
L'égalité des chances et la négociation collective dans l'Union européenne

Une étude de cas la Mutualité Sociale Agricole
du Finistère (France)

Phase III

WP/97/70/FR



FONDATION EUROPEENNE
pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

L'égalité des chances et la négociation collective dans l'Union européenne

Une étude de cas la Mutualité Sociale Agricole du Finistère
(France)
Phase III

Annie Junter-Loiseau

Nous tenons à remercier pour leur accueil et leur aimable contribution à ce rapport :

La Directrice de la CMSA du Finistère,
Le responsable des Ressources Humaines,
Les représentants de la CFDT.

Résumé

L'accord retenu pour la France pour illustrer les bonnes pratiques en matière de négociation collective et d'égalité des chances entre les femmes et les hommes est un accord d'égalité conclu le 3 décembre 1991 entre la Mutualité sociale agricole du Finistère et deux organisations syndicales. (CFDT et CFTC).

La Mutualité Sociale Agricole est un organisme mutualiste qui assure la protection sociale de l'ensemble de la population agricole. Ses activités concernent les exploitants, les salariés agricoles, actifs ou retraités, et leurs familles. La MSA est le second régime français de protection sociale après le régime général. Elle perçoit les cotisations que versent les agriculteurs et les employeurs de main d'oeuvre salariée de l'agriculture. Elle verse des prestations (maladie, maternité, vieillesse, accidents du travail, allocations familiales, logement...). Elle développe une politique d'action sanitaire et sociale afin d'améliorer les conditions de vie du monde agricole. Elle mène des actions de prévention des accidents du travail, de médecine préventive et de médecine du travail.

La Caisse du MSA du Finistère (département à l'Ouest de la France, en Bretagne) est la première caisse de MSA de France en raison de la forte population agricole du département. Elle est située à Landerneau, ville de 14700 habitants, dont elle représente l'un des principaux employeurs (418 salariés). En 1991, au moment de la signature de l'accord les effectifs s'élevaient à **437 personnes dont 70% de femmes**. Elles étaient majoritairement employées et les hommes majoritairement agents de maîtrise et cadres.

L'accord d'égalité est conclu à la MSA du Finistère au moment où elle doit affronter des mutations liées à l'informatisation des prestations sociales. Elle a été poussée par les organisations syndicales, plus particulièrement par la CFDT qui est le syndicat majoritaire.

En ce qui concerne ses **origines**, l'accord d'égalité est le résultat de la convergence de facteurs externes et internes à l'entreprise. Le processus de négociation a bénéficié d'une dynamique régionale animée par de nombreuses femmes autour de la mise en oeuvre de la loi sur l'égalité professionnelle. La négociation a été engagée par des acteurs et des actrices convaincus et animés par la volonté d'aboutir à un accord.

Sur le plan du **contenu**, l'originalité de l'accord MSA par rapport à d'autres accords Français d'égalité conclus à la même période est de comporter des engagements chiffrés et datés de promotion des femmes, de vouloir agir à long terme sur la culture de l'organisation en lui insufflant un esprit d'égalité et d'aménager des dispositifs de suivi. L'accord définit trois objectifs : l'amélioration des qualifications des femmes, l'accès des femmes à l'encadrement, la diversification des emplois.

Conformément aux termes de l'accord, **un bilan** complet de son exécution été effectué en 1994. Le bilan laisse apparaître le respect global des engagements sur la période prévue, en particulier au niveau des "quotas" de femmes promues. Le bilan et les entretiens permettent d'établir qu'au-delà des effets directement perceptibles sur les conditions d'emploi et de travail des femmes il y a eu des effets induits du côté des femmes et de la culture de l'organisation. La culture de l'organisation s'est trouvée modifiée par l'arrivée des femmes dans des fonctions de responsabilité qui leur étaient jusque là fermées et leur participation au processus de décision a modifié les représentations sur le rôle professionnel des femmes, et engendré une évolution des mentalités.

L'accord d'égalité à la MSA est une indéniable démarche de rattrapage et de correction des inégalités, mais ce redressement étant en partie effectué, la démarche d'égalité professionnelle a du mal à se transformer en démarche structurelle et systémique en permanence actualisée et intégrée à l'ensemble des stratégies de l'entreprise et au dialogue social, en dépit de l'esprit d'égalité qui souffle sur l'entreprise et de la vigilance exercée.

Liste des sigles et abréviations utilisés

CE : Comité d'Entreprise

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens

CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité et d'Amélioration des Conditions de Travail.

