postes de direction.

De plus, une fois que l'entreprise comprend une administratrice ou une dirigeante, c'est surtout au niveau de la crédibilité et de la participation des femmes que l'on peut observer l'effet des stéréotypes. Comme nous l'avons mentionné précédemment (*Tableau II*, p. 67), les stéréotypes ont un véritable poids dans les situations de minorité féminine. Ils placent la femme dans un cadre peu évolutif, nient sa propre personnalité, l'empêchant alors de se développer et d'être considérée par le reste du groupe. Dans l'étude *The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership : Damned if you do, Doomed if you don't*⁴⁰¹, l'organisation Catalyst analyse comment les stéréotypes de genre sont préjudiciables pour les dirigeantes. Ceci est particulièrement vrai quand elles sont évaluées indépendamment de leurs résultats objectifs en tant que dirigeantes mais selon des standards masculins⁴⁰². Elles se trouvent alors tiraillées entre la vision stéréotypée que l'on attend des femmes et celle que l'on espère des dirigeants. Cette étude révèle que les dirigeantes agissant selon les stéréotypes féminins sont considérées comme moins compétentes, alors que cette appréciation négative s'efface quand on juge que leur manière de se comporter est celle des dirigeants masculins. Aussi, de façon schématique, Catalyst décrit le stéréotype selon lequel les hommes prennent en charge les situations (« *Men*

⁴⁰⁰ *Id.*

⁴⁰¹ CATALYST, « The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't », (2007), Research Project, Knowledge Center, en ligne: <https://www.catalyst.org/system/files/double_bind.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁰² Cela fait écho aux propos de Laufer qui rappelle que dans l'organisation de l'entreprise n'est pas neutre car les règles sont masculines et que les stratégies d'ascension dans une entreprise sont, elles aussi, masculines, voir : Jacqueline LAUFER, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », (2005), 102 *Travail et Emploi* 31, p. 34, en ligne : <<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Laufer.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

take charge ») alors que les femmes prennent soin de la situation (« *Women take care* »)⁴⁰³. Les traits associés à ces visions sont respectivement les suivants : fort, décisif et assuré, d'un côté, émotionnelle, communicative et aidante de l'autre.

Toutefois, certains stéréotypes peuvent être mis à profit pour favoriser l'accès des femmes aux instances décisionnelles. On attribue ainsi aux femmes un type de management différent, participatif, contribuant à la performance de l'entreprise⁴⁰⁴. Ou encore, une vision plus intègre et bienveillante, comme cela a été le cas dans de nombreuses réflexions portant sur la crise financière de 2008⁴⁰⁵. On parle alors de « sexisme bienveillant »⁴⁰⁶.

On doit ici s'interroger sur cette situation paradoxale et revenir non seulement aux détails de la CEDEF mais aussi s'attarder sur les bases juridiques de l'interdiction de toute discrimination à l'égard des femmes. En effet l'article 2f)⁴⁰⁷ précise que :

Les « États parties condamnent la discrimination à l'égard des femmes sous toutes ses formes, conviennent de poursuivre par tous les moyens appropriés et sans retard une politique tendant à éliminer la discrimination à l'égard des femmes et, à cette fin, s'engagent à prendre toutes les mesures appropriées, y compris des dispositions législatives, pour modifier ou abroger toute loi, disposition réglementaire, coutume ou pratique qui constitue une discrimination à l'égard des femmes. »

Cette disposition est renforcée par l'article 5a) qui note :

« Les États parties prennent toutes les mesures appropriées pour modifier les schémas et modèles de comportement socio-culturel de l'homme et de la femme en vue de parvenir à l'élimination des préjugés et des pratiques coutumières, ou de tout autre type, qui sont fondés sur l'infériorité ou de la supériorité de l'un ou l'autre sexe ou d'un rôle stéréotypé des hommes et des femmes. »

⁴⁰³ CATALYST, préc., note 401.

⁴⁰⁴ Irène JONAS, « Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant », (2010), 23 *Travail, genre et société* 305 ; CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc., note 107, p. 29.

⁴⁰⁵ Irene VAN STAVEREN, « The Lehman Sisters hypothesis », (2014), 38(5) *Cambridge Journal of Economics* 995.

⁴⁰⁶ I. JONAS, préc., note 404.

⁴⁰⁷ Notons que les mesures de contingentement dans les organes de décision auxquelles le gouvernement fédéral s'est engagé s'inscrivent aisément dans le cadre des mesures « appropriées », y compris des dispositions législatives prévues par l'article 2f).

Une manière de comprendre cette disposition de la CEDEF est d'interdire toutes idées préconçues liées au sexe et tout *a priori* dès lors qu'ils comprennent dans leur expression la mention du genre. Dans cette acception, on doit refuser l'idée même de sexisme bienveillant, suivant en cela la réserve émise par Lakshmi Puri, Directrice exécutive adjointe d'ONU femmes, qui note que les stéréotypes bienveillants peuvent être préjudiciables aux femmes car ils se basent sur des « *a priori* qui ignorent les capacités, opportunités et environnements inhérents à chaque personne »⁴⁰⁸. *A contrario*, il serait infondé de ne pas tenir compte de qualités démontrées au sein d'un groupe, fut-il défini par son sexe, ce qui ferait injure au principe primordial de la Convention fondée sur le constat que « la discrimination à l'égard des femmes viole le principe d'égalité des droits et du respect de la vie humaine »⁴⁰⁹. Dans cet esprit, le « sexisme bienveillant » vient exprimer une qualité reconnue et non un stéréotype, fut-il positif. Toute la question réside dès lors sur le niveau de preuve que l'on peut reconnaître à l'attribution de qualités particulières aux femmes. Comme nous l'avons vu en 3.2, la littérature est, à cet égard, riche et peut être appelée pour défendre certaines qualités liées au sexe, en matière de gouvernance par exemple, bien que certains aient émis des réserves quant à la réalité d'un type de gestion « féminin » de l'entreprise⁴¹⁰. Quoi qu'il en soit, comme souvent, le bilan des avantages respectifs de ces deux attitudes, accepter ou refuser une approche bienveillante, reste incertain. Ceci doit inciter à développer des moyens objectifs d'analyser, de manière holistique et la plus exempte possible de biais, les qualités d'un candidat. C'est d'ailleurs une des prétentions des cabinets de chasseurs de tête auxquels les entreprises tendent de plus en plus à confier leurs recrutements⁴¹¹.

⁴⁰⁸ ONU FEMMES, « Lutter contre la discrimination sexuelle et les stéréotypes sexistes négatifs : des réponses politiques efficaces », 2011, en ligne : <<http://www.unwomen.org/fr/news/stories/2011/7/countering-gender-discrimination-and-negative-gender-stereotypes-effective-policy-responses>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁰⁹ CEDEF, Préambule, par .7

⁴¹⁰ Sarah SAINT-MICHEL, « Le genre et le leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders », (2010) XVI *Revue internationale de psychologie* 181.

⁴¹¹ Dans une étude publiée sur le site de l'ESCP-Europe, la plus ancienne école de commerce et classée au 5^{ème} rang mondial par le Financial Times en 2018, on découvre les réponses de 88 cabinets de recrutement français et internationaux ayant une forte activité de recrutement de cadres supérieurs et dirigeants (37 et 30%, p7) et composés principalement de consultants masculins (75%, p9). À la question « selon vous, sur quels critères vos clients sont-ils les plus exigeants? », seuls 4% de leurs clients mettent en avant dans leur choix le sexe du candidat (p11), bien après l'expérience d'un métier (100%), la personnalité (93%) ou l'âge (52%), et au même rang que l'origine sociale. Ces réponses donnent du processus de recrutement une image bien lisse qui contraste cependant avec les disparités vécues en matière de recrutement des minorités visibles, voir : ESCP, « Cabinets de chasseurs de tête et de recrutement entre tabous et idées reçues, quelles pratiques et quelle contribution réelle? » (2011), en ligne :

4.2.4 Le droit de participer au développement social et à celui de sa propre personne

4.2.4.1 Les perspectives de carrière et le droit à la promotion

L'article 3 du PIDESC insiste sur l'engagement des parties à « assurer le droit égal qu'ont l'homme et la femme au bénéfice de tous les droits économiques, sociaux et culturels énumérés dans le Pacte ». Un seul de ces droits, appartenant au droit de toute personne de jouir de conditions de travail justes et favorables, pourrait relever de notre sujet : le droit à la possibilité de promotion⁴¹². En effet, celui-ci est pertinent pour les salariés de l'entreprise souhaitant y organiser leur carrière afin de devenir des administrateurs « dépendants » dont la proportion au conseil d'administration varie selon le statut de la société et le nombre d'administrateurs⁴¹³.

L'article 11(1) c) de la CEDEF prévoit que les « États parties s'engagent à prendre toutes les mesures appropriées pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans le domaine de l'emploi afin d'assurer sur la base de l'égalité de l'homme et de la femme (...) le droit à la promotion. » (nos soulignements). Le *Programme d'action de Beijing*, précise aussi, dans son paragraphe 162, que « dans le secteur privé, notamment dans les entreprises nationales et transnationales, les femmes sont le plus souvent absentes des postes d'administration et de direction, ce qui dénote une discrimination dans l'embauche et les promotions »⁴¹⁴ (nos soulignements). De fait, la promotion vers les instances de décision suppose d'abord une progression dans sa carrière au sein de l'entreprise, référant alors au droit à la non-discrimination dans l'emploi et la profession⁴¹⁵.

<https://www.esceuropealumni.org/docs/2011143056_etude-cabinets-de-chasse-de-tete.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴¹² PIDESC, art. 7c). Il se lit comme suit : « Les États parties au présent Pacte reconnaissent le droit qu'a toute personne de jouir de conditions de travail justes et favorables, qui assurent notamment: c) La même possibilité pour tous d'être promus, dans leur travail, à la catégorie supérieure appropriée, sans autre considération que la durée des services accomplis et les aptitudes. »

⁴¹³ LCSA, art. 102(2).

⁴¹⁴ *Programme d'action de Beijing*, par. 162.

⁴¹⁵ Ces droits sont internationalement protégés, voir : *Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession)*, 25 juin 1958, adoptée par la Conférence internationale du Travail de l'OIT, 23^e sess., Rapport III, Partie 4B.

Différentes études lient la proportion décroissante des femmes dans la progression hiérarchique dans l'entreprise et les contraintes dont elles souffrent dans leurs promotions (*Figure 7*).

La force impalpable de cette limite est bien illustrée par la notion de « plafond de verre », plafond que les programmes de mentorat, de formation spécifique et de mise en place de réseaux de femmes visent à corriger⁴¹⁶. En ce sens, le gouvernement du Canada a mis en place un organisme indépendant au sein du gouvernement fédéral « Condition Féminine Canada » dont la mission est de promouvoir l'égalité des sexes et la pleine participation des femmes à la vie économique, sociale et démocratique du Canada. Il oriente ses interventions dans trois domaines prioritaires, dont celui d'encourager les femmes à occuper des postes de responsabilité⁴¹⁷.

Enfin, et de notre point de vue, les discriminations à l'embauche et la promotion des femmes dans l'entreprise font obstacle à leurs chances d'être admises au sein des organes de décision, tant dans leurs entreprises qu'ailleurs dans leur écosystème. En droit civil québécois, un préjudice futur et manifestement hypothétique peut être évalué au titre de la perte de chance. Le préjudice est aléatoire et dépend d'un élément de chance qu'il faut apprécier en fonction des probabilités. Le tribunal cherche à compenser la disparition de la chance d'éviter une perte ou de réaliser un profit, en raison de la survenance de l'acte fautif, ici la discrimination dans les promotions. Ainsi, le tribunal « peut rattacher la faute à un préjudice aléatoire sans violer les règles générales de la causalité, pourvu qu'il soit convaincu que ce lien est établi par suffisamment d'éléments de preuve sur ce qui se produirait normalement ou sur ce qui se produit dans le cours normal des choses »⁴¹⁸. Le « cours normal de la chose » est ici compris comme une promotion assurée sur la seule base de la compétence et du travail.

⁴¹⁶ BUREAU POUR LES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS (ACT/EMP), préc., note 142, p. 47 et 48.

⁴¹⁷ CONDITION FÉMININE CANADA, « Qui nous sommes », Gouvernement du Canada, en ligne: <<https://www.swc-cfc.gc.ca/abu-ans/who-qui/index-fr.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴¹⁸ *Laferrrière c. Lawson*, [1991] 1 R.C.S. 541. Patrice DESLAURIERS et Emmanuel PRÉVILLE-RATELLE, « Le préjudice comme condition de responsabilité » dans Collection de droit 2017-2018, École du Barreau du Québec, vol. 5, *Responsabilité*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 167, à la page 171 ; Francis HEMMING, « La notion de perte de chance », blogue du CRL, 2014, en ligne : <<http://www.blogueducrl.com/2014/05/retour-sur-la-perte-de-chance.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

Cette possibilité de réparation a été introduite, en 2004, en droit international des droits de l'homme par une note du Haut-Commissaire aux droits de l'homme portant sur « Le droit à recours et à réparation des victimes de violations du droit international relatif aux droits de l'homme et du droit international humanitaire »⁴¹⁹. Cette note ouvrait la possibilité d'indemnisation pour tout « dommage résultant de violations flagrantes du droit international relatif aux droits de l'homme et de violation grave du droit international humanitaire qui se prête à une estimation financière, selon qu'il convient et de manière proportionnée à la gravité de la violation et aux circonstances de chaque cas, tel que: (...) b) perte de chances, y compris en ce qui concerne l'emploi ». Dans la résolution finale, adoptée par l'Assemblée générale le 16 décembre 2005, les mots de « perte de chance » ont été remplacés par l'expression « les occasions perdues y compris en ce qui concerne l'emploi »⁴²⁰, ce qui en autoriserait l'application dans notre sujet d'étude.

Cependant, la terminologie « violation flagrante » sur laquelle insistait le Rapporteur spécial de la Sous-Commission de la lutte contre les mesures discriminatoires et de la protection des minorités vise la gravité de la violation et la nature du droit en cause, en plus de les rattacher en grande partie aux crimes internationaux en vertu du Statut de Rome de la Cour pénale internationale⁴²¹. Cela restreint cette application à un niveau élevé d'intensité qui pourrait ne pas être reconnu dans notre thématique, en plus d'exiger une qualification particulière, celle de crime, très éloignée de celle-ci. Ainsi, selon nous, aborder les atteintes au droit à la non-discrimination dans l'embauche et la promotion causées par l'absence des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises sous l'angle de la « perte de chances » est intéressante

⁴¹⁹ COMMISSION DES DROITS DE L'HOMME, *Droits civils et politiques. Le droit à un recours et à réparation des victimes de violation du droit international relatif aux droits de l'homme et du droit international humanitaire. Notes du Haut-Commissaire aux droits de l'homme*, 61^e sess., E/CN.4/2005/59 (21 décembre 2004), en ligne : <<http://www.ier.ma/IMG/pdf/noteHCDHfr.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴²⁰ HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, *Principes fondamentaux et directives concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire*, Rés. A.G. N.U. 60/147 (16 décembre 2005), en ligne : <<https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/remedyandrepairation.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴²¹ Theo VAN BOVEN, « Principes fondamentaux et directives des Nations Unies concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire », (2010), *United Nations Audiovisual Library of International Law*, p. 3, en ligne : <http://legal.un.org/avl/pdf/ha/ga_60-147/ga_60-147_f.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

mais actuellement improbable au moyen des *Principes fondamentaux et directives concernant le droit à un recours et à la réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire*.

4.2.4.2 *La négation de la liberté d'opinion et d'expression par une intégration trop faible*

À l'article 19, la DUDH pose le principe suivant :

« Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit. »

Afin de mener à bien leurs tâches, les membres des instances décisionnelles doivent exprimer leurs idées et leurs points de vue. Or, nous avons vu précédemment que selon la dynamique des groupes, la quantité des femmes présentes dans ces structures influait directement sur leurs possibilités d'expression et d'écoute. Lorsque la masse critique n'est pas atteinte, les femmes souffrent d'être invisibles aux yeux de la majorité et de devoir redoubler d'efforts pour pouvoir être entendues. Dès lors, nous considérons que cela porte atteinte à la liberté d'expression des femmes puisqu'elles ne sont pas en mesure de faire connaître leurs idées et informations.

4.2.4.3 *Le droit de participer au développement*

Le droit au développement est évoqué dans plusieurs instruments internationaux⁴²² et est spécifiquement abordé dans la *Déclaration sur le droit au développement* (ci-après « DDD »).

De fait, l'article 1(1) dispose que :

« Le droit au développement est un droit inaliénable de l'homme en vertu duquel toute personne humaine et tous les peuples ont le droit de participer et de contribuer à un développement économique, social, culturel et politique dans lequel tous les droits de l'homme et toutes les libertés fondamentales puissent être pleinement réalisés, et de bénéficier de ce développement. »

⁴²² *Charte des Nations Unies*, art. 55 et 56 ; *DUDH*, art. 22 ; *PIDESC*.

On comprend alors que le développement et les droits de la personne sont interdépendants, voire que le développement est consacré en tant que droit de la personne⁴²³. Il n'est plus seulement économique et comprend ce que le Programme des Nations Unies pour le développement (ci-après « PNUD ») désigne par « développement humain ». Mentionnons ici que le développement humain réfère au « développement des individus par la création des capacités humaines, au développement par les individus par leur participation active aux processus qui déterminent leur vie et au développement pour les individus par l'amélioration de leur vie »⁴²⁴. De plus, Helen Clark, ancienne administratrice du PNUD, énonce que le développement humain représente « la liberté de réaliser le plein potentiel de chaque vie humaine, (...) mais de toutes les vies, partout dans le monde, aujourd'hui comme demain »⁴²⁵. Cela est en accord avec « la double dimension du droit au développement qui est à la fois un droit de la personne et un droit des peuples »⁴²⁶.

L'accès et la participation des femmes aux instances permettent à chaque femme de réaliser son potentiel et de faire émerger le potentiel de toutes les femmes, en brisant enfin le plafond de verre. Aussi, cela rappelle le droit des femmes de participer, dans les mêmes conditions que les hommes, à la vie sociale de leur pays et à l'accroissement du bien-être de la société⁴²⁷. Comme nous l'avons précédemment évoqué (partie 3.2.3), l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles est un enjeu sociétal.

L'article 2(1) de la *Déclaration sur le droit au développement* énonce que « l'être humain est le sujet central du développement et doit donc être le participant actif et le bénéficiaire du droit au développement ». Cependant, cela ne décharge pas les États parties puisqu'ils ont plusieurs

⁴²³ A. KERDOUN, préc., note 342, p. 79 ; HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Le droit au développement : questions fréquemment posées. Fiche d'information No 37 », (2016), Nations Unies, p. 2, en ligne : <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet37_FR.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴²⁴ PNUD, « Rapport sur le développement humain 2016 », 21 mars 2017, p. 2, en ligne : <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/hdr/2016-human-development-report.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴²⁵ *Id.*, p. iii.

⁴²⁶ HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, préc., note 420, p. 2 ; A. KERDOUN, préc., note 342, p. 80.

⁴²⁷ CEDEF, Préambule ; DUDH, Préambule et art. 22.

obligations pour assurer la réalisation du droit au développement. L'article 3(1) de la DDD prévoit que les États doivent notamment créer des conditions nationales favorables à la réalisation de ce droit. Notons que cet article prévoit que les États ont « la responsabilité première » (nos soulignements) mais pas exclusive; ainsi d'autres entités devraient y participer. L'article 8 de la DDD s'applique en revanche de façon exclusive aux États. Il se lit comme suit :

« Les États doivent prendre, sur le plan national, toutes les mesures nécessaires pour la réalisation du droit au développement et ils assurent notamment l'égalité des chances de tous dans l'accès aux ressources de base, à l'éducation, aux services de santé, à l'alimentation, au logement, à l'emploi et à une répartition équitable du revenu. Des mesures efficaces doivent être prises pour assurer une participation active des femmes au processus de développement. Il faut procéder à des réformes économiques et sociales appropriées en vue d'éliminer toutes les injustices sociales. » (nos soulignements)

Cet article est particulièrement intéressant pour notre problématique puisqu'il mentionne expressément la nécessité pour les États d'assurer la participation active des femmes au processus de développement. De plus, il mentionne de façon non limitative les domaines dans lesquels la réalisation de l'égalité des chances doit être assurée, ce qui pourrait peut-être permettre d'y inclure le processus décisionnel des entreprises.

Enfin, à l'instar du PIDESC, l'article 10 de la DDD énonce le principe de réalisation progressive:

« Des mesures doivent être prises pour assurer l'exercice intégral et un renforcement progressif du droit au développement, y compris la formulation, l'adoption et la mise en œuvre de mesures politiques, législatives et autres sur les plans national et international. » (nos soulignements)

Notons que dans cet article aucune entité n'est expressément désignée et que la formulation non limitative peut permettre d'impliquer les entreprises dans cette tâche, afin qu'elles élaborent des mesures allant dans le sens du développement des femmes au sein des instances décisionnelles, notamment lors de la rédaction de leurs codes de conduite. Cela irait dans le sens de l'objectif 5 « Égalité entre les sexes » des *Objectifs du développement durable* établis par les États membres

des Nations Unies en 2015 et par le biais duquel l'occupation des postes de direction par des femmes est encouragée⁴²⁸.

4.3 La responsabilité sociale des entreprises et le respect des droits de l'homme au regard du droit international

Le mandat du Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme de « promouvoir et protéger la jouissance et l'application par toutes les personnes de tous les droits proclamés par la Charte des Nations Unies et dans les lois et traités internationaux sur les droits de l'homme⁴²⁹ » initialement exercé à l'égard des seuls États s'est plus récemment étendue aux entreprises⁴³⁰, notamment sous l'angle de la responsabilité sociale des entreprises.

En effet, dès les années 90, l'essor des entreprises et le développement de l'activité économique transnationale ont engendré et diffusé une conscience sociale de leur impact sur les droits de l'homme⁴³¹. En réponse, les Nations Unies ont pris une série d'initiatives aboutissant en 2011 à l'adoption par le Conseil des droits de l'homme des *Principes Directeurs Relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme : mise en œuvre du cadre de référence* « protéger,

⁴²⁸ ONU FEMMES, « ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles », en ligne : <<http://www.unwomen.org/fr/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴²⁹ HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Le mandat du HCDH », site web, en ligne : <<https://www.ohchr.org/FR/AboutUs/Pages/Mandate.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴³⁰ Il peut être intéressant ici de mentionner que les entreprises, bien que n'ayant pas la personnalité juridique internationale, peuvent être les destinataires des normes du droit international. Pour plus d'informations concernant la question de l'attribution de la personnalité juridique à des entités autres que les États, voir : ; Karim BENEKHELEF, *Une possible histoire de la norme. Les normativités émergentes de la mondialisation*, 2^e éd., Montréal, Les Éditions Thémis, 2015, p. 571 et suiv. ; Patrick DUMBERRY, « L'entreprise, sujet de droit international? Retour sur la question à la lumière des développements récents du droit international des investissements », dans Pierre-Marie DUPUY et Jean-Pierre QUENEUDEC, *Revue générale de Droit International Public*, Paris, Pedone, 2004 ; Christian DOMINICIÉ, « L'émergence de l'individu en droit international public » dans Christian DOMINICIÉ, *L'ordre juridique international entre tradition et innovation*, Paris, PUF, 1997.

⁴³¹ CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME, *Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales, John Ruggie – Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence* « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies, 17^e sess, A/HRC/17/31, par. 1.

respecter et réparer »⁴³², afin de mieux cerner le cadre d'application de la responsabilité sociale de l'entreprise afin de la rendre plus effective⁴³³ et plus étendue⁴³⁴.

Nous verrons comment, à côté des instruments contraignants impliquant les États dans la défense des droits des femmes, les *Principes des Nations Unies* (souvent nommés « Principes de Ruggie ») (2011) et les *Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des Entreprises Multinationales* (ci-après « Principes de l'OCDE ») (2001) peuvent aussi être mobilisés dans leur intégration dans les instances décisionnelles.

4.3.1 2001-2018, l'évolution de l'idée de responsabilité sociale des entreprises

Il n'existe pas de définition unique de la responsabilité sociale des entreprises (ci-après « RSE »)⁴³⁵ qui peut être comprise plus comme une démarche volontaire de l'entreprise en réponse aux attentes de la société qu'une véritable obligation. On voit ainsi comment l'évolution des sensibilités fait évoluer la RSE entre démarche volontaire des entreprises et exigences de la société humaine.

