



La mise en œuvre des accords d'égalité professionnelle
Analyse de huit démarches d'entreprises

Contrat : marché MAPA n° 07/00254

*Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille et de la Solidarité
Service des Droits des Femmes et de l'Egalité
Mission études, recherche et statistiques*

Septembre 2008



14, rue Gorge de Loup – 69009 LYON

04 78 83 44 78

www.essorconsultants.fr

Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille et de la Solidarité
Service des Droits des Femmes et de l'Égalité
Mission études, recherche et statistiques
14 avenue Duquesne – 75350 PARIS 07 SP
Marché n°07/00254 du 4 avril 2007

Etude suivie par :

Martine BUFFIER-MOREL – Bureau de l'égalité professionnelle (01 53 86 10 33)

Soizic JOUBERT – Mission Etudes, Recherche et Statistique (01 53 86 10 37)

La mise en œuvre des accords d'égalité professionnelle

Analyse de huit démarches d'entreprises

Septembre 2008

Auteurs :

Michel PEPIN (michel.pepin@essorconsultants.fr)

Myriame MAUFROY (myriame.maufroy@essorconsultants.fr)

Anne FLOTTES (anne.flottes@essorconsultants.fr)

ESSOR Consultants - 14 rue Gorge de Loup – 69009 LYON

Tel 04 78 83 44 78 Fax 04 78 83 28 12

Site www.essorconsultants.fr

Les monographies d'entreprise ont été réalisées par :

- Anne FLOTTES (PNEU et DISTRI 1)
- Myriame MAUFROY (AERO, ELEC, DISTRI 2 et LOISIR)
- Michel PEPIN (PHARMA et BANQUE)

La synthèse a été rédigée par Michel PEPIN en collaboration avec Anne FLOTTES et Myriame MAUFROY.

Nous remercions :

- ***Tous les acteurs des entreprises qui nous ont reçus et fait part de leurs points de vue***
- ***Martine BUFFIER-MOREL et Soizic JOUBERT, du service des Droits des Femmes et de l'Égalité, qui ont suivi l'étude et ont soutenu notre démarche***
- ***Les membres du Comité de Pilotage : Olivier BARRAT, de la DGT ; Antoine NABOULET, de la DARES ; Marie WIERINK, de la MIRE-DREES ; Nadia KESTEMAN, de la CNAF, qui ont contribué au choix des entreprises et nous ont fait part de leurs réactions lors de la présentation d'analyses intermédiaires et sur une première version finale.***

Résumé

Objectifs et méthode

L'objectif de l'étude était de prendre la mesure de la réalité de la mise en œuvre des accords d'égalité professionnelle et de leurs effets dans l'entreprise. Il s'agissait aussi de mieux comprendre les obstacles à cette mise en œuvre, et de caractériser l'impact sur les comportements des acteurs (acteurs institutionnels et acteurs de terrain).

Il s'agit d'une étude qualitative par monographies, dans 8 entreprises d'activités diverses :

- 4 dans le secteur industriel (pneumatique, aéronautique, équipements électriques, pharmacie),
- 4 dans le secteur des services (2 dans la distribution, banque, loisirs).

Cet échantillon, bien que ne visant aucune représentativité statistique, offre une palette large de situations en matière de présence des femmes (entre 10 et 72% de l'effectif total, entre 9 et 45 % parmi les cadres). Par contre, presque toutes sont de taille importante (il s'agit souvent de groupes), car les accords signés l'ont été quasi-exclusivement par des grandes entreprises.

Dans chaque entreprise ont été rencontrés la direction, les organisations syndicales, et des acteurs de terrain (encadrement, salariés concernés à des titres divers par les mesures de l'accord). Ce double niveau d'approche était au cœur de la méthode, de façon à pouvoir dépasser la seule analyse de l'accord lui-même.

Deux difficultés méthodologiques principales ont été rencontrées :

- La constitution même de l'échantillon a pris du temps, car, pour des raisons diverses (renégociation de l'accord, restructurations, charge de travail, manque d'intérêt, ..), plusieurs entreprises sollicitées n'ont pas donné suite à nos demandes
- L'identification de situations de terrain pertinentes à analyser n'a pas toujours été simple, ce qui montre qu'il n'est pas facile de cerner précisément les effets d'un accord, qui comporte souvent des mesures dans des registres très différents, sur une problématique qui irrigue de nombreux processus de gestion des ressources humaines.

Des logiques d'action multiples qui coexistent

La grande diversité du contenu des accords nous a conduits à proposer une lecture transversale à partir de « logiques d'action ». On peut considérer que chaque entreprise offre un mélange particulier entre ces sept logiques qui structurent la mise en œuvre :

- Tendre vers l'égalité salariale
- Féminiser l'encadrement
- Pallier des difficultés de recrutement
- Traiter des difficultés de gestion de l'emploi
- Faciliter l'exercice de la parentalité et la vie hors-travail
- Faire évoluer les comportements des acteurs en faveur de l'égalité
- Valoriser l'image de l'entreprise

Le rapport détaille pour chacune de ces logiques les objectifs poursuivis et les leviers d'action utilisés. En synthèse transversale, nous avons identifié les logiques qui, de notre point de vue d'analyste extérieur, nous paraissaient prépondérantes dans les entreprises. Sauf exception, chaque entreprise voit cohabiter plusieurs logiques prépondérantes, ce qui confirme que l'égalité professionnelle est un thème pluriel.

Les logiques les plus fréquentes sont l'égalité salariale, la féminisation de l'encadrement, la gestion de l'emploi, et l'image de l'entreprise. Les difficultés de recrutement concernent plutôt les entreprises industrielles.

Deux logiques nous sont apparues comme moins présentes, malgré l'existence dans les accords de diverses dispositions : la parentalité et la vie hors-travail d'une part (ceci tient peut-être au fait que le sujet a déjà été traité largement dans des accords RTT), et l'action sur le comportement des acteurs d'autre part.

Les processus de négociation et de mise en œuvre

L'étude analyse ensuite les processus de négociation et de mise en œuvre des accords, ainsi que les rôles des différents acteurs.

Les négociations ont le plus souvent été impulsées par les Directions. Elles ont été en général courtes et peu conflictuelles : sauf exception, les accords ont été signés par tous les syndicats présents.

Il faut insister sur l'importance de la phase préparatoire aux négociations proprement dites. La qualité des travaux réalisés pour alimenter les partenaires (analyses statistiques, diagnostics, recueil des points de vue dans l'entreprise, ..) est un facteur important pour aboutir. Ces travaux ont souvent mobilisé la Commission Egalité Professionnelle existante, mais aussi des groupes de travail spécifiques mandatés pour approfondir des thèmes précis.

Parmi les autres facteurs favorables à l'aboutissement des négociations, on peut souligner le rôle joué par la continuité des acteurs impliqués sur la problématique de l'égalité (cette continuité étant plus souvent effective du côté des organisations syndicales que du côté des directions). Cette continuité favorise un approfondissement progressif des analyses et une maturation dans la maîtrise de questions complexes (comme la compréhension des écarts de rémunération à partir d'indicateurs de synthèse). Ce point a été constaté en particulier dans le cas des renégociations, où l'on peut parler d'un véritable « apprentissage » des acteurs (au moins pour les acteurs de la négociation).

L'enjeu de la cohérence avec les autres négociations (rémunérations, gestion prévisionnelle des emplois et compétences, mobilité, temps de travail) est également à mentionner.

Pour la mise en œuvre proprement dite, le premier constat est celui d'une « perte en ligne » assez rapide entre le niveau des acteurs de la négociation et le niveau des acteurs de terrain, malgré les actions d'information, sensibilisation ou formation généralement mises en œuvre.

L'accord n'est souvent connu que de façon très générale et, par ailleurs, la prise de relais par l'encadrement opérationnel se heurte à la réalité des contraintes et objectifs de production, ce qui induit parfois un certain scepticisme.

Les processus classiques de GRH (recrutement, évaluation, gestion des rémunérations) apparaissent comme des vecteurs structurants de la mise en œuvre, car ils sont déjà intégrés dans les pratiques de management et ont l'avantage d'être traduits dans des procédures qui peuvent être adaptées pour y intégrer formellement la dimension de l'égalité. Néanmoins, ceci tend aussi à cibler la mise en œuvre sur certains aspects de l'accord au détriment d'autres mesures plus qualitatives.

Conclusions

On peut avancer que la loi a eu un effet d'impulsion significatif dans les entreprises rencontrées, en particulier sur la question de l'égalité salariale et la prise en compte de la parentalité. Sur le premier point, on note un approfondissement des approches (analyses statistiques, méthodes de mesure des écarts, approches correctrices ciblées, ..). Sur le second point, la neutralisation des périodes de congés maternité, parentaux ou d'adoption, est une mesure intégrée partout.

Mais il nous a semblé que ce ciblage sur ces aspects, et plus largement sur les processus de GRH, constituait, a contrario, un frein aux approches par la transformation des conditions de travail et d'emploi. Divers facteurs structurels explicatifs de situations d'inégalité, restent ainsi peu questionnés : contraintes d'horaires, charge de travail des cadres, pénibilité de certains postes de travail, persistance d'images sexuées des emplois, etc. Pourtant, beaucoup d'acteurs de terrain nous ont fait part de leur sentiment qu'une véritable transformation des situations nécessiterait de s'attaquer à ces contraintes.

Parmi les pistes d'action possibles au-delà de cette étude, nous suggérons d'approfondir la question de l'utilisation des indicateurs d'écarts de rémunération, d'évaluer de façon plus détaillée les démarches axées sur la transformation de l'organisation du travail, et enfin de donner plus de visibilité aux questions de conditions de travail et santé dans l'approche de l'égalité.

Sommaire

1. OBJECTIFS ET METHODE.....	6
1.1 LES ATTENTES DU SERVICE DES DROITS DES FEMMES ET DE L'EGALITE	6
1.2 LE PROCESSUS DE RECHERCHE DES ENTREPRISES	6
1.3 LE DEROULEMENT DES INVESTIGATIONS	8
1.4 LES DIFFICULTES RENCONTREES	9
1.5 UNE INTERPRETATION DE CES DIFFICULTES	10
2. PRESENTATION DES ACCORDS ANALYSES	12
2.1 TABLEAU SYNTHETIQUE.....	12
2.2 FICHES SYNTHESE.....	13
PNEU.....	14
AERO	16
ELEC	18
PHARMA	20
DISTR1	22
DISTR2.....	24
BANQUE.....	26
LOISIR	28
3. UNE LECTURE TRANSVERSALE A PARTIR DES « LOGIQUES D'ACTION ».....	30
3.1 LA NOTION DE « LOGIQUE D'ACTION ».....	30
3.2 TENDRE VERS L'EGALITE SALARIALE	32
3.3 FEMINISER L'ENCADREMENT	35
3.4 PALLIER DES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT	37
3.5 TRAITER DES DIFFICULTES DE GESTION DE L'EMPLOI	38
3.6 FACILITER L'EXERCICE DE LA PARENTALITE ET LA VIE HORS-TRAVAIL	40
3.7 FAIRE EVOLUER LES COMPORTEMENTS DES ACTEURS	42
3.8 VALORISER L'IMAGE DE L'ENTREPRISE	43
3.9 EN SYNTHESE : LES LOGIQUES PREPONDERANTES DANS L'ECHANTILLON.....	44
4. ANALYSE DES PROCESSUS DE NEGOCIATION ET DE MISE EN OEUVRE.....	47
4.1 LES NEGOCIATIONS	47
4.2 LES MISES EN ŒUVRE	51
4.3 DES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DE LONGUE DUREE	53
5. ELEMENTS DE CONCLUSION	55
5.1 L'INCITATION A AGIR IMPULSEE PAR LA LOI	55
5.2 LES FREINS A UNE APPROCHE DE TRANSFORMATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI	56
5.3 QUELQUES SUGGESTIONS POUR ALLER PLUS LOIN.....	57
ANNEXE : LES POINTS DE VIGILANCE DANS L'INTERPRETATION DES ECARTS DE REMUNERATION	59

1. Objectifs et méthode

1.1 Les attentes du Service des Droits des Femmes et de l'Égalité

Fin 2006, le Service des Droits des Femmes et de l'Égalité a souhaité prolonger et approfondir les résultats d'une étude réalisée en 2005¹, portant sur le contenu d'une quarantaine d'accords d'égalité professionnelle. En effet, il lui semblait nécessaire de s'interroger, au-delà du contenu formel de ces accords, sur les effets concrets obtenus. Il s'agissait donc, à travers une étude qualitative sous forme de monographies d'entreprises, d'une approche de terrain pour mieux appréhender la réalité des impacts des accords, ainsi que la nature des obstacles rencontrés dans leur mise en application.

Plus précisément, cette évaluation devait aborder deux niveaux complémentaires :

- celui de « l'effectivité » des accords, c'est-à-dire du degré de traduction concrète, sur le terrain, des mesures ou dispositifs définis par le texte signé,
- celui de l'évolution des comportements des acteurs de l'entreprise par rapport à la problématique de l'égalité professionnelle (comment intègrent-ils dans leurs pratiques les objectifs d'égalité ?)