CMSA : Caisse de Mutualité Sociale Agricole

DP : Délégué du Personnel

DS : Délégué Syndical

MSA : Mutualité Sociale Agricole

SOMMAIRE

RÉSUMÉ

1. INTRODUCTION
2. LE CONTEXTE DE L'ACCORD
Présentation de la MSA
3. LES ORIGINES DE L'ACCORD
 - 3.1 Les origines externes
 - 3.2 Les origines internes
4. LE CONTENU DE L'ACCORD
 - 4.1 Des engagements chiffrés et datés
 - 4.2 Des actions à long terme
 - 4.3 Un dispositif de suivi
5. LES SUITES DE L'ACCORD
 - 5.1 Les effets directs de l'accord
 - 5.2 Les effets induits par l'accord
6. Documents utilisés

1. INTRODUCTION

L'objet de cette troisième phase de l'étude relative à l'égalité des chances entre les femmes et les hommes en Europe consiste à présenter des accords collectifs, préalablement sélectionnés, et à en analyser l'historique, le contenu et les suites, de façon à illustrer les bonnes pratiques européennes en matière de négociation d'égalité entre les femmes et les hommes.

A l'issue des deux premières phases de la recherche nous avons suggéré de retenir pour la France l'accord conclu le 3 décembre 1991 par la Mutualité Sociale Agricole du Finistère et les syndicats CFDT et CFTC. Il s'agit d'un accord d'entreprise conclu en application de la loi du 13 juillet 1983 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le choix de cet accord était fondé sur un certain nombre de critères qui ont été explicités dans le rapport de la Phase II. L'accord MSA, initialement conclu pour trois ans, présentait le mérite d'être toujours vivant au sein de l'entreprise, de comporter des engagements fermes et chiffrés, et d'avoir fait l'objet d'un bilan interne en 1994. Par ailleurs, il avait été précédé d'une étude qui permettait d'avoir facilement accès aux origines de la négociation.

Le travail effectué au cours de cette troisième phase à consister à réunir toute la documentation existante sur l'accord et à enquêter dans l'entreprise auprès des personnes impliquées dans l'accord, avant, pendant et après son adoption. A cette fin, nous avons rencontré la Directrice de l'entreprise, le Responsable des Ressources Humaines et les représentants de la principale organisation syndicale signataire (C.F.D.T.). Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits avant d'être analysés et intégrés dans le présent rapport. La grille d'entretien retenue était celle fournie par le rapport de cadrage de la recherche (concept paper).

Les résultats de cette étude sont relatés dans le présent document en respectant le plan évoqué dans le "guideline". Une première partie permet de situer l'accord dans le contexte de l'entreprise, une seconde, restitue quelques éléments permettant de comprendre les origines de la négociation. Il est, ensuite, question du contenu de l'accord et de ses engagements spécifiques. Une dernière partie est consacrée aux effets directs et indirects de l'accord. En conclusion, nous nous sommes efforcés de traiter des facteurs de transférabilité de la démarche au-delà de la MSA.

2. LE CONTEXTE DE L'ACCORD

Pour comprendre les origines de la négociation de l'égalité à la MSA du Finistère, il convient de présenter l'entreprise et ses caractéristiques et de situer la place qu'y occupe le processus de négociation.

La Mutualité Sociale Agricole est un organisme mutualiste qui assure la protection sociale de l'ensemble de la population agricole. Ses activités concernent les exploitants, les salariés agricoles, actifs ou retraités, et leurs familles. La MSA est le second régime français de protection sociale après le régime général. Elle perçoit les cotisations que versent les agriculteurs et les employeurs de main d'oeuvre salariée de l'agriculture. Elle verse des prestations (maladie, maternité, vieillesse, accidents du travail, allocations familiales, logement...). Elle développe une politique d'action sanitaire et sociale afin d'améliorer les conditions de vie du monde agricole. Elle mène des actions de prévention des accidents du travail, de médecine préventive et de médecine du travail.

La MSA a été créée au cours du XIXème siècle par les agriculteurs qui ressentaient le besoin de s'organiser pour assurer la protection de leurs biens et de leurs activités. Le texte fondateur des Caisses de mutualité Sociale Agricole date du 4 juillet 1900. Il sera complété par des lois de 1930 sur les assurances sociales, celles de 1936-1939 sur les allocations familiales agricoles, 1952 sur l'assurance vieillesse des exploitants et 1972 sur l'assurance accidents du travail et maladies professionnelles des salariés agricoles.

Du point de vue juridique, les Caisses de MSA sont des organisations relevant du droit privé, mais étant chargées de la gestion d'un service public (la protection sociale de la population agricole), elles sont l'objet d'une tutelle exercée par l'État, via le Ministère de l'Agriculture.

La gestion des caisses de MSA est assurée par la profession agricole, à travers des délégués élus tous les cinq ans qui forment l'assemblée générale de la Caisse et qui élisent les membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration nomme les agents de direction, adopte le budget de fonctionnement et représente la Caisse auprès des tiers.

La Caisse du MSA du Finistère (département à l'Ouest de la France, en Bretagne) est la première caisse de MSA de France en raison de la forte population agricole du département. Elle est située à Landerneau, ville de 14700 habitants, dont elle représente l'un des principaux employeurs (418 salariés).