⁴³² CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME, *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies*, 2011, rés. 17/4, en ligne : <https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf> (consulté le 30 septembre 2018) (ci-après « Principes des Nations Unies » ou « Principes de Ruggie »).

⁴³³ FRANCE DIPLOMATIE, « Les Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les entreprises et droits de l'Homme », 2017, en ligne : <<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/les-principes-directeurs-du-conseil-des-droits-de-l-homme-des-nations-unies-sur>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴³⁴ Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme explique que « la différence fondamentale entre la conception traditionnelle de la responsabilité sociale des entreprises et les Principes directeurs [est] que l'application de ces derniers est attendue de toutes les entreprises au lieu d'être un effort qu'une entreprise particulière peut décider d'entreprendre en fonction d'autres objectifs et priorités et/ou dans le cadre de la latitude d'action qui est la sienne sur le plan social ou juridique dans telle ou telle situation », voir : HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Questions courantes sur les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme », 2014, p. 11, en ligne : <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_PrinciplesBusinessHR_FR.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴³⁵ Jean-Pascal GOND et Jacques IGALENS, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 6^e éd., Que sais-je?, Paris, PUF, 2018, par. 35.

Dès 2001, la Commission des Communautés Européennes utilisait une approche analytique pour définir la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leur activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifiait non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »⁴³⁶. Devenue Commission Européenne depuis le traité de Lisbonne, elle propose depuis 2011 une définition plus synthétique, soit « la responsabilité des entreprises concernant leurs impacts sur la société. Cette responsabilité intègre les préoccupations sociales⁴³⁷, environnementales, éthiques des droits humains et des consommateurs au cœur des politiques commerciales des entreprises »⁴³⁸.

En 2009, le gouvernement canadien dans le cadre de la *Stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises pour les sociétés extractives canadiennes présentes à l'étranger*, définissait la RSE comme « les mesures volontaires prises par une entreprise pour mener ses activités d'une manière durable sur le plan économique, social et environnemental »⁴³⁹. On note ici le souci d'étendre en dehors du territoire national les hauts standards en matière de droits de l'homme appliqués au Canada. Plus récemment, le Canada a aussi retenu la dénomination de « Conduite responsable des entreprises » (ci-après « CRE »). En plus de recouper la définition précédente, la CRE « désigne aussi une conduite respectueuse des droits de la personne et conforme aux lois nationales et aux normes internationales applicables »⁴⁴⁰. Cela nécessite que les entreprises prennent en considération la gestion des risques et s'attardent sur le développement durable et

⁴³⁶ COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, préc, note 158, par. 20.

⁴³⁷ On peut rappeler à cet égard, le paragraphe 2.2.3 relatif aux aspects sociétaux de la promotion des femmes.

⁴³⁸ COMMISSION EUROPÉENNE, « Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », 2011, COM(2011) 681 final, en ligne : < <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF> > (consulté le 30 septembre 2018).

⁴³⁹ GOUVERNEMENT DU CANADA, « Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes », en ligne : < https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00599.html#s1.2 > (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁴⁰ GOUVERNEMENT DU CANADA, « Conduite responsable des entreprises à l'étranger », Affaires mondiales, 26 novembre 2018, en ligne : < <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra> > (consulté le 18 décembre 2018).

la croissance inclusive. Pour réaliser cela, le gouvernement du Canada a, en janvier 2018, créé un poste d'ombudsman indépendant, ainsi qu'un groupe consultatif multipartite⁴⁴¹.

En 2010, l'Organisation internationale de normalisation proposait dans sa norme ISO 26000 la définition suivante :

« la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui i) contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, ii) prend en compte les attentes des parties prenantes, iii) respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement et iv) est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.»⁴⁴²

En 2014, le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme retient la dynamique d'une démarche vertueuse selon laquelle « les entreprises doivent s'efforcer de comprendre l'incidence qu'elles ont sur la société et d'y remédier, elles doivent éviter les incidences négatives et maximiser les effets positifs » et précise que cette approche correspond à la responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme tel qu'énoncés dans les *Principes des Nations Unies*⁴⁴³.

4.3.2 Les Principes directeurs élaborés par l'OCDE

L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) a fait suite à l'Organisation Européenne de Coopération Économique établie en 1948 afin de relever l'Europe

⁴⁴¹ Pour en savoir plus, voir : GOUVERNEMENT DU CANADA, « Le gouvernement du Canada fait preuve de leadership quant à la conduite responsable des entreprises à l'étranger – Communiqué de presse », Affaires mondiales Canada, 28 mars 2018, en ligne : < https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2018/01/faire_progresserlapprocheducanadaenmatieredeconduiteresponsabled.html > (consulté le 18 décembre 2018) ; GOUVERNEMENT DU CANADA, « Faire progresser l'approche du Canada en matière de conduite responsable des entreprises à l'étranger », Affaires mondiales Canada, 28 mars 2018, en ligne : < https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2018/01/faire_progresserlapprocheducanadaenmatieredeconduiteresponsabled.html > (consulté le 18 décembre 2018).

⁴⁴² ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, *ISO 26000- Responsabilité sociétale*, 2010, en ligne : <<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁴³ HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, préc, note 434, p. 11. 1

des dommages de la guerre et d'administrer les fonds du plan Marshall. En 1960, les États-Unis et le Canada se sont joints à ses membres pour créer l'OCDE qui comprend aujourd'hui 36 États parmi les plus riches du monde⁴⁴⁴. L'OCDE est donc une association d'États vouée au développement économique.

Considérant la « contribution positive des entreprises au progrès économique, environnemental et social partout dans le monde »⁴⁴⁵, elle a établi en 2001 une liste de *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* détaillant soixante-neuf principes qui précisent les attentes des pouvoirs publics à l'égard des entreprises pour ce qui concerne « leurs engagements de citoyenneté, de respect de bonnes pratiques et de bonne conduite de l'entreprise et de ses salariés »⁴⁴⁶. Notons que cette terminologie est bien conforme avec la notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

Les *Principes de l'OCDE* sont conçus comme une somme de suggestions commentées visant à aider les entreprises multinationales à définir les limites de leur rôle social, non pas seulement dans le domaine des droits de l'homme mais aussi dans les autres aspects de la vie de l'entreprise notamment, l'emploi, l'environnement, la corruption, la concurrence ou la fiscalité.

Le chapitre IV, révisé en 2011, concerne les droits de l'homme et développe six principes qui préfigurent ceux élaborés par les Nations Unies et qui sont traités dans la section suivante (4.3.3)⁴⁴⁷. Il reconnaît explicitement que « le respect des droits de l'homme est la norme mondiale de conduite attendue des entreprises, indépendamment de la capacité et/ou de la volonté des États à satisfaire à leurs obligations en la matière, et ne saurait atténuer ces obligations.⁴⁴⁸ » L'énoncé des problèmes relatifs à la responsabilité de l'entreprise quand un État

⁴⁴⁴ Notons cependant l'absence de la Chine et de la Russie, voir : OCDE, « Histoire », site web, en ligne : <<http://www.oecd.org/fr/apropos/histoire/>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁴⁵ OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011, p. 3 (ci-après « Principes directeurs de l'OCDE »).

⁴⁴⁶ *Principes directeurs de l'OCDE*, préface, p. 17.

⁴⁴⁷ Ceci n'est pas surprenant, tant par la chronologie de ces mesures (PIDESC:1976, Principes de Ruggie: 2011, Principes de l'OCDE:2001) que par la participation à ces travaux du professeur John Ruggie dans le cadre de son premier mandat de Représentant spécial du Secrétaire général, chargé de la question des droits de l'homme.

⁴⁴⁸ *Principes directeurs de l'OCDE*, préface, p. 38, par. 37.

« n'applique pas ses obligations internationales en matière de droit de l'homme⁴⁴⁹ » et n'assure pas la protection de catégories spécifiques auxquelles appartiennent les femmes⁴⁵⁰, annonce les *Principes des Nations Unies* énoncés dix ans plus tard (2011). Ce long intervalle donne la mesure du travail de fond et de la maturation de la réflexion des acteurs étatiques et non étatiques qui ont participé à ces travaux. On peut donc considérer les *Principes des Nations Unies* comme un approfondissement des aspects relatifs aux droits de l'homme préfigurés dans les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.

Les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* font l'objet d'une évaluation périodique et de rapports annuels du Secrétaire Général. Notons que les dernières *Orientations Stratégiques du Secrétaire Général*⁴⁵¹ en date du 31 mai 2018 relèvent que « si des progrès ont été accomplis pour remédier aux inégalités entre hommes et femmes, d'amples disparités subsistent »⁴⁵² et propose comme prochaine étape de s'appuyer sur de « nouveaux projets concernant la Stratégie pour l'emploi, (...) les travaux relatifs à l'autonomisation économique des femmes et à l'accès des femmes aux postes de direction » (nos soulignements). Cette évolution récente vient illustrer la prise de conscience du caractère péjoratif pour l'image de la responsabilité sociale de l'entreprise d'un déséquilibre des sexes dans les organes de décision et donne valeur à l'argument de la responsabilité sociale de l'entreprise pour défendre la place des femmes.

On remarque deux éléments particuliers relatifs au champ d'application et à la création de structures d'appui et de diffusion. D'abord, les *Principes de l'OCDE* s'appliquent uniquement aux entreprises multinationales des « 43 gouvernements adhérents, représentant (...) 85 pourcent de l'investissement direct étranger⁴⁵³ » et concernent non seulement leurs activités dans leur État d'origine mais aussi dans leurs États d'accueil.

⁴⁴⁹ *Id.*, par. 38.

⁴⁵⁰ *Id.*, par. 40.

⁴⁵¹ OCDE, « Orientations stratégiques du Secrétaire général », 2018, en ligne : <<https://www.oecd.org/fr/rcm/documents/C-MIN-2018-1-FR.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁵² *Id.*, p. 11.

⁴⁵³ On retrouve dans les *Principes directeurs de l'OCDE*, la notion d'extraterritorialité abordée dans les principes des Nations Unies en 4.3.3.

Ensuite, dans un amendement, les États parties ont décidé la mise en place de « Points de Contacts Nationaux » (PCN) afin de réaliser des activités de promotion, de répondre à des demandes de renseignement et de « participer à la résolution des problèmes soulevés par la mise en œuvre des Principes directeurs dans les circonstances spécifiques, en prenant en compte les Lignes directrices de procédure ci-jointes »⁴⁵⁴. Les PCN sont du ressort des États et financés par leurs deniers et on voit ici se dessiner une double fonction, celle d'agent d'influence et celle d'arbitre. Ce point mérite d'être souligné car il réalise dans le cadre national une première voie alternative, non judiciaire, de résolution des conflits, conformément à l'engagement qui sera pris en 2011 dans le cadre des *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme – mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer »* des Nations Unies.

4.3.3 Les Principes directeurs élaborés par les Nations Unies

Dès 2003, les Nations Unies élaboraient l'un des premiers instruments internationaux relatifs à la responsabilité des entreprises en matière des droits de l'homme sous la forme des *Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises*⁴⁵⁵. Elles étendaient aux entreprises les obligations relatives aux droits de l'homme contractées par les États lors de la ratification des traités mais ont été assez rapidement écartées devant les vifs débats qu'elles suscitaient entre le monde des affaires et les groupes de défense des droits de l'homme, ainsi que le prudent intérêt des administrations nationales⁴⁵⁶. En effet, alors que ces *Normes* visaient à responsabiliser les entreprises transnationales pour contrer le vide juridique dont elles profitaient en matière de violation des droits de l'homme, elles furent rejetées de part et d'autre, soit en raison de leur caractère contraignant, soit en raison de la crainte que les États ne cessent d'assumer leur mission de protection de ces droits sur leur territoire, alors même que les entreprises transnationales pouvaient les compromettre⁴⁵⁷.

⁴⁵⁴ *Principes directeurs de l'OCDE*, Points de contact nationaux, p. 78.

⁴⁵⁵ *Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises*, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (2003), en ligne: <<http://hrlibrary.umn.edu/links/Fnorms2003.html#adoptiondate>> (consulté le 30 septembre 2018) (ci-après « Les Normes »)

⁴⁵⁶ CDH, préc., note 431, par. 2 et 3.

⁴⁵⁷ Marcela Yvonne MANTILLA MARTINEZ, *La responsabilité des entreprises transnationales en droit international des droits de l'homme et en droit international humanitaire : le cas du secteur énergétique*, thèse de

Les *Normes* de 2003 constituent cependant un point de départ indispensable pour mettre en perspective les instruments modernes qui lui ont fait suite. De fait, après avoir rappelé la responsabilité première des États dans la promotion, le respect, la protection et la réalisation des droits de l'homme et considérant que les entreprises étaient des organes à part entière de la société, les *Normes* analysaient leurs obligations à l'égard des droits de l'homme. Elles constataient en effet que les entreprises « peuvent avoir des effets nuisibles sur l'exercice des droits de l'homme et la vie des personnes du fait de leurs pratiques et opérations commerciales de base, notamment leurs pratiques en matière d'emploi (...) et autres activités »⁴⁵⁸ (nos soulignements). Nous remarquons que cette énumération n'est pas limitative ce qui aurait pu permettre d'inclure au titre des « pratiques » celles relatives au fonctionnement interne de l'entreprise. Allant plus en avant dans les aspects opérationnels de l'entreprise, elles précisaient que les cadres des sociétés transnationales et des autres entreprises, à savoir les gestionnaires, les membres du conseil d'administration ou directeurs, avaient personnellement des obligations et des responsabilités en matière de droits de l'homme. De manière plus large enfin, il était aussi mentionné que les « sociétés transnationales et autres entreprises (...) devaient s'abstenir de toute action qui entraverait ou empêcherait la réalisation [des droits économiques, sociaux et culturels et libertés de pensée, d'opinion et d'expression] »⁴⁵⁹(nos soulignements).

Nous avons défendu en partie 4.2 que plusieurs libertés et droits de l'homme sont mis à mal par l'intégration imparfaite des femmes dans les instances décisionnelles. Que ce soit par les processus d'accès ou par le comportement d'acteurs clés, l'emploi de l'expression « toute action » offrant un ensemble indéfini, on peut s'interroger s'il aurait pu comprendre au-delà des activités industrielles et commerciales de l'entreprise toutes actions relatives au fonctionnement interne, notamment la place des femmes. Cette question nous semble d'autant plus pertinente que le Préambule notait qu'il serait nécessaire de faire évoluer les Normes au regard des

doctorat, Paris, Université Paris Sud-Paris XI, 2014, par. 307 à 309, en ligne : <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01146317/document>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁵⁸ *Les Normes*, Préambule.

⁴⁵⁹ *Id.*, par. 12.

nouvelles questions et préoccupations relatives aux droits de l'homme en lien avec les entreprises⁴⁶⁰.

Ainsi, tant par leurs pratiques en matière d'emploi que par le respect des droits sociaux, les entreprises se trouvaient par ces *Normes* clairement assujetties au respect des droits de l'homme. Toutefois, elles furent écartées et ce n'est qu'en 2005 que la Commission des droits de l'homme fit le choix de mandater le professeur John Ruggie comme Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies, chargé de la question des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises. Il présenta d'abord en 2008, un cadre de référence, « Protéger, respecter et réparer », qui fut très bien accueilli par le Conseil des droits de l'homme mais nécessita néanmoins trois années supplémentaires pour sa mise en œuvre.

En 2011 enfin, John Ruggie présenta les *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme – mise en œuvre du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer » des Nations Unies*⁴⁶¹ (« Principes des Nations Unies »).

S'ils ne créent pas de nouvelles obligations juridiques internationales⁴⁶², les *Principes des Nations Unies* sont cependant universellement applicables et peuvent être adaptés aux conditions particulières des États et des entreprises, dépendamment des contextes sociaux⁴⁶³. Dès leurs principes généraux, ils reconnaissent que les entreprises sont des organes spécialisés de la société et qu'elles sont tenues de se conformer aux lois applicables et de respecter les droits de l'homme et ce quel que soit leur objet, entreprises commerciales, transnationales et autres, indépendamment de leur taille⁴⁶⁴, de leur secteur, de leur lieu d'implantation et de leur régime de propriété et de leur structure. Dans le guide interprétatif des principes qui portent son nom, Ruggie précise d'ailleurs en 2012 que « la structure sociale du groupe ne fait aucune différence

⁴⁶⁰ *Id.*, Préambule.

⁴⁶¹ CDH, préc., note 431.

⁴⁶² *Principes directeurs des Nations Unies*, p. 5, par. 14 et p. 7.

⁴⁶³ *Id.*, par. 15.

⁴⁶⁴ *Id.*, p. 17, Principe 14. D'ailleurs, les petites et moyennes entreprises ont fait l'objet d'une attention particulière. On a examiné les difficultés qu'elles peuvent vivre dans l'application des Principes directeurs et les possibilités pour y remédier, voir : CDH, *Rapport du Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises. Note du Secrétariat*, 2017, A/HRC/35/32.

quand il s'agit de savoir si oui ou non les entités au sein du groupe doivent respecter les droits de l'homme. Ce qui compte uniquement, c'est comment veiller à ce que les droits de l'homme soient respectés dans la pratique »⁴⁶⁵ (soulignement de l'auteur).

Concernant plus spécifiquement la question de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles, les Principes directeurs 11, 19 et 21 retiennent l'attention. En effet, les autres mentionnent expressément « les activités » ou les « relations commerciales » de l'entreprise, et suggèrent une dimension externe à l'entreprise, ce qui selon nous ne comprend pas son fonctionnement interne. Le principe 11 établit une norme de conduite générale pour l'entreprise. Il se lit comme suit :

« Les entreprises devraient respecter les droits de l'homme. Cela signifie qu'elles devraient éviter de porter atteinte aux droits de l'homme d'autrui et remédier aux incidences négatives sur les droits de l'homme dans lesquelles elles ont une part. » (nos soulignements)

Les principes 19 et 21 sont les seuls à faire directement référence aux « processus internes » et « cadre de fonctionnement », ce qui peut comprendre, selon nous, les instances décisionnelles des entreprises. Le principe 19 se lit comme suit :

« Afin de prévenir et d'atténuer les incidences négatives sur les droits de l'homme, les entreprises devraient tenir compte des résultats de leurs études d'impact pour toute l'étendue des fonctions et processus internes pertinents et prendre les mesures qui s'imposent. »⁴⁶⁶ (nos soulignements)

Enfin, le principe 21 prévoit un système de reddition de compte. Il précise que « les entreprises dont les activités ou les cadres de fonctionnement présentent des risques d'incidences graves sur les droits de l'homme doivent faire connaître officiellement la manière dont elles y font face. » (nos soulignements)

⁴⁶⁵ Question 17 : « En quoi la structure d'une entreprise concerne-t-elle sa responsabilité en matière de respect des droits de l'homme ? », voir : SECRÉTARIAT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES, « La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme. Guide interprétatif », 2012, HR/PUB/12/02, p. 25 (ci-après « Guide interprétatif »).

⁴⁶⁶ Ce principe se poursuit en détaillant les conditions de son application: « Pour que cela soit efficace, les deux conditions ci-après doivent être réunies: i) la responsabilité de remédier à ces incidences est assignée au niveau et à la fonction appropriés au sein de l'entreprise, ii) le processus décisionnel, les allocations budgétaires et les processus de contrôle permettent de prendre des mesures efficaces contre ces incidences ».

La formulation très large du principe 11 et les termes employés aux principes 19 et 21 laissent supposer qu'il serait possible de responsabiliser les entreprises sur la question de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles sous l'angle des *Principes des Nations Unies* de 2011. Cependant, lorsque l'on s'attarde sur le contexte d'élaboration de ces principes, dont le but initial était en particulier de contrer l'exploitation des vulnérabilités de communautés ou de groupes par les donneurs d'ordres et les entreprises⁴⁶⁷, on peut craindre que cette interprétation ne soit excessive. La lecture attentive du guide interprétatif donne cependant à cet égard des informations mitigées. Certes, les exemples d'injures faites aux droits des femmes portent seulement sur la protection nécessaire de leurs fonctions de mères ou d'épouses ou leur exposition particulière aux agressions et viols et non sur l'accession aux instances de décision des entreprises. Néanmoins, dans le commentaire du principe 11, on insiste sur le fait que :

« rien en principe n'empêche une entreprise d'avoir une incidence négative sur tout droit de l'homme internationalement reconnu ou d'y contribuer. Par conséquent, il est impossible de limiter l'application de la responsabilité de respecter les droits de l'homme à un nombre restreint de droits dans certains secteurs. »⁴⁶⁸ (nos soulignements)

Au total, le droit international portait en premier sur les relations entre États. Plus récemment le développement des échanges commerciaux transnationaux et l'apparition de sociétés multinationales dont la puissance économique égale ou surpasse certains États ont conduit à s'interroger sur les responsabilités de l'entreprise à l'égard des sociétés humaines qui les accueillent. La notion de responsabilité sociale des entreprises, bien qu'imprécise dans son acception, a permis de ramener les droits de l'homme dans le champ de la production de richesse et propose selon nous un lien logique pour établir une relation entre la RSE et la place des femmes dans les instances de décision de l'entreprise.

⁴⁶⁷ On peut rappeler ici la catastrophe du Rana Plaza le 24 Avril 2013 au Bangladesh et les mille morts et 2000 blessés déplorés chez les ouvrières de l'habillement lors l'effondrement de leur atelier, voir : *Guide interprétatif*, p. 16 ; L'EXPRESS, « Drame de Dacca au Bangladesh, les forçats du textile », en ligne : <https://www.lexpress.fr/actualite/monde/asia/drame-de-dacca-au-bangladesh-les-forcats-du-textile_1248230.html> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁶⁸ SECRÉTARIAT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES, préc., note 465, p. 16.

Ainsi, les droits de l'homme participent bien de la démarche volontaire de l'entreprise de respecter ses obligations à l'égard de la société humaine. En ce sens, nous avançons que les instruments élaborés par les Nations Unies pour *Protéger, respecter et réparer* sont ici pertinents, sous couvert d'un argumentaire fort permettant de défendre l'accès des femmes aux organes de décision sous l'angle des droits de l'homme⁴⁶⁹. Par ailleurs, conformément à l'esprit des premières normes qui insistaient sur la nécessité d'évoluer avec le temps, on peut s'attendre à voir s'exprimer dans le futur de nouvelles préoccupations en matière de droits de l'homme.

⁴⁶⁹ Ce qui était bien l'objectif de l'argumentaire développé dans la section 4.2 « Droits pouvant être appelés en faveur de l'intégration des femmes dans les organes de décision »

5 SITUATIONS CANADIENNE ET QUÉBÉCOISE AU REGARD DU DROIT INTERNATIONAL

Nous avons vu comment la faible participation des femmes dans les conseils d'administration met en jeu certains de leurs droits fondamentaux, tels qu'énoncés par plusieurs instruments internationaux. Le Canada, acteur majeur de la scène internationale, est, à des degrés divers, partie à ces instruments. Nous devons nous interroger sur les moyens les mieux à même de les mobiliser dans la défense de l'intégration des femmes dans les instances de décision des entreprises canadiennes et québécoises. Pour cela, nous dresserons d'abord un état des lieux de l'engagement du Canada vis-à-vis du droit international (5.1). Ayant constaté un fort engagement, nous verrons quels sont les moyens pouvant permettre de le concrétiser (5.2). Enfin, si les résultats ne sont pas satisfaisants, nous présenterons une synthèse des voies d'action offertes par le droit international (5.3).

5.1 État des lieux de l'engagement du Canada vis-à-vis du droit international

L'engagement du Canada concernant l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises s'apprécie au niveau fédéral (5.1.1) mais se traduit aussi au niveau provincial. À ce titre, nous verrons quels sont les engagements du gouvernement québécois (5.1.2).

5.1.1 Les engagements pris au niveau fédéral

5.1.1.1 Les engagements fédéraux en relation avec le PIDESC

Les États parties au PIDESC s'engagent à présenter au Secrétaire général de l'ONU des rapports périodiques sur les mesures adoptées et sur les progrès accomplis dans le but d'assurer le respect des droits reconnus dans le pacte. Le Secrétaire en transmet ensuite une copie au Conseil

économique et social des Nations Unies (ECOSOC) pour qu'il l'examine⁴⁷⁰. Ce dernier a confié ses fonctions de surveillance au Comité des droits économiques, sociaux et culturels (ci-après « CESCR ») créé, en 1985, par la Résolution 1985/17 de l'ECOSOC⁴⁷¹. Les États parties doivent donc faire rapport au CESCR, tous les cinq ans environ, de la mise en œuvre nationale de leurs obligations découlant des traités⁴⁷².

