

Les femmes aux commandes



Des femmes exercent leur droit de vote aux élections locales de Srinagar, en Inde.

Il ressort d'une expérience en Inde que l'on peut faire évoluer radicalement les mentalités en plaçant des femmes dans des postes d'autorité

Rohini Pande et Petia Topalova

DANS son allocution d'ouverture à la quatrième Conférence mondiale sur les femmes en 1995, Aung San Suu Kyi a déclaré : « Il y a un vieux proverbe birman encore utilisé par les hommes qui refusent d'admettre que les femmes peuvent elles aussi contribuer à faire évoluer la société : « l'aube ne se lève que quand le coq chante ». Mais les Birmans savent pertinemment aujourd'hui pourquoi le jour se lève et la nuit tombe. Et le coq est sûrement assez intelligent pour comprendre que c'est parce que le jour se lève qu'il chante, et non l'inverse. »

Cette conférence a abouti au Programme d'action de Beijing de 1995, qui a obligé les gouvernements à adopter les lois nécessaires pour inclure les femmes à tous les échelons du pouvoir et de la prise de décision, y compris dans les parlements.

Une expérience menée en Inde a fait exactement cela en augmentant considérablement la représentation politique des femmes au niveau des administrations locales à l'aide de quotas. Nous avons examiné cette expérience et conclu qu'une fois qu'elles sont aux commandes, les femmes peuvent faire sensiblement évoluer les mentalités et éradiquer l'idée que l'aube ne se lève que si le coq chante.

Disparités entre les sexes

Si le rapport mondial de 2012 sur les disparités entre les sexes du Forum économique mondial conclut à l'existence d'une plus grande égalité entre les sexes au niveau des investissements dans le capital humain et des opportunités économiques, les femmes restent sous-représentées dans les postes de responsabilité politique et les emplois les mieux rémunérés. Selon le rapport annuel ONU Femmes (2011), en 2011, 19 % seulement des parlementaires dans le monde étaient des femmes et 19 pays avaient une femme à la tête du gouvernement. La représentation des femmes est encore plus faible dans les grandes entreprises : d'après le Fortune 500 de 2012, les femmes occupaient seulement 4,2 % des postes de directeur général (graphique 1.)

Des explications se trouvent tant du côté de l'offre que du côté de la demande. Les normes sociales préexistantes et les stéréotypes sexistes contribuent à dissuader les patrons et les électeurs de nommer des femmes aux postes à responsabilité (Huddy et Terkildsen, 1993; Eagly et Karau, 2002). Le fait que les femmes occupent rarement ce type de poste perpétue à son tour l'idée biaisée de leur manque d'efficacité dans les rôles d'autorité. Les femmes elles-mêmes doutent peut-être de leur aptitude à diriger du



fait qu'elles voient rarement d'autres femmes le faire avec succès. Elles peuvent aussi renoncer à des carrières professionnelles de haut vol pour avoir des enfants (Bertrand, Goldin et Katz, 2010).

Système de quotas

Plus de cent pays ont choisi de remédier aux disparités entre les sexes dans la sphère politique en instaurant des quotas pour les femmes, et un mouvement parti de Norvège a gagné d'autres pays européens pour l'imposition de quotas féminins dans les conseils d'administration. Ces deux initiatives sont controversées. Si le débat sur la composition des conseils d'administration porte essentiellement sur la question de savoir si les quotas nuisent à leur efficacité, celui sur l'introduction de quotas féminins dans la sphère politique est axé sur la crainte que ces quotas évincent d'autres groupes défavorisés et que les préférences des femmes en matière d'action publique, qui peuvent différer de celles des hommes, ne les conduisent à modifier le statu quo et, par là même, à ébranler les privilèges dont certains groupes bénéficient.

Les partisans des quotas estiment qu'ils auront pour la société des effets bénéfiques qui justifient l'acceptation de certaines distorsions à court terme. Ils espèrent que les femmes dirigeantes modifieront durablement le statut social des femmes en faisant évoluer l'idée que l'on se fait de leurs compétences. Les femmes qui sont les premières à accéder à des positions dirigeantes peuvent aussi faire prendre conscience aux parents et aux enfants du potentiel féminin et contribuer ainsi à réduire les disparités entre les sexes dans d'autres domaines. Mais nous ne savons toujours pas grand-chose de l'efficacité des quotas. Une politique publique qui modifie de force l'équilibre entre les sexes dans les postes à responsabilité peut-elle vraiment influencer sur les systèmes de valeurs des électeurs? Peut-elle conduire à l'acceptation des femmes dans des positions dirigeantes? Et peut-elle améliorer la confiance des jeunes filles et les rendre plus désireuses d'étudier, de mener une carrière et de devenir elles-mêmes dirigeantes?

