

La culture paritaire dans les entreprises
Pour l'Observatoire de la Parité
Par Cristina Lunghi,
Fondatrice de l'association Arborus
Janvier 2005

La parité est une terminologie utilisée dans l'entreprise pour exprimer la volonté d'avoir un nombre significatif de femmes dans les effectifs. Il s'agit parfois de la présence d'une femme dans des sphères de décision encore aujourd'hui exclusivement réservées aux hommes.

D'autres vocables sont utilisés, égalité, équité, mixité, diversité.

Chacun a sa définition propre et surtout révèle des stratégies de ressources humaines différentes. (I)

Mais parité rime avec égalité lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre une politique de ressource humaine visant à gommer les discriminations conscientes et inconscientes liées au genre.

La parité, qui relève d'une dimension idéale, vient donc au secours de l'égalité et de ses corollaires que sont l'équité, la mixité ou la diversité.

C'est pourquoi il est si important de diffuser cette culture de la parité qui conduit à s'interroger sur les spécificités des uns et des autres, et de la richesse des complémentarités. (II)

À travers la parité, s'ouvre un nouveau projet de société, où les schémas traditionnels doivent être repensés. (conclusion)

I De la présence des notions de parité, égalité, équité et mixité dans l'entreprise.

La parité, l'égalité, l'équité, la mixité, la diversité, sont cinq vocables que l'on retrouve souvent dans le langage des RH. S'ils se côtoient, ils ne signifient pas les mêmes choses et n'induisent pas les mêmes politiques de ressources humaines.

La notion de **parité** est certainement plus facile à aborder que celle de l'égalité ou encore celle de l'équité souvent évoquée dans le monde de l'entreprise. En effet, le mot parité est entré dans le langage commun, grâce aux débats, relatifs à la loi sur la parité en politique de 2000. Elle est entendue comme une répartition égale du nombre de femmes et d'hommes dans un niveau hiérarchique ou dans une instance consultative ou de décision.

Le vocable **égalité** est plus difficile à comprendre et à mettre en oeuvre, car il renvoie à un concept plus qu'à une réalité. Car si l'égalité constitue un des principes fondateurs de la République et est inscrite sur les frontons des bâtiments publics nationaux, cette notion ne recouvre pas une réalité dans les faits. L'égalité induit également un autre principe, l'universalisme, actuellement battu en brèche par le recours à la notion de diversité et la catégorisation sociale qui en découle.

C'est bien parce que l'égalité n'existe pas que les entreprises doivent mettre en oeuvre des politiques de prévention contre les discriminations notamment fondées sur l'apparence physique, le handicap, l'orientation sexuelle ou l'origine.

Concernant les discriminations relatives au sexe, elles sont transversales aux autres et nécessitent une attention particulière car elles trouvent leur source dans des comportements ou pensées souvent inconscientes.

Concernant **l'équité**, elle est envisagée dans les entreprises comme le moyen d'introduire des mesures de discrimination positive ou d'actions positives. Par souci d'équité, il devient alors possible de prendre des mesures plus favorables pour une catégorie de personnes. Il s'agit là de corriger une discrimination existante ou possible.

La **mixité** est la terminologie qui est certainement la plus souvent utilisée car elle est aussi la plus simple à mettre en oeuvre : introduire la mixité consiste à féminiser une profession traditionnellement masculine, ou inversement à faire entrer des hommes dans des professions traditionnellement féminines.

Enfin, la notion de « **diversité** » plus récente, est l'héritage de politiques pratiquées aux Etats-unis, qui visent à faire cesser une discrimination vis-à-vis d'une minorité, souvent à l'aide de quotas.

Ces politiques s'appliquent aux populations discriminées et minoritaires tel que les handicapés ou certaines minorités ethniques. Les femmes, notamment dans l'accès aux postes de pouvoir sont aussi considérées, dès lors, comme une minorité.

Sur ce dernier point, cette appréciation de la condition des femmes, est discutable. Si les femmes représentent la moitié au moins de la population mondiale, elles ne peuvent pas être considérées comme une minorité.

De plus, si pour les populations dites minoritaires, il s'agit souvent de parvenir à une intégration durable dans l'entreprise, il ne peut pas en être de même pour les femmes. En effet, concernant la place des femmes dans les entreprises, la source première de la discrimination qu'elles subissent vient du fait qu'elles doivent entrer dans un processus d'assimilation et non d'intégration, allant parfois jusqu'au « déni de féminité » pour pouvoir se fondre dans le moule de l'entreprise dans laquelle elles souhaitent faire carrière¹.

Selon la formule adoptée, on comprend que la politique des ressources humaines sera différente :

- La parité induit une volonté tendant à des quotas ou effets de seuils
- L'égalité suppose une transformation en profondeur de la culture de l'entreprise qui va devoir appréhender les causes conscientes et

¹ Cf. études réalisées par arborus dans le secteur de l'industrie ou des services en 2004 qui démontre que les femmes doivent souvent renoncer à leurs « valeurs » pour être en conformité avec le modèle dominant.

inconscientes des inégalités dans les parcours professionnels des femmes et des hommes à formation égale.

- L'équité, pour parvenir à établir la parité ou l'égalité aura recours à des mesures de discrimination positive.
- La mixité consistera à introduire un nombre significatif de femmes (ou d'hommes) dans des secteurs où leur présence était auparavant rare voir inexistante. La mixité s'entend souvent dans des sphères de production ou dans les métiers supports. Rarement dans les sphères de décision.
- La diversité, implique souvent des quotas et une discrimination positive. Elle a souvent une connotation « victimisante ».