Il est à noter que l'étude s'est inscrite dans un contexte marqué par l'évolution du cadre législatif. En effet, la loi du 23 mars 2006² sur l'égalité salariale entre hommes et femmes est venue compléter les dispositions en vigueur issues de la loi du 9 mai 2001 sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette nouvelle loi a mis l'accent sur l'obligation de négocier :

- d'une part sur la suppression des écarts de rémunération, avec un objectif d'aboutir à l'égalité salariale fin 2010,
- d'autre part sur l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie familiale.

On verra que cette évolution législative est un élément qui compte dans les démarches des entreprises rencontrées, notamment pour celles dont l'accord a été négocié ou renégocié après la nouvelle loi de 2006 (3 cas sur 8). La perspective de mesures complémentaires (telles que des sanctions financières en cas de non-respect de l'objectif d'égalité en 2010), évoquée par les pouvoirs publics, est également un facteur pris en compte dans les réflexions de certains responsables d'entreprise.

1.2 Le processus de recherche des entreprises

Notre proposition prévoyait d'analyser 8 à 10 entreprises. Le premier Comité de Pilotage de l'étude, en mars 2007, a débattu des critères et de la méthode de constitution de cet échantillon.

¹ « Accords sur l'égalité professionnelles suite à la loi du 9 mai 2001 : premiers éléments d'analyse », J. Laufer et R. Silvera, Editions Emergences, 2005

² Loi n°2006-340 du 23 mars 2006, suivie de 2 décrets d'application :

- l'un (n°2006-1270 du 18.10.2006) relatif aux indicateurs permettant d'apprécier l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale dans le rapport annuel sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise,
- l'autre (n°2006-1501 du 29.11.2006) relatif aux outils méthodologiques de suivi de l'application de la loi du 23.3.2006

Une circulaire commune SDFE/DGT/DGEFP du 19 avril 2007 complète ces décrets en détaillant les modalités d'application, les outils de suivi et les aides financières de l'Etat.

Dans un premier temps, nous sommes partis d'une analyse des caractéristiques des accords disponibles³ en termes de date de signature, taille, secteur d'activité. Cette analyse a montré qu'une forte majorité d'accords était produite par de grandes ou très grandes entreprises. Par ailleurs certains secteurs étaient fortement représentés (par exemple la banque).

Par ailleurs, le Comité de Pilotage a souhaité exclure de l'échantillon :

- les très grandes entreprises (EDF, SNCF, France Telecom, etc.) dans la mesure où il aurait été difficile de réaliser une analyse significative dans le volume de jours imparti à l'étude, et où ces entreprises présentent des spécificités qui limitent le caractère transposable des analyses,
- les entreprises ayant obtenu ou demandant la labellisation⁴ « Egalité professionnelle », de façon à éviter toute confusion entre l'étude et une démarche d'audit (nous verrons que ce critère n'a été que partiellement respecté).

Le débat a ensuite conduit à privilégier une approche à partir de problématiques spécifiques. Le Comité de Pilotage a souhaité que la structure de l'échantillon permette d'aborder quatre aspects.

La problématique du temps partiel contraint

Ce critère conduisait à rechercher, soit des entreprises de la grande distribution, soit des entreprises de services avec de fortes variations d'activité.

La problématique des « métiers masculins » et du « plafond de verre »

Ce critère orientait plus particulièrement vers des entreprises industrielles.

La problématique de féminisation de l'encadrement en lien avec les questions de temps

Etaient évoquées à ce titre des entreprises de la banque ou de secteurs de haute technologie.

Des entreprises « originales »

Cette notion d'originalité renvoyait à des secteurs d'activité en émergence ou en développement, ou à des entreprises de taille moyenne, pour éviter de n'analyser que des grandes entreprises, très majoritaires dans la base d'accords.

En fonction de ces critères, une première liste d'une vingtaine d'entreprises fut validée par le Comité de Pilotage. Ces entreprises ont alors reçu un courrier du Service des Droits des Femmes et de l'Egalité, qui présentait les objectifs de l'étude, la méthode de travail prévue, et annonçait la prise de contact par les intervenants.

³ Base de données de l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (ORSE) recensant les accords d'entreprise, consultable sur le site www.egaliteprofessionnelle.org

⁴ La labellisation est décernée par AFNOR Certification, conformément à l'avis donné par la Commission de labellisation après un audit réalisé sur trois catégories de critères :

- les actions structurantes en faveur de l'égalité professionnelle (relations sociales, information et culture d'entreprise)
- l'égalité dans la gestion des ressources humaines et le management
- l'égalité par la prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel

Nous avons ensuite pris contact avec les destinataires du courrier du SDFE (la plupart du temps les directeurs ayant signé l'accord). Pour compléter cet échange téléphonique, nous avons préparé une courte note méthodologique qui résumait le déroulement souhaité, et que nous pouvions envoyer à nos interlocuteurs afin de les aider dans leur communication interne et la sollicitation des acteurs utiles à rencontrer (représentants syndicaux, cadres, ...)

Cette première liste dut être élargie lors du Comité de Pilotage suivant, en septembre 2007, pour tenir compte des difficultés rencontrées pour accéder à un nombre suffisant d'entreprises (difficultés que nous analysons plus loin). Au total, huit monographies d'entreprises ont été réalisées.

1.3 Le déroulement des investigations

La méthode d'investigation a été structurée en deux temps.

Premier temps : l'accord vu par les acteurs institutionnels

Un premier temps a été axé sur la rencontre des acteurs institutionnels impliqués dans la négociation. L'objectif était ici de :

- comprendre les motivations et les logiques de négociation,
- analyser le processus de mise en œuvre de l'accord,
- recueillir le point de vue de ces acteurs sur les effets perceptibles, et plus largement sur leur appréciation des apports et des limites de cette démarche.

Ce premier temps nous a permis également de recenser un certain nombre de documents au-delà de l'accord lui-même (par exemple des supports de communication interne sur l'accord, ou bien des documents préparatoires à la négociation), ainsi que les données chiffrées accessibles (rapports de situation comparée, études statistiques sur les rémunérations, ...).

Second temps : l'accord vu par des acteurs de terrain

Un second temps a été ciblé sur une approche de l'accord à partir des points de vue d'acteurs de terrain, définis avec la direction en fonction des objectifs de l'accord et de la structure organisationnelle de l'entreprise.

Dans ces entretiens, nous avons cherché à comprendre :

- comment l'accord était connu et compris par nos interlocuteurs,
- quelles étaient les conséquences concrètes les plus importantes dans leur activité,
- globalement, quelle était leur perception de l'évolution de leur entreprise en matière d'égalité professionnelle.

Rédaction d'une monographie

A l'issue de ces entretiens, chaque entreprise a fait l'objet d'une monographie. Celle-ci a été adressée à la Direction de l'entreprise et aux acteurs rencontrés afin qu'ils puissent réagir ou compléter nos analyses.

Ce texte a servi de matériau au présent rapport mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité. Seule une fiche résumée rendue anonyme est proposée ci-après.

1.4 Les difficultés rencontrées

Il nous paraît intéressant d'analyser les difficultés rencontrées pour mener à bien cette étude.

En effet, tant l'accès aux entreprises que la mise en œuvre de la méthode d'investigation se sont révélés dans les faits beaucoup plus laborieux que nous ne l'avions anticipé, ce qui a eu notamment pour conséquence de reporter de plusieurs mois l'échéance de fin d'étude initialement prévue.

Difficultés en amont : trouver des entreprises terrains d'étude

Atteindre le chiffre de 8 entreprises analysées a nécessité beaucoup d'énergie et de temps, car de nombreuses entreprises ont décliné notre proposition d'étude, et d'autres ne l'ont accepté qu'en demandant de reporter notre intervention de plusieurs mois. Aussi les dernières monographies n'ont-elles pu être menées à bien qu'au mois de juin 2008 (alors que les premières avaient été réalisées dès l'automne 2007).

Les raisons de ces refus ou reports sont de natures diverses :

- certaines entreprises se trouvaient en période de renégociation de leur accord d'égalité professionnelle et ne souhaitaient pas que notre présence interfère avec cette négociation,
- dans d'autres cas, des restructurations importantes avaient eu lieu, et des acteurs majeurs du processus initial avaient disparu du paysage ; la « mémoire » de l'accord avait disparu,
- enfin, plusieurs interlocuteurs ont argué de l'importance de la charge de travail liée à d'autres projets en cours, qui limitait fortement leur disponibilité ou celles d'autres acteurs concernés par la mise en œuvre de l'accord,
- parfois aussi, il nous a semblé que l'entreprise ne souhaitait pas se livrer à un regard extérieur assimilé à celui du Ministère du Travail.

Difficultés dans les investigations : accéder à un « regard terrain » pertinent

Une fois obtenue l'acceptation de l'entreprise, il a été facile, en général, d'organiser les rencontres avec la Direction et avec les organisations syndicales.

Par contre, le passage du niveau institutionnel au niveau du terrain n'a pas été simple et a parfois pris du temps pour être mené à bien. Initialement, nous envisagions de choisir avec les acteurs institutionnels rencontrés une seule unité organisationnelle (un service, un atelier, une agence, ...). L'idée était de chercher à repérer des effets précis sur un périmètre limité, et de pouvoir appréhender une trajectoire d'évolution perçue directement par les acteurs rencontrés, plutôt que de faire une évaluation générale de l'application de l'accord, impossible dans le temps imparti.

Cette démarche a été possible dans certains cas (par exemple dans la Distribution, où nous avons pu nous rendre dans un supermarché et un hypermarché, et dans la Banque, où nous nous sommes rendus dans une agence). Ces situations correspondaient notamment à la présence de femmes en situation de responsabilité d'encadrement, qui pouvaient ainsi illustrer directement certaines évolutions que l'accord cherchait à développer.

Mais dans d'autres contextes, les premiers échanges avec les acteurs institutionnels nous ont conduits à retenir d'autres modalités d'entretien, notamment sous la forme de groupes transversaux présentant un certain degré d'homogénéité (tels que cadres responsables de l'encadrement d'une

équipe, cadres experts ou techniques, salariés en formation avant un passage à une fonction d'encadrement, opérateurs femmes, ...).

Ces infléchissements de méthode étaient dus notamment aux difficultés éprouvées par nos interlocuteurs pour définir des critères clairs de choix d'une unité particulière. Soit que les effets ne soient pas véritablement repérables sur une seule unité, soit que les structures d'effectifs concernés orientent plutôt vers un ciblage par populations (exemple d'entreprises industrielles très peu féminisées où la progression des femmes reste très limitée en nombre absolu).

Difficultés en aval : valider les monographies

Enfin, nous mentionnerons que, dans quelques cas, la validation de la monographie a pris du temps, ou a été faite « par défaut », nos interlocuteurs n'ayant pas réagi.

Dans un cas, la validation de la monographie a été concomitante avec le processus de demande de labellisation que l'entreprise avait lancé en parallèle. Cette demande a fait l'objet d'un refus, ce qui par ricochet a notablement affaibli l'implication de la direction dans la validation de notre texte.

1.5 Une interprétation de ces difficultés

Ce type de difficultés n'est pas propre en soi à cette étude. Nous les avons rencontrées lors d'autres démarches qualitatives analogues, fondées sur des monographies d'entreprises. D'une façon générale, la mobilisation des acteurs d'entreprise sur des études sans retombées opérationnelles immédiates est de plus en plus difficile, du fait de l'augmentation des charges de travail et de la pression des délais (notamment pour les cadres, avec la généralisation des fonctionnements en mode projet), conjuguée souvent avec la réduction des temps disponibles suite à la RTT.

Mais ces difficultés se sont révélées ici particulièrement fortes, et peuvent être interprétées comme des indices des difficultés de traduction concrète des accords dans la réalité des organisations et des modes de fonctionnement.

En particulier, les obstacles ou lenteurs vécues pour passer du niveau institutionnel au niveau du terrain nous paraissent révélatrices d'une ambivalence assez générale entre deux « niveaux de lecture » des accords. Ceux-ci sont à la fois orientés sur :

- une logique « d'accord-cadre » portant des valeurs ou principes de non-discrimination (égal accès aux promotions, augmentations, formations, ...) et des objectifs généraux (facilitation de la vie hors-travail, valorisation des emplois féminins, ...),
- une logique de « plan d'action » structurée par des objectifs quantifiés et la mise en œuvre de mesures précises, notamment dans les processus de gestion des ressources humaines.

Cependant, l'articulation de ces deux niveaux n'est pas toujours simple, car il peut exister de nombreux décalages entre la façon dont les partenaires sociaux ont structuré le plan d'action, et les préoccupations concrètes des managers opérationnels ou des opérateurs sur les questions d'égalité ou d'équité dans le fonctionnement quotidien.

Aussi constate-t-on souvent, entre le niveau des acteurs institutionnels qui ont investi dans la préparation, l'élaboration et la négociation de l'accord, et le niveau des autres acteurs de terrain, de grandes différences dans l'appropriation des accords.

Pour les acteurs institutionnels directement impliqués dans la négociation de l'accord, il s'agit d'une production commune qui met en forme des objectifs partagés, et a souvent été précédée d'un travail d'analyse de la situation assez fin. Le degré de connaissance et d'appropriation du sujet peut être assez élevé, surtout si les acteurs en charge du thème sont stables dans le temps (par exemple, au sein des organisations syndicales, il existe souvent un ou deux « spécialistes » du sujet, de même qu'au sein des DRH existe fréquemment un chargé de mission égalité).