Expérience

Engagée dans un effort sans précédent visant à permettre aux femmes de faire davantage entendre leur voix en politique, l'Inde a modifié sa constitution en 1993 pour réserver aux femmes un tiers des sièges à tous les échelons des administrations locales. Ce quota a considérablement augmenté le nombre de femmes parmi les dirigeants locaux, de moins de 5 % en 1992 à près de 40 % en 2005. Nous nous sommes intéressés au Bengale occidental, où, comme dans la plupart des États indiens, le poste de chef du conseil de village (pradhan) a été réservé à une femme dans un tiers des municipalités choisies au hasard lors de chaque élection.

Les villages étant choisis au hasard, toute différence observée entre les conseils villageois dirigés par une femme et les autres pouvait être imputée au fait qu'ils avaient une femme à leur tête. Des postes étaient aussi réservés aux membres de castes et de groupes ethniques traditionnellement défavorisés. En conséquence, entre la mise en œuvre du système en 1998 et notre collecte des données en 2007, le poste de chef du conseil de village pouvait avoir été réservé à une femme une fois (en 1998 ou 2003), deux fois (en 1998 et 2003) ou jamais. Cela nous a permis d'étudier l'effet de la présence d'une femme à un poste de décision pendant des périodes de durée différente.

Nous avons procédé à une enquête auprès des ménages de 495 villages choisis au hasard dans le district rural et pauvre de Birbhum. Nous avons interrogé un homme adulte, une femme adulte et tous les adolescents dans les 7.000 ménages de notre échantillon sur leur niveau d'éducation et l'utilisation de leur temps. Nous leur avons aussi demandé d'évaluer leur pradhan et divers dirigeants hypothétiques. Les parents ont exposé leurs aspirations pour leurs enfants, tandis que les adolescents ont décrit leurs espoirs. Nous avons réuni des données sur les personnes élues en mai 2008 comme pradhans dans six districts du Bengale occidental et comme membres des conseils villageois dans le district de Birbhum.

Évolution des mentalités

La présence des femmes à la tête des conseils a radicalement changé l'idée que les électeurs se faisaient de l'efficacité des femmes dans les rôles d'autorité; ce changement n'est toutefois survenu qu'après plusieurs expériences.

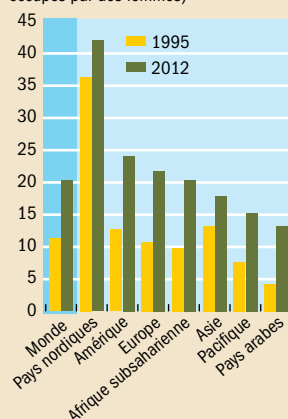
Dans une étude publiée avec nos coauteurs dans *The Quarterly Journal of Economics* (Beaman et al., 2009), nous démontrons que la présence imposée de femmes à la tête des conseils a permis aux électeurs de comprendre qu'elles peuvent être des dirigeantes compétentes. Nous avons fait écouter aux villageois l'enregistrement d'un discours prononcé par un conseiller de village. La moitié des personnes interrogées a entendu une femme parler et l'autre moitié un homme. Nous leur avons ensuite demandé d'évaluer le pradhan sur la base du discours. Nous avons lu à chaque participant un petit scénario avec un chef hypothétique prenant des décisions

Graphique 1

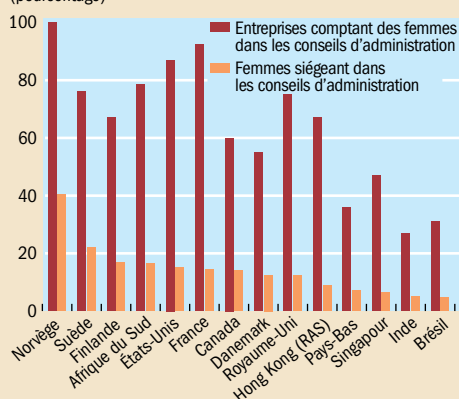
Femmes dirigeantes

Les femmes restent sous-représentées dans les postes de responsabilité politique et les emplois fortement rémunérés.