Les femmes, jusqu'aux années soixante-soixante-dix ont été relativement absentes de cette histoire de la MSA. Le milieu est très imprégné par la culture paysanne dans laquelle la division des rôles entre la sphère domestique, qui est dominée par les femmes, et la sphère publique, qui est réservée aux hommes, est forte. La religion catholique y est dominante et contribue à la reproduction des rôles sociaux sexués. À partir des années soixante, le tertiaire administratif s'ouvre aux femmes qui vont y trouver des débouchés que l'agriculture n'assure plus, ou de moins en moins. Les agricultrices vont commencer à revendiquer un statut et apparaître dans le Conseil d'administration de la Caisse qui est aujourd'hui mixte.

Tous ces phénomènes se conjuguent et participent à l'arrivée massive des femmes à la MSA. Leur entrée est l'occasion d'une modification importante de la structure des emplois. Les hommes qui étaient là depuis longtemps et exerçaient les fonctions d'exécution des prestations sociales sont promus dans des fonctions d'encadrement. En 1991, au moment de la signature de l'accord les effectifs s'élevaient à **437 personnes dont 70% de femmes**. Elles étaient majoritairement employées et les hommes majoritairement agents de maîtrise et cadres.

C'est sur la base de cet héritage que la caisse de MSA du Finistère va affronter les mutations liées à l'informatisation des prestations sociales et s'engager dans la démarche d'égalité professionnelle. Elle a été poussée par les organisations syndicales, plus particulièrement par la CFDT qui est le syndicat majoritaire. Traditionnellement, la syndicalisation est en milieu agricole très forte et très active, et elle semble avoir mieux résisté que dans les milieux industriels et commerciaux. Ces caractéristiques sont vérifiables à la MSA, les syndicats sont des acteurs particulièrement investis dans la vie de l'organisation, soit au cours des négociations, soit à travers les structures de représentation du personnel (le comité d'entreprise, les délégués du personnel, le comité d'hygiène et de sécurité).

C'est dans ce creuset que la négociation d'égalité professionnelle va puiser ses racines, elle a duré deux ans avant d'aboutir à la conclusion de l'accord de décembre 1991 et elle a été précédée d'une étude sur la gestion préventive de l'emploi et l'égalité professionnelle en 1990.

3. LES ORIGINES DE L'ACCORD

L'accord-cadre sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à la MSA du Finistère est le résultat d'une convergence d'intérêts entre des acteurs internes et externes qui ont saisi des opportunités de négocier.

3.1 Les origines externes

- L'effet de la loi : nous avons souligné dans le rapport de la première phase de la recherche que la loi relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes adoptée le 13 juillet 1983 permettait aux entreprises de conclure avec les organisations syndicales des plans d'égalité, destinés à lutter contre les inégalités de fait dont les femmes étaient victimes. Nous avons insisté sur le caractère facultatif de la négociation et conclu que cela condamnait les acteurs sociaux à mettre en place des démarches reposant sur le volontarisme. Cette nécessité de passer par la voie du volontarisme a rendu la démarche plus lente et plus longue à éclore, surtout dans les régions. Il ne faut donc pas s'étonner que la première négociation n'ait abouti en Bretagne que sept ans après l'adoption de la loi, en dépit de la création d'une dynamique régionale qui s'est mise en marche dès 1983. Dans le cadre de son organisation territoriale, le Ministère des Droits des Femmes créé en 1981, avait doté chaque région Française de délégation Régionale aux droits des Femmes chargée de la mise en oeuvre locale des politiques nationales d'égalité. Les déléguées qui se sont succédées en Bretagne ont fait de l'égalité professionnelle l'une de leur priorité régionale et se sont mises en quête, avec le concours des services de l'emploi et des organisations syndicales, d'entreprises susceptibles de développer avec succès des processus de négociation sur l'égalité professionnelle. La négociation engagée à la MSA a bénéficié du soutien de la délégation et de l'aide financière prévue par la loi pour la réalisation de l'accord.

-L'existence d'une dynamique régionale : La négociation du plan d'égalité à la MSA a bénéficié d'une dynamique régionale portée par de nombreuses actrices. Quand la loi a été adoptée en 1983, il n'existait pas localement de culture de la négociation d'égalité, ni de savoir-faire. La première tâche a consisté à former les négociateurs. La CFDT a mis en oeuvre assez rapidement un dispositif de formation avec le concours d'un Institut du travail présent au sein de l'Université de Rennes 2, dont le rôle consiste à former les responsables régionaux des organisations syndicales. Ces formations ont eu pour effet de conduire à la création au sein de l'Union régionale de la CFDT d'un groupe plus particulièrement chargé de l'égalité professionnelle qui a joué, dans l'espace régional, un rôle d'incitation et d'accompagnement des femmes dans les négociations sur l'égalité. Ce groupe a été investi de la mission de décliner au niveau régional la politique de mixité que la CFDT était en train d'élaborer au niveau national, au sein de ses propres structures et dans les entreprises.

Le succès de cette stratégie syndicale passait par la recherche de lieux de négociation susceptibles d'accueillir sans trop d'hostilité l'égalité professionnelle. Le choix de la MSA a été dicté par un ensemble de considérations : les inégalités semblaient flagrantes, la section syndicale était fortement impliquée dans l'analyse des situations comparées entre les femmes et les hommes, un conflit venait de s'y dérouler qui avait renforcé ses positions, la section était animée par des femmes qui étaient aussi membres du groupe régional d'égalité et les hommes responsables de la section semblaient plutôt ouverts et favorables à un plan d'égalité.