Pour les acteurs de terrain, en revanche, l'accord (lorsqu'il est connu) ne reste souvent qu'un texte général dont les liens avec les pratiques quotidiennes restent assez flous. Ceci ne doit pas être nécessairement interprété comme un désintérêt en soi vis-à-vis des principes d'égalité professionnelle. Simplement, ces acteurs se situent dans d'autres logiques et d'autres champs de contraintes que les acteurs institutionnels. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur cette question après avoir analysé la mise en œuvre des accords.

2. Présentation des accords analysés

2.1 Tableau synthétique

Code	Activité	Date accord	Signataires	Effectif concerné	% femmes parmi	
					Pop. totale	Cadres
PNEU	Rechapage pneus	2006	CFDT	650 (1 site)	10 %	9 %
AERO	Equipements aéronautiques	2005	CFDT CGC CFTC CGT FO	4000 (3 sites)	13 %	18 %
ELEC	Equipements électriques	2004	CFDT CGC CFTC CGT FO CAT	11600	34 %	17 %
PHARMA	Produits pharmaceutiques	2003 renégocié 2007	CFDT CGT	2600 (5 sites)	55 %	40 %
DISTR1 1	Grande distribution	2005	CFDT CGC CFTC (FO et CGT non signataires)	32000	72 %	24 %
DISTR1 2	Grande distribution	2005	CFDT CGC CFTC CGT FO UNSA syndicat autonome	36000	65 %	20 %
BANQUE	Banque de réseau	2006	CFDT CFTC FO SNB	570 (70 sites)	54 %	22 %
LOISIR	Activités de loisirs	2004 renégocié 2007	CFDT CFTC CGC CGT FO UNSA syndicat autonome	15000 (1 site et 15 établissements)	47 %	45 %

Notre échantillon est équilibré entre l'industrie et les services. Les accords les plus anciens ont donné lieu à renégociation dans deux cas (PHARMA et LOISIR). On peut aussi observer que tous les accords sauf un ont été signés par l'ensemble des organisations syndicales.

Par rapport aux critères de choix retenus par le Comité de Pilotage :

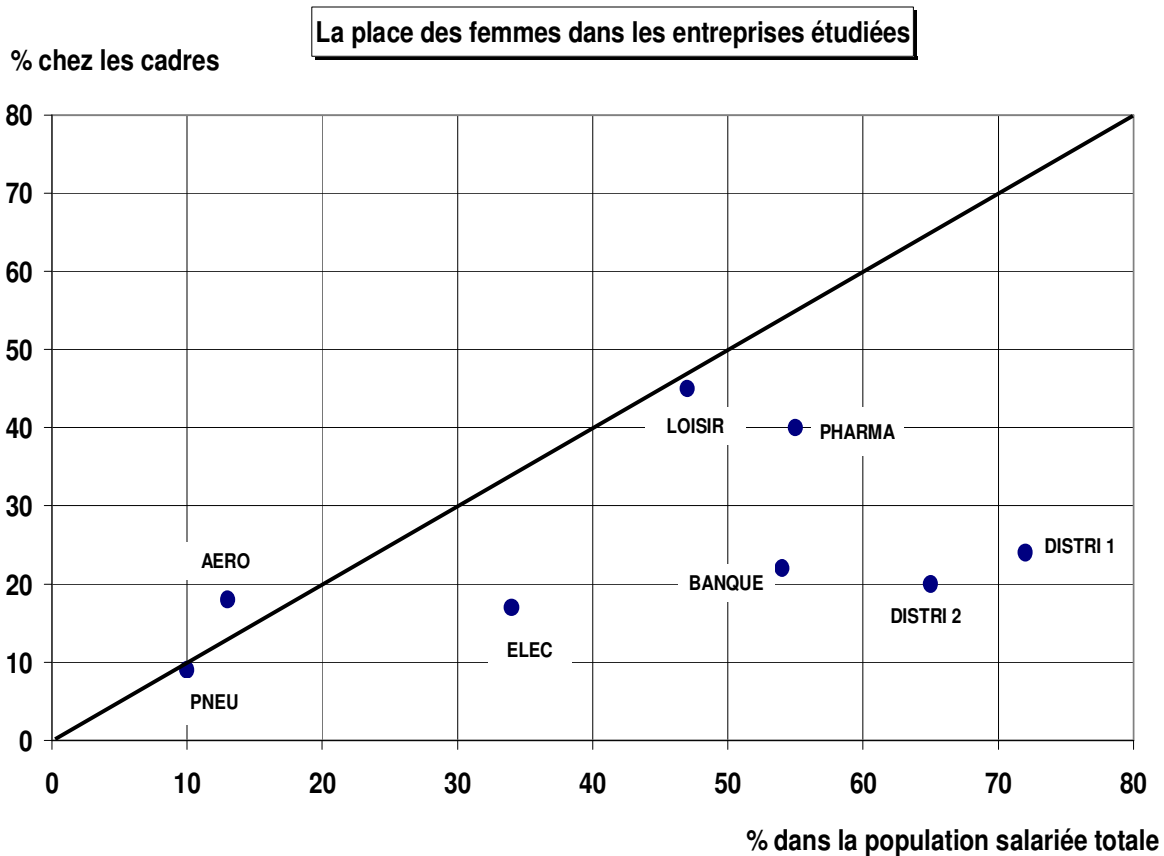
- DISTRI 1 et 2, LOISIR peuvent illustrer en particulier la question du temps partiel contraint,
- PNEU, AERO et ELEC permettent d'aborder la question des métiers traditionnellement masculins,
- PHARMA et BANQUE recouvrent la problématique de la féminisation de l'encadrement
- Enfin PNEU a également été retenue en tant qu'entreprise de taille moyenne.

Cependant, dans la réalité, l'association de chaque entreprise à un critère n'est pas aussi claire que cette présentation. On verra plus loin que la plupart des entreprises voient coexister plusieurs logiques d'action complémentaires.

En ce qui concerne l'importance quantitative des femmes dans les effectifs, le graphique ci-après permet de situer l'échantillon par rapport à deux indicateurs de synthèse :

- le pourcentage de femmes dans la population totale,
- le pourcentage de femmes dans la catégorie cadres.

Cette représentation fournit une représentation synthétique de l'écart entre la féminisation de l'entreprise au sens général, et la place des femmes dans les postes les plus élevés. Il faut noter cependant que, au sein de la population cadre, la part des fonctions effectives d'encadrement est variable. Ainsi, dans les entreprises industrielles, le pourcentage des femmes est calculé sur le total ingénieurs et cadres, ce qui mélange les fonctions d'encadrement et les fonctions de bureaux d'études, recherche, technico-commerciales, etc, alors que la place des femmes dans ces métiers peut être très différente.



La droite représente la ligne d'égalité entre le taux général de féminisation et le pourcentage de femmes chez les cadres : la distance verticale entre un point et cette droite illustre l'ampleur du déficit de féminisation chez les cadres (hormis pour AERO, où les femmes sont, proportionnellement à leur importance globale, légèrement sur-représentées parmi les cadres, mais avec un pourcentage qui reste cependant faible).

2.2 Fiches synthèse

Afin que le lecteur ait une vision synthétique du matériau dont nous sommes partis pour élaborer nos analyses, nous présentons dans les fiches qui suivent un résumé de chaque cas analysé.

PNEU
<p>L'entreprise</p> <p>Activité : rechapage de pneus Effectif concerné par l'accord : 650 salariés sur un site unique Part des effectifs féminins : 10 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 % des opérateurs de fabrication - 90 % des administratifs et commerciaux sédentaires - 9 % des cadres
<p>Le processus de négociation</p> <p>L'accord a été négocié à l'initiative de la Direction pour répondre à deux préoccupations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - gérer le reclassement interne d'ouvrières travaillant dans un atelier dont l'activité était supprimée, - plus généralement, accroître l'attractivité pour les femmes des emplois offerts dans un bassin où le taux de chômage est assez bas, afin d'attirer des candidatures féminines pour faire face aux difficultés de recrutement. <p>La démarche a été soutenue par la Délégation Régionale des Droits des Femmes, qui a apporté une aide financière en contrepartie d'engagements sur l'embauche de femmes</p> <p>Le syndicat signataire (CFDT) est le seul présent dans l'entreprise</p> <p>Accord pour 3 ans reconductible par tacite reconduction. Suivi et évaluation intégrés dans la négociation annuelle obligatoire</p>
<p>Les principaux points de l'accord</p> <p>Il s'agit d'abord (c'est son titre) d'un accord de <u>développement de la mixité dans l'entreprise</u></p> <p>Les mesures prévues concernent en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'amélioration des postes de travail et des organisations (ergonomie, mécanisation, ..), - le processus de recrutement, - la gestion des carrières et des rémunérations pour faciliter les évolutions professionnelles, - la formation (approche en entretien annuel, organisation des actions) <p>L'accord prévoit par ailleurs des dispositions sur <u>la conciliation vie professionnelle – vie privée</u> : possibilités de temps partiel, respect des délais de prévenance de changements d'horaires, règles concernant les réunions, recherche de solutions pour la garde des enfants, ...</p> <p>Enfin sont évoqués <u>les congés de maternité ou adoption</u> (aménagement d'horaires préalables, rémunération, entretien, ..), la sensibilisation des managers et la mixité au sein des instances représentatives du personnel.</p>
<p>Les acteurs rencontrés</p> <p><u>Acteurs institutionnels</u> : Direction du Personnel et des Affaires Sociales – CFDT</p> <p><u>Acteurs de terrain</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 groupes de femmes appartenant aux différents métiers de l'entreprise (ouvrières, services administratifs et commerciaux, techniciennes et cadres) - 1 groupe mixte d'encadrants - le médecin et l'infirmière du travail
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <p>Les données chiffrées ont peu de signification compte tenu des très faibles effectifs en cause dans la catégorie des opérateurs de fabrication. L'entreprise s'est engagée à embaucher 10 femmes dans les 5 ans suivant l'accord.</p>

Effets perçus par les acteurs institutionnels

Les acteurs rencontrés s'accordent à reconnaître que des efforts importants ont été faits sur le reclassement des ouvrières de l'atelier fermé, sur l'amélioration de certains postes de travail, sur l'offre de formations qualifiantes aux ouvrières à reclasser. Ils jugent également que l'ambiance de travail s'est améliorée dans les ateliers où des femmes ont été intégrées.

Direction

Elle pense que les objectifs d'embauche de femmes seront atteints. Mais le développement de la mixité reste difficile : manque de candidatures féminines, limites à la réduction de pénibilité de certains postes, contraintes de productivité, préjugés de la part des clients (pour les emplois de commerciaux), ...

Elle élargit aujourd'hui la problématique de la mixité et de l'égalité, à la prévention des risques d'atteinte à la santé et aux risques d'inaptitude.

CFDT

Ses préoccupations prioritaires se situent d'abord sur la question des rémunérations.

Elle relève un certain nombre de « cercles vicieux » liés à la pénibilité des postes, aux contraintes associées (travail en 3x8, travail de week-end), et à l'augmentation de la productivité.

Le développement de la mixité lui semble un objectif louable mais irréaliste dans la pratique. Le point crucial serait d'améliorer les conditions de travail et d'emploi pour tous, ce qui se heurte aux limites listées ci-dessus.

Effets perçus par les acteurs de terrainLes encadrants

Ils reconnaissent l'ampleur des actions d'amélioration des conditions de travail et pensent que globalement l'ambiance s'est améliorée.

Cependant, au-delà de ces actions directement issues de l'accord, les obstacles à un développement plus important de la mixité restent nombreux : contraintes horaires, limites à la mobilité entre postes, manutention. En fait, les postes de fabrication occupés par des femmes constituent d'une certaine manière des « îlots » aménagés au sein d'un ensemble de postes restant inaccessibles aux femmes (et qui restent pathogènes pour les hommes)

Certains encadrants mentionnent également leur difficulté à gérer les relations interpersonnelles dans des équipes avec un petit nombre de femmes (plaintes des femmes par rapport à certains comportements masculins, ...).

Les salariées femmes

Les ouvrières soulignent, au-delà des reclassements et des aménagements apportés sur certains postes, la persistance des contraintes physiques. D'autre part la volonté affichée de faire évoluer les comportements masculins se heurte à la réalité des contraintes organisationnelles et du contexte managérial.

Les salariées des services administratifs et commerciaux expriment à la fois l'intérêt de leur travail, et l'absence de reconnaissance par des évolutions de statuts. Il leur est cependant difficile d'apprécier exactement les écarts par rapport aux hommes, du fait de l'opacité des informations.

Les techniciennes et cadres ont le sentiment d'avoir été victimes de discrimination salariale indirecte à l'embauche, et estiment que cet écart initial risque de les suivre tout au long de leur carrière. Par ailleurs, malgré les règles affichées sur la tenue des réunions, il leur semble difficile d'éviter des dépassements d'horaires compte tenu de la charge de travail.