(pourcentage des sièges parlementaires occupés par des femmes)



(pourcentage)



Sources : Union interparlementaire (2012), tableau 2; Corporate Women Directors International, 2010, «Accelerating Board Diversity», dans Natividad (2010).

d'investissement et nous avons fait varier de façon aléatoire le sexe de ce responsable.

De grandes différences sont notées dans l'idée que les électeurs se font de l'efficacité d'un chef sur la seule base de son sexe. Dans les villages qui n'ont jamais eu de femme pradhan, les chefs féminins ont été jugés bien moins efficaces que les masculins (graphique 2). Mais ces différences ne sont plus perceptibles dans les groupes d'électeurs masculins qui ont eu l'expérience d'une femme dirigeante en raison du système de quota : ces villageois ont même une tendance à plutôt mieux noter le chef hypothétique de sexe féminin que celui de sexe masculin.

Ces données font apparaître un schéma similaire dans le jugement que les électeurs portent sur leur propre chef de village. La première fois que celui-ci est une femme, ils sont plus critiques à son égard qu'à l'égard de ses collègues masculins, probablement en raison du préjugé inhérent contre les femmes dans les rôles d'autorité parce qu'au regard de tous les critères objectifs, les femmes chefs de village ont rempli leurs fonctions aussi bien que les hommes, voire mieux. Quand c'est la deuxième fois que les villageois ont une femme pradhan, ils la notent aussi bien que ses homologues masculins.

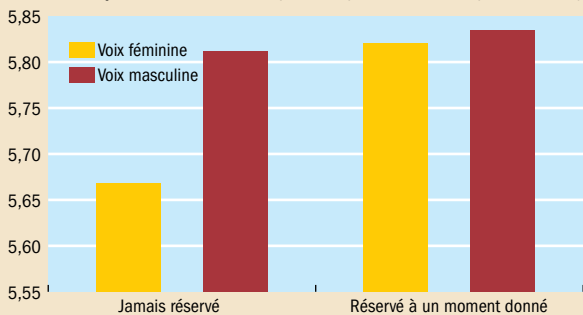
Mais, si l'opinion des électeurs sur l'efficacité des chefs de village est flexible, ce n'est pas le cas de leur préférence pour les chefs de sexe masculin. Nous avons mesuré l'étendue des stéréotypes sexistes pour les activités professionnelles et la préférence pour des chefs d'un sexe plutôt que d'un autre. Le fait d'avoir déjà eu un chef de village de sexe féminin a sensiblement réduit l'importance des stéréotypes sexistes chez les villageois de sexe masculin, mesurée par la force de l'association des activités dirigeantes avec les hommes. Aucun effet n'est toutefois observé sur la préférence indiquée par les personnes interrogées pour un chef d'un sexe plutôt que d'un autre. Les hommes montraient implicitement et explicitement une préférence pour les chefs masculins, et leur aversion pour les chefs féminins n'était pas moindre s'ils en ont eu l'expérience.

Graphique 2

Évolution des mentalités

Les électeurs indiens jugent les femmes dirigeantes moins efficaces, mais ce préjugé diminue lorsqu'ils ont eu l'expérience de femmes aux commandes.

(notation d'un pradhan sur une échelle de 1 à 10; les personnes interrogées ont entendu de façon aléatoire un discours prononcé par une femme ou par un homme)



Source : calculs des auteurs; Beaman *et al.* (2009).

Note : «Jamais réservé» : villages dans lesquels le poste de pradhan n'a jamais été réservé à une femme. «Réservé à un moment donné» : villages dans lesquels le poste de pradhan a été réservé à une femme lors des élections locales de 1998 et/ou de 2003.

Malgré ce manque de changement dans les normes sociales bien enracinées, les quotas ont sensiblement accru les chances de succès des femmes dans les élections ouvertes à des candidats des deux sexes. Les femmes avaient aussi bien plus de chances d'être candidates aux élections municipales de 2008 là où le poste de pradhan avait été, mais n'était plus, réservé aux femmes. Près de deux fois plus de femmes ont été candidates et élues au poste de pradhan là où il avait été réservé aux femmes au cours des deux scrutins précédents que dans les conseils dans lesquels ce poste ne leur avait jamais été réservé. La part des femmes pradhans était de 11 % dans les conseils où ce poste n'avait jamais été réservé aux femmes et de 18,5 % dans les conseils où il avait été systématiquement réservé aux femmes entre 1998 et 2007. Ces résultats électoraux semblent indiquer que, même s'il peut être difficile de faire évoluer les préférences et les normes sociales profondément enracinées, la présence imposée des femmes à la tête des conseils a aidé les électeurs à comprendre que les femmes peuvent être des dirigeantes compétentes, et ils ont voté sur la base de cette prise de conscience plutôt qu'en fonction de leur préférence.