En 1989-1990 on était très motivés, l'effet loi Roudy n'était pas vieux et il y avait une dynamique régionale qui était très forte dans le syndicat. (Déléguée syndicale).

La conjugaison de ces influences externes et des problèmes internes auxquels étaient confrontés l'entreprise vont contribuer à déclencher le processus.

3.2 Les origines internes

La situation était idéale, il y avait des discriminations flagrantes et la direction changeait, ça lui permettait de dire "oui il y a des discriminations, mais elles ne sont pas de notre fait". (Délégué syndical).

Il est vrai que la situation interne à l'entreprise créait des conditions favorables à l'émergence d'une démarche d'égalité que les acteurs présents ont su identifier et inscrire dans un processus de négociation qu'ils souhaitaient voir aboutir.

-L'absence des femmes des postes d'encadrement : pour les raisons historiques précédemment décrites, les femmes bien que devenues plus nombreuses que les hommes à la MSA, disparaissaient quasiment dès que l'on abordait les classifications intermédiaires et supérieures de l'entreprise. 74% des femmes étaient employées (194 Femmes /232 Personnes dans la catégorie); un homme sur quatre était agent de maîtrise (14 hommes/69 personnes dans la catégorie); un homme sur 2 était cadre (57 hommes pour 63 personnes dans la catégorie). Cette inégalité dans la répartition des classifications se doublait d'inégalités salariales puisque les femmes étaient nombreuses à posséder les salaires les plus bas et de disparité dans l'accès à la formation, surtout pour les formations qualifiantes.

-Le vieillissement de l'encadrement masculin : une part non négligeable des hommes cadres avaient une ancienneté et un âge supérieurs à la moyenne de l'entreprise. Cela laissait entrevoir des possibilités de remplacement de ces hommes par des femmes, au moment de leur départ en retraite, et permettait d'envisager des espaces de promotion à l'intérieur d'une démarche d'égalité.

-Les mutations socio-techniques : la MSA procédait à l'informatisation de son organisation du travail. L'introduction d'un nouveau système informatique pour traiter les feuilles de soins remettait en cause l'organisation ancienne du travail construite par type de prestations, au profit d'une organisation reposant sur le regroupement des assurés par secteur géographique, pour l'ensemble des prestations sociales dont ils étaient bénéficiaires. Cette nouvelle donne organisationnelle exigeait de la part des agents une plus grande polyvalence. La MSA avait besoin de l'adhésion de ses agents, et en particulier des femmes, se trouvant aux premières lignes de l'informatisation.

-La diversification des emplois : la population agricole étant en diminution, la MSA était confrontée à la nécessité de diversifier ses activités pour assurer la viabilité et la pérennité de son système de protection sociale. Pour cela, il lui fallait développer de nouveaux métiers plus commerciaux, moins administratifs, et plus proches de ses usagers. La mobilisation des agents était, là encore, une condition de la réussite des stratégies de la Caisse et un des moyens de déplacer les effectifs administratifs nombreux vers des fonctions nouvelles. Inciter les femmes à diversifier leurs choix professionnels pouvait contribuer à ce résultat.

-Le changement de direction : 1990 est l'occasion d'un changement de direction à la tête de la MSA du Finistère et se traduit par l'arrivée d'une femme qui était directrice-adjointe. Le phénomène est loin d'être anecdotique dans la mesure où il est souvent présent dans les entreprises qui ont conclu des plans d'égalité entre 1983 et 1989. Il ne s'agit pas que d'une simple substitution de personnes (une femme succède à un homme), il s'agit souvent de l'accès de femmes, ayant des convictions dans le domaine de l'égalité, à la prise de décision. Tel est le cas à la MSA et ce facteur a joué un rôle essentiel dans la conduite des négociations et dans l'élaboration du contenu du plan.

-La création d'une direction des ressources humaines : Jusqu'en 1990, la MSA ne disposait pas de direction autonome des ressources humaines. La fonction "gestion du personnel" était antérieurement répartie entre le service de la paie qui en assurait l'aspect technique et la direction générale qui assurait la dimension politique et prenait en charge les relations avec les représentants du personnel. La création de cette direction marque un tournant dans la vie de l'organisation et dans sa façon de concevoir la place du facteur humain. Ce changement trouvera particulièrement à s'illustrer dans la démarche de négociation autour du plan d'égalité.

-La réalisation d'une étude préalable : avant de s'engager dans les négociations, les responsables de la Caisse et les organisations syndicales ont décidé de faire effectuer une étude préalable dont l'objectif était *"d'éclairer les protagonistes sur les termes possibles d'un accord, en évaluant, d'une part, les aptitudes des femmes à s'inscrire dans une démarche d'accès à l'encadrement, et d'autre part, d'apprécier les capacités de l'entreprise à valoriser les ressources détenues ou acquises par les femmes au cours de la démarche"* (lettre de commande au Céraf, 1989).