AERO
<p>L'entreprise Activité : conception et fabrication d'équipements aéronautiques Effectif concerné par l'accord : 4000 salariés répartis sur 3 sites Part des effectifs féminins : 13 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0,7 % des ouvriers - 62 % des administratifs - 7 % des techniciens - 18 % des ingénieurs et cadres
<p>Le processus de négociation La négociation a été ouverte à l'initiative de la Direction, qui souhaitait inclure la question de l'égalité dans le cadre général de sa politique sociale, pour agir en particulier sur l'attractivité de l'emploi dans un contexte de ressources rares Les 5 organisations syndicales présentes ont signé l'accord (avec un décalage pour la CGT)</p>
<p>Les principaux points de l'accord L'accord structure les objectifs d'égalité professionnelle autour de trois axes.</p> <p><u>Accès à l'emploi et à la formation</u> Poursuivre la progression du % de femmes dans les recrutements Promouvoir les carrières féminines dans les forums des Ecoles et Universités Suivre en particulier l'accès des femmes aux actions de formation Prendre en compte les contraintes familiales dans l'organisation des formations</p> <p><u>Evolutions de carrière</u> Neutraliser l'impact des congés maternité, d'adoption ou parentaux (garantie de rémunération, suivi personnalisé, formation, ...) Promouvoir la mixité professionnelle (évolutions vers des métiers traditionnellement masculins)</p> <p><u>Agir sur le fonctionnement de l'entreprise</u> Eviter les stéréotypes dans la communication et l'information interne Préserver une organisation équilibrée entre vie professionnelle et personnelle (horaires de réunion) Par ailleurs, l'accord institue une <u>Commission Centrale Egalité Professionnelle</u> auprès du Comité Central d'Entreprise, et en définit les modalités de fonctionnement. Enfin, un article spécifique est consacré à la <u>gestion et à l'évolution des compétences</u>. Il précise notamment l'utilisation d'un budget spécifique de 0,1 % de la masse salariale affecté à l'égalité professionnelle.</p>
<p>Les acteurs rencontrés</p> <p><u>Acteurs institutionnels</u> : Direction des Ressources Humaines – représentants des 5 syndicats</p> <p><u>Acteurs de terrain</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 groupes de femmes (cadres – employées et techniciennes – ouvrières) - 1 groupe mixte de managers ayant des femmes dans leur service
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution Le % de femmes est passé de 11% en 2002 à 13% en 2006. Chez les ingénieurs et cadres, on est passé de 13% à 18%. Pour les ouvrières, les effectifs restent marginaux (de 3 en 2002 à 10 en 2006). Le taux de femmes augmente chez les administratifs (de 56 % à 62 %). Sur la période 2002 - 2006, les volumes annuels moyens d'heures de formation sont supérieurs de 70 % pour les femmes (137 h par an contre 81 h pour les hommes).</p>

Effets perçus par les acteurs institutionnels.Direction

La Direction dresse un constat positif de l'accord, même s'il reste difficile d'augmenter autant que souhaité les recrutements de femmes, notamment en production

Elle constate que la gestion du personnel féminin amène à réfléchir à l'organisation du travail pour l'ensemble de la population, ce qui peut s'avérer profitable à tous. Elle note également une amélioration de la qualité des rapports entre collègues.

Les axes d'amélioration à poursuivre concernent :

- la conception des référentiels métiers, qui portent encore la marque d'une vision masculine,
- les grilles de rémunération des ETAM,
- la préparation des congés maternité.

Organisations syndicales

Au-delà de leur adhésion aux objectifs généraux, les syndicats font un bilan plus mitigé.

Ils pensent que, dans l'esprit de beaucoup de managers, la prise en compte des contraintes familiales (congé parental, jours enfant malade, temps partiel, ..) reste plutôt réservée aux femmes. Ceci serait dû en particulier à la pression des objectifs de production et aux difficultés de remplacement.

Ils estiment manquer de données assez détaillées pour apprécier la réalité des écarts de rémunération, mais pensent qu'effectivement il subsiste des écarts à résorber, notamment pour les ETAM.

Effets perçus par les acteurs de terrainLes managers

Ils perçoivent une réelle volonté politique impulsée par la Direction.

La mise en œuvre se heurte à des difficultés concrètes sur :

- la gestion des congés maternité (obtention malaisée de remplacements, anticipation insuffisante, tensions liées à la répartition des augmentations salariales lorsque la charge de travail a augmenté pour les hommes, ...),
- la gestion des temps partiels
- les modalités d'évaluation, notamment des cadres, qui seraient à revoir pour prendre en compte l'atteinte des objectifs plus que la disponibilité.

Les salariées femmes

Elles soulignent tout d'abord l'importance du changement de mentalité qui s'est opéré en peu d'années : les femmes ne se font plus « huer » lorsqu'elles passent dans un atelier.

Des évolutions positives sont également mentionnées concernant l'aménagement des postes de travail et les évolutions salariales.

Par contre, la gestion des périodes de maternité semble continuer à poser quelques problèmes de préparation et d'organisation. Il en est de même des congés parentaux et du temps partiel.

ELEC
<p>L'entreprise Activité : conception et fabrication d'équipements électriques Effectif concerné par l'accord : 11600 salariés Part des effectifs féminins : 34 % sur l'ensemble des salariés et 17 % dans la catégorie ingénieurs et cadres</p>
<p>Le processus de négociation Diagnostic préparatoire réalisé en 2003 par un groupe paritaire Négociation en 2004 Commission Egalité professionnelle du CCE pour le suivi (une réunion annuelle)</p>
<p>Les principaux points de l'accord</p> <p><u>Recrutement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Offres d'emploi asexuées - Suivi du ratio candidatures femmes / recrutement femmes - Développement de la mixité dans les recrutements <p><u>Développement de la formation et de la mixité des emplois</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès à la formation qualifiante (objectif : 200 cursus sur 3 ans pour des ouvrières volontaires) - Cursus de formation technique pour 50 femmes issues de filières féminisées (ex : secrétaires), volonté d'augmenter le nombre d'hommes sur des postes traditionnellement féminins <p><u>Rémunération et politique salariale</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Barèmes d'embauche identiques, mêmes critères pour l'évolution des rémunérations - Résorption des écarts moyens de salaire par groupe de poste sur 5 ans (objectif : écart résiduel inférieur à 1% dans 5 ans) - Répartition des augmentations individuelles proportionnelle à l'importance des femmes dans chaque catégorie <p><u>Evolution professionnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance des qualifications dans le secteur tertiaire (NTIC) avec évolution des critères de classement pour les postes concernés (notamment BTS secrétariat) - Plan d'action pour augmenter le nombre de femmes dans les postes de haut niveau <p><u>Conciliation entre vie professionnelle et vie privée</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappel des mesures existantes (femmes enceintes, chargé de famille, rentrée scolaire, ...) - Dispositions spécifiques à l'accord : aide aux systèmes de garde d'enfants, places de parking pour les femmes enceintes, organisation du temps de travail, programmation des réunions, mesures relatives aux congés maternité et parentaux, ...
<p>Les acteurs rencontrés</p> <p><u>Acteurs institutionnels (groupe)</u> : Direction des Relations Sociales, Responsable diversité, 1 représentant du personnel, membre de la Commission de Suivi et du groupe de travail préparatoire, 1 représentant de la direction membre du groupe de travail préparatoire.</p> <p><u>Acteurs de terrain</u> (sur un site)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directeur du site et DRH - 3 femmes ayant évolué professionnellement suite à une formation qualifiante, et 2 managers
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> - 164 ouvrières ont suivi un cursus qualifiant en 3 ans - Accès de femmes (filiales tertiaires) à des formations techniques de 416 (2006) à 1348 (2007) - Les écarts de rémunération restent stables (de 2 à 4% selon les groupes d'opérateurs et cadres)

Effets perçus par les acteurs institutionnels.Direction

La Direction souligne qu'il faut du temps pour corriger les écarts existants. Les augmentations individuelles ne suffisent pas à combler les écarts issus de plusieurs années. L'objectif de résorption des écarts en 2009 paraît difficile à tenir.

Par ailleurs, les formations qualifiantes et diplômantes sont difficiles à organiser, ce qui explique les limites constatées.

Pour les cadres, il y a une évolution effective des pratiques pour favoriser l'évolution professionnelle des femmes, mais l'obligation de mobilité reste un frein significatif.

Organisations syndicales

Le syndicaliste rencontré perçoit une évolution du soutien apporté par la Direction Générale à la politique d'égalité professionnelle. Ce soutien était assez limité au moment de la signature, mais il s'est renforcé, notamment depuis la nomination d'une femme au Conseil de Direction.

Ses sujets de préoccupation principaux sont en lien avec les projets de restructuration en cours, car ce sont les femmes qui « paient le plus lourd tribut » du fait de leur poids dans les emplois les moins qualifiés ou dans des emplois « indirects ». Par exemple, le projet de centralisation de la fonction paie va supprimer les services paie dans les sites, et ce sont des services très féminisés.

Un accord de groupe sur la Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences a été signé en 2008, ce qui montre l'importance de ce problème.

Effets perçus par les acteurs de terrain

Ce site de fabrication de 400 salariés a pour caractéristique d'avoir créé en 2003 un nouveau métier de conducteur-régleur, nécessitant de fortes compétences techniques (formation étalée sur 2 ans).

La Direction

Elle souligne que la dynamique de la politique de formation est ancienne dans l'entreprise (dès les années 80). L'accord a pour mérite d'apporter des moyens supplémentaires pour mettre en œuvre des actions coûteuses (par exemple, la formation pour l'accès au poste de conducteur-régleur a représenté 42 k€ pour l'ensemble des salariés concernés)

Les managers

Ils ressentent une nette amélioration de la situation des femmes dans l'entreprise, avec des possibilités effectives d'évolution professionnelle. Ils soulignent d'ailleurs la nécessité de ne pas aller trop vite en la matière (sans expliciter clairement la cause de cette perception).

Les salariées femmes

Les choses se sont bien passées avec l'encadrement, et une relation de confiance s'est rapidement instaurée.

Les difficultés sont davantage venues de la nécessité de repositionner les rapports entre ces nouveaux emplois et les autres emplois préexistants :

- du côté des agents techniques (hommes en général), qui devaient jouer le rôle de « tuteurs », il a fallu surmonter une certaine méfiance et des présupposés négatifs sur les compétences techniques des femmes,
- du côté des conducteurs de ligne (femmes en majorité), il a fallu prouver leurs compétences et faire accepter leur progression professionnelle « avec modestie »

Elles rappellent aussi que suivre une formation de 2 ans demande beaucoup d'implication et une bonne organisation de la vie familiale si l'on a des enfants. Pour ces raisons, certaines ont renoncé à poursuivre jusqu'au bac pro, alors qu'elles pouvaient envisager de devenir agent technique.

PHARMA
<p>L'entreprise</p> <p>Activité : conception et fabrication de produits pharmaceutiques Effectif concerné par l'accord : environ 2600 salariés répartis en 5 sites Part des effectifs féminins : 55 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 40 % des cadres - 71 % des techniciens et agents de maîtrise - 53 % des ouvriers
<p>Le processus de négociation</p> <p>L'entreprise a renégocié en 2007 son accord initial de 2003. Le processus de négociation a été assez rapide, Les deux syndicats présents (CFDT et CGT) sont signataires Le premier accord a été précédé d'une phase de diagnostic sur les perceptions des salariés dans l'entreprise (tables rondes, questionnaire par la CFDT) Le second accord a donné lieu à un approfondissement des analyses de situation comparée</p>
<p>Les principaux points de l'accord</p> <p><u>Amélioration de la parité dans la répartition des effectifs et dans l'évolution professionnelle</u> Ce chapitre prévoit notamment la systématisation du remplacement des femmes en congé maternité, le renforcement du suivi de la parité dans les recrutements internes,</p> <p><u>Amélioration de l'égalité dans les rémunérations</u> La mesure phare est ici la fixation (depuis 2003) d'un budget annuel d'augmentations dédiées à la résorption des disparités salariales (0,5 % en 2007, sur une enveloppe globale de 3,1 %) L'accord détaille également les modalités d'augmentations en cas de congé maternité ou parental</p> <p><u>Amélioration de la parité dans la formation</u> Offre de formation « gestion de carrière » Prise en charge financière des frais de garde d'enfants</p> <p><u>Amélioration de l'organisation du travail à temps partiel</u> Aménagements d'horaires pour les femmes enceintes Equité d'accès au temps partiel</p>
<p>Les acteurs rencontrés</p> <p><u>Acteurs institutionnels</u> : Direction des Relations Sociales – CFDT <u>Acteurs de terrain</u> (issus du site principal où se trouve le Siège) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 groupe mixte de cadres encadrants (unités de production, contrôle qualité) - 1 groupe mixte de cadres non-encadrants (chef de produit, juridique, qualité, contrôle gestion)
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabilité du % de femmes dans l'effectif total - Progression du % de femmes chez les cadres : 35 % en 2003, 40 % en 2006) - Progression du budget spécifique dédié à la réduction des disparités salariales : 0,2 % en 2003 et 0,5 % en 2007 - Les écarts moyens de rémunération par niveau de classification pour les ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise sont devenus quasi nuls - Il reste des écarts moyens significatifs pour les cadres (5 à 10 % selon les niveaux), mais l'interprétation doit intégrer les différences d'ancienneté et les différences dans les taux de promotion (ceux-ci sont plus importants pour les hommes ces dernières années)

Effets perçus par les acteurs institutionnelsDirection

La Direction souligne que la politique de l'entreprise était déjà égalitaire avant l'accord de 2003 et que l'accord a seulement renforcé cette politique. Mais les problèmes en cause ont aussi des racines profondes sociétales et culturelles notamment, qui dépassent le strict champ d'action de l'entreprise. Par exemple, la Direction n'a pas souhaité s'orienter vers des actions telles que la création d'une crèche, qui lui semble trop éloignée du métier de l'entreprise et trop risquée à gérer. Les progrès réalisés entre les deux accords sont surtout de mieux cibler les situations individuelles sur lesquelles il faut corriger des inégalités

Certaines problématiques sont encore à faire progresser : il s'agit notamment de l'action en faveur des femmes cadres (accès aux possibilités de temps partiel, adaptation des charges de travail, ...)