Montée des aspirations

La présence de femmes à la tête des conseils accroît les aspirations des parents pour leurs filles et celles des jeunes filles pour elles-mêmes.

Selon nos conclusions, publiées dans la revue *Science* (Beaman *et al.*, 2012), là où il n'y a jamais eu de femme dirigeante, il existe une grande différence entre ce que les parents souhaitent pour leurs fils et filles. Ces parents avaient presque 50 % moins de chances de dire qu'ils aimeraient que, comme leur fils, leur fille soit diplômée ou poursuive ses études après le secondaire. Mais, dans les villages dont le conseil a été dirigé par une femme pendant deux cycles électoraux, les différences entre les sexes étaient bien moins importantes (graphique 3). Les aspirations des parents pour les garçons ne changeant pas, la réduction de ces différences était entièrement imputable au fait qu'ils nourrissaient de plus grands espoirs pour leurs filles. Les aspirations des adolescents sont aussi affectées par la présence d'une femme à la tête du conseil pendant deux cycles électoraux. Dans les villages où le poste de chef du conseil n'était pas réservé aux femmes, les garçons étaient plus ambitieux que les filles, même si la différence était moins prononcée que dans les réponses de leurs parents. La présence répétée d'une femme à la tête des conseils réduit l'écart entre les deux sexes en accroissant les aspirations des filles. Dans les villages où le poste de pradhan a été réservé à une femme en 1998 et 2003, les adolescentes ont plus de chances de vouloir suivre une carrière et de différer le moment du mariage.

Cette montée des aspirations pour les filles est allée de pair avec des améliorations dans le monde réel en ce qui concerne le niveau de formation atteint et l'utilisation du temps. Les garçons ont joui, au départ, d'un léger avantage par rapport aux filles, pour les chances d'être scolarisés, de savoir lire et d'obtenir un diplôme, mais cet avantage a *totalemment disparu* là où des femmes ont été aux commandes pendant deux cycles électoraux. Dans ces endroits, les filles consacrent aussi moins de temps aux tâches ménagères. Dans les villages où le poste de pradhan n'a jamais été réservé à une femme, les filles consacrent près de 80 minutes de plus que les garçons aux tâches domestiques alors que, dans

ceux où ce poste a été réservé deux fois à une femme, elles ne consacrent qu'une heure de plus que les garçons à ces occupations.

Les femmes occupant des postes de décision peuvent modifier les aspirations des jeunes filles en prenant des mesures qui permettent aux femmes de réussir plus facilement, ou tout simplement en offrant l'image positive de femmes ayant réussi. Ces deux effets coexistent très vraisemblablement, et il est presque impossible de les séparer. En Inde, nous avons de bonnes raisons de penser que les femmes pradhans ne jouissaient pas du pouvoir nécessaire pour influencer sur les perspectives de formation et de carrière des femmes de leurs villages. C'est donc probablement surtout par le biais de l'image positive qu'elles ont offerte qu'elles ont eu un impact sur les aspirations des filles et de leurs parents.

Enseignements

On peut favoriser le changement en plaçant des femmes dans les postes de décision. Si les premières femmes à occuper ces postes risquent de se heurter à de solides préjugés, elles peuvent, par leur seule présence, faire prendre conscience aux électeurs que les femmes sont capables de bien diriger et permettre à d'autres femmes d'avancer sur la même voie. L'impact des femmes diri-

geantes se fait sentir, au-delà des changements qu'elles provoquent directement, dans les aspirations suscitées qui peuvent aboutir à des changements durables. Ces femmes peuvent offrir une image positive aux générations futures qui a pour effet de faire prendre conscience aux parents et à leurs enfants du potentiel féminin. Cela peut contribuer à réduire les disparités entre les sexes dans d'autres domaines puisque des aspirations plus élevées se traduisent par un investissement accru des parents dans l'éducation de leurs filles et de la part des filles elles-mêmes.