Le Canada, a soumis en octobre 2012 son sixième rapport périodique au CESCR⁴⁷³. La question de l'accès des femmes dans les instances décisionnelles y est brièvement abordée en deux endroits:

1. dans la partie sur l'équité en matière d'emploi, où le Canada constate que depuis la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la situation des femmes s'est progressivement améliorée et qu'elles occupent de plus en plus de postes de direction⁴⁷⁴;

⁴⁷⁰ Cela est prévu à l'article 16 du *PIDESC* qui se lit comme suit : « (1). Les États parties au présent Pacte s'engagent à présenter, conformément aux dispositions de la présente partie du Pacte, des rapports sur les mesures qu'ils auront adoptées et sur les progrès accomplis en vue d'assurer le respect des droits reconnus dans le Pacte. (2). a) Tous les rapports sont adressés au Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies, qui en transmet copie au Conseil économique et social, pour examen, conformément aux dispositions du présent Pacte; b) le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies transmet également aux institutions spécialisées copie des rapports, ou de toutes parties pertinentes des rapports, envoyés par les États Parties au présent Pacte qui sont également membres desdites institutions spécialisées, pour autant que ces rapports, ou parties de rapports, ont trait à des questions relevant de la compétence desdites institutions aux termes de leurs actes constitutifs respectifs. ». De plus, l'article 17 prévoit le processus de présentation des rapports devant être suivi par les États et se lit comme suit : (1). Les États parties au présent Pacte présentent leurs rapports par étapes, selon un programme qu'établira le Conseil économique et social dans un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur du présent Pacte, après avoir consulté les États Parties et les institutions spécialisées intéressées. (2). Les rapports peuvent faire connaître les facteurs et les difficultés empêchant ces États de s'acquitter pleinement des obligations prévues au présent Pacte. (3). Dans le cas où des renseignements à ce sujet ont déjà été adressés à l'Organisation des Nations Unies ou à une institution spécialisée par un État partie au Pacte, il ne sera pas nécessaire de reproduire lesdits renseignements et une référence précise à ces principes suffira. »

⁴⁷¹ ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL, *Review of the composition, organization and administrative arrangements of the Sessional Working Group of Governmental Experts on the Implementation of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*, 28 mai 1985, OHCHR, rés. 1985/17.

⁴⁷² GOUVERNEMENT DU CANADA, « Comparution du Canada devant le Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU », 2017, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/systeme-canada-nations-unies/rapports-traites-nations-unies/engagements-droits-economiques-sociaux-culturels/comparution-canada.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁷³ GOUVERNEMENT DU CANADA, « Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Sixième rapport du Canada couvrant la période de janvier 2005 à décembre 2009 », 2013, CH37-4/6-2013F-PDF, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/services/canada-united-nations-system/reports-united-nations-treaties/pacte_intnl_droits-intnl_covenant_rights-fra.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁷⁴ *Id.*, par. 79.

2. dans la section sur l'équité en emploi et la diversité en milieu de travail en Nouvelle-Écosse quant aux postes de direction au sein de la fonction publique⁴⁷⁵.

Le CESCR a transmis au Canada le 31 mars 2015 une liste des points à clarifier⁴⁷⁶. Au chapitre de l'égalité des droits des hommes et des femmes, il demande d'« indiquer quelles mesures ont été prises, notamment en application de la loi sur l'équité en matière d'emploi, pour promouvoir la représentation des femmes aux postes reposant sur le partage du pouvoir ou encore aux postes de décisions dans le secteur public et dans le secteur privé, (...) et pour combattre la ségrégation professionnelle fondée sur le sexe.⁴⁷⁷» (nos soulignements).

Cette demande de clarification est importante en ce sens qu'elle met en avant deux points essentiels:

1. D'abord, la représentation des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises y est ici abordée sous le prisme de l'équité au travail alors qu'il n'y était pas fait mention explicite dans le texte de loi adopté en 1995. On trouve ici une parfaite illustration de l'évolution des concepts en matière d'équité au travail, analysée sous le prisme d'abord de la répartition des femmes dans l'entreprise, puis par la comparaison des revenus entre les sexes⁴⁷⁸ et, aujourd'hui, par la question de la position dans la hiérarchie de l'entreprise.
2. Ensuite, parce qu'elle est faite sous l'égide du premier des instruments contraignants du droit international, lequel est fondé sur la Charte des Nations Unies qui insiste dans son article premier sur le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Le 4 février 2016, le Canada répondait au CESCR⁴⁷⁹ en précisant que :

⁴⁷⁵ *Id.*, par. 488.

⁴⁷⁶ CESCR, « Liste de points concernant le sixième rapport périodique du Canada », 2015, E/C.12/CAN/Q/6.

⁴⁷⁷ *Id.*, par. 9, art. 3.

⁴⁷⁸ MINISTRE DE L'EMPLOI, DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DU TRAVAIL, « Loi sur l'équité en matière d'emploi: Rapport annuel 2016 » par le Ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, en ligne : < <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2016.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁷⁹ CESCR, « Liste de points concernant le sixième rapport périodique du Canada – Additif – Réponses du Canada à la liste de points », 2016, E/C.12/CAN/Q/6/Add.1.

« Les gouvernements s'affairent à accroître la représentation des femmes dans le partage des pouvoirs et les postes décisionnels des secteurs public et privé [puisqu'en] juin 2014 le gouvernement du Canada a fixé un objectif national visant une participation de 30% des femmes dans les conseils d'administration des secteurs public et privé d'ici 2019. » (nos soulignements)

Ceci, nous semble aussi très significatif et ce de trois manières:

1. En acceptant de répondre, le gouvernement du Canada donne crédit à la voie des droits de l'homme dans la défense de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles,
2. Ensuite, en proposant spontanément une proportion minimale, il est en accord avec les approches sociologiques décrites ci-dessus (section 3.3 *La dynamique des processus de décision dans les instances décisionnelles*).
3. Enfin, le choix d'un objectif quantitatif, facilement vérifiable, n'est pas neutre et suggère une décision solide qui a toutes les chances d'être mise en œuvre.

Le gouvernement du Canada poursuit ensuite en évoquant la situation de l'Ontario et du Québec. Dans la première province, il y a depuis décembre 2014 une disposition réglementaire de type « se conformer ou s'expliquer » exigeant des entreprises inscrites à la Bourse de Toronto qu'elles publient le nombre de femmes dans leurs conseils d'administration et postes de haute direction. Il est aussi précisé que cette initiative est appuyée par six provinces et trois territoires.

Concernant le Québec, il mentionne la création de la Table des partenaires influents visant à accroître le nombre de femmes dans les conseils d'administration de 60 entreprises privées inscrites et rappelle aussi le dépôt de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (2006) dont l'un des objectifs est d'atteindre la parité hommes-femmes dans les conseils d'administration des 24 sociétés d'État⁴⁸⁰.

⁴⁸⁰ *Id.*, p. 8.

5.1.1.2 Les engagements fédéraux en relation avec la CEDEF

Comme mentionné précédemment, un seul des neuf instruments du droit international relatif aux droits de l'homme traite spécifiquement des discriminations dont souffrent les femmes. En effet, par son article premier la CEDEF vise « toute distinction, exclusion ou restriction fondée sur le sexe qui a pour effet ou pour but de compromettre ou de détruire la reconnaissance, la jouissance ou l'exercice par les femmes, (...) des droits de l'homme et des libertés fondamentales dans les domaines politiques, économique, social... ».

Comme pour les autres traités relatifs aux droits de l'homme, un suivi régulier⁴⁸¹ est assuré par un comité d'experts⁴⁸², le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes, un « organe de traité » (« *Treaty body* ») rattaché au Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme. Tous les quatre ans, le gouvernement du Canada transmet au Comité un état de l'avancement de la mise en œuvre de cette convention. Diverses associations et organisations gouvernementales peuvent être invitées à participer à ce rapport afin de représenter au mieux la situation nationale ; elles peuvent ainsi transmettre indépendamment leurs remarques au comité dans des plaintes. Cet état d'avancement est analysé par le comité d'experts qui communique en retour des demandes de clarifications qui seront intégrées dans les « Observations Finales » (« *Concluding Observations* »), puis diffusées auprès du gouvernement.

Les réponses du gouvernement du Canada aux observations finales déposées à la suite des huitième et neuvième rapports remis en avril 2015⁴⁸³ montrent la réception par les autorités nationales de l'argument selon lequel la faible intégration des femmes aux instances décisionnelles des entreprises est constitutive de discrimination au regard du droit international. On peut souligner la cohérence avec les réponses transmises deux mois plus tôt au CESCR.

⁴⁸¹ GOUVERNEMENT DU CANADA, « Rapports sur les traités des Nations Unies relatifs aux droits de la personne », 2017, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/systeme-canada-nations-unies/rapports-traites-nations-unies.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁸² COMITÉ POUR L'ÉLIMINATION DE LA DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES, « Mandat », en ligne : <<https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CEDAW/Pages/Mandate.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁸³ COMITÉ POUR L'ÉLIMINATION DE LA DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES, « Examen des rapports soumis par les États parties en application de l'article 18 de la Convention. Huitième et neuvième rapports périodiques des États parties attendus en 2014. Canada », 2015, CEDAW/C/CAN/8-9.

En effet, au chapitre « Mécanismes pour l'avancement des femmes » le gouvernement du Canada met en avant deux décisions importantes⁴⁸⁴:

1. Celle d'améliorer le fonctionnement de l'organisation « Condition féminine Canada » en continuant de soutenir les projets centrés sur « l'accès des femmes et filles aux postes de responsabilité et de décision », l'un des trois axes prioritaires de son action, aux côtés de ceux visant l'élimination des violences faites aux femmes et l'amélioration de la sécurité et de la prospérité économiques des femmes
2. L'adoption par le Gouvernement d'un « objectif national d'une représentation féminine de 30% au sein des conseils d'administration d'ici 2019 ». (nos soulignements).

Ce second engagement nous semble particulièrement important en ce qu'il appuie de nouveau la reconnaissance par le gouvernement du Canada que:

1. les instruments de droit international sont applicables à la représentation féminine dans les conseils d'administration,
2. la faible représentation fait injure à l'application aux femmes de la convention, laquelle est fondée sur les droits fondamentaux de l'homme, et que
3. des mesures contraignantes sont nécessaires avec l'établissement d'un seuil critique de 30%, tel que développé en 3.3.

Ce dernier objectif était d'ailleurs inclus comme première recommandation dans le rapport du Conseil consultatif du gouvernement du Canada pour la présence des femmes aux conseils d'administration intitulé *Bon pour les affaires: Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration*⁴⁸⁵ et présenté en juin 2014 à l'honorable Dre K. Kellie Leitch, alors ministre du Travail et ministre de la Condition féminine. Notons que l'annexe B intitulée « Huit stratégies pour gagner du terrain: un outil de planification et d'évaluation » reprenait les travaux du *Conference Board du Canada* intitulés « Arguments économiques pour la présence

⁴⁸⁴ *Id.*, par. 9 et suiv.

⁴⁸⁵ CONSEIL CONSULTATIF DU GOUVERNEMENT DU CANADA POUR LA PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION, « Bon pour les affaires. Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration », 2014, SW21/162/2014F-PDF, Condition féminine Canada, en ligne : <<https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/wob-fca-fr.html?wbdisable=true#s2>> (consulté le 30 septembre 2018).

de femmes aux conseils d'administration » qui proposait dès 2013 trois moyens de nature à lutter contre l'endogamie des conseils d'administration: « recrutez à l'extérieur des réseaux traditionnels », « concentrez-vous sur les compétences » et « assurez-vous de l'impartialité des comités de candidature »⁴⁸⁶.

5.1.2 Les conséquences au niveau des provinces : le cas particulier du Québec

L'article 28 du PIDESC énonce que « les dispositions du Pacte s'appliquent, sans limitation ni exception aucune, à toutes les unités consécutives des États fédératifs ». Ainsi, le gouvernement du Québec a-t-il pris plusieurs initiatives pour faire progresser le nombre de femmes dans les instances décisionnelles des entreprises. Dès 2007, la première politique gouvernementale pour l'égalité entre les hommes et les femmes s'intitulait *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait* était présentée⁴⁸⁷ et s'accompagnait d'un plan d'action énonçant plusieurs engagements à réaliser sur la période 2007-2010. En particulier, l'orientation 6 visait une plus grande participation des femmes aux instances décisionnelles.

Au terme de cette période, le Secrétariat à la condition féminine du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (ci-après « MCCCCF ») publiait le bilan de cette action gouvernementale⁴⁸⁸. Il se félicitait de la création du Centre de développement femmes et gouvernance auquel le MCCCCF et le gouvernement canadien apportent un soutien financier et dont la mission est de former et d'accompagner des femmes susceptibles de s'engager à différents niveaux décisionnels publics et privés, et particulièrement en politique⁴⁸⁹. Il constatait aussi les progrès considérables dans l'atteinte de l'objectif de parité entre les femmes et les hommes siégeant aux conseils d'administration des sociétés d'État depuis l'énoncé de la

⁴⁸⁶ *Id.*

⁴⁸⁷ http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/politique_fr.pdf (page non trouvée) (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁸⁸ SCF, « Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait – Bilan de l'action gouvernementale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes 2007-2010 », ISBN 978-2-550-60049-7, (consulté le 30 août 2018).

⁴⁸⁹ *Id.*, p. 78 ; CCCF, « Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait – Plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2011-2015 », p. 119 (consulté le 30 août 2018).

politique « Moderniser la gouvernance des sociétés d'États »⁴⁹⁰ et la promulgation de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*⁴⁹¹.

En 2011, le Secrétariat à la condition féminine du MCCC publiait un second plan intitulé *Plan d'action gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et hommes 2011-2015 – Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait*⁴⁹². L'orientation 6 « Vers une plus grande participation des femmes aux instances décisionnelles » rappelait les lignes générales de celle du précédent plan, en ciblant toutefois un nouveau secteur d'intervention, celui des grandes entreprises privées⁴⁹³. À ce titre, il appuyait la création d'une « table des partenaires influents, réunissant des personnalités du monde des affaires, notamment des femmes à la tête de conseils d'administration de grandes entreprises du Québec, [et qui] aura le mandat de définir une stratégie d'action pour augmenter la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises privées »⁴⁹⁴. (nos soulignements).

Remarquons que les termes sont généraux et qu'ils peuvent ainsi comprendre la globalité des entreprises privées. Pourtant, la stratégie proposée par cette Table ne vise finalement que les sociétés cotées en Bourse et ayant leur siège social au Québec⁴⁹⁵. Cette stratégie recommande notamment des objectifs progressifs pour accroître la place des femmes dans les conseils d'administration et la haute direction : 20% d'ici 5 ans, 30% d'ici 10 ans et 40% d'ici 15 ans⁴⁹⁶. Il est laissé le soin aux entreprises de prendre des mesures volontaires⁴⁹⁷ bien que le Conseil du statut de la femme, organisme gouvernemental, note qu'il faudrait « se préparer à recourir à des

⁴⁹⁰ FINANCES QUÉBEC, « Moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Énoncé de politique », 2006, ISBN 2-551-22870-0, en ligne : <http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/Moderniser_GouvernanceEtat.pdf> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁹¹ *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*, c. G-1.02.

⁴⁹² CCCF, préc., note 489.

⁴⁹³ *Id.*, p. 116.

⁴⁹⁴ *Id.*, p. 120.

⁴⁹⁵ CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, « La Stratégie d'action de la Table des partenaires influents », 2013, Québec, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/article/2013/04/19/la-strategie-daction-de-la-table-des-partenaires-influents/>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁴⁹⁶ On remarque d'ailleurs une bonne cohérence avec la recommandation d'objectifs progressifs énoncée par le PIDESC (section 4.1.2.1.2).

⁴⁹⁷ CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, « Stratégie d'action de la table des partenaires influents : le Conseil du statut de la femme invite les sociétés québécoises à emboîter ce pas dans la bonne direction », 2013, Communiqué de presse, Québec, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/article/2013/04/19/communiqu-strategie-daction-de-la-table-des-partenaires-influents/>> (consulté le 30 septembre 2018).

mesures plus musclées, dans l'éventualité où l'on constaterait, d'ici quelques années, que les mesures volontaires n'auraient donné aucun résultat tangible »⁴⁹⁸.

À l'inverse, le gouvernement du Québec a publié le 9 juin 2017, une stratégie gouvernementale, intitulée « Ensemble pour l'égalité - Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021⁴⁹⁹ » qui aborde la place des femmes dans les conseils d'administration⁵⁰⁰ mais ici de manière non contraignante sous l'angle de la méthode « se conformer ou s'expliquer ». On note, par exemple, que le point 6.2.1 énonce: « Effectuer un suivi de l'évolution de la présence des femmes dans les conseils d'administration des sociétés cotées en bourse selon l'approche « se conformer ou s'expliquer ». Soulignons que le gouvernement présente comme objectif secondaire de vérifier si cette approche non contraignante est efficace ou si des mesures contraignantes sont nécessaires⁵⁰¹. Ce dernier point étant d'ailleurs inscrit au conditionnel⁵⁰².

5.2 Les moyens disponibles pour atteindre les objectifs déclarés

En 2015, face au Comité de la CEDEF, le gouvernement du Canada a témoigné sur la scène internationale du sérieux de son engagement à atteindre une représentation féminine de 30% au sein des conseils d'administration d'ici 2019, considéré comme un « objectif national »⁵⁰³. À ce jour, cet objectif n'est pas atteint et le gouvernement du Québec semble hésiter entre une approche incitative ou contraignante. On se propose d'aborder différentes avenues qui pourraient permettre aux gouvernements de remplir leurs engagements au regard du droit international. Pour ce faire, nous présenterons d'abord les résultats d'une étude comparant l'efficacité des lois souples et des lois contraignantes (5.2.1). Puis, nous dresserons un « inventaire » des mesures existantes et susceptibles de permettre à un État de traduire dans les faits sa volonté d'intégrer

⁴⁹⁸ CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc. note 496.

⁴⁹⁹ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE, préc., note 5.

⁵⁰⁰ Orientation 6 intitulée « Ensemble pour la parité dans les lieux décisionnels », voir : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE, préc., note 5.

⁵⁰¹ Notons, que cela fait écho aux préoccupations citées ci-dessus du Conseil du statut de la femme, voir : CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, préc. note 496.

⁵⁰² GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE, préc., note 5, p. 112.

⁵⁰³ COMITÉ POUR L'ÉLIMINATION DE LA DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES, préc., note 483, par. 12.

les femmes dans les instances décisionnelles (5.2.1). Enfin, nous présenterons une synthèse des voies d'action que le droit international offre aux victimes, si cette intégration venait à n'être pas réalisée (5.2.3).

Enfin, avant de poursuivre, nous tenons à préciser que nous souhaitons uniquement aborder le rôle et la responsabilité de l'État et non ceux d'autres acteurs, tels que les entreprises. Nous avons vu au chapitre « Les instruments élaborés par les Nations Unies » (partie 4.3.3) que nous défendons l'idée que les *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme* sont pertinents, sous couvert d'un argumentaire fort permettant de défendre l'accès des femmes aux organes de décision sous l'angle des droits de l'homme. Il s'agit d'un présupposé important qui permet d'appuyer toute demande de recours basée sur les principes 25 à 31 traitant des réparations judiciaires et non judiciaires.

Le principe 25 énonce que :

« Au titre de leur obligation de protéger contre les atteintes aux droits de l'homme commises par les entreprises, les États doivent prendre des mesures appropriées pour assurer, par le biais de moyens judiciaires, administratifs, législatifs ou autres, que lorsque de telles atteintes se produisent sur leur territoire et/ou sous leur juridiction, les parties touchées ont accès à un recours effectif. »⁵⁰⁴

Loin de se limiter aux seuls aspects théoriques, le principe 25 s'intéresse ainsi à tous les moyens opérationnels permettant d'assurer la protection des personnes. Trois observations en montrent l'importance:

1. D'abord, il considère tous moyens de réparation, qu'ils soient judiciaires ou non,
2. Ensuite, l'« injustice » définie par ce « qui est perçu par un individu ou un groupe convaincu de son bon droit, qui peut se fonder sur une loi, un contrat, des promesses expresses ou tacite, une pratique coutumière ou sur ce qui est généralement considéré comme juste par les communautés lésées » est plus large que l'absence de respect d'un élément du droit positif et mieux à même de répondre à l'évolution des aspirations, y compris dans un domaine émergent comme le nôtre,

⁵⁰⁴ *Principes directeurs des Nations Unies*, p. 31.

3. Enfin, il considère non pas seulement le territoire national mais toutes les actions d'entreprises sous leur juridiction. Ce point est d'ailleurs détaillé plus avant dans le principe 26 qui considère comme obstacle juridique inacceptable quand les requérants souffrent d'un « déni de justice dans un État d'accueil et ne peuvent accéder aux tribunaux des États d'origine »⁵⁰⁵.

Les principes suivants détaillent les éléments opérationnels permettant la réalisation effective du principe 25. Il n'y a pas lieu de les expliciter ici au-delà de l'affirmation de la responsabilité qui incombe à l'État de « prendre des mesures judiciaires appropriées pour assurer l'efficacité des mécanismes judiciaires internes lorsqu'ils font face à des atteintes aux droits de l'homme commises par les entreprises » (principe 26).

5.2.1 L'efficacité, entre loi souple et loi contraignante

Dans une étude⁵⁰⁶ particulièrement pertinente, Allemand et Brullebaut, membres de la Chaire en gouvernance d'entreprise de la Burgundy School of Business (France), ainsi que Bédard, professeur à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, s'attardent à l'efficacité des lois contraignantes et des lois souples dans le cas précis de la promotion de la diversité des conseils d'administration.

Ces auteurs adoptent une définition multidimensionnelle de l'efficacité: « une loi est efficace si elle permet d'obtenir plus rapidement la diversité dans les conseils d'administration, sans induire des effets négatifs, comme la modification des critères de recrutement. »⁵⁰⁷ Cette dernière précision permet de contrer d'avance l'argument selon lequel les lois imposant des quotas « imposent la féminisation au détriment des critères habituellement requis pour être

⁵⁰⁵ *Principes directeurs des Nations Unies*, p. 33.

⁵⁰⁶ Isabelle ALLEMAND, Jean BÉDARD et Bénédicte BRULLEBAUT, « Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration : une comparaison France/Canada », (2016), 19-4 *Finance Contrôle Stratégie*, en ligne : <<https://journals.openedition.org/fcs/1869#quotation>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁰⁷ *Id.*, p. 2, par. 3.

administrateur, dégradant ainsi le capital humain des conseils d'administration.⁵⁰⁸ » De plus, Allemand, Bédard et Brullebaut définissent comme contraignantes les lois qui fixent et imposent aux entreprises des exigences devant être respectées, sous peine de sanctions. À l'inverse, les lois souples demandent uniquement aux entreprises de communiquer sur une procédure ou un critère et n'imposent pas d'obligations formelles d'atteindre certains résultats exigés et de respecter une contrainte préalablement déterminée⁵⁰⁹.

Les auteurs posent notamment trois hypothèses:

« Hypothèse 1 : Le taux de féminisation des conseils d'administration augmente plus rapidement avec une loi contraignante qu'une loi souple;

Hypothèse 2 : L'écart d'efficacité entre une loi contraignante et une loi souple pour augmenter le taux de féminisation des conseils d'administration décroît avec la taille de l'entreprise;

Hypothèse 3 : Les lois contraignantes sont plus efficaces pour augmenter le taux de féminisation des conseils d'administration des entreprises où le taux est faible.⁵¹⁰ »

Afin d'y répondre, ils étudient sur la période allant de 2011 à 2014 un échantillon de 445 sociétés cotées avec plus de 150 millions d'euros de capitalisation boursière à la fin de décembre 2014. 204 de ces entreprises sont françaises et 241 sont canadiennes. Elles comptabilisent un total de 1872 administrateurs, 997 au Canada et 875 en France⁵¹¹. Le choix de ces pays et de cette période n'est pas anodin. De fait, ces pays ont abordé la diversité de genre dans les conseils d'administration de manière opposée : le premier a eu recours à des lois souples avec en juin 2005 le Règlement 58-101 qui demande aux entreprises de communiquer sur la sélection des administrateurs⁵¹², alors que le second a légiféré et imposé en 2011 des quotas⁵¹³ selon la *Loi Copé-Zimmermann*. Au regard de ces différentes dates, les auteurs ont justifié leur choix de la période d'étude (2011-2014).