CFDT

Des situations d'inégalités flagrantes ont pu être corrigées par le premier accord.

Elle note un effet d'apprentissage entre les deux accords, ce qui a permis une meilleure appréhension de la complexité du problème et un affinement des analyses pour préparer le second accord et faire des propositions concrètes à la Direction.

Pour cela, il est important d'avoir accès à des données détaillées pour réaliser ses propres analyses. L'existence d'un budget spécifique dédié à la résorption des écarts de rémunération se révèle un outil intéressant, car il engendre un effet-levier au-delà des situations particulières corrigées : l'existence de consignes sur l'utilisation de ce budget entraîne chez les managers une vigilance plus forte sur l'égalité.

Néanmoins, il reste des comportements sexistes difficiles à faire évoluer, notamment au niveau des encadrants de production

Enfin, la CFDT souligne l'importance d'une démarche de cohérence avec les autres négociations (en particulier sur la GPEC)

Effets perçus par les acteurs de terrainCadres

L'effet perceptible principal concerne le processus de fixation des augmentations.

Les encadrants reçoivent des consignes précises sur la façon d'utiliser ce budget. Ils évoquent néanmoins des difficultés (manque de situations de référence et d'informations comparatives) pour apprécier les situations qui justifient de s'intégrer dans cette enveloppe.

Certains craignent que des décisions soient difficiles à expliquer et engendrent des tensions au sein des équipes.

Par contre, les autres volets de l'accord sont peu connus et ne donnent pas l'impression d'induire des modifications particulières dans les pratiques de management.

Enfin, les personnes rencontrées notent que la présence des femmes dépend parfois fortement de caractéristiques extérieures à l'entreprise (féminisation des formations initiales, exigences de clients étrangers dans les fonctions commerciales export, ...)

DISTR1 1
<p>L'entreprise Groupe de la grande distribution Effectif concerné par l'accord : environ 32000 salariés (hypermarchés et supermarchés structurés en 4 directions régionales) Part des effectifs féminins : 72 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 78 % des employés - 47 % des agents de maîtrise - 24 % des cadres
<p>Le processus de négociation L'accord résulte de la rencontre entre une demande des organisations syndicales (notamment de la CFDT) et l'intérêt du DRH, qui ayant participé à la négociation de l'accord interprofessionnel était mobilisé par cette question. Il a été signé par 3 syndicats (CFDT, CGC, CFTC). FO et la CGT ne l'ont pas signé, estimant qu'il apporte trop peu de choses concrètes et n'intègre pas certaines de leurs demandes.</p>
<p>Les principaux points de l'accord L'accord développe 6 axes</p> <p><u>Recrutement</u> Absence de discrimination (notamment par la méthode du recrutement « par simulation »), pas de politique de quotas - Egalité de rémunération à l'embauche Développement de la mixité (embauche de femmes sur des métiers masculins et réciproquement)</p> <p><u>Formation</u> Accès identique, objectif affiché de développer la polyvalence comme moyen d'accès des femmes à un plus grand nombre de postes Prise en compte des contraintes familiales (proximité, garde d'enfants), formation à distance</p> <p><u>Evolutions professionnelles et rémunérations</u> Promotion interne privilégiée, mobilité géographique accompagnée Attention particulière à l'égalité de rémunération pour les postes à responsabilités</p> <p><u>Durée du travail et temps partiel</u> Favoriser le cumul d'emplois ou de postes à temps partiel</p> <p><u>Congés maternité, paternité et parental</u> Entretiens avant et après le congé – Neutralité sur l'évolution de la rémunération</p> <p><u>Conciliation vie familiale et vie professionnelle</u> Développement de services de proximité (garde d'enfants) – Gestion des congés</p>
<p>Les acteurs rencontrés <u>Acteurs institutionnels</u> : DRH groupe – représentants syndicaux (CGT, FO, CGC, CFTC) <u>Acteurs de terrain</u> (dans un supermarché de 80 salariés) : la directrice, 3 managers (1H 2F) et 7 employées (hôtesses d'accueil, responsables de rayon, employées de rayon, caissière)</p>
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le % de femmes chez les cadres est passé de 22% à 24% entre 2004 et 2006 - Le % de femmes chez les agents de maîtrise est passé de 45% à 47% - 34% des femmes sont à temps complet en 2006 contre 32% en 2004 - La part des femmes dans les recrutements augmente de 16,5 % à 21,5 % pour les cadres, et de 31,5% à 35,5% pour les agents de maîtrise

Effets perçus par les acteurs institutionnelsDirection

Deux avancées organisationnelles concrètes sont soulignées :

- le rapprochement lieux de formation / domicile a augmenté de 30% les personnes formées,
- le recrutement par simulation a augmenté la diversité des recrutements en termes d'âge, de sexe et de diplôme ; pour les postes de responsabilité, le partenariat en cours avec 16 écoles est jugé prometteur ; en revanche la promotion interne rencontrerait plus de difficultés.

Syndicats

Globalement, ils reconnaissent que l'accord a pu faire avancer un certain nombre de points. Par exemple, le nombre de femmes parmi la maîtrise et l'encadrement leur semble avoir progressé.

Mais ils pointent un ensemble d'éléments sur lesquels l'accord n'a pas véritablement modifié les situations concrètes : par exemple la gestion des temps partiels, les contraintes de disponibilité horaire pour les cadres, les limites aux promotions internes, la pénibilité de certains postes qui freine leur accessibilité aux femmes, ...

Certains syndicats estiment que l'utilité d'un accord n'est pas avérée, soit parce que l'application des dispositions générales existantes aurait le même effet, soit parce que la source des inégalités dépasse le cadre de l'entreprise et se situe au niveau sociétal (image des métiers, ...).

Effets perçus par les acteurs de terrain

Pour la mise en œuvre concrète, les DRH de chaque région étaient invités à choisir 5 axes d'application prioritaires parmi 10 issus de l'accord. L'action sur les modes d'organisation des formations a été retenue par toutes les DRH. Une forte majorité a retenu le développement de guides d'entretien et l'aide à la mobilité. Par contre, l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation des durées des contrats à temps partiel ont connu un faible engouement.

La direction du supermarché

Le supermarché est dirigé par une femme (après un parcours de chef de rayon puis manager). Elle n'a jamais été confrontée personnellement à des problèmes de discrimination, mais reconnaît que compte tenu des horaires et des mobilités, peu de femmes directrices ont des enfants.

Elle estime que la plupart des mesures de l'accord ont été mises en œuvre et pense qu'il a le mérite de faire parler et réfléchir, de montrer que les femmes peuvent évoluer.

Les managers femmes

Leur sentiment est que pour l'évolution et les promotions tout dépend des compétences et des résultats, indépendamment du sexe. Leurs perspectives d'évolution sont de devenir directrices ou formatrices. En ce qui concerne les salaires en revanche, elles ne savent pas si l'égalité est assurée aux niveaux où il n'y a pas de grille prédéfinie, mais seulement des minima à partir desquels jouent les mécanismes de promotion individuelle.

Elles insistent sur le fait qu'actuellement les managers femmes sont toutes jeunes ou sans enfants et qu'une mère de famille aurait des difficultés pour tenir ce poste. La mobilité est aussi un problème, mais moindre parce que les souhaits sont respectés et qu'il y a beaucoup de turn-over.

Les autres salariées

La question du temps partiel et des horaires de travail transparait fortement dans les entretiens sous différents angles : souhaits d'augmenter l'horaire du contrat, gestion des plannings, heures complémentaires, variabilité et imprévisibilité, ... L'accord n'est pas connu en général, mais elles pensent que c'est la nature du management qui est primordial (proximité, arrangements, ..).

Par ailleurs, la persistance des images sexuées des métiers (en particulier aux caisses) est relevée comme un obstacle à la progression de l'égalité.

DISTR I 2
<p>L'entreprise Groupe de la grande distribution Effectif concerné par l'accord : environ 36000 salariés (hypermarchés et supermarchés) Part des effectifs féminins : 65 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 71 % des employés et ouvriers - 37 % des agents de maîtrise - 20 % des cadres
<p>Le processus de négociation La négociation a été précédée d'un travail préparatoire réalisé au sein de la Commission Egalité professionnelle du CCE. Ce travail a permis de définir une méthode et de fixer des thèmes prioritaires. Les partenaires sociaux ont eu pour objectif d'aboutir à des mesures « réalistes et réalisables ».</p>
<p>Les principaux points de l'accord L'accord est organisé autour de 5 objectifs :</p> <p><u>Augmenter la proportion de femmes dans la catégorie encadrement</u> Faciliter l'accès des femmes à des secteurs indispensables à l'évolution professionnelle – exploiter l'entretien annuel – ouvrir des passerelles entre branches</p> <p><u>Donner des possibilités d'évolution aux femmes travaillant dans certains secteurs d'activité où elles sont largement majoritaires</u> Faciliter les changements de secteur – développer la polyvalence</p> <p><u>Donner aux femmes la possibilité de fiabiliser leur emploi actuel</u> Privilégier les embauches en CDI – viser la mixité dans les emplois en CDD – développer la polyvalence pour offrir des temps complets aux salariés en temps partiel</p> <p><u>Atténuer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes</u> Garantir des évolutions basées uniquement sur les compétences et les résultats – attribuer équitablement les formations</p> <p><u>Actions en faveur de la maternité</u> Mise en place de crèches – Entretiens spécifiques au moment des congés maternité ou parentaux</p>
<p>Les acteurs rencontrés <u>Acteurs institutionnels</u> : Direction des Ressources Humaines – Organisations syndicales - participation à un Comité de Suivi</p> <p><u>Acteurs de terrain</u> (dans un hypermarché de 300 salariés) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direction du site - Représentants du personnel - Managers (chefs de rayon) - Opérateurs (employés rayons, hôtesse d'accueil et caisse, employés administratif/commercial)
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le taux de femmes chez les cadres est passé de 16 à 20 % entre 2004 et 2007 - La part de femmes dans les promotions au niveau cadre ou agent de maîtrise est passée de 35 à 41 % - Le taux de femmes à temps complet est passé de 42 à 45 %

Effets perçus par les acteurs institutionnelsDirection

Elle considère que des progrès ont été réalisés mais que beaucoup reste à faire.

La mise en œuvre concrète nécessite de revoir l'organisation du travail, notamment pour organiser la polyactivité et offrir des temps complets, mais ceci est complexe. Les tests réalisés montrent que c'est possible et que les femmes arrivent à intégrer des secteurs jusque là très masculinisés

Organisations syndicales

Elles mettent plutôt l'accent sur l'intérêt des mesures salariales pour les femmes cadres en retour de congé maternité, et sur le contrat d'embauche à 30h minimum (qui en fait est inclus dans l'accord de mars 2008 sur les salaires et les conditions de travail, mais est très lié à la logique de l'accord sur l'égalité).

La tendance à résorber les écarts de rémunération est réelle, mais il leur est difficile d'avoir une vision très précise, faute de données détaillées.

Par ailleurs, si elles reconnaissent les progrès réalisés sur la féminisation de l'encadrement, elles indiquent que les horaires et la charge de travail imposés aux cadres restent des obstacles réels pour l'accès des femmes à ces emplois.

Effets perçus par les acteurs de terrainLa Direction de l'hypermarché

Les deux effets principaux perçus concernent les mesures relatives à la maternité, et la polyactivité. Sur le premier point, des postes allégés sont proposés aux femmes enceintes, et la direction veille au respect des pauses. Ceci permet de limiter les arrêts liés à la maternité.

La polyactivité est perçue comme une avancée intéressante, car elle permet de décloisonner l'organisation et d'agir sur les rythmes de travail pour réduire la pénibilité. Mais elle reste complexe à organiser pour les managers, car ils sont obligés de se coordonner avec d'autres managers qui ont leurs propres contraintes.

Par ailleurs, la création d'un Comité de Carrières permet un suivi professionnel individualisé et le repérage des salariés qui ont le potentiel pour évoluer vers des postes de manager.

Les managers

La plupart ne connaissent pas l'accord précisément, mais sont au fait des questions en jeu. Ils confirment la difficulté d'organisation de la polyactivité, mais la relient aussi à la représentation différente qu'en ont les salariés : pour ceux-ci, il s'agit d'ajouter quelques heures à leur emploi existant pour aboutir à un temps complet, alors que pour les managers il s'agit d'une répartition assez souple des heures travaillées entre deux activités.

