



## Pourquoi les quotas ne sont pas une solution pour l'égalité des sexes

2011/14  
09 | 06 | 2011



Marc De Vos  
Directeur Itinera Institute

Le parlement belge s'apprête à voter une loi pour introduire un quota de femmes dans les conseils d'administration des entreprises publiques et de celles cotées en bourse. Endéans les 5 ans, au minimum un tiers des administrateurs devraient être d'un « sexe différent » (lisez « femmes »). La légalité de la proposition de loi face aux normes d'égalité de traitement nationales et internationales est douteuse et restera une source de controverse juridique bien après le vote attendu.

La proposition belge surfe néanmoins sur une vague internationale. La Norvège fut l'initiatrice, la France et les Pays-Bas ont suivi et l'Union Européenne veut introduire des mesures similaires dans toute l'Europe. Avant d'élever les quotas de femmes au sommet du politiquement correct, nous devons cependant nous interroger sur les objectifs et les conséquences. Les défenseurs du système avancent principalement deux raisons: une meilleure gouvernance et l'égalité des chances.

Tout d'abord, la meilleure gouvernance. Davantage d'administrateurs femmes, ainsi va l'argument, donne une meilleure gouvernance. L'argument inverse prétendant une supréma-

tie masculine serait directement qualifié de sexisme dégénéré, mais soit. Regardons les chiffres. Quelques rapport internationaux ont pu lier la proportion de femmes-administrateurs aux résultats des entreprises. Mais il s'agit d'une corrélation, pas d'une causalité. Nous ne savons pas si les entreprises performantes prêtent attention à un management suffisamment féminin ou si les entreprises avec un management féminin deviennent mieux gérées par après. Depuis la crise financière, l'appel à la gouvernance féminine prend une tournure presque lyrique. Moins de testostérone dans les conseils d'administration aurait rendu les banques plus prévoyantes. Lehman Brothers ne serait jamais

arrivé si on avait eu « Lehman Sisters ». Belle image d'Epinal, mais nous ne le saurons en fait jamais.

Par contre, une longue expérience de la gouvernance des entreprises publiques nous apprend bien que la prescription des postes dans les conseils d'administration n'est pas une panacée. La SNCB connaît déjà un quota de gendres mais n'est pas vraiment un modèle de

gestion. Lorsqu'il s'agit de capacité d'administration, les qualités personnelles et l'expertise doivent dominer et non le genre ou tout autre critère politique que l'on conque.

Un quota est une arme brute qui placera de facto une personne dans ou en dehors d'un conseil d'administration à raison de son sexe. Par ailleurs, il ne prend pas en compte la diversité des entreprises. Les femmes, en moyenne, évitent certains secteurs et obtiennent moins de fonctions à hautes responsabilités. Les parachuter artificiellement dans le top partout n'est donc pas une garantie de qualité mais, au contraire, une menace. Un quota signifie une présence obligatoire, peu importe que la qualité soit au rendez-vous ou non.

Si les femmes peuvent améliorer

nos entreprises, pourquoi nous arrêter au quota entièrement arbitraire d'un tiers ? Vous direz : Il ne s'agit pas des femmes mais de la mixité. Mais alors pourquoi seulement les femmes ? Nous pouvons aussi nous attaquer à l'âge, car le conseil d'administration moyen peut certainement utiliser du sang jeune. Ou sur la culture et la religion, car ces facteurs influencent également les comportements économiques – regardez les banques islamiques ou la tradition des entrepreneurs juifs. Un quota des genres est une discrimination à l'avantage d'un puissant lobby et au déprimant de tous les autres.

Cela m'amène au discours sur l'égalité des chances. Les femmes ont, durant les cinquante dernières années, effectué une remontée historique sur le marché du travail. L'émancipation culturelle, l'enseignement et l'évolution vers une économie de la connaissance reposant moins sur la force physique en ont été les facteurs dominants. Il y a toujours des différences, qui sont surtout le résultat des choix d'études, de la répartition des rôles dans les ménages, et des choix de carrières. Une politique visant à offrir un maximum d'options aux femmes, malgré ces différences, est dès lors souhaitable et nécessaire. Un quota n'adresse cependant pas les choix, mais des résultats. Ce n'est pas une politique d'égalité

“

*Une longue expérience de la gouvernance des entreprises publiques nous apprend bien que la prescription des postes dans les conseils d'administration n'est pas une panacée. Les soucis de carrières d'un club de haut-cadres féminins sont insignifiants par rapport à la marginalisation massive de centaines de milliers de personnes âgées ou des allochtones sur le marché de l'emploi.*

”

de chances, mais un instrument d'égalitarisme pour configurer la société à l'image d'un certain agenda politique. Cela sert une petite élite de femmes qui ont déjà tout pour elles. Dans toutes les entreprises belges cotées en bourse, on parle d'un enjeu d'environ 400 postes, à partager entre encore moins de femmes qui pratiqueront allègrement le cumul des mandats.

Les soucis de carrières d'un club de haut-cadres féminins sont insignifiants par rapport à la marginalisation massive de centaines de milliers de personnes âgées ou des allochtones sur le marché de l'emploi. Or, pour ces gigantesques défis de sociétés presque personne ne prône une politique de quota. Et avec raison: l'expérience aux Etats-Unis – un ancien pays d'apartheid – nous apprend que les quotas adressent les symptômes sans modifier les causes. Ce sont des mesures cosmétiques qui cachent les vrais problèmes de la précarité, au lieu de les attaquer de front. Les quotas stigmatisent ceux ou celles qui en profitent, tout en aliénant ceux ou celles qui en sont victimes. Ils mettent des bonnes personnes aux mauvaises places. Un quota des genres dans les conseils d'administration ne va pas briser le « plafond de verre » pour les femmes sur le marché du travail : il va simplement l'éviter de manière sélective. Il ne va pas estomper les différences entre les sexes mais,

au contraire, les institutionnaliser: exactement le contraire du but recherché.

Notre société et les entreprises peuvent bénéficier d'une politique de diversité à tous les niveaux, y compris dans les conseils d'administration. Celui qui s'enferme dans un « old boys network », se mine lui-même. Il n'y a pas de doute que le phénomène « tout le monde se connaît » est bien répandu en Belgique et qu'il induit des effets néfastes. On doit le changer. Les autorités publiques doivent combattre la discrimination et stimuler la diversité, et non organiser la discrimination elles-mêmes. En somme, la question des quotas concerne la relation entre le politique et l'économie, et vice-versa. Laissons les entreprises faire ce qu'elles doivent faire : entreprendre, créer de l'emploi et générer les bénéfices qui font tourner toute la boutique. Assurez-vous, en tant qu'autorité politique, qu'elles contribuent correctement au fisc et à la sécurité sociale, qu'elles ne jouent pas au casino sur le dos du contribuable, qu'elles respectent l'environnement et qu'une concurrence saine soit garantie partout. Voilà des énormes priorités politiques qui sont maintenant bien cachées par une dialectique symbolique d'un féminisme révolu.

### **Marc De Vos**

Professeur UGent et directeur de l'Initera Institute

Pour une croissance économique  
et une protection sociale durables