⁵⁰⁸ *Id.*, p. 2, par. 3.

⁵⁰⁹ *Id.*, par. 7.

⁵¹⁰ *Id.*, p. 7 à 9.

⁵¹¹ *Id.*, par. 36 et 37.

⁵¹² Avec en 2011 un projet de loi avorté sur la diversité de genre et en 2014 une modification du Règlement 58-101.

⁵¹³ I. ALLEMAND, J. BÉDARD et B. BRULLEBAUT, préc., note 506, par. 32.

Cependant, ces pays présentent de fortes similitudes sur plusieurs points influençant la présence des femmes dans ces instances : le taux d'activité des femmes, le pourcentage de femmes au Parlement, le pourcentage de celles ayant un diplôme de fin d'étude tertiaire, le niveau de vie et les structures sociales.⁵¹⁴ Notons aussi que les auteurs ont optimisé les résultats en incluant des variables tenant compte des différences entre ces deux pays, notamment au niveau de la structure actionnariale et des secteurs d'activités⁵¹⁵.

Leurs résultats corroborent l'hypothèse 1. Les conseils d'administration sont donc plus rapidement féminisés dans les pays ayant voté une loi contraignante que dans ceux favorisant une approche souple⁵¹⁶. En France, le pourcentage de conseils exclusivement composés d'hommes est devenu nul à la fin de cette période, alors qu'au Canada il a seulement diminué de 11% et reste élevé (34%). De plus, les auteurs ont observé que « la croissance annuelle était significativement plus élevée pour la France⁵¹⁷».

Concernant l'hypothèse 2, il convient de rappeler que selon la revue de littérature des auteurs⁵¹⁸, les grandes entreprises subissent des pressions normatives, indépendamment de l'existence de lois souples ou contraignantes. Cela s'explique par plusieurs facteurs. D'abord, les grandes entreprises font plus souvent l'objet de l'attention des médias et analystes et, pour préserver leur réputation, se déclarent très souvent en conformité avec les codes de gouvernance. Or, cela nous rappelle le recours à la RSE, dont l'utilisation indiscriminée et non contrôlée par l'État pourraient conduire les entreprises à créer les situations de tokénisme précédemment dénoncées (3.3.1).

Ensuite, il existe une cohérence de comportements entre les entreprises, notamment en raison de la fréquence des mandats croisés⁵¹⁹ qui amènent à des actions similaires. Enfin, en raison de

⁵¹⁴ *Id.*, par. 32.

⁵¹⁵ *Id.*, par. 45.

⁵¹⁶ *Id.*, par. 51.

⁵¹⁷ *Id.*, par. 52.

⁵¹⁸ *Id.*, par. 21 et 22.

⁵¹⁹ Selon l'Institut français des administrateurs, un mandat croisé est la situation dans laquelle un membre du Conseil indépendant « détient un mandat dans une société ayant une participation au capital de la société dont il est

leur prestige elles attirent davantage de candidats et ont donc plus de facilités à diversifier leurs conseils d'administration. Les résultats de recherche d'Allemand, Bédard et Brullebaut concluent que « l'observation mutuelle et la pression sociétale ne jouent donc un rôle qu'au Canada, un pays ayant adopté une loi souple »⁵²⁰.

L'hypothèse 3 est elle aussi confirmée par les résultats de cette étude. Ainsi, « les lois contraignantes sont plus efficaces pour augmenter le taux de féminisation des conseils d'administration des entreprises dans lesquelles ce taux est faible »⁵²¹.

Ainsi, Allemand, Bédard et Brullebaut concluent que quelle que soit la nature des lois, la présence des femmes dans les conseils d'administration s'est accentuée⁵²², montrant alors que les entreprises réagissent à ce nouveau cadre. Cependant, ils notent que cela est plus important et rapide en France, pays ayant adopté une loi contraignante imposant des quotas, qu'au Canada où le mécanisme « *comply or explain* » a été instauré⁵²³. Dès lors, ils considèrent que :

« L'étude réalisée confirme l'efficacité des lois contraignantes pour promouvoir plus rapidement la diversité de genre et conduit à préconiser ce type de loi si un gouvernement veut encourager la féminisation des conseils d'administration. »⁵²⁴

5.2.2 L'existence d'un large éventail de mesures offertes à l'État

Nous venons de voir que les lois contraignantes semblent plus efficaces pour promouvoir rapidement la diversité de genre dans les conseils d'administration, alors que la tendance

membre du Conseil », voir : INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS, « La gouvernance des sociétés cotées. Synthèse des recommandations sur le rôle et les modes d'action des conseils », 2007, Paris, p. 20, en ligne : <<https://www.essere-associes.com/media/07-05-IFA-La-gouvernance-des-sociétés-cotées.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵²⁰ I. ALLEMAND, J. BÉDARD et B. BRULLEBAUT, préc., note 506, par. 53.

⁵²¹ *Id.*, par. 55.

⁵²² Quant à la présence des femmes dans la haute direction, ils se demandent si elle va s'améliorer avec la progression des femmes dans les conseils d'administration, voir : *Id.*, par. 65.

⁵²³ *Id.*, par. 60.

⁵²⁴ *Id.*, par. 63., Notons aussi qu'ils nuancent cette position par les limites de leur travail puisqu'ils se sont basés sur certaines théories et non sur toutes celles existant, n'ont pas pris en compte des mécanismes complémentaires de gouvernance et ont mené une étude quantitative. Aussi, ils précisent être conscients que selon les pays, une loi contraignante est plus ou moins facilement proposée et votée, voir : *Id.*, par. 64.

canadienne semble préférer une législation souple⁵²⁵. Pour permettre au gouvernement canadien de répondre à ses engagements internationaux, il est utile de dresser l'inventaire des mesures existantes permettant d'améliorer la féminisation des instances décisionnelles.

Tout d'abord, il convient de préciser que nous n'allons traiter que des mesures dans lesquelles l'État a toute latitude pour décider de jouer un rôle, que ce soit par des mesures impératives en qualité de « faiseur de normes » ou par des mesures incitatives de soutien sélectif. Dès lors, les codes de conduite développés unilatéralement et volontairement par les entreprises ne seront pas traités puisque l'État ne participe pas à leur élaboration.

Cependant, il est intéressant de souligner deux points. D'abord, ces codes peuvent être considérés comme des « normes postmodernes⁵²⁶ » enrichissant le monde juridique. En revanche, cette position connaît des nuances puisque ces codes ont souvent comme base le droit dur puisqu'ils s'appuient, voire copient, les normes développées par le législateur et n'avancent que très peu de règles originales⁵²⁷. Nous croyons alors que l'État pourrait influencer sur le contenu des codes de conduite en édictant les normes minimales obligatoires; il ne peut en aucun cas se décharger de toute action. D'ailleurs, cela serait en adéquation avec les *Recommandations n° 25 et n° 28* transmises aux États parties par le Comité de la CEDEF et selon lesquelles l'État demeure responsable de ce que font les différents intervenants, notamment ceux du secteur privé. Il est alors impossible pour l'État « d'invoquer [son impuissance, d'expliquer son inertie]

⁵²⁵ Stéphane LAPORTE, « Opinion haute direction – La diversité en accéléré dans les entreprises », 14 décembre 2017, La Presse+ ; Le Conseil canadien pour la diversité administrative qui ne « préconise pas l'adoption de quotas pour atteindre ces objectifs. Pour avancer le changement, [il est préféré] une approche toute canadienne qui passe par la collaboration avec leurs membres, les administrateurs, le gouvernement, le milieu universitaire, les fonctions administratives, les actionnaires et les investisseurs institutionnels. », voir : l'hyperlien ne fonctionne plus en date du 30 septembre 2018 ; Réal LABELLE, Claude FRANCOEUR et Faten LAKHAL, « To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom », (2015), 22- 4 *Gender Work and Organization*.

⁵²⁶ Pour en savoir davantage, voir: K. BENYEKHEF, préc., note. 430, p.757; Le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), une organisation patronale française, dit des Principes directeurs de l'OCDE que « s'ils n'ont pas un caractère obligatoire, ils ne sont pas pour autant facultatifs. », voir : J-P. GOND et J. IGALENS, préc., note 435, p. 33.

⁵²⁷ Marie BRAC, « Codes de bonne conduite : quand les sociétés jouent à l'apprenti législateur », Université Paris-X Nanterre, p. 5 et suiv., en ligne : < <http://www.glose.org/CEDCACE3.pdf>> (consulté le 30 septembre 2018).

par la puissance des forces du marché ou des forces politiques [du secteur privé]⁵²⁸ » et de faire naître, par sa passivité, une discrimination. D'ailleurs, le Comité de la CEDEF rappelle que :

« L'article 2 ne se borne pas à interdire la discrimination à l'égard des femmes pratiquée directement ou indirectement par les États parties. Il impose aussi aux États parties d'agir avec la diligence due pour prévenir la discrimination par des acteurs privés. Dans certains cas, le droit international peut imputer à l'État un acte ou une omission d'acteurs privés. Les États parties sont dès lors tenus de s'assurer que ceux-ci ne pratiquent pas une discrimination à l'égard des femmes telle qu'elle est définie dans la Convention. »⁵²⁹ (nos soulignements)

5.2.2.1 Les mesures impératives

5.2.2.1.1 Les quotas et sanctions, mesures coercitives

Pour faire progresser l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles, les contingentements ou quotas sont autant suggérés que critiqués. Souvent lié à la sphère politique, le quota peut s'entendre de :

« L'établissement d'un pourcentage minimal de femmes dans un parlement ou lors des mises en candidatures afin de viser la parité. Ce type de mesure force les partis et les élites politiques à recruter, sélectionner et nommer plus de femmes pour occuper des postes politiques. (...) Ces mesures peuvent être temporaires et sont assorties de sanctions, dans la majorité des cas.⁵³⁰ » (nos soulignements)

Même si elle touche à la sphère politique, cette définition peut être adaptée au milieu de l'entreprise et est intéressante pour plusieurs raisons⁵³¹:

1. Tout d'abord, elle fait mention d'un pourcentage minimal. Comme nous l'avons précédemment mentionné (section 3.1.1) ce pourcentage varie selon les législations. Par

⁵²⁸ *Recommandation n° 25*, par. 29.

⁵²⁹ *Recommandation n° 28*, par. 13.

⁵³⁰ GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, *SECRETARIAT À LA CONDITION FÉMININE*, préc., note 5, p. 103.

⁵³¹ À défaut, McKinsey Institute propose une définition de quota adaptée aux entreprises. Elle se lit comme suit : « un quota est un nombre ou un pourcentage cible imposé par la loi aux entreprises et qui précise le taux de femmes et/ou d'hommes devant participer au conseil d'administration ou devant occuper un poste de direction », voir : MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, préc., note 3, p. 65.

exemple, selon les législations française et norvégienne, le seuil minimal est de 40% dans certaines entreprises, alors qu'en Allemagne il est de 30% et qu'au Québec, les conseils d'administration de certaines entreprises doivent être constituées à parts égales de femmes et d'hommes. Étant donné les résultats des études portant sur la dynamique des groupes (section 3.3.2), on doit toutefois demander que ces seuils atteignent au moins la masse critique⁵³². La loi peut aussi imposer une augmentation en fixant des seuils à atteindre de façon progressive. En France, par exemple, deux paliers ont été prévus dans la législation, à savoir 20% à l'horizon 2014 et 40% à l'horizon 2017.

2. Aussi, comme mentionné dans la définition, ces quotas peuvent être temporaires et être « des mesures de transition vers le changement de culture.⁵³³ » Cela serait en parfaite adéquation avec l'article 4(1) de la CEDEF qui encourage⁵³⁴ les États à adopter des « mesures temporaires spéciales visant à accélérer l'instauration d'une égalité de fait entre les hommes et les femmes » sans que cela ne soit considéré comme un acte de discrimination et la *Recommandation n° 25* du Comité de la CEDEF dans laquelle il est rappelé qu'elles sont appliquées « pour faire rapidement évoluer ou faire disparaître les pratiques culturelles, les attitudes et les comportements stéréotypés qui sont discriminatoires à l'égard des femmes ou qui les défavorisent »⁵³⁵.
3. Enfin, elle organise l'instauration de quotas selon les différents temps d'un processus de sélection et de nomination⁵³⁶. En 2003, l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale et l'Université de Stockholm lançaient conjointement un projet de recherche portant sur l'implantation et l'impact des quotas dans différents pays, ce qui

⁵³² INTERNATIONAL INSTITUTE FOR DEMOCRACY AND ELECTORAL ASSISTANCE, "Quotas", 2009, en ligne : <<https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/quotas#different>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵³³ OCDE, préc., note 81, p. 210 ; MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, préc., note 3, p. 65.

⁵³⁴ Cela est déduit du paragraphe 39 de la *Recommandation n° 25* du Comité de la CEDEF qui se lit comme suit : « Même s'il est impossible de prévoir des mesures temporaires spéciales au titre de chaque article de la Convention, le Comité recommande d'envisager d'en adopter chaque fois qu'il s'agit d'accélérer la participation des femmes à égalité avec les hommes et la redistribution des responsabilités et des ressources, dans tous les cas où elles s'avèrent nécessaires et quand les circonstances s'y engagent. » (nos soulignements)

⁵³⁵ *Recommandation n° 25*, par. 38.

⁵³⁶ « L'avancée de la loi et l'application du principe de parité dans les nominations au sein de la haute fonction publique par l'intermédiaire de quotas [constituent] une avancée réelle, même si l'on peut regretter que cette loi ne s'intéresse qu'au flux (la nomination) et non au stock (la parité effective des équipes dirigeantes), voir : Anne-Claire MIALOT, « Parité dans la fonction publique : des quotas, et après? », 2012, *Le Monde*, en ligne : <https://www.lemonde.fr/idees/article/2012/04/20/parite-dans-la-fonction-publique-des-quotas-et-apres_1688186_3232.html> (consulté le 30 septembre 2018).

leur permet de développer une base de données solide, notamment en matière de participation politique des femmes.⁵³⁷ En politique, les quotas peuvent être introduits lors des étapes de présélection des candidats, de leur nomination ou encore sous la forme de sièges réservés après élection⁵³⁸. Aussi, en France, en plus d'exiger la parité dans les scrutins de liste pour certaines élections, l'alternance stricte femmes-hommes sur les listes ou l'alternance par tranche de six candidats ont été imposées⁵³⁹. Il pourrait être intéressant de recourir à un système similaire lorsque sont établies les listes des candidats aux conseils d'administration afin d'assurer une égale visibilité des deux sexes. En outre, on pourrait aussi s'interroger sur le moment du processus de choix (présélection, candidature effective, élection) où il convient d'introduire un quota. Par exemple, un pourcentage minimal pourrait être exigé sur les listes des candidats aux postes d'administrateur sans qu'un pourcentage supplémentaire le soit en termes d'administrateurs élus. Cela serait en adéquation avec les principes d'égalité des chances et de traitements évoqués par le Comité de la CEDEF dans sa *Recommandations n° 25* mais n'aboutirait pas à une égalité quantitative. Pour autant, il est possible d'imaginer qu'ainsi élues, les administratrices retenues jouiraient d'un crédit solide puisque les risques qu'elles soient placées à titre de jetons symboliques diminueraient significativement. Cette réelle considération portée à ces femmes pourrait être à l'origine du changement de culture nécessaire dans ce domaine.

Malgré les objectifs légitimes poursuivis par l'instauration de quotas, ces derniers font l'objet de plusieurs critiques. La plus fréquente est celle selon laquelle ils placeraient les considérations de genre au-dessus des considérations de compétence, conduisant alors « les entreprises [à recruter] des femmes ne répondant pas forcément aux normes attendues pour un administrateur,

⁵³⁷ INTERNATIONAL INSTITUTE FOR DEMOCRACY AND ELECTORAL ASSISTANCE, préc., note 532.

⁵³⁸ *Id.*

⁵³⁹ ASSEMBLÉE NATIONALE, «Fiche de synthèse n°13 : L'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives », 2017, France, en ligne : <<http://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/role-et-pouvoirs-de-l-assemblee-nationale/les-institutions-francaises-generalites/l-egal-acces-des-femmes-et-des-hommes-aux-mandats-electoraux-et-fonctions-electives2>> (consulté le 30 septembre 2018).

d'où une détérioration du capital humain dans les conseils d'administration »⁵⁴⁰. Une autre critique est celle de l'atteinte des droits de propriété des actionnaires⁵⁴¹.

Plusieurs types de réponse ont été donnés:

1. Certains pays imposant une obligation légale d'intégrer des femmes ont trouvé des candidates sans s'écarter des normes habituelles de recrutement des administrateurs.⁵⁴² Cependant, comme le rappelle le Comité de la CEDEF dans sa *Recommandations n° 25*, il « importe de réexaminer soigneusement la question des qualifications et du mérite du point de vue de la discrimination fondée sur le sexe (...) car cette question est circonscrite de déterminations normatives et culturelles.⁵⁴³ » Ainsi, nous comprenons que même si certains critères ont pu être maintenus intacts dans le processus de sélection des administratrices, il importe aussi de réaliser qu'ils peuvent refléter des construits sociaux et discriminatoires. Il faudrait dès lors les moduler pour tenir compte de la réalité vécue par les femmes.
2. D'autres relèvent que « c'est un débat inique tant les hommes n'ont jamais été questionnés sur leurs compétences, comme si elles allaient de soi.⁵⁴⁴».
3. De plus, comme nous l'avons vu en 3.2.3, les enjeux de société peuvent être d'une force suffisante pour réintégrer la parité dans le champ des droits fondamentaux, dont la défense de la démocratie.

Enfin, cette définition met l'accent sur la possibilité de sanctions en cas de non-respect qui pour ce qui concerne les instances décisionnelles, peuvent prendre la forme de sanction financière

⁵⁴⁰ I. ALLEMAND, J. BÉDARD et B. BRULLEBAUT, préc., note 502, par. 61.

⁵⁴¹ Cela a été avancé en France dans l'amendement CL1 présenté par M. Philippe Houillon, voir : COMMISSION DES LOIS, « Proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle », n°2140, 22 décembre 2009 ; « La loi sur le quota abolirait le droit démocratique des détenteurs de participations de présenter des candidats, et surtout elle [entraverait] la liberté de choix de l'assemblée des actionnaires. Dans la mesure où les actionnaires de l'entreprise mettent leur argent en jeu, ils doivent aussi avoir le droit de décider qui les représente au conseil d'administration. Le système de quota remet en cause les principes traditionnels de la liberté de choix du propriétaire », voir : A. STORVIK et M. TEIGEN, préc., note 122, p. 6.

⁵⁴² I. ALLEMAND, J. BÉDARD et B. BRULLEBAUT, préc., note 506, par. 61.

⁵⁴³ *Recommandation n° 25*, par. 23.

⁵⁴⁴ C. HERVIEUX-PAYETTE, préc., note 6, p. 399.

pour l'entreprise, de non-paiement ou de retrait des jetons de présence des administrateurs⁵⁴⁵, de suspension de tout avantage financier ou autres des administrateurs⁵⁴⁶, de nullité de la nomination⁵⁴⁷, voire de dissolution de l'entreprise⁵⁴⁸!

5.2.2.1.2 La politique de transparence mise en place par l'État

Au titre des mesures impératives, l'État peut aussi mettre en place une politique de transparence⁵⁴⁹. Elle comprend deux mesures principales, à savoir l'obligation de publication et la pratique de « se conformer ou s'expliquer » (« *comply or explain* »). Selon celles-ci, certaines entreprises doivent fournir annuellement des informations sur le pourcentage de femmes dans leurs conseils d'administration et à la haute direction, sur les mécanismes de renouvellement de ces instances et sur les politiques édictées et objectifs visés pour accroître la représentation féminine⁵⁵⁰. Les entreprises sont libres de respecter ces exigences et, si elles ne le font pas, doivent seulement fournir des explications justificatives.

Comme l'expliquent Fasterling et Duhamel, ce mécanisme « combine des principes de bonne conduite facultatifs et un régime de communication d'ordre public⁵⁵¹ ». Il n'existe ici aucune

⁵⁴⁵ *Loi Copé-Zimmermann*. I. ALLEMAND, J. BÉDARD et B. BRULLEBAUT, préc., note 506, par. 1.

⁵⁴⁶ Christine DARVILLE, « Conseil d'administration de sociétés cotées – quota de femmes bientôt applicable », 2016, Fédération des entreprises de Belgique, en ligne : <http://www.vbo-feb.be/en/business-issues/corporate-governance/societes-cotees/conseil-dadministration-de-societes-cotees--quota-de-femmes-bientot-applicable_2016-09-06/> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁴⁷ *Loi Copé-Zimmermann*. C. DARVILLE, préc., note 546 ; Amendements soumis à la Commission quant à la proposition de loi No 2140, 22 décembre 2009 qui suggère qu'il faut indiquer que cette nullité ne s'applique pas aux nominations des administrateurs dont le sexe est représenté, voir : COMMISSION DES LOIS, préc., note 541.

⁵⁴⁸ C'est le cas selon la loi norvégienne.

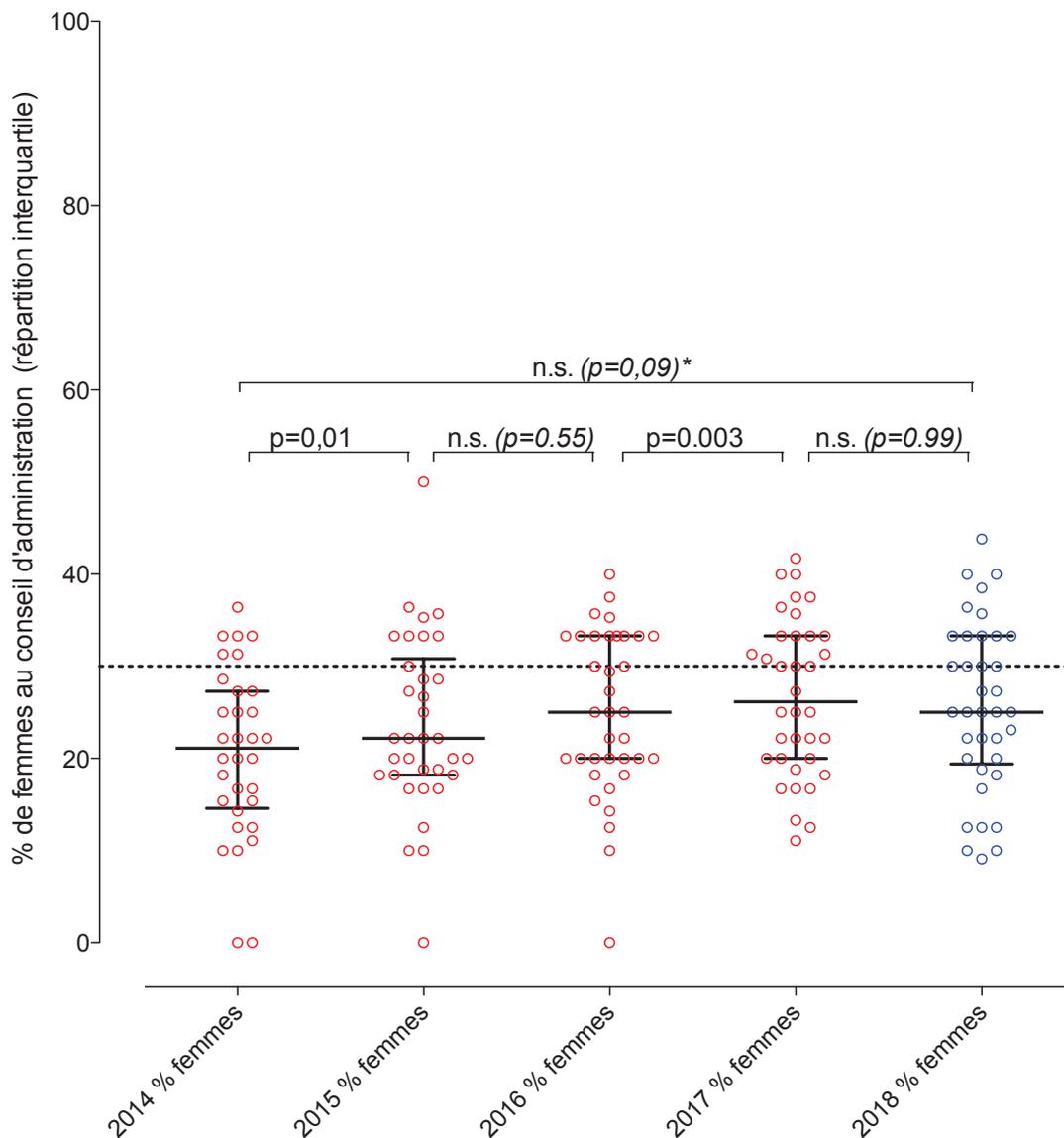
⁵⁴⁹ Cette information se trouvait à la page 7 d'un document du Secrétariat à la condition féminine dont le lien (http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/Brochure_TPI.pdf) ne fonctionne plus en date du 30 septembre 2018.