Ils évoquent également la question de la mobilité associée à une promotion : cette logique semble remise en question, car cela peut être un obstacle important pour accepter une promotion.

Les représentants du personnel

Ils émettent quelques réserves sur la façon dont est mise en œuvre la polyactivité (répartition du temps, formation). Ils relient ce constat au manque de responsables pour encadrer les pratiques des chefs de rayon.

Les opérateurs

Les salariés rencontrés estiment que la direction fait des efforts pour concilier les souhaits des salariés et les besoins du magasin, en termes d'aménagements d'horaires. Cependant, ces souplesses ne sont pas encore semble-t-il associées à la polyactivité, ce qui peut limiter le nombre de femmes intéressées par cette modalité de travail.

BANQUE
<p>L'entreprise Banque régionale Effectif concerné par l'accord : environ 570 salariés répartis sur 70 agences et le Siège Part des effectifs féminins : 54 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 22 % des cadres - 67 % des techniciens
<p>Le processus de négociation La négociation a été engagée à l'initiative de la Direction. Elle a été précédée d'un travail d'analyse des écarts salariaux, qui actualisait une étude de 2001. Le processus de négociation a été assez rapide. Les quatre syndicats présents (FO, CFDT, CFTC et SNB) sont signataires</p>
<p>Les principaux points de l'accord L'accord est structuré autour des critères de labellisation, la Direction ayant en vue de déposer un dossier.</p> <p><u>Actions en faveur de l'égalité professionnelle</u> Ce chapitre regroupe des actions diverses telles que la création d'un groupe d'échanges d'expériences entre salariées, ou le passage à une fréquence semestrielle pour la Commission Egalité Professionnelle</p> <p><u>L'égalité dans la gestion des ressources humaines et le management</u> Ce chapitre concerne en premier lieu les actions sur les promotions et rémunérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fixation d'objectifs sur les taux de promotion, les moyennes de points attribués dans les augmentations, l'accès aux formations qualifiantes - définition de populations prioritaires pour l'examen individuel détaillé des écarts éventuels de rémunération - accompagnement de la mobilité géographique pour favoriser les promotions de femmes <p><u>Prise en compte de la parentalité dans le cadre professionnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - organisation d'entretiens avant et après les congés maternité ou parentaux - garanties sur l'évolution des rémunérations après une maternité - programmation des réunions sur le créneau 9h - 17h
<p>Les acteurs rencontrés</p> <p><u>Acteurs institutionnels :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Direction Générale et Direction des Ressources Humaines - Représentants des 4 organisations syndicales <p><u>Acteurs de terrain</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans une agence de 8 salariés dirigée par une femme : la directrice puis les salariés (6 femmes et 1 homme) - 1 groupe de salariés lors d'une formation qualifiante de conseiller professionnel (7 femmes et 2 hommes) - Au Siège : la Directrice de la Logistique et le chef du service « Gestion des Risques »
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Globalement, les écarts de rémunération par métier restent stables (en faveur des hommes) depuis 2001 : les écarts maximum sont de 8 à 9 % pour les chargés de clientèle - L'écart en faveur des hommes sur le métier prioritaire défini dans l'accord (chargé de clientèle particuliers) est passé de 10,4% à 9,2 %, également entre 2005 et 2007.

Effets perçus par les acteurs institutionnelsDirection

Elle insiste sur la dimension volontariste et innovatrice de la démarche. Elle juge positive la dynamique enclenchée, et relève des résultats concrets en particulier sur deux aspects :

- la gestion des augmentations et des promotions a progressé dans la prise en compte de l'égalité, tant au niveau du processus (fonctionnement du Comité carrières) que de la diminution des écarts moyens de rémunération par métiers,
- l'évolution des images traditionnelles des métiers (en particulier l'accès d'une femme au poste de directrice d'agence n'est plus considéré comme une exception)

Organisations syndicales

Elles reconnaissent les avancées réalisées sur le plan des rémunérations et des promotions mais pointent les limites de l'approche pour traiter de situations particulières assez fréquentes (cas des emplois peu nombreux, agences de tailles variables et aux caractéristiques très diverses en type de clientèle ou environnement de marché).

Elles sont également satisfaites du dispositif d'aide à la mobilité, qu'elles avaient souhaité.

Par contre, elles se montrent plus sceptiques sur les actions qualitatives de l'accord, et pointent les difficultés d'accès au temps partiel.

Effets perçus par les acteurs de terrainMétiers du Réseau

L'accord est peu connu dans l'ensemble, mais des évolutions positives sont reconnues, en particulier concernant la volonté de réduire les écarts de rémunération.

Néanmoins, le sentiment subsiste de disparités salariales difficiles à interpréter, dont les facteurs explicatifs dépassent la question du genre (conditions d'embauche, rôle de la taille des agences dans les parcours professionnels, modalités d'évaluation des performances individuelles). Par exemple, dans une agence de zone rurale, le métier de conseiller de clientèle agricole joue un rôle important dans la performance de l'agence et nécessite des compétences spécifiques. Ce n'est pas la même situation en zone urbaine, où les agences sont plus importantes et la clientèle de PME représente un enjeu plus lourd. De même, la taille de l'agence joue sur le niveau de polyvalence pratiqué. Ainsi, l'analyse du parcours d'un salarié nécessite d'entrer assez finement dans la compréhension des caractéristiques de chaque agence où il a travaillé.

La masculinisation des équipes serait une évolution souhaitable, mais semble difficile à réaliser compte tenu des caractéristiques des formations en amont.

Enfin, des progrès sont relevés en matière de prise en compte de la parentalité, mais des contraintes objectives subsistent (horaires tardifs pour les directrices d'agence, ..)

Métiers du Siège

Les deux managers rencontrés estiment que l'accord n'a pas modifié fondamentalement les pratiques de gestion des ressources humaines, mais a introduit plus de vigilance notamment à travers le rôle du Comité Rémunérations et Carrières.

Ils aimeraient faire évoluer la structure de leur effectif dans le sens de l'égalité, mais cela est difficile compte tenu d'une part des faibles effectifs concernés (peu d'occasions de renouvellement) et d'autre part du faible nombre de candidatures d'hommes sur certains emplois.

LOISIR
<p>L'entreprise</p> <p>Organisation d'activités de loisirs sur un site</p> <p>Effectif concerné par l'accord : environ 15000 salariés répartis en 15 établissements distincts</p> <p>Part des effectifs féminins : 47 % sur l'ensemble des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - 45 % des cadres - 41 % des agents de maîtrise - 50 % des employés
<p>Le processus de négociation</p> <p>L'entreprise a renégocié en 2007 son accord initial de 2004</p> <p>Cette renégociation a fait l'objet d'un travail préparatoire (rencontres avec les O.S., les directeurs et DRH des établissements) qui a permis à la Direction de proposer une base de négociation</p> <p>La question des rémunérations a été renvoyée à la négociation annuelle obligatoire</p>
<p>Les principaux points de l'accord</p> <p>Il reprend les mêmes chapitres que l'accord de 2004, mais de façon plus détaillée</p> <p><u>Développement de la mixité dans le recrutement et l'emploi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Explicitation du processus de recrutement - Formalisation des processus de promotion interne et accès à la formation <p><u>Prise en compte de la parentalité dans le parcours professionnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Règles relatives à la prise en compte des congés maternité ou des congés parentaux <p><u>Conciliation vie professionnelle / vie personnelle</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Principes d'élaboration des plannings et adaptations horaires - Autorisations d'absence <p>Par ailleurs, l'accord détaille un ensemble de mesures de <u>sensibilisation et d'actions de communication vers les différents acteurs de l'entreprise</u></p> <p>Enfin, l'accord comprend en annexe une <u>Charte sur la mixité et la diversité</u> qui formule les valeurs et engagements de l'entreprise</p> <p>L'accord ne traite pas l'égalité salariale mais renvoie cette problématique à la négociation annuelle obligatoire sur les salaires. Le projet d'accord pour 2008 (non signé par les syndicats) prévoit ainsi la mise en place d'une méthodologie d'analyse des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.</p>
<p>Les acteurs rencontrés</p> <p><u>Acteurs institutionnels</u> : Direction des Relations Sociales – membres de la Commission Egalité professionnelle – représentants des organisations syndicales (CFDT CFTC CGC CGT FO UNSA syndicat autonome)</p> <p><u>Acteurs de terrain</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 directeurs (Hôtels, Restauration – Communication) - Un groupe de 8 managers opérationnels (6F - 2H) - Un groupe de 8 opérationnels (5F – 3H)
<p>Indicateurs chiffrés d'évolution</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des écarts moyens de rémunération (primes et avantages inclus) calculés sur l'ensemble des salariés : de 24% en 2002 à 19 % en 2006 - Le % de femmes dans les métiers techniques a augmenté dans le transport (de 12% en 2004 à 16% en 2006) mais stagne ou régresse dans les autres métiers (maintenance, sécurité, horticulture, ...)

Effets perçus par les acteurs institutionnelsDirection

Elle insiste sur l'effort de déploiement de l'accord, qui est une différence fondamentale par rapport à celui de 2004. Cet investissement lui apparaît comme une condition fondamentale pour progresser et aboutir à des résultats effectifs.

Ses objectifs prioritaires sont de réussir la sensibilisation des managers, et d'aboutir à des résultats en matière de progression professionnelle des femmes. De ce point de vue, le travail en cours d'identification des différents processus de gestion des promotions lui paraît à la fois essentiel et sensible (car il touche au pouvoir de direction des établissements)

Représentants du personnel

Ils estiment manquer d'outils pour travailler la question de l'égalité professionnelle, bien qu'ils apprécient la qualité du rapport de situation comparée. Ils attendent avec impatience la formation qui est prévue par l'accord.

Ils pointent le lien entre le refus de certaines femmes d'accéder à des situations de responsabilités, et l'accroissement des contraintes induites (horaires, travail du week-end, charge de travail). L'articulation entre vie professionnelle et vie familiale tend à devenir une problématique majeure dans l'entreprise, du fait d'un vieillissement relatif d'une population initialement jeune, qui aujourd'hui a des enfants.

La méthode d'analyse des écarts de salaires proposée par la Direction leur apparaît complexe et ne leur paraît pas pouvoir repérer les écarts de salaires à l'intérieur d'un même service.

Tous notent l'effort de déploiement réalisé par la Direction, mais constatent que compte tenu du turn-over élevé et des caractéristiques sociologiques de la population, beaucoup de salariés ne connaissent pas l'accord.

Effets perçus par les acteurs de terrainLes directeurs

Les pratiques en matière de gestion du personnel semblent fortement individualisées, et dépendent également d'activités fort différentes. Mais les directeurs ont très peu d'occasions d'échanger sur ces sujets pour les faire évoluer.

Les managers

Ils insistent sur les difficultés rencontrées pour répondre aux demandes nombreuses d'aménagements d'horaires pour raisons familiales, car cela reporte les contraintes temporelles (par exemple la fermeture à des heures tardives ou le travail du week-end) toujours sur les mêmes salariés

Les demandes de temps partiel sont acceptées par principe, mais avec des répartitions d'horaires qui ne correspondent pas toujours aux souhaits des salariés.

Les opérationnels

Très peu connaissent l'accord (1 sur 8), ce qui limite les points de vue. Mais ils soulignent l'intérêt du travail et les possibilités d'évoluer dans l'entreprise.

3. Une lecture transversale à partir des « logiques d'action »

3.1 La notion de « logique d'action »

Nous souhaitons tout d'abord expliciter quelle a été notre approche pour construire une lecture transversale des accords analysés. En effet, les fiches qui précèdent illustrent la grande diversité des accords, tant dans la nature des thèmes abordés que dans le degré de précision des dispositifs définis (objectifs, mesures, critères d'évaluation, indicateurs, ..).

Il n'est pas si simple de définir la notion de « mise en œuvre » d'un accord. Si l'on peut aisément repérer le degré de réalisation d'une action précise (par exemple à travers le nombre de femmes ayant suivi une formation technique annoncée par l'accord), il est déjà plus délicat d'apprécier si les pratiques de gestion des ressources humaines ont réellement évolué, au-delà des indicateurs mesurés (promotions, augmentations, ...). Et l'évolution des comportements en faveur de l'égalité est quant à elle de l'ordre de l'appréciation subjective à partir des propos des acteurs. Il faut tenir compte de plus de la dimension temporelle, les effets d'un accord étant nécessairement étalés dans le temps.

Pourtant, en prenant du recul face à nos observations de terrain, il nous apparaissait de façon intuitive que toutes les situations n'étaient pas équivalentes. Certains accords nous donnaient l'impression, davantage que d'autres, d'avoir impulsé une dynamique d'évolution significative, au moins sous certains aspects ou pour certaines catégories. En termes imagés, la mise en œuvre de certains accords nous semblait plus « consistante » que d'autres, alors même que les textes des accords n'étaient pas fondamentalement très différents. Mais il nous était difficile de rendre compte de ces impressions dans une grille d'analyse unique.