L'étude a été réalisée sous la forme d'une monographie comprenant deux parties : l'analyse de l'existant et un ensemble de préconisations destinées à alimenter un accord-cadre sur l'égalité. Elle a été effectuée à partir d'entretiens très approfondis des différentes catégories de personnels concernées par la négociation d'égalité. Elle a contribué à formaliser tous les intérêts qui s'attachaient à mettre en place un plan d'égalité à la MSA dans le cadre d'une gestion préventive des emplois dont elle semblait indissociable. Elle a également eu un effet pédagogique, dans la mesure où elle a permis à travers les comités de pilotage, d'expliquer ce qu'était l'égalité professionnelle et de dissiper certaines craintes des cadres masculins. Elle a contribué à nourrir le contenu de l'accord, à partir des données recueillies au cours de l'enquête, et de vérifier la disponibilité des femmes à s'engager dans les mesures qui allaient être proposées.

-Les obstacles : au-delà des obstacles budgétaires qui ont parfois été avancés, en raison notamment des contraintes imposées par les services de Tutelle, les obstacles ont essentiellement été de nature culturelle. Il était assez difficile de nier les inégalités entre les femmes et les hommes à la Caisse de MSA du Finistère tant les chiffres étaient probants. En revanche, il était plus difficile, pour les cadres en particulier, de donner à ces inégalités le statut de discriminations qu'il convenait de combattre au moyen de mesures plus ou moins contraignantes. Les débats ont longtemps porté sur la légitimité d'adopter des "quotas" (terme qui a été soigneusement évité au cours des négociations) et leur étendue. Une longue tradition de paritarisme, la volonté de la direction d'aboutir sur ce dossier et la ténacité des négociateurs syndicaux ont permis d'obtenir un compromis qui s'est réalisé sur une logique de redressement chiffrée pour trois ans et soumise à évaluation au terme de la période avant reconduction.

-La mise en place d'une commission d'égalité professionnelle : l'étude a été immédiatement suivie par la création d'une Commission d'égalité comprenant des agents de direction, des cadres, des agents de maîtrise, des employés et des représentants du personnel. Elle a travaillé à l'élaboration de propositions sur la formation, les absences de longue durée, le temps partiel et l'accès des femmes à l'encadrement.

Il est difficile dans ce faisceau de conditions qui ont contribué à l'émergence de l'accord d'égalité à la MSA d'établir une hiérarchie, ou une chronologie fiable. C'est l'addition et la convergence de ces facteurs portés par des acteurs convaincus et animés par la volonté d'aboutir à un accord qui ont simultanément alimenté le processus de négociation.

4. LE CONTENU DE L'ACCORD

L'originalité de l'accord MSA par rapport à d'autres accords Français d'égalité conclus à la même période est de comporter des engagements chiffrés et datés de promotion des femmes, de vouloir agir à long terme sur la culture de l'organisation en lui insufflant un esprit d'égalité et d'améliorer des dispositifs de suivi.

4.1 Des engagements chiffrés et datés

Le contenu de l'accord ayant été présenté lors de la seconde phase de la recherche, il n'a pas semblé utile d'en reprendre le détail qui se trouve en annexes. Nous nous sommes limités à un rappel succinct de son contenu pour privilégier ses caractères spécifiques.

L'accord-cadre du 3 décembre 1991 comprend deux titres respectivement consacrés aux objectifs de l'accord (titre I) et à ses moyens (titre II).

Le titre I définit trois objectifs :

- L'amélioration des qualifications,
- L'accès des femmes à l'encadrement,
- La diversification des emplois.

Le titre II traite des règles de comportement, de l'identification des potentiels, des procédures de concertation et de suivi.

Dans le cadre de l'amélioration des qualifications, la direction s'engageait à promouvoir au titre du plan six femmes par an au coefficient 140 (des femmes se trouvant au coefficient 132). En ce qui concerne l'accès à l'encadrement, la direction s'engageait, parmi les promotions à un premier poste d'encadrement, "*à promouvoir une proportion de femmes au moins égale à leur représentation dans la population des agents de maîtrise et employées*" (article 1.2. de l'accord). Elle s'engageait aussi à examiner et mettre en oeuvre la mixité au niveau des nouveaux emplois créés dans le cadre de la diversification des activités de la Caisse. Pour assurer la mise en oeuvre de ses engagements, la direction prévoyait un dispositif de formation accompagnateur et de mettre à profit les départs en préretraite à mi-temps pour promouvoir les femmes.

4.2 Des actions à long terme

Destinées à infléchir les pratiques sexuées de l'organisation et modifier sa culture, l'accord prévoyait la remise tous les trimestres, de données sur la formation, par filière et par sexe, au Comité d'entreprise. Une vigilance dans les appels à candidatures pour éviter des phénomènes d'identification du caractère masculin ou féminin du poste à pourvoir était prévue. Les congés de longue durée, de maternité et les temps partiels devaient faire l'objet d'un contrôle de leurs effets directs et indirects sur les promotions et les accès à la formation. Une note de service annexée à l'accord précisait les consignes et règles de bonnes conduites à respecter pour assurer l'égalité dans le domaine de la formation, des congés longue durée, et de la circulation de l'information.