⁵⁵⁰ CATALYST, « Au-delà de la règle « Se Conformer ou S'expliquer » : un nouveau rapport Catalyst commandé par le gouvernement de l'Ontario émet des recommandations audacieuses visant l'avancement des femmes au sein des conseils d'administration », 2016, en ligne : <<http://www.catalyst.org/media/au-dela-de-la-regle-se-conformer-ou-sexpliquer-un-nouveau-rapport-catalyst-commande-par-le>> (consulté le 30 septembre 2018) ; « Ce mécanisme est tout aussi simple qu'astucieux : contraindre les sociétés à communiquer sur l'application qu'elles opèrent d'un code de bonne conduite en matière de gouvernance d'entreprise, et à se justifier des écarts aux dispositions de ce code. », voir : Björn FASTERLING et Jean-Christophe DUHAMEL, « *Le comply or explain* : la transparence conformiste en droit des sociétés », (2009), 2 t. XXIII *Revue internationale de droit économique* 129.

⁵⁵¹ B. FASTERLING et C. DUHAMEL, préc., note 550, p. 130.

mesure coercitive quant à l'exactitude des informations transmises ou la pertinence des justifications. Dès lors, ce mécanisme s'apparente en réalité davantage à de l'autorégulation et à l'expression de la volonté seule de l'entreprise. Alors que cette pratique est plus facilement acceptée et appliquée par les entreprises, il n'en demeure pas moins, selon nous, qu'elle diminue l'impact de l'action de l'État et ne permet pas toujours la mise en œuvre réelle des engagements de ce dernier.

À titre d'illustration, si en 2014 la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a bien instauré le principe « se conformer ou s'expliquer », nous observons en 2018, dans les conseils d'administration des 37 entreprises ontariennes de l'index Spencer Stuart définies ci-dessus, une progression de la féminisation qui n'atteint pas encore le seuil de significativité (Médiane, 2014: 21.1%, 2018:25,0%, $p=0.09$; Figure 9).



*Figure 9: Évolution de la proportion d'administratrices dans les conseils d'administration des sociétés dont le siège social est établi en Ontario * Analyse de variance sur la période considérée par test de Kruskal-Wallis, l'évolution entre deux années consécutives a été analysée par le test de Wilcoxon apparié.*

5.2.2.2 Les mesures incitatives, labels et certifications

La Gouvernance au féminin, un organisme québécois à but non lucratif dont la mission est de « soutenir les femmes dans leur développement de leadership, leur avancement de carrière et leur accession à des sièges sur des conseils d'administration⁵⁵² », a créé une Certification Parité. Elle permet aux entreprises québécoises et canadiennes d'intégrer « la dimension d'égalité dans leur stratégie en matière de ressources humaines et de faire reconnaître et valider leurs actions par un tiers indépendant⁵⁵³», ce qui participera à sa réputation et à engendrer de la valeur. Le gouvernement du Québec soutient ouvertement cette certification, comme en témoigne son dernier appel de candidatures pour l'obtention de cette certification⁵⁵⁴. Ainsi, l'État soutient-il de façon indirecte la diffusion de cette démarche en faveur de l'intégration des femmes.

En France, le label Égalité est encouragé par l'État.⁵⁵⁵ Il récompense les entreprises, associations ou administration témoignant, en leur sein, d'une approche égalitaire entre les hommes et les femmes. AFNOR Certification, une société française spécialisée dans les certifications, les labels et les attestations de conformité à la réglementation, instruit le dossier de candidature. L'évaluation est faite selon trois axes : l'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel, les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle et la gestion des ressources humaines et le management⁵⁵⁶. La diversité de genre dans les instances décisionnelles participe à l'obtention de ce label puisque dans le dossier de candidature⁵⁵⁷, il est demandé d'indiquer dans la section « Gestion des ressources humaines », la répartition femmes/hommes dans les instances de gouvernance (comité de direction, comité exécutif,

⁵⁵² LA GOUVERNANCE AU FÉMININ, « Qui sommes-nous? », site web, en ligne : <<https://www.lagouvernanceaufeminin.org/qui-nous-sommes/>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁵³ LA GOUVERNANCE AU FÉMININ, « La certification Parité 2019 », en ligne : <<https://www.lagouvernanceaufeminin.org/certification/>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁵⁴ ENTREPRISES QUÉBEC, « Appel de candidatures pour la Certification Parité », 2018, en ligne : <<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/actualites?lang=fr&x=actualites&e=2251133822>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁵⁵ SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, « Le label égalité », France, en ligne : <<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/legalite-un-objectif-partage/le-label-egalite/>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁵⁶ *Id.*

⁵⁵⁷ Il peut être téléchargé sur le site internet à l'adresse suivante : AFNOR CERTIFICATION, « Label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », France, en ligne : <<https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes>> (consulté le 30 septembre 2018).

comité stratégique, conseil d'administration). La décision est prise en deux temps. D'abord, une Commission de labellisation, composée à parité de représentants de l'État, des syndicats de salariés et des organisations patronales rend un avis à la majorité. Puis, en se basant sur cet avis, AFNOR Certification décide d'accorder ou non la labellisation.⁵⁵⁸

5.2.2.3 Les moyens sociétaux de promotion soutenus par l'État

Il existe par le monde un très grand nombre de structures⁵⁵⁹ assurant la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ici, nous souhaitons mettre l'accent sur les structures dont l'une des caractéristiques est d'être soutenues par l'État, que ce soit par une aide financière ou en termes de promotion. À titre d'exemple, comme il est mentionné sur le site internet du gouvernement⁵⁶⁰, Catalyst Canada, Conseil canadien de la diversité administrative et Réseau des femmes exécutives, des organismes défendant la parité au sein des conseils d'administration, sont considérés comme des partenaires.

⁵⁵⁸ SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, préc., note 555.

⁵⁵⁹ Par exemple: Catalyst, 2020 Women on Board, voir : BUREAU POUR LES ACTIVITÉS POUR LES EMPLOYEURS (ACT/EMP), préc., note 142, p 47 et 48 ; ORSE, « L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise », European PWN et IFA, septembre 2009.

⁵⁶⁰ CONDITION FÉMININE CANADA, « Accroître la représentation des femmes aux conseils d'administration canadiens », 2016, en ligne : <<https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/rep-rap-fr.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

5.3 Synthèse des voies d'action ouvertes par le droit international

Malgré la volonté répétée des gouvernements fédéraux et provinciaux d'assurer l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises, on ne peut écarter l'hypothèse de retards à l'exécution de cet objectif, qu'ils soient circonstanciels ou volontaires. Se pose alors la question des moyens du droit international que les parties concernées peuvent mobiliser pour conduire à la résolution des conflits⁵⁶¹.

Nous soutenons que trois instruments principaux⁵⁶² du droit international peuvent être appelés pour défendre la demande des femmes à participer aux instances décisionnelles de l'entreprise. Nous présentons en Figure 10, un schéma synthétique de leurs interrelations car comme souvent en matière de défense des droits de l'homme, ils se complètent et se renforcent mutuellement. On remarquera qu'ils s'organisent selon deux perspectives, la défense de l'individu sous l'égide du PIDESC et de la CEDEF et la responsabilité de l'entreprise sous le prisme des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Les associations de particuliers et ONG peuvent interagir avec le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, de manière indirecte au travers du gouvernement, notamment lors de la préparation de l'examen périodique universel établi sous l'autorité du Conseil des droits de l'homme ou des rapports réguliers auprès des organes des traités (PIDESC, CEDEF)⁵⁶³ ou de manière directe dans le cadre de la CEDEF dont le Canada a ratifié le protocole additionnel qui permet « aux femmes de déposer individuellement ou collectivement des plaintes » auprès du Comité des Nations Unies sur l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes. Cette possibilité n'est ouverte pour l'individu que dans ce cadre. Ainsi l'argumentaire à développer pour un recours individuel devra-t-il être axé sur la notion de discrimination et non sur celle de violations des

⁵⁶¹ Ici, nous tenons à rappeler que nous souhaitons mettre l'accent sur les recours potentiels en droit international, et ce, d'autant plus que comme le mentionnent Delas et Robichaud, « bien que l'exécutif ait librement décidé d'assumer des obligations internationales relatives aux droits de la personne, les cours canadiennes se montrent relativement peu disposées à développer des moyens d'exiger de l'exécutif qu'il agisse conformément à ce à quoi il s'est engagé. », voir : O. DELAS et M. ROBICHAUD, préc., note 301, p. 21 et suiv.

⁵⁶² On fait ici référence au PIDESC (section 4.1.2.1.2), à la CEDEF (4.1.2.1.3) et aux Principes des Nations Unies (4.3.2).

⁵⁶³ CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME, « Examen périodique universel », site web, en ligne : <<https://www.ohchr.org/fr/hrbodies/upr/pages/uprmain.aspx>> (consulté le 30 septembre 2018).

droits économiques et sociaux. Cette possibilité de recours direct est, de plus, restreinte par l'épuisement des voies nationales de recours qui en l'état actuel pourrait s'exercer, au Québec, auprès de Tribunal des droits de la personne⁵⁶⁴.

Comme nous l'avons vu précédemment (4.3.3), nous pensons qu'il est possible, dans certaines circonstances, d'évoquer les Principes des Nations Unies pour défendre l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises, ce qui permet dès lors de revendiquer la charge de l'État d'organiser les mécanismes judiciaires et non judiciaires de la réparation. Nous avons aussi rappelé le refus de tout déni de justice fondé sur un état de droit imparfait ou inexistant dans l'État d'accueil qui imposerait à d'État d'origine de l'entreprise d'organiser la réparation du dommage; une position forte qui s'apparente à l'application du principe d'extraterritorialité à la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme.

Enfin, nous avons aussi mentionné les codes de conduites qui expriment les contraintes que s'appliquent volontairement les entreprises pour répondre à leurs obligations sociales. Rappelons que ces codes sont souvent élaborés et retenus, puisqu'ils constituent des instruments non contraignants. Ainsi, dans l'hypothèse d'un conflit portant sur la manière dont l'entreprise respecte sa propre charte, nous ne voyons aujourd'hui pour instruire l'affaire que le tribunal médiatique, avec les inconvénients qu'on lui connaît. Cette limite permet d'insister sur l'intérêt de développer des voies nationales de résolution non judiciaires, comme recommandé par Ruggie⁵⁶⁵.

⁵⁶⁴ TRIBUNAL DES DROITS DE LA PERSONNE, « Accueil », en ligne : <<http://www.tribunaux.qc.ca/tdp/index-tdp.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁶⁵ Principe 27 : « Les États devraient fournir des mécanismes de réclamation non judiciaires efficace et appropriés, en plus des mécanismes judiciaires, dans le cadre d'un système étatique complet de réparation des atteintes aux droits de l'homme commises par les entreprises », voir : *Principes directeurs des Nations Unies*, p. 34.

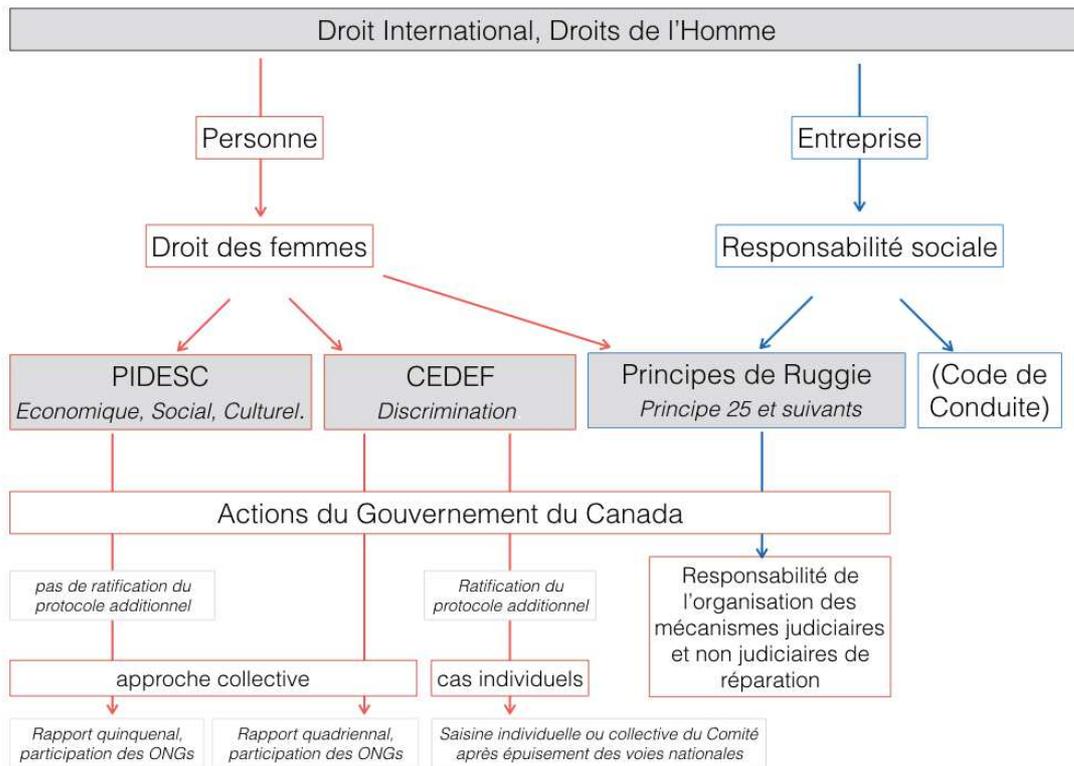


Figure 10: Représentation des trois instruments du droit international relatif aux droits de l'homme pouvant être appelés pour justifier la demande des femmes à participer aux instances décisionnelles de l'entreprise.

6 CONCLUSION

Certaines questions se prêtent mal à l'application mécanique du droit, du constat d'une faute jusqu'à l'action de justice qui la corrige ou la sanctionne. C'est le cas quand le fait initial n'est encore qu'imparfaitement qualifié au regard du droit, ou que son traitement relève de règles elles-mêmes en émergence. Nous pensons que l'application du droit international à l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles des entreprises fait partie de ces domaines du droit en construction, et qu'il y est particulièrement important de respecter à chaque pas la même rigueur d'analyse, que les domaines abordés relèvent de l'organisation de l'entreprise, des sciences sociales, de la dynamique des groupes ou des différentes sources et du mode d'application des instruments du droit international public. Des domaines très différents du champ de la connaissance ont dû être ainsi mobilisés, constituant le principal défi d'un travail construit à l'interface de plusieurs disciplines avec le prisme du juriste.

Ce mémoire nous a amené à détailler d'abord la mécanique de la prise de décisions dans l'entreprise et à nous interroger sur les signaux divergents que développe la récente approbation, au Canada, de la loi C-25 où l'affirmation par le législateur de sa forte volonté d'améliorer la diversité au sein des administrateurs et de la haute direction (172.1(1) contraste avec l'absence, à ce jour, des règlements nécessaires à son application. Par analogie avec l'Annexe 58-101A1, nous nous inquiétons notamment de l'adoption de critères non-contraignants principalement fondés sur la règle « se conformer ou s'expliquer » dont l'application en d'autres lieux, notamment aux États-Unis, n'a pas permis le développement d'une parité effective dans les organes de décision.

Nous montrons ensuite que quelques soient les secteurs d'activité, il existe par le monde de très fortes disparités dans la part des femmes dans les instances de décision. Ceci est vérifié dans les plus grosses entreprises canadiennes dont nous montrons, dans une recherche personnelle finalisée le 24 juillet 2018, que la part des femmes reste de moins de 25% chez plus de la moitié d'entre elles en 2018, certes en progression lente depuis 2014.

Ce constat nous a conduit à rechercher comment amener le monde de l'entreprise, pragmatique par essence, à ne pas négliger l'apport des femmes. En utilisant comme clé de lecture le prisme de la pensée utilitariste on relève que la littérature économique soutient en effet l'intérêt de l'intégration des femmes, tant dans la gouvernance que dans les différents types de performance de l'entreprise, ce que la terminologie anglaise résume par le terme de « *business case for diversity* ». Le même constat positif est fait pour l'image que projette l'entreprise dans le tissu social qui l'accueille, une source de valeur au même titre que la performance économique.

Nous nous sommes cependant interrogés sur le rôle de l'État, garant du droit. En effet, fonder l'analyse sur le champ du droit apporterait une base solide indépendante des biais de l'analyse économique. Utiliser pour cela les instruments du droit international amènerait ensuite une valeur quasi-universelle, seulement limitée par la volonté des États.

S'agissant d'ensembles humains insérés dans un tissu social particulier, nous avons ainsi abordé la dimension politique de l'intégration, sous l'angle de deux pays de traditions distinctes. La Norvège où la cogestion de fait entre gouvernement, entreprises et représentants sociaux a en 2003, pour la première fois dans le monde, permis d'atteindre l'équilibre des sexes (40%) dans les conseils d'administration, et la France où un lent travail législatif a été nécessaire pour fonder la parité sur le principe constitutionnel d'égalité, sans avoir à recourir à l'outil de la discrimination positive.

Devant un état de déséquilibre causant un préjudice tant à l'entreprise qu'à la société humaine, il était alors important de considérer les conditions de nombre et de structure dont le respect permettrait de corriger cette situation. C'est à ce point que nous mobilisons les travaux pionniers de Kanter et ceux de la dynamique des groupes pour rappeler qu'une minorité doit atteindre une certaine masse, qualifiée de « critique », pour mobiliser tout son potentiel. *A contrario*, nous soutenons que l'état de minorité fait injure à plusieurs des droits fondamentaux dont devraient jouir les femmes. Nous voyons ensuite comment dans ses réponses aux organes conventionnels chargés de l'application des instruments internationaux qu'il a au préalable ratifiés, le Canada a suivi cette analyse en retenant un seuil de 30%.

Nous traitons ensuite de l'apport éventuel du droit international public dans la défense de l'intégration des femmes dans les instances de décision des entreprises, un objectif qui relève plus naturellement du droit interne de chaque État souverain plutôt que des normes qui régissent leurs relations. La littérature s'accorde cependant pour reconnaître au droit international public un rôle effectif dans l'accompagnement en droit des avancées de société, notamment dans le cadre du droit mou, ou selon le terme que nous proposons de droit « non consolidé ».

Ceci étant entendu, la revue des instruments de droit international dont le Canada est partie et qui sont applicables à notre thématique est alors utilisée pour présenter selon une approche thématique - droit à la dignité, égalité, droit de ne pas faire l'objet de discrimination et de ne pas souffrir de stéréotypes, droit à participer au développement social et de sa propre personne - les points de droit qui pourraient être appelés en défense de l'intégration des femmes dans les instances de décision de l'entreprise.

Dans une démarche équilibrée, la place de l'entreprise est ensuite abordée sous l'angle de la responsabilité sociale des entreprises qui, bien qu'imprécise dans son acception, a permis de ramener les considérations relatives aux droits de l'homme dans les activités des entreprises. Nous soutenons qu'elle est pertinente pour la défense en droit international de l'intégration des femmes, comme l'autorisent les *Principes directeurs des Nations Unies*, dits « de Ruggie », qui s'appliquent de façon évolutive et sans restriction à toute atteinte de tout droit de l'homme internationalement reconnu. Nous relevons que les points de contact nationaux prévus par l'OCDE organisent à l'échelon national une première voie, non judiciaire, d'arbitrage.

Nous montrons enfin comment dans ses rapports périodiques prévus dans le *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels* et la *Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations faites à l'égard des femmes*, le gouvernement fédéral donne crédit à la voie des droits de l'homme et au droit international public dans la défense de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles et retient un contingentement de 30%, en droite ligne de la notion de « masse critique » que nous présentons.

Il apparaît ainsi que par ses engagements internationaux successifs le gouvernement fédéral a accepté le prisme des droits de l'homme pour défendre la promotion des femmes, en particulier leur intégration et leur pleine participation aux instances décisionnelles de l'entreprise. Nous pensons que la loi C-25 est bien de nature à traduire ses engagements en droit interne sous couvert de règlements d'application cohérents avec ceux-ci, notamment en matière de contingentement. Cependant, dans un domaine où la quête d'un meilleur état de justice passe par la rupture d'un équilibre pourtant opérationnel et impose, de ce fait, des contraintes à l'entreprise, personne morale, on peut encore s'inquiéter de retards à l'exécution de cet objectif, qu'ils soient circonstanciels ou volontaires. Nous montrons comment mobiliser de manière collective ou individuelle certains moyens pour amener à la résolution de conflits qui pourraient naître au Canada et au Québec de toute incongruence entre les engagements internationaux et la pratique nationale.

7 ANNEXES

Tableau I: Relevé des différentes étapes législatives et constitutionnelles qui ont permis en France d'instaurer des quotas de genre dans les conseils d'administration de certaines entreprises, sur la base de la parité démocratique plutôt que sur celle de la réparation par « affirmative action » d'un préjudice subi par les femmes.

Tableau IV: Présentation synoptique des instruments de droit international pouvant être présentés dans l'argumentation en faveur de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles.

Annexe A: Extraits du Programme d'action de Beijing concernant la place de la femme dans le pouvoir et les prises de décisions.