Mais, pour faire évoluer les normes sociétales, il ne suffit pas de montrer que le chant du coq ne fait pas lever le jour. Il a fallu que des postes soient obligatoirement réservés aux femmes pendant dix ans pour constater une évolution. Si une mesure n'est pas maintenue, elle risque de perdre son emprise sur la population et de céder la place aux anciens préjugés. Pour assurer l'égalité des sexes dans les fonctions de direction, et, peut-être, dans le monde du travail, une action durable en faveur des femmes doit être entreprise. ■

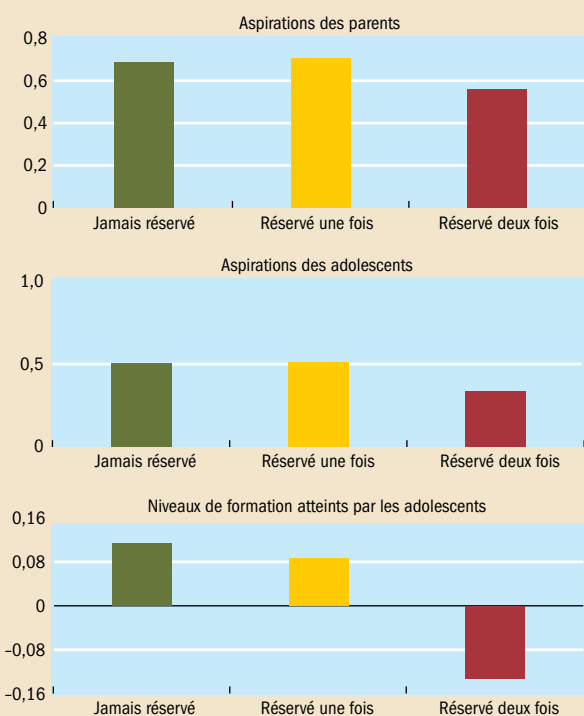
Rohini Pande est professeur de politique publique, chaire Mohammed Kamal, à la Harvard Kennedy School. Petia Topalova est économiste principale au FMI et maître de conférences auxiliaire en politique publique à la Harvard Kennedy School.

Graphique 3

De plus grands rêves

La présence de femmes dirigeantes conduit les parents et leurs filles à avoir de plus grandes aspirations et incite les filles à mieux faire, ce qui réduit l'écart entre les sexes.

(différence entre les aspirations/niveaux de formation des garçons et des filles, écart-type)



Source : Beaman et al. (2012).

Note : «Jamais réservé» concerne les villages dans lesquels le poste de pradhan n'a jamais été réservé à une femme. «Réservé une fois» concerne les villages dans lesquels le poste de pradhan a été réservé à une femme lors des élections locales de 1998 ou de 2003. «Réservé deux fois» concerne les villages dans lesquels le poste de pradhan a été réservé à une femme lors des élections locales de 1998 et de 2003.

Cet article s'appuie sur les recherches effectuées par les auteurs en collaboration avec Lori Beaman, Raghav Chattopadhyay et Esther Duflo (Beaman et al., 2009) ainsi qu'avec Lori Beaman et Esther Duflo (Beaman et al., 2012).

Bibliographie :

- Beaman, Lori, Raghav Chattopadhyay, Esther Duflo, Rohini Pande, and Petia Topalova, 2009, "Powerful Women: Does Exposure Reduce Bias?" *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 124, No. 4, p. 1497-540.
- Beaman, Lori, Esther Duflo, Rohini Pande, and Petia Topalova, 2012, "Female Leaders Raise Aspirations of Girls," *Science*, Vol. 335, No. 6068, p. 582-86.
- Bertrand, Marianne, Claudia Goldin, and Lawrence Katz, 2010, "Dynamics of the Gender Gap for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors," *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 2, No. 3, p. 228-55.
- Dahlerup, Drude (ed.), 2006, *Women, Quotas and Politics* (New York: Routledge).
- Duflo, Esther, 2012, "Women's Empowerment and Economic Development," *Journal of Economic Literature*, Vol. 50, No. 4, p. 1051-79.
- Eagly, Alice H., and Steven J. Karau, 2002, "Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders," *Psychological Review*, Vol. 109, No. 3, p. 573-98.
- Forum économique mondial, 2012, *The Global Gender Gap Report 2012* (Geneva: World Economic Forum).
- Huddy, Leonie, and Nayda Terkildsen, 1993, "Gender Stereotypes and the Perception of Male and Female Candidates," *American Journal of Political Science*, Vol. 37, No. 1, p. 119-47.
- Natividad, Irene, 2010, "There Is No Denying the Effectiveness of Quotas," *Directors & Boards*, Vol. 34, No. 5, p. 24-26.
- ONU Femmes, 2011, *Les progrès des femmes dans le monde : en quête de justice, 2011-12*.
- Union interparlementaire, 2012, «*Les femmes dans les parlements nationaux en 2012*» (Genève).