4.3 Un dispositif de suivi

Contrairement à d'autres accords français, l'accord MSA prévoyait des moyens et structures de suivi. Une commission plénière qui prenait la suite de la commission d'égalité et composée de la même façon était chargée du bilan d'application annuel de l'accord et de faire des propositions pour les années à venir. Une commission restreinte, composée de représentants de la direction et de représentants du personnel désignés par les organisations syndicales, était investie du suivi au quotidien de l'application du plan, de la note de service et de tous les problèmes pouvant surgir à l'occasion de l'application de l'accord. Elle pouvait être réunie à tous moments par la Direction si le besoin en était exprimé.

Le paritarisme a été une constante de la démarche d'égalité à la MSA et il a été particulièrement formalisé dans le contenu même de l'accord, ce qui lui donne ce côté très spécifique par rapport à la moyenne des accords d'égalité français. Ce particularisme est indissociable de l'histoire, de la vitalité de la négociation et de l'appartenance au mouvement mutualiste de la Caisse de la MSA du Finistère.

5. LES SUITES DE L'ACCORD

Conformément aux termes de l'accord, un bilan complet de son exécution été effectué en 1994. le bilan laisse apparaître le respect global des engagements sur la période prévue, en particulier au niveau des "quotas" de femmes promues. Au-delà de ces effets directs les entretiens donnent à entendre que la démarche a suscité des effets induits du côté des femmes et de la culture de l'organisation. La question qui reste posée est celle de la pertinence de la continuité de la démarche au-delà de l'esprit d'égalité qui semble à présent égarer au sein de la MSA.

5.1 Les effets directs de l'accord

Les engagements de promouvoir des femmes à des postes d'encadrement à la faveur des départs en retraite ont été, de l'avis général, tenus :

En 1991 : 11 femmes cadres, 55 agents de maîtrise

En 1994 : 18 femmes cadres, 80 agents de maîtrise.

7 femmes ont eu accès à l'encadrement en application du plan et 18 femmes ont été promues agents de maîtrise à titre personnel. Ces quotas étaient *"les mesures les plus drastiques de l'accord"* selon l'expression de la direction, mais chacun convient qu'elles étaient nécessaires et que sans elles *"il n'y aurait pas eu autant de promotions"* (délégués syndicaux).

"Sans le plan ça aurait évolué mais pas dans une telle proportion". (DRH)

De la même façon, les rattrapages prévus en terme de coefficient de salaires ont été respectés et les mesures d'accès à la formation envisagées ont été mises en place. De part et d'autre, syndicats et direction soulignent que le plan a été correctement appliqué pendant les trois ans et que la logique de redressement a plutôt bien fonctionné au profit des femmes. De ce fait, *"les discriminations les plus flagrantes"* (délégué syndical) se sont atténuées. Le taux des femmes cadres a doublé entre 1991 et 1994 et il ne reste plus dans l'entreprise de *"bastions masculins"*. Dans la filière informatique une femme a été recrutée par promotion et dans la filière des techniciens de prévention une femme est arrivée par recrutement extérieur. Chacun de la direction et des syndicats se réjouit de cette situation et l'attribue au caractère contraignant de l'accord. Il reste quelques divergences d'interprétation sur une opération relative à 40 bilans de compétences qu'ont effectué des femmes dans le cadre de l'accord, en vue de faire le point sur leur situation professionnelle et de se doter éventuellement d'un projet. Chacun convient que l'opération n'a pas atteint les résultats escomptés, mais la direction en impute une partie aux femmes elles-mêmes qui y seraient, pour certaines, *"allées pour voir, sans véritable projet"* et les représentants syndicaux avancent que la direction étant dans l'incapacité de définir les évolutions à venir il était difficile aux femmes de se construire un projet.

Il reste qu'à l'issue de cette phase de rattrapage les femmes ne représentent toujours pas dans les fonctions d'encadrement une proportion équivalente à celle qu'elles occupent dans les effectifs. En effet, le total des cadres (61) se répartit entre 31,15% de femmes et 68,85% d'hommes, mais les femmes cadres ne représentent que 6,64% de l'effectif féminin total (75,07%); alors que les hommes cadres représentent 44,20% de l'effectif masculin de la Caisse (24,93%). Un homme sur deux à la MSA est cadre contre une femme sur quinze. L'accord a pendant trois ans contribué à corriger les inégalités, et il semble avoir introduit une dynamique de transformation des conditions d'emploi des femmes à la MSA. La question posée aujourd'hui est celle du maintien et du développement de cette dynamique jusqu'à obtention de l'égalité professionnelle dans les fonctions d'encadrement.