	Titre	Moyens de droit	Commentaires
Fonctions électorales			
1982	Loi n°82-974 du 19 novembre 1982 modifiant le code électoral et le code des communes et relative à l'élection des conseillers municipaux et aux conditions d'inscription des Français établis hors de France sur les listes électorales	Saisine du Conseil constitutionnel portant sur l'article 4 de la loi stipulant « que les conseillers municipaux des villes de 3500 habitants et plus sont élus au scrutin de liste ; que les électeurs ne peuvent modifier ni le contenu ni l'ordre de présentation des listes et qu'en vertu de l'article L. 260 bis : <u>Les listes de candidats ne peuvent comporter plus de 75 p. 100 de personnes du même sexe</u> »	Les quotas étaient alors présentés comme une mesure de correction d'une injustice faite aux femmes, s'apparentant à la démarche d' « <i>affirmative action</i> » développée aux USA dans un contexte racial.
1982	Conseil constitutionnel: décision n°82-146 du 18 novembre 1982, Loi modifiant le code électoral et le code des communes et relative à l'élection des conseillers municipaux et aux conditions	Rejet sur la base des violations des articles suivants : Constitution, art 3: « Sont électeurs, dans les conditions déterminées par la loi, tous les nationaux français majeurs des deux sexes, jouissant de leurs droits civils et politiques. » Déclaration des droits de l'homme et du citoyen art 6: « Tous les citoyens étant égaux [aux yeux de la loi] sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois »	Les quotas sont alors considérés comme introduisant une discrimination fondée sur le sexe.

	d'inscription des Français établis hors de France sur les listes électorales	publics, selon leur capacité et sans autre distinction que celles de leurs vertus et de leurs talents. »	
1999	Loi constitutionnelle n° 99-569 du 8 Juillet 1999, relative à l'égalité entre les hommes et les femmes	L'article 3 de la Constitution du 4 octobre 1958 est complété par un alinéa ainsi rédigé : « <u>La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives.</u> »	
2000	Loi n° 2000-493 du 6 juin 2000 tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives	Article 2: « Sur chacune des listes, <u>l'écart entre le nombre des candidats de chaque sexe ne peut être supérieur à un.</u> Au sein de chaque groupe entier de six candidats dans l'ordre de présentation de la liste doit figurer un nombre égal de candidats de chaque sexe » (art L264 du code électoral).	Les quotas étaient alors présentés sous l'angle de la représentativité démocratique des instances électives et non plus sous la forme d'une mesure de correction d'une injustice ⁵⁶⁶ . Une vraie démocratie étant comprise comme démocratie paritaire ⁵⁶⁷
2003	Loi n° 2003-327 du 11 avril 2003 relative à l'élection des conseillers régionaux et des représentants au Parlement européen ainsi qu'à	Modifie l'article L. 346 du <i>Code électoral</i> : « Le nombre de candidats figurant sur les sections départementales de chaque liste est fixé conformément au tableau n° 7 annexé au présent code. <u>Au sein de chaque section, la liste est composée alternativement d'un candidat de chaque sexe.</u> »	Évolution des conditions de parité introduite pour assurer dans ce mode de scrutin de liste à un tour, qu'hommes et femmes soient également en position éligible

⁵⁶⁶ CONGRÈS DU PARLEMENT, Compte rendu analytique officiel, 2^{ème} séance du lundi, 28 juin 1999, Projet de loi constitutionnelle relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, propos de L. Jospin, en ligne : <<https://www.senat.fr/evenement/comptereendu2/comptereendu2.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

⁵⁶⁷ Blanca RUIZ RODRIGUEZ et Ruth RUBIO MARIN, « The Gender of Representation : on Democracy, Equality, and Parity », (2008) 6 *Int'l J. Const. L.* 287.

	l'aide publique aux partis politiques - Article 4		
Instances décisionnelles de l'entreprise			
2006	Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes	Titre III : Accès des femmes à des instances délibératives et juridictionnelles (articles 21-26)	Rapport d'information parlementaire ⁵⁶⁸ « Le souci de mixité entre les femmes et les hommes affirmé par les partenaires sociaux dans l'Accord national interprofessionnel implique que les femmes puissent avoir les mêmes possibilités d'évolution de carrière et d'accès aux postes de responsabilité que les hommes et, par la même, faire sauter « le plafond de verre. » « Une forte incitation, d'ordre législatif, apparaît aujourd'hui nécessaire pour que les femmes aient une place décente dans les instances dirigeantes des sociétés anonymes comme des entreprises publiques. Aussi, la Délégation aux droits des femmes a-t-elle souhaité que les conseils d'administration de ces sociétés ou entreprises, pour répondre au souci d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes, comportent un nombre de représentants

⁵⁶⁸ Mme Mari-Jo Zimmermann, présidente de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, voir : Marie-Jo ZIMMERMANN, « Rapport d'information fait au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le projet de loi (n°2214) relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes », 2005, 12^e législature, n°2243, France, Assemblée nationale, en ligne : <http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i2243.asp#P248_42401> (consulté le 30 septembre 2018).

			de chacun des deux sexes d'au moins 20 %. »
2006	Conseil constitutionnel, Décision n°2006-533 du 16 mars 2006, Loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes	<p>« Considérant que, si aux termes du cinquième alinéa de l'article 3 de la Constitution : " La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ", il résulte des travaux parlementaires que cet alinéa ne s'applique qu'aux élections à des mandats et fonctions politiques » ;</p> <p>« Considérant que, si la recherche d'un accès équilibré des femmes et des hommes aux responsabilités autres que les fonctions politiques électives n'est pas contraire aux exigences constitutionnelles, <u>elle ne saurait, sans les méconnaître, faire prévaloir la considération du sexe sur celle des capacités et de l'utilité commune</u> » ;</p> <p>« Dès lors, la Constitution ne permet pas que la composition des organes dirigeants ou consultatifs des personnes morales de droit public ou privé soit régie par des règles contraignantes fondées sur le sexe des personnes » ;</p> <p><i>Idem</i>, « en imposant le respect de proportions déterminées entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance des sociétés privées et des entreprises du secteur public, au sein des comités d'entreprise, parmi les délégués du personnel, dans les listes de candidats aux conseils de prud'hommes et aux organismes paritaires de la fonction publique, <u>les dispositions du titre III de la loi déferée sont contraires au principe d'égalité devant la loi.</u> »</p>	Rejet de l'introduction des quotas dans le monde de l'entreprise sur la base de la primauté des capacités et de l'utilité commune et du respect du principe d'égalité devant la loi.
2008	Loi constitutionnelle n°2008-724 du 23	« L'article 1er de la Constitution est complété par l'alinéa : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes	

	juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République	aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi <u>qu'aux responsabilités professionnelles et sociales.</u> » Le dernier alinéa de l'article 3 de la Constitution est supprimé. »	
2011	Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle	« Après le premier alinéa de l'article L. 225-17 du code de commerce, il est inséré un alinéa ainsi rédigé : « Le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes. » « Après l'article L. 225-18 du même code, il est inséré : « Art.L. 225-18-1.-La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé. »	Intitulée « Loi Copé-Zimmermann »

Tableau I: relevé des différentes étapes législatives et constitutionnelles qui ont permis en France d'instaurer des quotas de genre dans les conseils d'administration de certaines entreprises, sur la base de la parité démocratique plutôt que sur celle de la réparation par "affirmative action" d'un préjudice subi par les femmes.

	Charte des Nations Unies	Déclaration universelle des droits de l'homme	Pacte international relatif aux droits économiques sociaux et culturels	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et documents dérivés	Déclaration sur le droit au développement et Objectifs du développement durable
Année	1945	1948	1966*	1979**	
Égalité des droits des hommes et des femmes	Préambule	Préambule & art.1	Art 2(2) & Art.3	Préambule & Art.1 Art. 4(1)	
Droit à la dignité	Préambule	Préambule & art.1	Préambule	Préambule	
Absence de discrimination		Art. 7	Art. 2(1)	Art.1, 4(1) Recommandation n°25	
Droit à la promotion et droit à la non-discrimination à l'emploi		Art. 23(1)	Art. 6(1) et Art.7c)	Art. 11(1)c).	
Droit de ne pas faire l'objet de stéréotypes				Art. 2f), 5a) Recommandation n°28 Programme d'action de Beijing	
Liberté d'opinion et d'expression		Art.19			
Droit à participer à la vie sociale et au progrès social		Préambule & Art.22	Art. 3	Préambule	
Droit au développement	Art.55&56	Art. 22		Art. 3	Art. 1(1), 2(1), 3(1), 8 Objectif 5

* ratification par le Canada en 1976 ** ratification par le Canada en 1980

Tableau IV: Présentation synoptique des instruments de droit international pouvant être présentés dans l'argumentation en faveur de l'intégration des femmes dans les instances décisionnelles.

Annexe A : Extraits du Programme d'action de Beijing concernant la place de la femme dans le pouvoir et les prises de décisions.

G. Les femmes et la prise de décisions

181. La Déclaration universelle des droits de l'homme stipule que toute personne a le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays.

Une gestion et une administration transparente et responsable et un développement durable dans tous les domaines ne seront possibles que si les femmes ont plus de pouvoir d'action et plus d'autonomie et si elles jouissent d'une meilleure situation sociale, économique et politique.

Les rapports de force qui empêchent les femmes de s'épanouir existent à tous les niveaux et dans tous les domaines de la société, du plus privé au plus public. Une participation égale des femmes et des hommes à la prise de décisions établira un équilibre qui correspondra mieux à la composition de la société, ce qui est nécessaire au renforcement de la démocratie et à son bon fonctionnement.

L'égalité dans la prise de décisions donnera aux femmes un poids qui seul permettra l'intégration d'une perspective égalitaire dans l'élaboration des politiques. La participation égale à la vie politique sera donc déterminante pour la promotion de la femme.

L'égalité de participation aux prises de décisions n'est pas seulement une simple question de justice et de démocratie; on peut y voir aussi une condition nécessaire pour que les intérêts des femmes soient pris en considération. Sans une participation active des femmes et la prise en compte de leurs points de vue à tous les niveaux de la prise de décisions, les objectifs d'égalité, de développement et de paix sont impossibles à réaliser.

182. Malgré le mouvement généralisé de démocratisation en cours dans la plupart des pays, les femmes sont largement sous-représentées à pratiquement tous les niveaux de l'administration, en particulier dans les ministères et autres organes exécutifs; elles ne sont guère plus nombreuses à avoir accédé au pouvoir politique au sein des organes législatifs et l'objectif de parvenir à une proportion de 30 % de femmes aux postes de prise de décisions avant 1995, qu'avait fixé le Conseil économique et social, n'est pas atteint. Dans l'ensemble du monde, seuls 10 % des sièges dans les parlements et un pourcentage encore plus réduit des portefeuilles ministériels sont actuellement détenus par des femmes. En fait, dans certains pays, y compris des pays qui connaissent des changements politiques, économiques et sociaux profonds, le nombre des femmes siégeant dans les organes législatifs a beaucoup diminué. Bien que les femmes représentent plus de la moitié de l'électorat dans pratiquement tous les pays et qu'elles aient le droit de vote et soient éligibles dans presque tous les États Membres de l'ONU, elles sont toujours gravement sous-représentées parmi les candidates aux postes politiques. Les modes de fonctionnement traditionnels de beaucoup de partis et structures politiques continuent à faire obstacle à la participation des femmes à la vie publique. Des attitudes et pratiques discriminatoires, les responsabilités familiales et maternelles, le coût de la campagne électorale et de l'exercice des fonctions politiques, sont autant d'éléments qui peuvent dissuader les

candidatures féminines. Lorsqu'elles occupent des postes politiques et de responsabilités aux niveaux des gouvernements et des organes législatifs, les femmes exercent une influence qui amène à redéfinir les priorités politiques, à inscrire dans les programmes politiques de nouvelles questions qui reflètent leurs préoccupations spécifiques, leurs valeurs et leurs expériences, et à répondre à ces préoccupations et à éclairer d'un jour nouveau les questions politiques générales.

183. Les femmes ont montré qu'elles sont capables d'être des chefs aussi bien dans des organisations communautaires et informelles que dans des fonctions publiques. Mais la place reconnue à la femme et à l'homme dans la société et les stéréotypes véhiculés notamment par les médias renforcent la tendance à réserver aux hommes le pouvoir et les responsabilités politiques. Le fait que les femmes sont sous-représentées aux postes de responsabilité dans les arts, la culture, le sport, les médias, l'éducation, les églises et la justice les empêche de jouer un rôle important dans de nombreuses institutions clefs.

184. Étant exclues des voies traditionnelles qui mènent au pouvoir, telles que les organes directeurs des partis politiques, les organisations patronales et les syndicats, les femmes y ont accédé par le biais d'autres structures, en particulier dans le secteur des organisations non gouvernementales. Les organisations non gouvernementales et les organisations communautaires leur ont permis d'exposer leurs intérêts et leurs problèmes, et de promouvoir le débat national, régional et international sur la condition de la femme.

185. L'inégalité dans la vie publique commence souvent par des comportements et pratiques discriminatoires et des rapports de force déséquilibrés entre les sexes au sein de la famille (voir par. 29). À cause de la division inégale du travail et des responsabilités au sein des ménages, elle-même fondée sur des rapports de force inégaux, les femmes n'ont pas le temps d'acquérir les connaissances nécessaires pour participer à la prise de décisions dans les organes publics. Un partage plus équitable de ces responsabilités entre femmes et hommes permettra non seulement d'améliorer la qualité de la vie des femmes et de leurs filles, mais leur donnera aussi l'occasion de participer à l'élaboration des politiques, des pratiques administratives et des budgets afin que leurs intérêts soient reconnus et qu'il en soit tenu compte. Des réseaux et structures informels de prise de décisions au niveau local qui reflètent la domination masculine empêchent les femmes de participer de façon égale à la vie politique, économique et sociale.

186. La faible proportion de femmes occupant des postes de responsabilité aux niveaux national, régional et international fait apparaître l'existence d'obstacles dus aux structures et aux comportements, qu'il faut chercher à éliminer par des mesures concrètes. Les gouvernements, les entreprises transnationales et nationales, les médias, les banques, les établissements universitaires et scientifiques et les organisations internationales et régionales, y compris celles qui relèvent du système des Nations Unies, ne tirent pas pleinement parti des talents des femmes à des postes de direction, de responsabilité politique, de diplomatie et de négociation.

187. La répartition équitable du pouvoir et des responsabilités à tous les niveaux est du ressort des gouvernements et d'autres acteurs qui doivent établir une analyse statistique des sexospécificités et intégrer la problématique hommes-femmes dans l'élaboration des politiques et l'exécution des programmes. L'égalité dans le processus décisionnel est essentielle à l'émancipation de la femme. Dans certains pays, des mesures de discrimination positive ont

permis de porter à 33,3 % ou plus la proportion de femmes dans le gouvernement et les pouvoirs locaux.

188. Les institutions de statistiques nationales, régionales et internationales ne savent pas encore comment présenter les statistiques relatives à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les domaines économique et social. Ainsi, les bases de données et les méthodologies existantes dans l'important domaine de la prise de décisions ne sont pas suffisamment exploitées.

189. Pour remédier au partage inégal du pouvoir et des responsabilités de décision entre les femmes et les hommes à tous les niveaux, les gouvernements et les autres acteurs devraient encourager l'adoption de mesures énergiques et visibles visant à intégrer la problématique hommes-femmes dans toutes les politiques et tous les programmes afin d'en analyser les effets sur les deux sexes, avant toute décision.

Objectif stratégique G.1. Prendre des mesures propres à assurer aux femmes l'égalité d'accès et la pleine participation aux structures du pouvoir et à la prise de décisions

Mesures à prendre

190. Les gouvernements devraient :

- a) S'engager à rééquilibrer la proportion d'hommes et de femmes dans les organes et commissions gouvernementaux, les administrations publiques et les services judiciaires, notamment en fixant des objectifs précis et en appliquant des mesures visant à augmenter substantiellement le nombre de femmes dans la fonction publique afin de réaliser l'égalité de représentation dans tous les postes du gouvernement et de l'administration publique, au besoin par des mesures de discrimination positive;
- b) Introduire, notamment, s'il y a lieu, dans les systèmes électoraux, des mesures qui encouragent les partis politiques à faire en sorte que les femmes soient présentes dans les postes publics électifs et non électifs dans les mêmes proportions et au même niveau que les hommes;
- c) Protéger et promouvoir l'égalité des droits des hommes et des femmes en ce qui concerne la participation aux activités politiques, et la liberté d'association, y compris le droit d'être membres de partis politiques et de syndicats;
- d) Étudier les effets des différents modes de scrutin sur la représentation politique des femmes dans les organes électifs et envisager, le cas échéant, d'ajuster ou de modifier le système électoral;
- e) Suivre et évaluer les progrès dans la représentation des femmes en assurant régulièrement la collecte, l'analyse et la diffusion de données quantitatives et qualitatives sur le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de responsabilité à tous les niveaux dans les secteurs public et privé, et diffuser tous les ans des données sur le nombre de femmes et d'hommes employés à divers niveaux de l'administration; assurer l'égalité d'accès à tous les postes de la

fonction publique et établir dans les structures gouvernementales des mécanismes pour suivre les progrès dans ce domaine;

f) Soutenir les organisations non gouvernementales et les instituts de recherche qui étudient la participation des femmes à la prise de décisions et l'effet de cette participation sur les décisions et sur le climat des organes de décision;

g) Encourager les femmes des populations autochtones à participer davantage à la prise de décisions à tous les niveaux;

h) Encourager les organisations financées par des fonds publics à adopter des politiques et pratiques non discriminatoires de façon à employer plus de femmes à des postes plus élevés, et veiller à ce qu'elles le fassent;

i) Reconnaître que le partage des responsabilités à l'égard du travail et à l'égard des enfants entre hommes et femmes, contribue à promouvoir la participation des femmes à la vie publique, et prendre les mesures voulues pour atteindre cet objectif, y compris des mesures permettant de concilier vie familiale et vie professionnelle;

j) S'efforcer d'équilibrer la proportion d'hommes et de femmes dans les listes de candidats présentés par les pays à des postes électifs et autres dans les organes des Nations Unies, les institutions spécialisées et les autres organismes autonomes des Nations Unies, en particulier aux postes de direction.

191. Les partis politiques devraient :

a) Envisager de revoir les structures et procédures des partis aux fins d'éliminer tous les obstacles qui entravent directement ou indirectement la participation des femmes;

b) Envisager des initiatives qui permettent aux femmes de participer pleinement à toutes les structures internes d'élaboration des politiques et aux processus de présentation de candidature à des postes électifs et autres;

c) Envisager d'incorporer la problématique hommes-femmes dans leur programme politique et veiller à ce que les femmes puissent participer au même titre que les hommes à la direction des partis politiques.

192. Les gouvernements, les institutions publiques, le secteur privé, les partis politiques, les syndicats, les organisations patronales, les établissements universitaires et de recherche, les organes sous-régionaux et régionaux et les organisations non gouvernementales et internationales devraient :

a) Agir concrètement pour créer une masse critique de femmes dirigeantes, cadres et gestionnaires aux postes stratégiques de prise de décisions;

- b) Créer des mécanismes permettant de vérifier que les femmes accèdent aux niveaux supérieurs de la prise de décisions, ou renforcer les mécanismes existants;
- c) Examiner les critères de recrutement et de nomination aux organes consultatifs et de décision, ainsi que de promotion aux postes élevés, pour s'assurer qu'ils sont appropriés et n'entraînent pas de discrimination à l'égard des femmes;
- d) Encourager les organisations non gouvernementales, les syndicats et le secteur privé à s'efforcer de réaliser dans leurs rangs l'égalité entre femmes et hommes, y compris l'égalité de participation dans leurs organes de décision et dans les négociations dans tous les domaines et à tous les niveaux;
- e) Élaborer des stratégies de communication pour promouvoir le débat public sur les nouveaux rôles des hommes et des femmes dans la société et dans la famille (tels qu'ils sont définis au paragraphe 30);
- f) Restructurer les programmes de recrutement et d'organisation des carrières pour que toutes les femmes, en particulier les jeunes femmes, puissent bénéficier à égalité avec les hommes de la formation — y compris la formation en cours d'emploi — à la gestion, à la création d'entreprises, aux tâches techniques et à la direction;
- g) Mettre au point des programmes de promotion professionnelle des femmes de tous âges, comprenant la planification des carrières, la définition du profil des carrières, le tutorat et les conseils, et des activités de formation et de recyclage;
- h) Encourager et appuyer la participation des organisations non gouvernementales de femmes aux conférences des Nations Unies et à leur préparation;
- i) Chercher à ce que les délégations à l'Organisation des Nations Unies et à d'autres instances internationales comptent une proportion équilibrée d'hommes et de femmes, et appuyer cet effort.

193. L'Organisation des Nations Unies devrait :

- a) Appliquer les politiques et dispositions existantes en matière d'emploi et en adopter de nouvelles, afin de réaliser globalement l'égalité entre les sexes d'ici à l'an 2000, en particulier dans la catégorie des cadres, compte dûment tenu de la nécessité d'assurer une représentation géographique aussi large que possible, conformément au paragraphe 3 de l'Article 101 de la Charte des Nations Unies;
- b) Créer des mécanismes pour présenter des candidatures féminines aux postes de rang supérieur à l'ONU, dans les institutions spécialisées et les autres organismes des Nations Unies;
- c) Continuer à rassembler et à diffuser des données quantitatives et qualitatives sur le rôle des femmes et des hommes dans la prise de décisions, et analyser les effets différents qu'ils

produisent sur les décisions, et suivre les progrès vers la réalisation de l'objectif fixé par le Secrétaire général tendant à ce que des femmes occupent 50 % des postes de gestion et de décision d'ici à l'an 2000.

194. Les organisations de femmes, les organisations non gouvernementales, les syndicats, les partenaires sociaux, les producteurs et les associations professionnelles devraient :

- a) Stimuler et renforcer la solidarité entre les femmes par des activités d'information, d'éducation et de sensibilisation;
- b) Plaider la cause des femmes à tous les niveaux pour leur permettre d'influencer les décisions, processus et systèmes politiques, économiques et sociaux, et veiller à ce que les élus tiennent leur engagement en faveur de l'équité entre les sexes;
- c) Établir, en respectant les dispositions qui protègent les fichiers informatiques, des bases de données sur les femmes et leurs qualifications, qui serviront à nommer des femmes aux postes supérieurs de prise de décisions et aux postes consultatifs, et les diffuser auprès des gouvernements, des organisations internationales et régionales, des entreprises privées, des partis politiques et des divers organismes concernés.

Objectif stratégique G.2. Donner aux femmes les moyens de participer à la prise de décisions et d'exercer des responsabilités

Mesures à prendre

195. Les gouvernements, les institutions publiques, le secteur privé, les partis politiques, les syndicats, les organisations patronales, les organes sous-régionaux et régionaux, les organisations non gouvernementales et internationales et les établissements d'enseignement devraient :

- a) Assurer une formation pour préparer les femmes et les jeunes filles, en particulier celles qui ont des besoins particuliers, les handicapées et les femmes appartenant à des minorités raciales ou ethniques, à prendre conscience de leur valeur et à assumer des postes de décision;
- b) Avoir des critères transparents de nomination aux postes de décision et veiller à ce que la composition des organes de sélection respecte l'équilibre entre les sexes;
- c) Créer un système de tutorat pour les femmes qui n'ont pas encore acquis d'expérience et, en particulier, leur offrir une formation, notamment pour leur apprendre à diriger et à prendre des décisions, à parler en public, à avoir de l'assurance, et à mener des campagnes politiques;
- d) Donner aux femmes et aux hommes une formation soucieuse de l'équité entre les sexes afin de promouvoir des relations de travail non discriminatoires et le respect de la diversité dans le travail et dans le style de gestion;

e) Élaborer des mécanismes et assurer une formation qui encouragent les femmes à participer au processus électoral, aux activités politiques et à la prise de décisions.

TABLE DE LA LÉGISLATION

Textes fédéraux

Loi canadienne sur les sociétés par actions, L.R.C. 1985, ch. C-44

Loi modifiant la Loi Canadienne sur les sociétés par actions, la Loi Canadienne sur les coopératives, la Loi Canadienne sur les organisations à but non lucrative et la Loi sur la concurrence, projet de loi n° C-25 (sanctionné – 1^{er} mai 2018), 1^{ère} sess., 42^e légis. (Can.)

Textes provinciaux

Charte des droits et libertés de la personne, L.R.Q., c. C-12

Code civil du Québec, L.Q. 1991, c.64

Code du travail, RLRQ, c. C-27

Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, RLRQ, c. G-1.02

Loi sur la publicité légale des entreprises, RLRQ, c. P-44.1

Loi sur les sociétés par actions, RLRQ, c. S-31.1

Loi sur les valeurs mobilières, LRQ, c. V-1

Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance, (2015) c. V-1.1, r. 32, en ligne : <https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilières/58-101/2015-11-17/2015nov17-58-101-vofficielle-fr.pdf>

Autres pays

Loi constitutionnelle n° 99-569 du 8 Juillet 1999 relative à l'égalité entre les hommes et les femmes, J.O.R.F. n°157, 9 juillet 1999, p. 10175

Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, J.O.R.F, 24 mars 2006, p. 4440.

Loi constitutionnelle n°2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République, J.O.R.F n°171, 24 juillet 2008

Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, JORF n° 0023 du 28 janvier 2011, p. 1680

TABLE DES NORMES INTERNATIONALES

Instruments contraignants

Charte des Nations Unies (et Statut de la Cour internationale de justice), 26 juin 1945, C.N.U.O.I., vol. 15, p. 365

CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL, *Commission de la condition de la femme. Résolution adoptée le 21 juin 1946*, E/60 et E/84, en ligne : <http://www.un.org/womenwatch/daw/csw/pdf/CSW_founding_resolution_1946.pdf>

Convention (n°100) - Convention concernant l'égalité de rémunération entre la main-d'œuvre masculine et la main-d'œuvre féminine pour un travail de valeur égale, 29 juin 1951, 34^e sess. CIT, e.e.v. 23 mai 1953

Convention n°111 concernant la discrimination (emploi et profession), 25 juin 1958, 362 R.T.N.U. 31, adoptée par la Conférence générale de l'OIT, 23^e sess., Rapport III, Partie 4B

Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, 18 décembre 1979, A.G. Rés. 34/180, N.U. ROAG 34^e sess., Supp. No. 44 à 193, U.N. Doc. A/34/36 (1980), e.e.v. 3 Sept. 1981

Déclaration et programme d'action de Vienne, 12 juillet 1993, Nations Unies, A/CONF.157/23, en ligne : <<https://undocs.org/fr/A/CONF.157/23>>

Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, 16 déc. 1966, 993 R.T.N.U. 3

PARLEMENT EUROPÉEN, *Directive relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail (refonte)*, 5 juillet 2006, 2006/54/CE, L 204/23, en ligne : <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006L0054&from=FR> >

Protocole facultatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Nations Unies, Recueil des Traités, vol. 2131, o. 83, rés. A/RES/54/4

Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, doc off AG NU, 63^e sess, 66^e séance, Doc NU A/63/PV.66, (2008) 1

Instruments de droit non consolidé

CDH, *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies*, 2011, rés. 17/4, en ligne : <https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf>

COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n° 13 - Égalité de rémunération pour un travail de valeur égale*, 8^{ème} sess., 1989

COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n° 19 – Violence à l'égard des femmes*, (1992) 11^e Sess. A/47/38

COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°25 : premier paragraphe de l'article 4 de la Convention (Mesures temporaires spéciales)*, (2004) 30^{ème} sess.

COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°28 concernant les obligations fondamentales des États parties découlant de l'article 2 de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, 16 déc. 2010, CEDAW/C/GC/28.

COMITÉ CEDEF, *Recommandation générale n°35 sur la violence à l'égard des femmes fondée sur le genre, portant actualisation de la recommandation générale n° 19*, (2017), CEDAW/C/GC/35

Déclaration sur le droit au développement, 4 déc. 1986, AG NU rés. 41/128

Déclaration universelle des droits de l'Homme, Rés. AG 217 (III), Doc. Off. AG NU, 3^e sess., supp. n°13, Doc. NU. A/810 (1948)

HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Principes fondamentaux et directives concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire », Rés. A.G. N.U. 60/147 (16 décembre 2005), en ligne : <<https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/remedyandrepairation.aspx>>

Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises, U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2\2003/12/Rev.2 (2003), en ligne : <<http://hrlibrary.umn.edu/links/Fnorms2003.html#adoptiondate>>

OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011

ONU FEMMES, *Déclaration et Programme d'action de Beijing, déclarations politiques et texte issus de Beijing+5*, (1995), réimprimé en 2014, Nations Unies, en ligne : <http://beijing20.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_f_final_web.pdf>

PNUD, « Objectifs de développement durable », 2016, en ligne : <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>>

TABLE DES JUGEMENTS

A.-G. Canada c. A.-G. Ontario (1937), A.C. 326 (P.C.)

Baker c. Canada (Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration) (1999) 2 R.C.S. 817

Brossard c. 2868768 Canada inc., 2014 QCCS 2751 (CanLII)

Laferrière c. Lawson, [1991] 1 R.C.S. 541

BIBLIOGRAPHIE

Monographies et ouvrages collectifs

BENTHAM J., *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, Oxford, Clarendon Press, 1879

Karim BENYEKHEF, *Une possible histoire de la norme. Les normativités émergentes de la mondialisation*, 2^e éd., Montréal, Les Éditions Thémis, 2015

CHARREAUX G., *Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théorie et faits*, Economica, Mayenne, Impr. Jouve, 1997

COT J-P. et A. PELLET, *La Charte des Nations Unies. Commentaire article par article*, Bruxelles, Bruylant, 1991, en ligne : <<http://pellet.actu.com/wp-content/uploads/2016/03/PELLET-1991-preambule-CNU.pdf>>

DABIN J., *Théorie générale du droit*, Paris, Dalloz, 1969

EMANUELLI C., *Droit international public : contribution à l'étude du droit international selon une perspective canadienne*, Montréal, Wilson & Lafleur, 2010, en ligne : <https://unik.caij.qc.ca/permalien/wilson_et_lafleur/39/4/2/2/2>

GOND J-P. et J. IGALENS, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 6^e éd., Que sais-je?, Paris, PUF, 2018

LÉPINARD E., *L'égalité introuvable – La parité, les féministes et la République*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques, 2007

MARTEL P. et L. MARTEL, *Les conventions entre actionnaires : une approche pratique*, 12^e éd., Montréal, Wilson & Lafleur, 2017

MOREAU DEFARGES P., *La gouvernance*, 5^{ème} éd., Paris, PUF, 2015

NAVARRO P., *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires. Plaidoyer pour la parité*, Montréal, Leméac, 2015

WIRTZ P., *Les meilleures pratiques de gouvernance des entreprises*, collection Repères gestion, Paris, Éditions La Découverte, 2008

Articles de revue et études d'ouvrages collectifs

ADAMS R. B. et D. FERREIRA, « Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance », (2008), en ligne: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1107721>

ALLEMAND I., J. BÉDARD et B. BRULLEBAUT, « Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration : une comparaison France/Canada », (2016), 19-4 *Finance Contrôle Stratégie*, en ligne : <<https://journals.openedition.org/fcs/1869#quotation>>

BEAR S., N. RAHMAN et C. POST, «The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation », (2010) 97, *Journal of Business Ethics* 07, en ligne: < <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0505-2>>

BEN-AMAR W., C. FRANCOEUR, T. HAFSI et R. LABELLE, « What Makes Better Boards? A Closer Look at Diversity and Ownership », (2013), 24 *British Journal of Management* 85

BILIMORIA D., « The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers », (2006) 18 *Journal of Managerial Issues* 47, en ligne: <<https://www.jstor.org/stable/pdf/40604524.pdf?refreqid=excelsior%3Ac9bf24c9695f4371f50da7deb3ac7dcd>>

BRAC M., « Codes de bonne conduite : quand les sociétés jouent à l'apprenti législateur », Université Paris-X Nanterre, en ligne : <<http://www.glose.org/CEDCACE3.pdf>>

CARRASCO GOLLEGO A., C. FRANCOEUR, R. LABELLE, J. LAFFARGA et E. RUIZ-BARBADILLO, « Appointing Women to Boards : is There a Cultural Bias? », (2015), 129 *J. Bus. Ethics* 429, en ligne : <<https://ssrn.com/abstract=2643861>>

CERONE J., «A Taxonomy of Soft Law. Stipulating a Definition», dans *Tracing the Roles of Soft Law in Human Rights*, Oxford University Press, 2016

CHATZISTAVROU F., « L'usage du soft law dans le système juridique international et ses implications sémantiques sur la notion de règle de droit », (2005) *Le Portique*, p. 1, en ligne : <<https://journals.openedition.org/leportique/591>>

CUSACK S. and L. PUSEY, « CEDAW and the Rights to Non-discrimination and Equality », (2013) 14 *Melbourne Journal of International Law* 54

DELAS O. et M. ROBICHAUD, « Les difficultés liées à la prise en compte du droit international des droits de la personne en droit canadien : préoccupations légitimes ou alibis? », (2008) 21.1 *Revue québécoise du droit international* 3, en ligne : <https://www.sqdi.org/wp-content/uploads/211-01_ODelas.pdf>

DELAVOET D-A., A. DUPUI-CASTÉRÈS et L. BENATIA, « Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance », (2011), 2, *Sécurité et Stratégie*, par. 11, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-securite-et-strategie-2011-2-page-9.htm>>

DESLAURIERS P. et E. PRÉVILLE-RATELLE, «Le préjudice comme condition de responsabilité» dans Collection de droit 2017-2018, École du Barreau du Québec, vol. 5, *Responsabilité*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017, 167

DEZSÓ C. L. et D. GADDIS ROSS, « Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Date Investigation », (2012) 33 *Strategic Management Journal* 1072

Christian DOMINICIÉ, « L'émergence de l'individu en droit international public » dans Christian DOMINICIÉ, *L'ordre juridique international entre tradition et innovation*, Paris, PUF, 1997

DOSTALER G., « Jeremy Bentham, fondateur de l'utilitarisme », (2011), *Alternatives économiques*, n°298, Idées & Débats, en ligne : <<https://www.alternatives-economiques.fr/jeremy-bentham-fondateur-de-lutilitarisme/00041989>>

DUMBERRY P., « L'entreprise, sujet de droit international? Retour sur la question à la lumière des développements récents du droit international des investissements », dans Pierre-Marie DUPUY et Jean-Pierre QUENEUDEC, *Revue générale de Droit International Public*, Paris, Pedone, 2004

DUPLESSIS I., « Le vertige et la *Soft Law* : réactions doctrinales en droit international », (2007) 245 *Revue québécoise de droit international* 250

DUVAL HESLER N., « L'influence du droit international sur la Cour d'appel du Québec », (2013) 54 *Les Cahiers de droit* 177, par. 12 et 14, en ligne : <<https://www.erudit.org/fr/revues/cd1/2013-v54-n1-cd0454/1014288ar/>>

ELLEMERS N., H. VAN DEN HEUVEL, D. DE GILDER, A. MAAS et A. BONVINI, «The underrepresentation of women in science: differential commitment of the queen bee syndrome? », (2004) 43 *British Journal of Social Psychology* 315

FABRE-MAGNAN M., « La dignité en Droit : un axiome », (2007) 58 *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*

FASTERLING B. et J-C. DUHAMEL, « *Le comply or explain* : la transparence conformiste en droit des sociétés », (2009), 2 t. XXIII *Revue internationale de droit économique* 129

FRANCOEUR C., R. LABELLE et B. SINCLAIR-DESGAGNÉ, « Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management », (2008) 81 *Journal of Business ethics* 83

GALIA F. et E. ZENOU, « La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation », (2013), n°66, *Management & Avenir*, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-8-page-152.html>>

GLENSY R. D., « The Right to Dignity », (2011) *Columbia Human Rights Law Review* 65

GREGOIR S., T-P. MAURY et F. PALOMINA, « La féminisation des Conseils d'Administration des grandes entreprises en France : au-delà des apparences », EDHEC, juillet 2013, en ligne : <http://docs.edhec-risk.com/rsc/130715/EDHEC_PP_Feminisation_CA.pdf>

HERVIEUX-PAYETTE C., « Femmes dans les CA : une loi pour la performance économique », dans Service de la formation continue, Barreau du Québec, vol. 435, *Développements récents en droit des affaires (2017)*, Cowansville, Éditions Yvon Blais 2017

HEWLETT S. A., C. BUCK LUCE et P. SCHILLET, « The Hidden Brain Drain – Off Ramps and on Ramps in Women’s Career », (2005), HBR Research Report, 83 *Harvard Business Review* 31

INZLICHT M. et T. BEN-ZEEV, «Do high-achieving female students underperform in private? The implication of threatening environments on intellectual processing», (2003) 95 *Journal of Educational Psychology* 796

ISSOR Z., « La performance de l’entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », (2017), n°17, *Projectics/Proyética/Projectique*, en ligne : <<https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>>

JONAS I., « Psychologie évolutionniste, mixité et sexisme bienveillant », (2010), 23 *Travail, genre et société* 305

KANTER R. M., « Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women», (1977) 82 *American Journal of Sociology* 965

KERDOUN A., « Le droit au développement en tant que droit de l’homme : portée et limites », (2004) 17.1 *Revue québécoise de droit international* 73

KESNER I. F., « Director’s Characteristics and Committee Membership: an Investigation of Type, Occupation, Tenure and Gender », *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 1 (1988), 66-84

KONRAD A. M., V. KRAMER et S. ERKUT, « Critical Mass: the impact of three or more women on corporate boards », (2008) 37 *Organizational Dynamics* 145

LABELLE R., C. FRANCOEUR et F. LAKHAL, « To Regulate Or Not To Regulate? Early Evidence on the Means Used Around the World to Promote Gender Diversity in the Boardroom », (2015), 22- 4 *Gender Work and Organization*

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S., « Femmes aux commandes, entreprises performantes? », (2010), 23 *Travail, genre et société* 171

LA ROSA A-M. et I. DUPLESSIS, « L’expérience singulière du tripartisme au sein de l’OIT », dans Rostane MEHDI (dir.), *La démocratisation du système des Nations unies*, Paris, Pedone, 2001,123-139

LAUFER J., « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », (2005), 102 *Travail et Emploi* 31, en ligne : <<http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Laufer.pdf>>

LEE-GOSSELIN H. et H. ANN, « Où sont les femmes dans la direction des organisations », (2012) Chaire Claire-Bonnenfant, *Femmes, Savoirs et Société*, Université de Laval

MARTEL P., « Le fonctionnement interne d'une société », dans Collection de droit 2017-2018, École du Barreau du Québec, vol. 10, Entreprises et sociétés, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017

MASTA D. A. et A. R. MILLER, « A female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas », (2010), *American Economic Journal : applied Economics*, en ligne: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1636047>

McCALL-SMITH K. L., «Interpreting International Human Rights Standards – Treaty Body General Comments in Domestic Courts», (2015) *Scottish Centre for International Law Working Paper Series Working Paper No. 4*, en ligne: <<https://ssrn.com/abstract=2551534>>

McGUIRE W. J. et A. PADAWER-SINGER, « A trait salience in the spontaneous self-concept », (1976) 33 *Journal of Personality and Social Psychology* 743

OZDEN M., «Le droit au développement. État des débats tenus à l'ONU sur la « mise en œuvre » de la Déclaration historique adoptée à ce propos par l'Assemblée générale des Nations Unies, le 4 décembre 1986 », *Programme des Droits Humains du Centre Europe – Tiers Monde*, p. 26, en ligne : <<https://www.cetim.ch/wp-content/uploads/bro6-develop-A4-fr.pdf>>

PARÉ M., « La légitimité de la clause dérogatoire de la Charte canadienne des droits et libertés en regard du droit international », (1995) 29-3 *La Revue juridique Thémis* 629, p. 630, en ligne : < <https://ssl.editionsthemis.com/uploaded/revue/article/rjtvol29num3/pare.pdf>>

ROUSSEAU S., « Le droit des sociétés cotées, 15 ans après la loi Sarbanes-Oxley. Quel rôle pour les ACVN en matière de gouvernance? », dans Service de la formation continue, Barreau du Québec, vol. 435, *Développements récents en droit des affaires (2017)*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017

ROY A. D., « Profit, thy name is... woman? », 2009, *Pacific Standard*, en ligne: <<https://psmag.com/economics/profit-thy-name-is-woman-3920>>

ROY A. D., « Women in the Executive Suite Correlate to High Profits », (2001) *Harvard business review* 79(3)

RUIZ RODRIGUEZ B. et R. RUBIO MARIN, « The Gender of Representation : on Democracy, Equality, and Parity », (2008) 6 *Int'l J. Const. L.* 28

SAINT-MICHEL S., « Le genre et le leadership. L'importance d'introduire les traits de personnalité des leaders », (2010) XVI *Revue internationale de psychologie* 181

SEKAQUAPTEWA D. et M. THOMPSON, «Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performances», (2002) 39 *Journal of Experimental Social Psychology* 68

SPENCER S. J., C. M. STEELE, D. M. QUINN: «Stereotype threat and women's math performance», (1999) 35 *Journal of Experimental Social Psychology* 4

ST-ONGE S. et M. MAGNAN, « Les femmes au sein des conseils d'administration : bilan des connaissances et voies de recherche futures », (2013), 16-1, *Finance Contrôle Stratégie*

STORVIK A. et M. TEIGEN, « L'expérience norvégienne – Un quota de femmes dans les conseils d'administration », 2010, Analyses et documents, Friderich Ebert Stiftung, en ligne : <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/paris/07713.pdf>>

SUK J. C., « Gender parity and state legitimacy: from public office to corporate boards », (2012) 10 *International Journal of Constitutional Law* 449, p. 449, en ligne : <<https://doi.org/10.1093/icon/mos012>>

TAJFEL H. et A. WILKES, « Classification and quantitative judgements », (1953) 54 *British Journal of Psychology* 101

TERJESEN S. et V. SINGH, « Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context », dans *Journal of Business Ethics*, 2008, p. 55-63, en ligne : <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9656-1>>

THÉRIAULT M., « L'entreprise contractuelle », dans Collection de droit 2017-2018, École du Barreau, vol. 10, *Entreprises et sociétés*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2017

TORCHIA M., A. CALABRÒ et M. HUSE, « Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass », (2011) 102 *Journal of Business Ethics* 299

VAN BOVEN T., « Principes fondamentaux et directives des Nations Unies concernant le droit à un recours et à réparation des victimes de violations flagrantes du droit international des droits de l'homme et de violations graves du droit international humanitaire », (2010), *United Nations Audiovisual Library of International Law*, en ligne : <http://legal.un.org/avl/pdf/ha/ga/ga_60-147/ga_60-147_f.pdf>

VAN STAVEREN I., « The Lehman Sisters hypothesis », (2014), 38(5) *Cambridge Journal of Economics* 995

VIALON M-L. et D. MARTINOT, « Effets de l'asymétrie numérique entre hommes et femmes dans un groupe de travail: le rôle modérateur du contexte », (2010) 10 *L'année psychologique* 157

WRIGHT P., S. P. FERRIS, J. S.I. HILLER et M. KROLL, « Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation », (1995) 38 *Academy of Management Journal* 272

ZAIDMAN C., « La notion de féminisation », (2007) *Les cahiers du CEDREF* 15, 229, en ligne : <<https://journals.openedition.org/cedref/499#authors>>

Documents gouvernementaux

Canada

AUTORITÉS CANADIENNES EN VALEURS MOBILIÈRES, « Avis de consultation multilatéral des ACVM. Projet de Règlement modifiant le Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance », 3 juillet 2014, en ligne : <<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2014-07-03/2014juil03-58-101-avis-cons-fr.pdf>>

ACVM, « Avis multilatéral 58-310 du personnel des ACVM. Rapport du quatrième examen du personnel sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction », 27 septembre 2018.

Avis de consultation. Projet d'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance. Projet de Règlement sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance, 29 octobre 2004, en ligne : <<https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/reglementation/valeurs-mobilieres/58-101/2004-10-29/2004oct29-58-101-avis-cons-fr.pdf>>

BISSONNETTE N. et S. BOULANGER, « Les femmes dans les conseils d'administration des entreprises québécoises », Conseil du statut de la femme, Québec, juillet 2014, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/les-femmes-dans-les-c-a-des-entreprises-quebecoises.html#bookmark10>>

CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 1^{ère} sess., 42^e légis., 26 octobre 2016, « Initiatives ministérielles. La loi canadienne sur les sociétés par actions », p. 1520 (M. Navdeep Bains)

CANADA, *Débats de la Chambre des communes*, 1^{ère} sess., 42^e légis., 26 octobre 2016, « Initiatives ministérielles. La loi canadienne sur les sociétés par actions », p. 1550 (Mme. Diane Finley)

CCCF, « Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait – Plan d'action gouvernemental pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2011-2015 »

CONDITION FÉMININE CANADA, « Accroître la représentation des femmes aux conseils d'administration canadiens », 2016, en ligne : <<https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/rep-rap-fr.html>>

CONSEIL CONSULTATIF DU GOUVERNEMENT DU CANADA POUR LA PRÉSENCE DES FEMMES AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION, « Bon pour les affaires. Plan pour accroître la participation des femmes aux conseils d'administration », 2014, SW21/162/2014F-PDF, Condition féminine Canada, en ligne : <<https://www.swc-cfc.gc.ca/initiatives/wldp/wb-ca/wob-fca-fr.html?wbdisable=true#s2>>

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, *La gouvernance des entreprises au Québec : où sont les femmes?*, Avis, Québec, 2010

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, « La Stratégie d'action de la Table des partenaires influents », 2013, Québec, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/article/2013/04/19/la-strategie-daction-de-la-table-des-partenaires-influents/>>

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, « Stratégie d'action de la table des partenaires influents : le Conseil du statut de la femme invite les sociétés québécoises à emboîter ce pas dans la bonne direction », 2013, Communiqué de presse, Québec, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/article/2013/04/19/communiqu%C3%A9-strategie-daction-de-la-table-des-partenaires-influents/>>

CRESPO S., « Qui fait partie du groupe des 10% dont le revenu est le plus élevé? », (2017) vol. 21-2, Institut de la statistique du Québec, p. 3, en ligne : <<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/bulletins/sociodemo-vol21-no2.pdf>>

DUPRAS D., « Les traités internationaux : la pratique canadienne », (2000) Gouvernement du Canada – Division du droit et du gouvernement, PRB 00-04F, en ligne : <[http://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/BP/prb0004-f.htm#\(30\)](http://publications.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/BP/prb0004-f.htm#(30))>

ENTREPRISES QUÉBEC, « Appel de candidatures pour la Certification Parité », 2018, en ligne : <<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/actualites?lang=fr&x=actualites&e=2251133822>>

FINANCES QUÉBEC, « Moderniser la gouvernance des sociétés d'État. Énoncé de politique », 2006, ISBN 2-551-22870-0, en ligne : <http://www.finances.gouv.qc.ca/documents/Autres/fr/Moderniser_GouvernanceEtat.pdf>

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Comparution du Canada devant le Comité des droits économiques, sociaux et culturels de l'ONU », 2017, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/systeme-canada-nations-unies/rapports-traites-nations-unies/engagements-droits-economiques-sociaux-culturels/comparution-canada.html> >

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Conduite responsable des entreprises à l'étranger », Affaires mondiales, 26 novembre 2018, en ligne : < <https://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra>>

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Faire progresser l'approche du Canada en matière de conduite responsable des entreprises à l'étranger », Affaires mondiales Canada, 28 mars 2018, en ligne : < https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2018/01/faire_progresserlapprocheducanadaenmatieredeconduiteresponsable.html >

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes », en ligne : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00599.html#s1.2>

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Le gouvernement du Canada fait preuve de leadership quant à la conduite responsable des entreprises à l'étranger – Communiqué de presse », Affaires mondiales Canada, 28 mars 2018, en ligne : < https://www.canada.ca/fr/affaires-mondiales/nouvelles/2018/01/faire_progresserlapprocheducanadaenmatieredeconduiteresponsabled.html >

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Note explicative sur des modifications réglementaires proposées », 13 décembre 2016, en ligne : <<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cd-dgc.nsf/fra/cs07274.html>>

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Sixième rapport du Canada couvrant la période de janvier 2005 à décembre 2009 », 2013, CH37-4/6-2013F-PDF, en ligne : <https://www.canada.ca/content/dam/pch/documents/services/canada-united-nations-system/reports-united-nations-treaties/pacte_intnl_droits-intnl_covenant_rights-fra.pdf >

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Programme de développement durable à l'horizon 2030 », en ligne : < http://international.gc.ca/world-monde/issues_developpement-enjeux_developpement/priorities-priorites/agenda-programme.aspx?lang=fra >

GOUVERNEMENT DU CANADA, « Rapports sur les traités des Nations Unies relatifs aux droits de la personne », 2017, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/systeme-canada-nations-unies/rapports-traites-nations-unies.html>>

GOUVERNEMENT DU CANADA, EMPLOI ET DÉVELOPPEMENT SOCIAL CANADA, *Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport annuel 2016*, Canada, Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2016, [Ressource électronique], en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2016.html>>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, REGISTRAIRE DES ENTREPRISES, *Constituer une société par actions québécoise*, [Ressource électronique], en ligne : <<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/constituer-cie.aspx>>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT À LA CONDITION FÉMININE, Ensemble pour l'égalité. Stratégie gouvernementale entre les femmes et les hommes vers 2021, 2017 [Ressource électronique], en ligne : <<http://scf.gouv.qc.ca/index.php?id=998>>

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, SECRÉTARIAT DE LA CONDITION FÉMININE, Stratégie d'action de la Table des partenaires influents pour accélérer la progression des femmes dans la gouvernance des sociétés cotées, 2013, p. 8, [Ressource électronique], en ligne : <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/Brochure_TPI.pdf >

MINISTRE DE L'EMPLOI, DU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DU TRAVAIL, « Loi sur l'équité en matière d'emploi: Rapport annuel 2016 » par le Ministre de l'Emploi, du Développement de la main-d'œuvre et du Travail, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/normes-travail/rapports/equite-emploi-2016.html>>

SCF, « Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait – Bilan de l'action gouvernementale en matière d'égalité entre les femmes et les hommes 2007-2010 », ISBN 978-2-550-60049-7

SECRETARIAT À LA CONDITION FÉMININE, « Sondage sur la perception des québécoises et québécois quant à l'atteinte de l'égalité entre les femmes et les hommes – Rapport d'analyse », mars 2017

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, « Aperçu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi (1996) dans l'optique de la Fonction publique », Canada, 2003, en ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_852/overpr-fra.asp>

Autres pays

ASSEMBLÉE NATIONALE, « Fiche de synthèse n°13 : L'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives », 2017, France, en ligne : <<http://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/role-et-pouvoirs-de-l-assemblee-nationale/les-institutions-francaises-generalites/l-egal-acces-des-femmes-et-des-hommes-aux-mandats-electoraux-et-fonctions-electives2>>

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS, « Rapport 2017 sur le gouvernement d'entreprise, la rémunération des dirigeants, le contrôle interne et la gestion des risques », novembre 2017, France, p. 29, en ligne : <<https://www.amf-france.org/Publications/Rapports-etudes-et-analyses/Gouvernement-d-entreprise?docId=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2F03140cfe-4026-49f8-a66e-131b0b8e0daf>>

COMMISSION DES LOIS, « Proposition de loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle », n°2140, CL5, 22 décembre 2009

CONGRÈS DU PARLEMENT, Compte rendu analytique officiel, 2^{ème} séance du lundi, 28 juin 1999, Projet de loi constitutionnelle relative à l'égalité entre les femmes et les hommes, propos de L. Jospin, en ligne : <<https://www.senat.fr/evenement/comptere rendu2/comptere rendu2.html>>