Ainsi on constate qu'il existe une valeur des mots aussi bien sur le plan juridique, car seule l'égalité relève de la règle de droit, que sur le plan des ressources humaines, où chacune de ces notions induit une politique plus ou moins contraignante et valorisante.

II De la nécessité de développer la culture paritaire dans l'entreprise

On l'a compris, la parité qui évoque une égalité absolue en nombre de femmes et d'hommes, est la notion qui prête le moins à confusion. Il est en effet simple de comprendre qu'à l'image de l'humanité, les organisations doivent respecter cette représentation naturelle du genre humain entre les femmes et les hommes.

L'égalité, a deux origines : le principe républicain, universel mais abstrait, et le principe communautaire, inspiré de l'égalité des chances, plus réaliste.

L'équité, la mixité et la diversité sont des notions plus floues qui ne donnent pas d'indication ni en nombre, ni en méthode pour parvenir à un résultat visant l'égalité.

La parité est l'objectif idéal à rejoindre, en cela elle est une utopie. Mais comme toutes les utopies qui sont nécessaires à l'avancée des sociétés, elle représente un moteur, un point à atteindre. C'est en cela que les notions de parité et d'égalité professionnelle sont intéressantes à rapprocher car elles sont complémentaires.

Toutes les deux prennent en effet en considération la nécessité d'une place et d'un rôle équilibré entre les femmes et les hommes alors que les notions d'équité, de mixité ou de diversité sont susceptibles de s'en éloigner pour aborder d'autres formes de discriminations qui sont au demeurant en général renforcées lorsqu'il s'agit de femmes.

Ainsi, la parité, vient au secours de l'égalité professionnelle en lui offrant un outil supplémentaire de mise en oeuvre.

En effet, pour mettre en place une politique de RH qui vise à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, il existe actuellement en

France une série de dispositifs législatifs et normatifs qui constituent de véritables guides méthodologiques.

Les deux lois, Roudy (1983) et Génisson (2001), donnent un cadre précis relatif aux indicateurs qui doivent permettre une analyse des éventuelles discriminations existantes entre les femmes et les hommes à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise mais aussi en terme de calendrier pour la transmission de ces données et la négociation avec les partenaires sociaux dans les entreprises.

Le label égalité professionnelle, délivré par l'organisme certificateur AFAQ, offre une véritable démarche qui doit conduire à introduire l'égalité au terme de la démarche de labellisation entreprise.

Le label, introduit d'ailleurs, dans son premier champ d'application, la culture paritaire, puisqu'il y est question d'entreprendre des actions de sensibilisation à la notion d'égalité dans la perspective de changer la culture de l'entreprise à ce sujet.

Mais, sans la notion de parité, l'égalité peut rester lettre morte. Car trop souvent, les inégalités qui sont constatées entre les parcours professionnels des femmes et des hommes et par voie de conséquence, entre leurs rémunérations, leurs promotions, leurs responsabilités trouvent des explications fondées sur un renoncement volontaire des femmes à s'engager dans une carrière trop prenante au regard d'une vie de famille qu'elles ne veulent à aucun prix sacrifier.

Face à ces résistances, conscientes et inconscientes, des hommes mais aussi des femmes, seules des notions aussi tangibles que celle de la parité peuvent prendre le dessus sur des schémas traditionnels.

Tendre vers la parité, à tous les niveaux, est l'objectif que toute politique en faveur de l'égalité femmes hommes devrait se donner.

Cela n'induit en aucune façon la mise en œuvre de quotas. Mais c'est un cap, que les dirigeants devraient avoir en tête et qui devrait leur permettre d'entamer une réflexion sur le « comment » y parvenir.

Cette réflexion doit les conduire inévitablement à s'interroger sur les freins structurels qui empêchent les femmes d'atteindre certains niveaux ou d'entrer dans certains métiers.

Intégrer la culture paritaire dans l'entreprise reviendrait de façon durable à s'assurer que l'égalité est bien en marche et qu'elle ne sera pas occultée par des politiques de diversité pour lesquelles les femmes constituent une minorité et qui impliquent le recours à des quotas. La tentation communautariste est cependant bien présente avec son cortège de revendications visant à obtenir un régime particulier afin de pallier une caractéristique, socialement qualifiée de « différence », qui finit par surdéterminer l'individu au point de ne plus exister, que, par et pour le groupe.

La parité au contraire, prône une réelle égalité dans la représentation des deux genres humains, sans autres distinctions car elle sous-tend l'idée selon laquelle, les femmes et les hommes sont différents et complémentaires et que toutes les organisations ont intérêt dans un souci d'enrichissement mutuel à être composées de la sorte.

Conclusion

Ainsi le développement de la culture paritaire, dans toutes les sphères, éducative, économique, sociale, politique, etc., est garante d'une véritable égalité entre les femmes et les hommes. Elle est porteuse d'un message fort qui met en lumière que les femmes et les hommes apportent leurs visions propres et que cela est nécessaire si on souhaite des organisations équilibrées qui répondent aux besoins et aspirations de chacun et dans lesquelles les femmes et les hommes puissent se reconnaître et s'identifier. Les organisations contemporaines en perte de repère pourraient y trouver durablement de nouvelle perspective d'adhésion de leurs salariés, et de leurs clients.