Direction et organisations syndicales ont souligné au cours des entretiens, la nécessité de *"demeurer vigilants"* pour que les vieux réflexes et le sexisme ne resurgissent pas, mais chacun raisonne comme si le plan était achevé et remplacé par *"un esprit d'égalité"* qui lui aurait survécu" (direction), et une *"obsession d'égalité"* du côté syndical. Cela étant dit, l'accord qui était à durée déterminée n'a pas fait l'objet d'une reconduction clairement énoncée avec fixation de nouveaux objectifs ou continuation des objectifs initiaux. Le délégué syndical rencontré nous a fait valoir que d'un point de vue juridique sa reconduction au-delà du terme, en l'absence de dénonciation, valait reconduction tacite et que *"le paritarisme sur le sujet continuait de fonctionner et s'était plutôt accentué."* Il semble néanmoins que l'accord corresponde à une démarche *"datée"* qui serait aujourd'hui *"dépassée"* (la direction) compte tenu des résultats et des changements acquis.

"C'est vrai que si maintenant on mettait en avant le plan d'égalité professionnelle personne ne comprendrait, ça passerait mal, les différentes parties du protocole ont été respectées" (la direction en réponse à la question : est-ce que ce serait plus facile ou difficile aujourd'hui de mettre en place une telle démarche?)

À la MSA, comme dans d'autres entreprises Françaises, la démarche d'égalité professionnelle a été conçue comme une démarche de correction à un moment donné de l'histoire de l'entreprise et a permis de résorber des discriminations les plus choquantes. Elle a dû mal, ici comme ailleurs, à s'inscrire de façon systémique et permanente dans le fonctionnement de l'entreprise et dans le processus de négociation. Le fait d'avoir conclu un tel accord a créé dans l'entreprise une sensibilité aux rapports sociaux de sexe, au point qu'une vigilance continue à s'exercer et donne aux acteurs les moyens d'identifier et de prévenir les risques de discriminations directes. Cependant, la démarche ne s'est pas diffusée dans l'ensemble des dossiers et des priorités de la Caisse de façon explicite. Elle surgit quand les femmes sont au coeur des dispositifs en discussion, tels que le temps partiel, ou lorsque la question de l'égalité est à l'ordre du jour lors des négociations annuelles, mais elle n'est pas abordée dans les dossiers, dits généraux, tels que la révision des classifications, la réflexion sur le temps de travail qui se met en place, le problème des évaluations qui a fait l'objet d'un récent dossier...etc.

Certes, la culture de l'organisation s'est trouvée modifiée par l'arrivée des femmes dans des fonctions de responsabilité qui leur étaient jusque là fermées et leur participation au processus de décision a modifié les représentations sur le rôle professionnel des femmes, et engendré une évolution des mentalités.

"Le grand mérite de l'accord, c'est d'avoir démontré que l'égalité professionnelle n'est en rien un obstacle à quoi que ce soit : la compétence, la productivité, l'efficacité, la pugnacité, un cadre est un cadre." (DRH)

Le maintien des liens entre les salariées et la Caisse lors des congés de maternité et de longue durée témoigne d'une modification de la perception du rapport des femmes au travail. Toutefois, la question de l'impact du non partage des responsabilités familiales entre les hommes et les femmes n'a pas occasionné de réflexion, ni de campagne menée en interne, au-delà de l'impression vaguement ressentie par les représentants syndicaux, que hommes et femmes ne font pas les mêmes usages sociaux des horaires variables et du temps partiel. La question dite de la "conciliation entre la vie professionnelle et privée" est plutôt considérée comme une question relevant de l'extérieur de l'entreprise, dans la mesure où la MSA offre des possibilités d'aménagements temporels qui semblent de nature à permettre aux individus de s'organiser (congés pour enfant malade, horaires variables, congés parentaux...etc.).

5.2 Les effets induits

Au-delà des effets directs mesurables entre l'avant et l'après accord, les partenaires de l'opération ont constaté des effets induits, peut-être moins mesurables mais néanmoins perceptibles à l'échelle de l'organisation.

Ainsi la déléguée syndicale a noté au cours de l'entretien que quelques femmes avaient dans leur commune accédé à des mandats municipaux et qu'elles attribuaient cette participation à la vie locale au bénéfice de la démarche d'égalité professionnelle menée à l'interne. De la même façon elle a souligné l'impact sur leur vie privée :

"Au sein de certains conflits familiaux des femmes ont eu des exigences qu'elles n'avaient pas auparavant,... elles ont pris conscience des inégalités, ça c'est un plus, ça n'existait pas avant."

Des femmes ont aussi entrepris des parcours personnels de formation à l'occasion du plan d'égalité qu'elles ont poursuivi ensuite sur ou hors temps de travail, y compris des formations diplômantes. La direction de ce point de vue pense que le plan a été une formidable occasion "pour celles qui voulaient se bouger de le faire en leur donnant un coup de pouce." En revanche, elle reste plus sceptique sur le bénéfice tiré par toutes celles qui ne s'étaient jamais interrogées sur leur situation professionnelle au sein de la Caisse. Ce que la déléguée syndicale évoque en d'autres termes en disant :

"Il faut toujours restées vigilantes, car les femmes reprennent leurs vieilles habitudes et oublient de postuler. La démotivation touche plus les femmes car elles sont au bas de l'échelle, elles supportent plus facilement que les hommes les bas coefficients, elles sont globalement moins frustrées que les hommes de rester employées, on le voit même chez nos adhérentes. On a plus de difficulté à rendre illégitime, même chez certaines diplômées, le fait d'accepter des emplois déqualifiés, aux motifs que c'est tout de même du boulot (du travail)".