Nous avons choisi de rendre compte de cette lecture transversale en parlant de « logique d'action », en nous interrogeant sur ce qui poussait les acteurs de l'entreprise à s'emparer de telle ou telle possibilité ouverte par l'accord.

On peut considérer que chaque accord établit un dosage spécifique entre quatre grands registres :

- l'affirmation de valeurs,
- l'action sur les processus de gestion des ressources humaines,
- la définition d'actions volontaristes,
- des dispositifs de diffusion et de mobilisation des acteurs.

L'affirmation de valeurs

Nombreux sont les accords qui, notamment dans leur préambule, situent leur démarche par rapport à un certain nombre de principes généraux ou d'orientations politiques que l'on peut par commodité rassembler sous le terme de « valeurs ». L'égalité professionnelle est d'ailleurs souvent associée à des notions connexes telles que la diversité ou la mixité.

Il s'agit aussi de réaffirmer des principes généraux issus de dispositions législatives (tels que la non discrimination à l'embauche) sur lesquels l'accord n'apporte pas de « valeur ajoutée » mais qui permet de situer les mesures plus précises dans un cadre global.

La finalité de ces formulations relève à la fois, nous semble-t-il, d'une légitimation politique (les mesures précises étant ainsi référées à des principes incontestables partagés par les partenaires sociaux) et d'un souci de valorisation de l'accord en interne.

L'action sur les processus de gestion des ressources humaines

Le second registre concerne les processus de gestion des ressources humaines existants (recrutement, promotions, augmentations salariales, évaluation des salariés, formation, gestion du temps de travail, ...) pour faire en sorte qu'ils intègrent davantage des préoccupations et objectifs d'égalité professionnelle.

Il s'agit alors de formaliser ou de faire évoluer des règles et des procédures qui peuvent avoir un impact sur les décisions (par exemple la façon de réaliser les recrutements, ou les consignes données aux managers pour évaluer les salariés et faire des propositions d'augmentation).

Dans ce registre, l'accord peut définir des indicateurs de suivi ou des objectifs quantifiés, comme par exemple le pourcentage de femmes dans les promotions, la répartition hommes et femmes dans l'accès aux formations, les écarts de rémunération par catégorie, ...

La définition d'actions volontaristes

Dans ce troisième registre, les signataires ont décidé d'actions spécifiques destinées à corriger des situations jugées anormales, à faire évoluer la situation des femmes dans l'entreprise, ou à créer un environnement de travail favorable à l'égalité.

On trouve par exemple dans cette catégorie les mesures salariales dédiées à la correction des écarts existants, les actions de formation destinées à augmenter le pourcentage de femmes dans certains métiers, les aménagements de temps de travail destinés à mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, ...

Les dispositifs de diffusion et de mobilisation

Enfin, les accords prévoient, avec des degrés de détail fort variables, des mesures destinées à assurer l'information et la communication des mesures de l'accord, la sensibilisation des acteurs, ainsi que le suivi et l'évaluation.

A partir de cette lecture des accords, nous avons repéré une logique d'action lorsque existaient simultanément :

- une convergence entre les orientations générales de l'accord et des objectifs concrets exprimés par les acteurs de l'entreprise,
- une utilisation effective d'un certain nombre de leviers d'action ouverts par l'accord.

Ces logiques d'action peuvent se résumer autour de sept finalités :

- Tendre vers l'égalité salariale
- Féminiser l'encadrement
- Pallier des difficultés de recrutement
- Traiter des difficultés de gestion de l'emploi
- Faciliter l'exercice de la parentalité et la vie hors-travail

- Faire évoluer les comportements des acteurs en faveur de l'égalité professionnelle
- Valoriser l'image de l'entreprise

Pour chacune de ces logiques, nous expliciterons les objectifs poursuivis et les principaux leviers utilisés, tels que nous les avons rencontrés dans les entreprises.

3.2 Tendre vers l'égalité salariale

Les objectifs

Appliquer la loi

Cette logique d'action a pris une importance accrue dans beaucoup d'entreprises, du fait des nouvelles dispositions introduites par la loi du 23 mars 2006, qui énonce l'objectif d'aboutir à l'égalité salariale d'ici 2010.

L'objectif est donc tout d'abord de se mettre en conformité avec la loi, d'autant que l'annonce par les pouvoirs publics d'éventuelles sanctions financières à venir pour les entreprises qui n'agiraient pas pour atteindre l'égalité salariale est venue renforcer l'enjeu potentiel de ce respect de la loi.

Supprimer les anomalies flagrantes

Cet objectif général est souvent complété d'objectifs plus précis. Le plus immédiat consiste à identifier et à corriger les écarts de rémunération « flagrants », c'est-à-dire qui apparaissent de façon visible comme des situations inégalitaires. Il s'agit souvent de la persistance dans le temps d'écarts issus de pratiques anciennes de gestion des ressources humaines.

Se doter d'outils plus précis de repérage et de mesure des inégalités salariales

Mais, au-delà de cette démarche correctrice, plusieurs entreprises s'interrogent sur la méthode à suivre pour définir précisément l'égalité salariale dans leur contexte particulier, et pour se doter de dispositifs permanents adaptés à l'objectif d'égalité.

Certes, les textes officiels proposent des indicateurs pour alimenter le « rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes »⁵ dans l'entreprise. Mais ces indicateurs sont des indicateurs moyens (par exemple les écarts moyens par niveaux de classification), qui fournissent une vision statistique adaptée aux besoins d'analyse lorsque les emplois sont en effectifs suffisants et peuvent être regroupés en catégories relativement homogènes. Mais cette approche statistique se heurte dans la pratique à deux limites.

D'une part, l'interprétation de ces données doit se faire avec prudence, car une partie des écarts peut être expliquée par des données structurelles de l'emploi dans l'entreprise (différences des taux de féminisation des emplois, différences des anciennetés moyennes, ...)⁶. En la matière, il faut se méfier de diverses illusions statistiques, qui peuvent induire des interprétations erronées (voir annexe).

⁵ Intitulé officiel fixé par la loi du 9 mai 2001, que l'on résume souvent par le terme de « rapport de situation comparée » ; la circulaire du 19 avril 2007 précise l'approche des écarts de rémunération, et le Ministère du travail a publié fin août 2008 un guide de réalisation et un modèle de rapport (disponible sur www.travail-solidarite.gouv.fr)

⁶ Cf. DARES – Premières synthèses n°22.1 de juin 2006 « Les écarts de salaire horaire entre hommes et femmes en 2002 », qui montre que sur un écart de 19% en faveur des hommes, 8% sont explicables par des effets de structure

D'autre part, les choses sont beaucoup plus complexes lorsque l'entreprise a des emplois très diversifiés et peu nombreux. Il devient alors très difficile de tenir un raisonnement « toutes choses égales par ailleurs », qui n'a pas de sens. Une piste possible consiste alors à entrer dans des analyses de trajectoires individuelles pour repérer si celles-ci semblent correspondre à une approche neutre du point de vue du genre. Mais ceci introduit alors une tout autre démarche qui peut poser des problèmes (manque de situations de référence), et des difficultés de communication sur des données individualisées.

Quoi qu'il en soit, constatons que plusieurs entreprises étudiées ont intégré dans leur démarche un objectif de clarification et d'amélioration des outils à utiliser pour analyser la question des écarts salariaux.

Les leviers d'action mobilisés

Les principes de gestion des ressources humaines

En premier lieu, la plupart des accords réaffirment des principes d'égalité salariale à l'embauche, ainsi que des principes de traitement non-sexué des évolutions professionnelles.

Cette réaffirmation de principe peut souvent sembler de pure forme, mais dans certains cas, elle peut servir à augmenter la vigilance sur des phénomènes diffus. Par exemple, certaines entreprises (BANQUE) ont avancé l'idée que la façon de négocier la rémunération à l'embauche n'était pas identique entre les hommes et les femmes (les femmes seraient moins volontaristes ou ambitieuses dans l'expression de leurs attentes), ce qui risque d'induire des écarts initiaux qui perdurent ensuite.

Le développement d'outillages statistiques détaillés

Les partenaires ont souhaité, dans divers cas, disposer d'analyses détaillées de la situation des écarts de rémunération, de façon à avoir une meilleure appréciation de la situation avant de négocier.

Cela a été le cas par exemple à ELEC, où un groupe de travail préparatoire à la négociation a réalisé une analyse des écarts salariaux en découpant la population en 7 niveaux de responsabilité, en lien avec le contenu des postes. Ce travail préparatoire a fait l'objet d'un protocole de conclusions remis aux négociateurs.

A BANQUE, une analyse fine par métiers est reproduite périodiquement depuis 2001 (on en est aujourd'hui à la troisième étude) : cette approche permet de suivre l'évolution des écarts moyens pour les six métiers principaux du Réseau (chargé d'accueil, chargé de clientèle particuliers, chargé de clientèle agricole, chargé de clientèle professionnels, directeur d'agence et téléconseiller). Cette étude donne également des éléments d'appréciation sur les anciennetés moyennes et la répartition hommes/femmes par métier, de façon à donner des clefs d'interprétation. Des indicateurs sexués de suivi des taux de promotion et des augmentations par métiers ont également été introduits.

Dans un cas (PHARMA), c'est l'un des syndicats qui, à partir des fichiers transmis par la DRH, a développé sa propre analyse pour alimenter la renégociation de l'accord. Cette démarche a permis d'améliorer la façon de suivre les données disponibles, en mettant en évidence le rôle joué par les phénomènes d'ancienneté et par la répartition des promotions.

LOISIR a choisi de formaliser explicitement la méthodologie d'analyse des écarts de rémunération entre femmes et hommes (cette méthode ne figure pas dans l'accord d'égalité, mais dans le protocole proposé par la direction pour la négociation salariale de 2008). Dans cet exemple, l'analyse est approfondie lorsque l'écart sur les salaires médians (calculés par emploi et coefficient de classification) est supérieur à 1%. On identifie alors pour chaque femme le profil de l'homme « le plus parfaitement comparable » sur la base des critères d'ancienneté, expérience professionnelle interne et externe, qualification, de façon à déterminer si l'écart est justifié ou non.

La définition d'actions ciblées de rattrapage salarial

Dans ce registre, la mesure la plus fréquente consiste à définir un budget spécifique dédié à la correction d'écarts salariaux non justifiés.

Ce budget peut être reconductible chaque année pendant la durée de l'accord : c'est le cas chez PHARMA, où il existe depuis maintenant 5 ans et s'est situé entre 0,2 et 0,4 % de la masse salariale (les modalités d'affectation étant définies chaque année). C'est le cas également chez LOISIR où le budget est fixé en volume (et non en %) pour 3 ans.

Il peut aussi être ponctuel, et renvoyé ensuite à la négociation annuelle obligatoire, comme chez AERO, où l'accord a fixé 0,1 % de la masse salariale la première année.

Dans d'autres entreprises qui n'ont pas fixé a priori de budget « égalité professionnelle », on peut par contre rencontrer la définition de populations prioritaires pour faire l'objet d'une analyse individuelle spécifique des situations comparées. Chez BANQUE, c'est ainsi la population des chargés de clientèle particuliers de niveau A qui, au vu des constats de l'étude statistique citée plus haut, a été retenue comme prioritaire pour les actions de rattrapage de la première année de l'accord. Sur une soixantaine de cas analysés en détail, une dizaine d'actions correctrices en faveur de femmes ont été décidées (ainsi que 2 en faveur d'hommes), pour des écarts de l'ordre de 10%.

La formalisation des processus de fixation des augmentations

Ce mode d'action est souvent associé aux précédents, mais peut aussi se retrouver de façon plus générale.

Il s'agit en particulier de bien définir comment la question de l'égalité professionnelle doit être intégrée par les encadrants dans leur approche de l'évaluation des salariés, de l'équilibre global des rémunérations dans leur unité, et dans l'argumentation de leurs propositions d'augmentation.

Chez BANQUE, la démarche privilégie le rôle de régulation du « Comité rémunération carrières » qui a une vue globale des propositions d'augmentation. Chez PHARMA, les managers disposent de consignes écrites détaillées chaque année, qui leur donnent des points de repère précis. Chez ELEC, l'objectif affiché est que la répartition budgétaire des augmentations individuelles soit au moins proportionnelle à l'importance de la population féminine pour chaque catégorie professionnelle.

Ces différentes actions sont souvent associées au suivi d'indicateurs dans le cadre de la Commission Egalité Professionnelle et des bilans annuels.

3.3 Féminiser l'encadrement

Les objectifs

Dans cette logique d'action, les objectifs dépendent en partie de la situation structurelle des entreprises quant à la place quantitative des femmes dans les effectifs (voir le graphique de la page 11).

Adapter la structure de l'encadrement à la structure générale des effectifs

Dans les entreprises fortement féminisées, telles que BANQUE ou DISTRI 1 et 2, les accords visent à réduire l'écart entre l'importance des femmes dans la population salariée totale et leur part nettement plus faible dans les effectifs d'encadrants.