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES, « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) », sept. 2018, en ligne :

<<https://www.entreprises.gouv.fr/politique-et-enjeux/plan-d-action-pour-la-croissance-et-la-transformation-des-entreprises-pacte>>

SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, « Le label égalité », France, en ligne: <<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/legalite-un-objectif-partage/le-label-egalite/>>

SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES, Loi de 2011: votre entreprise est-elle concernée?, France, en ligne: <<https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/la-mixite-dans-les-conseils-dadministration/vous-etes-une-entreprise-a-la-recherche-dadministratrices/loi-de-2011-votre-entreprise-est-elle-concernee/>>

ZIMMERMANN M-J., « Rapport d'information fait au nom de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes sur le projet de loi (n°2214) relatif à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes », 2005, 12^e législature, n°2243, France, Assemblée nationale, en ligne: <http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i2243.asp#P248_42401>

Rapports et documents non gouvernementaux

AFNOR CERTIFICATION, « Label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », France, en ligne: <<https://certification.afnor.org/ressources-humaines/label-egalite-professionnelle-entre-les-femmes-et-les-hommes>>

CANADA-U.S. COUNCIL FOR ADVANCEMENT OF WOMEN ENTREPRENEURS AND BUSINESS LEADERS, « Advancing women in business », 2017, en ligne: <<https://advancingwomeninbusiness.com/wp-content/uploads/2018/01/CouncilSummaryPDF1pp12.13.pdf>>

CATALYST, « 2016 Catalyst Cansus : Women and Men Board Directors », 2017, Rapport, en ligne: <<http://www.catalyst.org/knowledge/2016-catalyst-census-women-and-men-board-directors>>

CATALYST, « Au-delà de la règle « Se Conformer ou S'expliquer » : un nouveau rapport Catalyst commandé par le Gouvernement de l'Ontario émet des recommandations audacieuses visant l'avancement des femmes au sein des conseils d'administration », 2016, en ligne: <<http://www.catalyst.org/media/au-dela-de-la-regle-se-conformer-ou-sexpliquer-un-nouveau-rapport-catalyst-commande-par-le>>

CATALYST, « La diversité des sexes au sein des conseils d'administration au Canada : recommandations visant à accélérer le progrès », 2016, glossaire, en ligne:

<http://www.catalyst.org/la-diversite-des-sexes-au-sein-des-conseils-dadministration-au-canada-recommandations-visant#footnoteref10_drhejs2>

CATALYST, «Pyramid: Women in S&P 500 Companies», (2018), Knowledge Center, en ligne: <<http://www.catalyst.org/knowledge/women-sp-500-companies>>

CATALYST, « The Double-Bind Dilemma for Women in Leadership: Damned if You Do, Doomed if You Don't », (2007), Research Project, *Knowledge Center*, en ligne: <https://www.catalyst.org/system/files/double_bind.pdf>

CATALYST, *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)*, 2011, en ligne: < <https://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008>>

DARVILLE C., « Conseil d'administration de sociétés cotées – quota de femmes bientôt applicable », 2016, Fédération des entreprises de Belgique, en ligne : <http://www.vbo-feb.be/en/business-issues/corporate-governance/societes-cotees/conseil-dadministration-de-societes-cotees--quota-de-femmes-bientot-applicable_2016-09-06/>

DESVAUX G. et S. DEVILLARD, *Women Matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future*, 2008, McKinsey&Company

INSTITUT FRANÇAIS DES ADMINISTRATEURS, « La gouvernance des sociétés cotées. Synthèse des recommandations sur le rôle et les modes d'action des conseils », 2007, Paris, en ligne : <<https://www.essere-associes.com/media/07-05-IFA-La-gouvernance-des-sociétés-cotées.pdf>>

INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES INC , « Gender Parity on Boards Around the World », Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 5 janvier 2017, en ligne: <<https://corpgov.law.harvard.edu/2017/01/05/gender-parity-on-boards-around-the-world/>>

KAMONJOH E., « Gender Diversity on Boards. A Review of Global Trends », Institutional Shareholder Services, 2014, en ligne : <<https://www.issgovernance.com/file/publications/2014-iss-global-board-diversity-report.pdf> >

LA GOUVERNANCE AU FÉMININ, « La certification Parité 2019 », en ligne : <<https://www.lagouvernanceaufeminin.org/certification/>>

LE CONFÉRENCE BOARD DU CANADA, « Arguments économiques pour la présence de femmes aux conseils d'administration », 2013, p. 9, en ligne : < <https://www.conferenceboard.ca/topics/crs/wob.aspx>>

McKINSEY&COMPAGNIE, « Women Matter. La mixité, levier de performance de l'entreprise », (2007)

McKINSEY GLOBAL INSTITUTE, *Le pouvoir de la parité : promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada*, McKinsey & Compagnie Canada, 2017, en ligne : <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/the%20power%20of%20parity%20advancing%20womens%20equality%20in%20canada/mgi-the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada-full-report-fr.ashx>>

MULLIGAN-FERRY L., SOARES R. et autres, « Enquête Catalyst 2013 : les femmes membres de conseil d'administration selon le classement Financial Post 500 », Catalyst, 3 mars 2014, en ligne : <<http://www.catalyst.org/knowledge/enquete-catalyst-2013-les-femmes-membres-de-conseils-d-administration-selon-le-classement-0>>

OLIVER J., « Un leadership fort. Un budget équilibré et un plan axé sur des impôts bas pour favoriser l'emploi, la croissance et la sécurité », Rapport déposé à la Chambre des communes, avril 2015, en ligne : <<https://www.budget.gc.ca/2015/docs/plan/budget2015-fra.pdf>>

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, *ISO 26000- Responsabilité sociétale*, 2010, en ligne : <<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>>

ORSE, « L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance d'entreprise », European PWN et IFA, septembre 2009

POURTAUD D., *Projet de loi tendant à favoriser l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et aux fonctions électives*, Rapport d'information n°215 (2000), Sénat, France, p. 13, en ligne : <<https://www.senat.fr/rap/r99-215/r99-215.html>>

SPENCER STUART, « Canadian Spencer Stuart Board Index 2017. Board Trends and Practices of Leading Canadian Companies », 2017

Documents d'institutions internationales

ACT/EMP, « Prospectus d'information sur ACT/EMP », BIT

BUREAU POUR LES ACTIVITÉS DES EMPLOYEURS (ACT/EMP), *Femmes d'affaires et femmes cadres : une montée en puissance [version abrégée]*, Organisation internationale du travail, 12 janvier 2015, en ligne : <http://ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_334889/lang--fr/index.htm>

CDH, *Rapport du Groupe de travail sur la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises. Note du Secrétariat*, 2017, A/HRC/35/32

CDH, *Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales, John Ruggie – Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations Unies*, 17^e sess, A/HRC/17/31

CESCR, « Liste de points concernant le sixième rapport périodique du Canada », 2015, E/C.12/CAN/Q/6

CESCR, « Liste de points concernant le sixième rapport périodique du Canada – Additif – Réponses du Canada à la liste de points », 2016, E/C.12/CAN/Q/6/Add.1

COMITÉ DES DROITS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS, « Observations finales concernant le sixième rapport périodique du Canada », (2016), 57^{ème} sess., E/C.12/CAN/CO/6

COMITÉ POUR L'ÉLIMINATION DE LA DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES, « Examen des rapports soumis par les États parties en application de l'article 18 de la Convention. Huitième et neuvième rapports périodiques des États parties attendus en 2014. Canada », 2015, CEDAW/C/CAN/8-9

COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, 18 juillet 2001, COM (2001) 366, p. 27, en ligne : < <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=FR>>

COMMISSION DES DROITS DE L'HOMME, *Droits civils et politiques. Le droit à un recours et à réparation des victimes de violation du droit international relatif aux droits de l'homme et du droit international humanitaire. Notes du Haut-Commissaire aux droits de l'homme*, 61^e sess., E/CN.4/2005/59 (21 décembre 2004), en ligne : <<http://www.ier.ma/IMG/pdf/noteHCDHfr.pdf>>

COMMISSION EUROPÉENNE, « Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », 2011, COM(2011) 681 final, en ligne : < <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>>

COMMISSION EUROPÉENNE, « Equal Pay », en ligne : <https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay_en>

CONSEIL DE L'EUROPE, ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE, « Représentation paritaire dans la vie politique », 26 mai 1999, Doc. 8423, en ligne : <<http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/X2H-Xref-ViewHTML.asp?FileID=7992&lang=fr>>

CONSEIL DES DROITS DE L'HOMME, « Examen périodique universel », site web, en ligne : <<https://www.ohchr.org/fr/hrbodies/upr/pages/uprmain.aspx>>

CVCE, « Évolution des commissions générales de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe », 2016, en ligne : <https://www.cvce.eu/content/publication/2012/8/1/b8998ded-560c-4081-ab42-97092443f6fd/publishable_fr.pdf>

ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL, *Review of the composition, organization and administrative arrangements of the Sessional Working Group of Governmental Experts on the Implementation of the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*, 1985, OHCHR, rés. 1985/17

EUROPEAN PARLIAMENT DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, *Electoral Gender Quota Systems and Their Implementation in Europe*, Policy Department C, PE 408.309 (2008), en ligne : <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/408309/IPOL-FEMM_ET\(2008\)408309_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2008/408309/IPOL-FEMM_ET(2008)408309_EN.pdf)>

FMI, *IMF Working Paper, Gender Diversity in Senior Position and Firm Performance: Evidence from Europe*, 2016, WP/16/50, en ligne : <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2016/wp1650.pdf>>

HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Le droit au développement : questions fréquemment posées. Fiche d'information No 37 », (2016), Nations Unies, p. 2, en ligne : <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FactSheet37_FR.pdf>

HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L'HOMME, « Questions courantes sur les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme », 2014, p. 11, en ligne : <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/FAQ_PrinciplesBusinessHR_FR.pdf>

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR DEMOCRACY AND ELECTORAL ASSISTANCE, « Quotas », 2009, en ligne : <<https://www.idea.int/data-tools/data/gender-quotas/quotas#different>>

MLAMBO-NGCUKA P., « Beijing+20, Imaginez un monde où l'égalité femmes-hommes est une réalité », 2014, ONU Femmes, en ligne : <<http://www.onufemmes.fr/beijing20-imaginez-un-monde-ou-legalite-femmes-hommes-est-une-realite/>>

NATIONS UNIES, « Annex 1 – Presidents of the General Assembly », en ligne : <http://www.un.org/en/ga/68/agenda/annexes_68>

NATIONS UNIES, ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, « María Fernanda Espinosa Garcés », en ligne : <<https://www.un.org/pgs/73/fr/>>

NATIONS UNIES, « Organes principaux », site web, en ligne : <<http://www.un.org/fr/sections/about-un/main-organs/>>

NATIONS UNIES, « Participation des femmes au développement et à la prise de décisions : la commission de la condition de la femme poursuit son débat », 2006, Communiqué de presse, FEM/1543, en ligne : <<https://www.un.org/press/fr/2006/FEM1543.doc.htm>>

NATIONS UNIES, « Règlement intérieur. Président et vice-présidents », site en ligne : <http://www.un.org/fr/ga/about/ropga/ropga_prez.shtml>

NATIONS UNIES, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL, « Conseil de gestion », site web, en ligne : <<https://www.un.org/sg/fr/content/senior-management-group>>

OCDE, « Orientations stratégiques du Secrétaire général », 2018, en ligne : <<https://www.oecd.org/fr/rcm/documents/C-MIN-2018-1-FR.pdf>>

OIT, « Ratifications de C111-Convention (n°111) concernant la discrimination (emploi et profession) », 1958, site web, en ligne : <https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:312256>

ONU FEMMES, « Autonomisation des femmes et lien avec le développement durable », 2016, New York, en ligne : <http://www.onufemmes.fr/wp-content/uploads/2016/03/ONUF_CS60_Brochure.pdf>

ONU FEMMES, « L'autonomisation des femmes et son lien avec le développement durable », (2016), Commission de la condition de la femme 2016, Conclusions concertées, en ligne : <<http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/60/csw60%20agreed%20conclusions%20conclusions%20fr.pdf?la=en&vs=4418>>

ONU FEMMES, *Déclaration politique*, en ligne : <http://beijing20.unwomen.org/~/-/media/headquarters/attachments/sections/csw/bpa_f_final_web.pdf>

ONU FEMMES, « Lutter contre la discrimination sexuelle et les stéréotypes sexistes négatifs : des réponses politiques efficaces », 2011, en ligne : <<http://www.unwomen.org/fr/news/stories/2011/7/countering-gender-discrimination-and-negative-gender-stereotypes-effective-policy-responses>>

ONU FEMMES, « ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles », en ligne : <<http://www.unwomen.org/fr/news/in-focus/women-and-the-sdgs/sdg-5-gender-equality>>

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES [OCDE], Atteindre l'égalité femmes-hommes. Un combat difficile, 23 février 2018, Paris, p. 6, en ligne : <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264203426-fr>>

PNUD, “Objectif 5: Égalité entre les sexes”, en ligne: <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>>

PNUD, « Objectifs de développement durable », 2016, en ligne : <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals.html>>

PNUD, « Rapport sur le développement humain 2016 », 21 mars 2017, en ligne : <<http://www.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/hdr/2016-human-development-report.html> >

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU, « Déclarations, réserves, objections et notifications de retrait de réserves relatives à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes », 13^e sess., juin 2004, CEDAW/SP/2004/2, en ligne : <<http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/statesmeeting/thirteenth/CEDAW-SP-2004-2F.pdf> >

SECRETARIAT DE L'ORGANISATION DES NATIONS UNIES, « La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme. Guide interprétatif », 2012, HR/PUB/12/02

UNESCO, « La parité hommes-femmes dans la science n'est pas encore une réalité », 2016, Service de presse, en ligne : <http://www.unesco.org/new/fr/media-services/single-view/news/la_parite_hommes_femmes_dans_la_science_nest_pas_encore/>

Mémoires et thèses

VALAÏ V., *Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels : prélude à une vision unifiée des droits de l'Homme ?*, mémoire de maîtrise, Montréal, Faculté de science politique et de droit, Université du Québec à Montréal, 2011

MANTILLA MARTINEZ M. Y., *La responsabilité des entreprises transnationales en droit international des droits de l'homme et en droit international humanitaire : le cas du secteur énergétique*, thèse de doctorat, 2014, Paris, Université Paris Sud-Paris XI, 2014 en ligne : <<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01146317/document>>

Articles de journaux

BELLAN M., « Redéfinir le rôle de l'entreprise : un projet qui secoue le patronat », Les Échos, 12 décembre 2017, France, en ligne : <https://www.lesechos.fr/12/12/2017/lesechos.fr/0301014119608_redefinir-le-role-de-l-entreprise---un-projet-qui-secoue-le-patronat.htm>

EID I., « Parité au sein des conseils d'administration et des conseils de surveillance : quelles évolutions, quelles perspectives? », Les Échos, 16 août 2017, en ligne : <<https://business.lesechos.fr/directions-juridiques/partenaire/partenaire-1169-parite-au-sein-des-conseils-d-administration-et-des-conseils-de-surveillance-quelles-evolutions-quelles-perspectives-312333.php>>

HYMOWITZ C. et T. D. SCHELHARDT, (1986) "The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs", (1986) The Wall Street Journal, 57

L'EXPRESS, « Drame de Dacca au Bangladesh, les forçats du textile », en ligne : <https://www.lexpress.fr/actualite/monde/asie/drame-de-dacca-au-bangladesh-les-forcats-du-textile_1248230.html>

LAPORTE S., « Opinion haute direction – La diversité en accéléré dans les entreprises », 14 décembre 2017, La Presse+

MIALOT A-C., « Parité dans la fonction publique : des quotas, et après? », 2012, Le Monde, en ligne : <https://www.lemonde.fr/idees/article/2012/04/20/parite-dans-la-fonction-publique-des-quotas-et-apres_1688186_3232.html>

RADIO CANADA, « Ottawa veut plus de femmes aux conseils d'administration », 25 Avril 2015, en ligne : <<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/717742/ottawa-femmes-conseil-administration-entreprises>>

Blogues et sites internet

ACT/EMP, « La mission d'ACT/EMP », OIT, site web, en ligne : <<http://www.ilo.org/public/french/dialogue/actemp/whatwedo/mission.htm>>

ATOMICARCHIVE, « Critical Mass », en ligne : <http://www.atomicarchive.com/Fission/Fission3.shtml>

BLOOMBERG, site web, en ligne : <<https://www.bloomberg.com/canada>>

CIJ, « Fonctionnement », site web, en ligne : <<https://www.icj-cij.org/fr/fonctionnement>>

CIJ, « Organes et institutions autorisés à demander un avis consultatif », site web, en ligne : <<https://www.icj-cij.org/fr/organes-institutions-autorises>>

CIJ, « Questions fréquemment posées », site web, en ligne : <<https://www.icj-cij.org/fr/questions-frequeemment-posees>>

COMITÉ POUR L'ÉLIMINATION DE LA DISCRIMINATION À L'ÉGARD DES FEMMES, « Mandat », en ligne : <<https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/CEDAW/Pages/Mandate.aspx>>

COMMISSION DES DROITS DE LA PERSONNE ET DES DROITS DE LA JEUNESSE QUÉBEC, « Discrimination », en ligne : <<http://www.cdpedj.qc.ca/fr/droits-de-la-personne/pratiques/Pages/discrimination.aspx>>

CONDITION FÉMININE CANADA, « Qui nous sommes », Gouvernement du Canada, en ligne : <<https://www.swc-cfc.gc.ca/abu-ans/who-qui/index-fr.html>>

CONSEIL DE L'EUROPE, « Qui sommes-nous? », site web, en ligne : <<https://www.coe.int/fr/web/about-us/who-we-are>>

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME, « Mission », site web, en ligne : <<https://www.csf.gouv.qc.ca/le-conseil/mission/>>

COUR D'APPEL DU QUÉBEC, « À propos de la Cour. L'honorable Nicole Duval Hesler, Juge en chef », site web, en ligne : <<http://courdappelduquebec.ca/a-propos-de-la-cour/composition/lhonorabile-nicole-duval-hesler-juge-en-chef/>>

ECGI, « About ECGI », site web, en ligne : <<http://www.ecgi.global/content/about-ecgi>>

EDHEC, « Bien-être au travail et performance dans l'entreprise, est-ce incompatible? Table Ronde avec Henri Lachmann », 2012, en ligne : <<https://www.edhec.edu/fr/bien-etre-au-travail-et-performance-dans-lentreprise-est-ce-incompatible>>

ESCP, « Cabinets de chasseurs de tête et de recrutement entre tabous et idées reçues, quelles pratiques et quelle contribution réelle? » (2011), en ligne : <https://www.escpeuropealumni.org/docs/2011143056_etude-cabinets-de-chasse-de-tete.pdf>

FERRON D. et T. TREMBLAY, « Devoirs et obligations des administrateurs : en bref », Langlois bulletin-conseil, Langlois avocats, 2018, en ligne : <<https://unik.caij.qc.ca/permalien/PC-a109029>>

FRANCE DIPLOMATIE, « Les Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies sur les entreprises et droits de l'Homme », 2017, en ligne : <<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie->

economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/les-principes-directeurs-du-conseil-des-droits-de-l-homme-des-nations-unies-sur>

GERMAIN L., « « Se conformer ou s’expliquer ». Quel est le statut de la représentation féminine au sein des conseils d’administration? », 2015, Bulletin LKD-info, Langlois avocats, en ligne : <<https://unik.caij.qc.ca/permalien/PC-a90817>>

HANSEN R. O., D. THÉRIEN, F. BOURNE, H. GORDON et S. SHAH, « Le projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi Canadienne sur les sociétés par actions, devient loi », 13 juin 2018, en ligne: <<https://www.mccarthy.ca/fr/references/blogues/reglementation-des-valeurs-mobilières/le-projet-de-loi-c-25-loi-modifiant-la-loi-canadienne-sur-les-sociétés-par-actions-devient-loi>>

HAUT-COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES AUX DROITS DE L’HOMME, « Comité pour l’élimination de la discrimination à l’égard des femmes. Introduction », site web, en ligne : <<https://www.ohchr.org/FR/HRBodies/CEDAW/Pages/Introduction.aspx>>

HEMMINGS F., « La notion de perte de chance », blogue du CRL, 2014, en ligne : <<http://www.blogueducr.com/2014/05/retour-sur-la-perte-de-chance.html>>

IAE LYON, « Annuaire », site web, en ligne: <<http://iae.univ-lyon3.fr/wirtz-peter-533466.kjsp>>

ISS, « À propos d’ISS. Notre ambition », en ligne : <<https://www.fr.issworld.com/a-propos/ambition>>

IVEY, “Alison M. Konrad”, Corus Entertainment Chair in Women Managaement, en ligne: <<https://www.ivey.uwo.ca/faculty/directory/alison-konrad/>> (consulté le 30 septembre 2018)

LA GOUVERNANCE AU FÉMININ, « Qui sommes-nous? », site web, en ligne : <<https://www.lagouvernanceaufeminin.org/qui-nous-sommes/>>

LE CONFÉRENCE BOARD DU CANADA, « À propos de nous », site web, en ligne: <<https://www.conferenceboard.ca/francais/francais.aspx>>

NATIONS UNIES, « État des traités. Droits de l’homme. Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels », site web, en ligne : <https://treaties.un.org/Pages/ViewDetails.aspx?src=IND&mtdsg_no=IV-3-a&chapter=4&clang=_fr>

OIT, « Le fonctionnement de l’OIT », site web, en ligne : <<https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--fr/index.htm>>

ONU FEMMES, « Commission de la condition de la femme », site web, en ligne : <<http://www.unwomen.org/fr/csw>>

ONU FEMMES, « Le Programme d'action de Beijing : inspirations d'hier et d'aujourd'hui », en ligne : <<http://beijing20.unwomen.org/fr/about>>

PERSPECTIVE MONDE, « 26 juin 1945. Signature de la Charte de l'Organisation des Nations Unies », Université de Sherbrooke, en ligne : <<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMEve?codeEve=5>>

ROIG E., *Définition de ROA (return on assets)*, 2018, *Droit-finances*, en ligne: <<https://droit-finances.commentcamarche.com/faq/23997-roa-ou-return-on-assets-definition>> (consulté le 30 septembre 2018).

SUTTER A. et B. TRANSKULTUR, « Que signifie « universalité des droits humains ? », 2012, Plateforme d'information, Human Rights, en ligne : <<https://www.humanrights.ch/fr/dossiers-droits-humains/universalite-des-droits-humains/que-signifie-universalite/>>

TRIBUNAL DES DROITS DE LA PERSONNE, « Accueil », en ligne : <<http://www.tribunaux.qc.ca/tdp/index-tdp.html>>

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE, « Adoption de la Loi sur l'équité en matière d'emploi », dans *Bilan du siècle*, en ligne : <<http://bilan.usherbrooke.ca/bilan/pages/evenements/22162.html>>

VIE PUBLIQUE, « La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1947 et la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme est des libertés fondamentales de 1950 », 2012, France, Direction de l'information légale et administrative, en ligne : <<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/approfondissements/declaration-universelle-droits-homme-1948-convention-europeenne-sauvegarde-droits-homme-libertes-fondamentales-1950.html>>

VIE PUBLIQUE, « Les traités internationaux et la Constitution », 2018, Direction de l'information légale et administrative, France, en ligne : <<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/traites-internationaux-constitution.html>> (consulté le 30 septembre 2018).

Dictionnaires

ACADÉMIE FRANÇAISE, en ligne : <<https://academie.atilf.fr/consulter/discrimination?page=1>>

CAMBRIDGE DICTIONARY, en ligne :
<<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/tokenism>>

CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES, en ligne :
<<http://www.cnrtl.fr/definition/féminisation>>

DICTIONNAIRE DE FRANÇAIS LAROUSSE, en ligne :
<<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intégrer/43537>>

DICOLATIN, en ligne : <<http://www.dicolatin.com/XY/LAK/0/DIGNITATIS/index.htm>>

FIND WORDS, en ligne: <<https://findwords.info/term/old%20boy%20network>>

INSEE, « Parité et égalité entre femmes et hommes. Définition », 2018, en ligne :
<<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1296>>

NEW OXFORD AMERICAN DICTIONARY, en ligne: <
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/token>>

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, en ligne :
<http://bdl.oqlf.gouv.qc.ca/bdl/gabarit_bdl.asp?id=2266>