L'accord d'égalité à la MSA est une indéniable démarche de rattrapage et de correction des inégalités, mais ce redressement étant en partie effectué, la démarche d'égalité professionnelle a du mal à se transformer en démarche structurelle et systémique en permanence actualisée et intégrée à l'ensemble des stratégies de l'entreprise et au dialogue social, en dépit de l'esprit d'égalité qui souffle sur l'entreprise et de la vigilance exercée. Nous avons le sentiment que notre enquête dans le cadre de cette étude a été l'occasion de ressortir le dossier et d'évoquer, voire, suggérer aux protagonistes, des idées pour relancer la problématique de l'égalité dans les débats à venir sur le temps de travail.

Un autre constat qui a été fait de part et d'autre lors de la rencontre est celui du caractère isolé de la démarche menée à la MSA. Il n'y a pas eu de transfert au sein d'autres caisses de MSA voisines ou sur l'ensemble du territoire national, en dépit d'une bonne couverture médiatique de l'accord. La direction l'explique par le fait que les inégalités étaient plus fortes dans le Finistère que dans les autres départements, ce qui accrédite bien la thèse de la logique correctrice. Les représentants syndicaux avouent avoir été sollicités par d'autres sections d'entreprises pour présenter l'accord, mais cela ne s'est pas traduit par des négociations et ils reconnaissent être demeurés "*marginiaux*". Ils notent cependant les progrès de la mixité dans leur organisation. Au sein de leur entreprise depuis 1989 des femmes sont devenues déléguées syndicales, membres du comité d'entreprise, et du comité d'hygiène et de sécurité. La Fédération de l'agro-alimentaire dont ils dépendent est également dirigée par une femme : "*l'égalité on y pense souvent, mais c'est un dossier transversal aujourd'hui dans l'organisation plutôt qu'à part*".

Ici, comme ailleurs, nous leur avons fait observer à quel point la transversalité pouvait être à l'origine d'une dilution, voire d'une altération, de la préoccupation d'égalité quand elle n'est pas strictement affichée et portée par des structures et des systèmes plus ou moins contraignants. Ils ont convenu que le sujet est souvent passé sous silence dans la négociation lorsqu'il s'agit de thèmes dits généraux dans lesquels la question des rapports sociaux de sexe n'est pas expressément affichée par des négociateurs "*obsédés par l'égalité entre les femmes et les hommes*". (délégué syndical)

Pour conclure, cette recherche sur la négociation collective et l'égalité des chances en Europe, nous voudrions dire, en nous appuyant sur le cas étudié, combien il nous semble nécessaire, pour que le dialogue social européen s'empare de l'égalité entre les femmes et les hommes que cette dernière soit considérée par les négociateurs comme une valeur indissociable de la réussite économique et de la justice sociale. À ce titre, elle mérite l'attention des acteurs, la mobilisation de leurs énergies, l'attribution de moyens matériels et humains, la création de services qui la prennent en charge et forment ceux et celles qui s'en occupent. Sa réussite suppose que la question des rapports sociaux de sexe soit intégrée dans tous les sujets à négocier, analysée et contextualisée. Enfin, la recomposition permanente de la division sexuelle du travail et la difficulté des partenaires sociaux à intégrer l'égalité professionnelle dans leurs négociations plaident, dans le cas français, en faveur de l'introduction dans le droit du travail d'une obligation de négocier. L'expérience montre et prouve que là où la négociation s'est inscrite dans un système de contraintes, les négociateurs ont développé des savoir-faire, mis en place des études pour examiner le champ des possibles, transformer les conditions d'emploi, de travail et de formation des femmes et à plus long terme, ils ont infléchi les pratiques sociales teintées de sexisme et inventé des dispositifs qui ont profité à l'ensemble des salariés.

Documents utilisés

Céraf, (1990), Gestion préventive de l'emploi et égalité professionnelle à la CMSA du Finistère.

Doniol-Shaw G., Junter-Loiseau A. et ali (1989), Les plans d'égalité professionnelle, étude bilan 1983-1989, La documentation Française, Paris.

CMSA : dossiers internes :

-Accord-cadre relatif à la mise en oeuvre d'un plan d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, décembre 1991.

-Bilan d'exécution du plan d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, 1991-1994, décembre 1994.

-Évaluation des bilans de compétence réalisés de septembre 1993-1994.

-Bilan de la formation 1995-1996.

-Le Messenger, journal interne 1994-1996.

-La lettre d'information des salariés, N°18, septembre 1996.

Divers articles parus dans la presse locale et spécialisée.