Le raisonnement sous-jacent est qu'un écart important entre un encadrement à dominante masculine et une population d'opérateurs à dominante féminine peut être source de déséquilibre ou même de dysfonctionnement, notamment en termes de pratiques de management et de relations de travail. Cette approche est présente en particulier chez BANQUE, et les deux entreprises DISTRI. Pour la distribution, l'image donnée par l'entreprise à sa clientèle semble aussi un point important (cf. §3.8)

Ouvrir les possibilités d'évolution professionnelle pour les femmes

De façon plus générale, indépendamment des données quantitatives, on trouve dans pratiquement toutes les entreprises une volonté de lever un certain nombre d'obstacles qui peuvent freiner l'accès des femmes à l'encadrement dans le cadre de leur parcours professionnels.

Les leviers d'action mobilisés

L'offre de formation

L'objectif de féminisation de l'encadrement peut être intégrée dans la politique de formation. C'est le cas en particulier à BANQUE, où une démarche de formations « pépinières » a été engagée avant même la signature de l'accord. Il s'agit de cycles de formation, d'une quinzaine de jours répartis sur 18 mois, qui permettent de constituer un vivier de compétences internes. Le cycle correspondant au passage à la fonction de directeur d'agence compte aujourd'hui 50% de femmes. La banque dénombre aujourd'hui une douzaine de femmes directrices d'agence (pour 70 sites) alors que cette fonction était entièrement masculine il y a encore peu d'années.

Un autre exemple plus ciblé se trouve chez PHARMA, où l'accord évoque la mise sur pied d'une offre de formation destinée aux femmes pour faire le point sur la gestion de leur carrière. Il semble cependant que cette prestation ait pour l'instant du mal à se mettre en place de façon opérationnelle, car elle est encore peu connue des managers, qui sont a priori le vecteur privilégié de diffusion de cette offre.

Les processus de gestion des promotions

Beaucoup d'entreprises cherchent à améliorer leurs processus internes de gestion des promotions.

En premier lieu, le recours prioritaire à la promotion interne, plutôt qu'à des recrutements externes, peut être affirmé ou réaffirmé (PHARMA, DISTRI 1), ceci dans l'objectif d'ouvrir davantage de perspectives aux femmes présentes dans l'entreprise.

Il s'agit aussi de formaliser explicitement le processus de promotion interne à un niveau de responsabilité hiérarchique (LOISIR). Dans cet exemple, les différentes étapes, depuis l'information sur le poste à pourvoir jusqu'à la décision finale, doivent être décrites dans un document qui sera présenté à la Commission d'Égalité professionnelle. Pour certains emplois, des jurys peuvent être institués, avec une composition mixte. Cette démarche s'accompagne d'un inventaire des processus de promotion interne existant dans les différents établissements présents sur le même site, afin d'harmoniser les pratiques et de faciliter le cas échéant les mobilités entre établissements.

Chez DISTRI 2, l'action en faveur de la féminisation de l'encadrement s'appuie sur deux leviers complémentaires. D'une part, la Direction donne des consignes pour que les entretiens annuels d'évaluation abordent systématiquement les souhaits d'évolution des salariés et les actions de formation qui pourraient être pertinentes. D'autre part, certains secteurs identifiés comme indispensables dans un parcours professionnel pour aboutir à un poste d'encadrement font l'objet d'efforts particuliers pour y accroître le pourcentage de femmes (par exemple, dans les hypermarchés, les secteurs produits de grande consommation et non alimentaire sont un point de passage obligé pour atteindre les fonctions de chef de département ou directeur commercial, mais ces secteurs sont jusqu'à présent peu féminisés).

L'aide à la mobilité interne

Parmi les freins à la promotion des femmes dans des postes d'encadrement, la question de la mobilité géographique est souvent mentionnée, du fait en particulier des contraintes d'ordre familial qui peuvent exister. Ce thème a donc fait l'objet dans certaines entreprises d'une action spécifique.

Chez BANQUE, un accord ciblé sur la mobilité professionnelle, fortement souhaité par les organisations syndicales, est venu préciser les orientations générales évoquées dans l'accord sur l'égalité professionnelle. Il comporte trois chapitres :

- augmenter la visibilité des emplois et postes,
- diagnostiquer et valoriser le projet professionnel des collaborateurs,
- disposer de moyens d'accompagnement d'une mobilité.

Ce dernier chapitre prévoit des aides pour la recherche d'un logement (utilisation du 1%), la prise en charge du déménagement et une aide à l'installation.

Cette aide à la mobilité participe ainsi à la féminisation de la population des directeurs d'agence.

Chez DISTRI 1, l'accord prévoit une aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, soit au sein du groupe si le conjoint y est salarié, soit sous forme de partenariat avec l'ANPE et une entreprise de travail temporaire.

On note également chez PNEU la possibilité de parcours professionnels au sein du groupe dont l'entreprise est filiale.

3.4 Pallier des difficultés de recrutement

Les objectifs

Parmi les entreprises analysées, certaines se trouvent face à des difficultés de recrutement, et les dispositifs mis en place par l'accord peuvent dans une certaine mesure participer d'une politique plus large destinée à pallier ces problèmes.

Augmenter l'attractivité pour les femmes d'emplois industriels

Cette logique concerne principalement trois entreprises industrielles (PNEU, AERO, ELEC).

Chez PNEU, un certain nombre d'emplois présentent des caractéristiques de pénibilité (manutention, horaires postés) qui constituent des obstacles importants à leur féminisation. De plus, l'entreprise se situe dans un bassin d'emploi où le taux de chômage est faible. Elle éprouve de grandes difficultés à embaucher, et espère que l'action en faveur de l'égalité professionnelle puisse contribuer à améliorer l'attractivité des emplois pour les femmes.

Chez AERO et ELEC, on se trouve dans une situation analogue. Il s'agit d'entreprises importantes sur leur bassin d'emploi, avec des technologies avancées, mais qui souffrent d'une situation générale de pénurie de main d'œuvre pour pourvoir des emplois industriels. Il existe depuis de nombreuses années des politiques de promotion et de valorisation des emplois industriels, et l'accord sur l'égalité professionnelle s'inscrit dans cette démarche globale en définissant des actions ciblées sur les femmes.

Les leviers d'action mobilisés

L'amélioration ergonomique des postes de travail

Un premier levier consiste à agir pour réduire les facteurs de pénibilité qui peuvent limiter l'accès des femmes à certains postes. Cette voie a été suivie en particulier chez PNEU, où l'amélioration des postes a fait l'objet d'un plan d'action ambitieux et d'investissements matériels. Ceci a permis de reclasser des ouvrières issues d'un atelier qui a été fermé, et de proposer des emplois accessibles aux femmes en candidature interne ou externe. Cependant, deux limites apparaissent à l'analyse :

- d'une part les postes améliorés restent souvent « enchâssés » dans un ensemble de postes où subsistent des contraintes physiques, ce qui limite pour les femmes les possibilités de mobilité entre postes et les perspectives d'évolution professionnelle, tandis que cela provoque des réactions négatives des ouvriers masculins bloqués sur les postes les plus pénibles,
- d'autre part, les contraintes horaires (3x8) restent un obstacle majeur à la féminisation.

La mise en place de cursus techniques pour les femmes

Ce mode d'action a été exploré chez ELEC, où des objectifs chiffrés sur 3 ans ont été définis par l'accord : organisation de cursus qualifiant et/ou diplômant pour 200 ouvrières volontaires, et de 50 cursus pour des femmes volontaires initialement employées dans des métiers fortement féminisés (par exemple des secrétaires ou assistantes).

Ce type d'action renvoie bien sûr à d'autres objectifs évoqués par ailleurs (promotion des femmes, ouverture de perspectives professionnelles) mais peut aussi avoir un impact sur la dimension du recrutement en comblant en partie les besoins de l'entreprise sur certains postes.

Les actions dans l'environnement de l'entreprise

Le troisième mode d'action consiste à s'adresser aux femmes à l'extérieur de l'entreprise, dans le cadre des politiques globales d'information et de communication.

Par exemple chez ELEC, on relève un ensemble d'actions telles que des visites d'entreprise, l'accueil de stagiaires, la participation à des forums ou rencontres de présentation de l'entreprise dans les Universités ou Ecoles. Des partenariats ont été développés avec l'ANPE, les Missions locales pour l'emploi, la Direction Régionale du Travail et le Conseil Régional pour développer une dynamique commune. En interne, ces actions sont relayées au niveau des responsables de recrutement pour insister sur l'objectif d'augmenter le taux de recrutement de femmes (mais l'accord n'a pas fixé d'objectif chiffré).

Des actions analogues ont également été développées chez AERO, PNEU et DISTRI 1 (notamment les relations avec les écoles).

3.5 Traiter des difficultés de gestion de l'emploi

Les objectifs

Cette logique d'action part souvent du constat de difficultés dans la gestion des ressources humaines, qui peuvent engendrer des dysfonctionnements coûteux pour l'entreprise, tels que un turn-over important, des taux d'absentéisme élevés dans certaines catégories, etc. Elle peut être associée de façon assez étroite à la logique précédente dans les entreprises industrielles, mais concerne aussi largement les entreprises tertiaires, où les conditions d'emploi particulières (féminisation très importante de certains emplois, poids du temps partiel, ..) introduisent des problématiques spécifiques.

Elargir les possibilités d'évolution professionnelle des femmes

Il s'agit ici, au-delà du cas des emplois d'encadrants qui ont été évoqués au § 3.3, de favoriser des évolutions professionnelles qui sont aujourd'hui limitées, du fait de la structure des qualifications dans l'entreprise et des pratiques existantes de gestion des ressources humaines (accès à la formation, gestion des promotions, ...).

Fiabiliser et stabiliser l'emploi

Cette logique se rencontre notamment dans les deux entreprises DISTRI, où le poids des temps partiels est élevé (en 2006, 66% des femmes sont à temps partiel chez DISTRI 1 et 55% chez DISTRI 2), mais a tendance à se réduire ces dernières années (même si cela ne modifie qu'à la marge la question du temps partiel non choisi). Les mesures introduites visent à modifier certaines de ces conditions d'emploi pour stabiliser une partie de la population salariée.

Les leviers d'action mobilisés

L'utilisation des entretiens d'évaluation

Dans plusieurs entreprises, des consignes précises sont données aux managers pour que les entretiens annuels d'évaluation permettent d'aborder explicitement les souhaits d'évolution professionnelle des salariés et les moyens possibles d'y répondre. C'est le cas notamment chez PHARMA, dans la mesure où l'utilisation du budget spécifique égalité professionnelle, déjà évoqué,

s'accompagne de consignes assez précises aux managers sur la façon d'aborder l'évaluation des salariés.

Chez DISTRI 2, des consignes précises sont données aux managers, notamment sous l'angle d'un examen très ouvert sans a priori des possibilités de formation dans le cadre de l'offre du groupe.

Les politiques de formation

Sur ce point, on note tout d'abord des incitations à augmenter le taux de femmes dans les actions de formation, soit à travers la mise en place d'indicateurs spécifiques (cas d'AERO ou LOISIR), soit par une offre volontariste d'actions de formation en direction des femmes. Nous avons déjà cité la pratique des formations pépinières de BANQUE, par rapport à l'objectif de féminisation de l'encadrement, mais cette démarche concerne aussi des transitions professionnelles sans passage sur un poste d'encadrant (par exemple le passage de chargé de clientèle particuliers à chargé de clientèle professionnels).

De même, les cursus techniques qualifiants chez ELEC ou chez AERO répondent à ces objectifs, au-delà de la réponse aux difficultés de recrutement. Chez ELEC, l'entreprise insiste sur le lien entre les formations et l'adaptation des compétences aux besoins de l'entreprise d'une part, la pérennisation des emplois dans un contexte de délocalisation des emplois peu qualifiés, d'autre part.

En complément de cette action sur l'offre, les entreprises se soucient de faciliter l'accès aux formations sur le plan matériel. Il s'agit là de lever des obstacles à la participation aux formations en lien avec la vie familiale et sociale : aides à la garde d'enfants lorsque la salariée participe à un stage, programmation à l'avance des sessions pour faciliter l'organisation personnelle, adaptation des horaires pour tenir compte des temps de déplacements, rapprochement géographique des lieux de stage, formation à distance sur certains thèmes, ... Une forte attention à ces aspects organisationnels a été notée par exemple chez DISTRI 1, BANQUE et PHARMA.

L'augmentation des contrats à temps partiel associée à une polyactivité

Chez DISTRI 2, l'approche du temps partiel a évolué sur certains aspects avec l'accord d'égalité professionnelle. Le sujet avait déjà été abordé lors de la négociation sur la réduction du temps de travail, avec une augmentation du contrat minimum qui était passé à 26 heures, puis 28 heures, en contrepartie de souplesses accrues dans la répartition des horaires. En 2008, un nouvel accord sur le temps de travail a porté ce contrat minimum à 30 heures.

L'accord sur l'égalité aborde la problématique sous un autre angle, en introduisant, pour les salariées volontaires, la possibilité de coupler un passage à temps complet avec la mise en œuvre d'une polyactivité (par exemple l'association d'une activité en caisse avec une activité en rayon).

Cette démarche a été expérimentée dans un premier temps au sein d'une dizaine d'hypermarchés. Cette expérimentation a montré l'intérêt de cette innovation, qui répond aux attentes de certaines salariées d'augmenter leur temps de travail, mais a aussi révélé des difficultés organisationnelles qu'il faut surmonter au-delà d'habitudes de management bien ancrées (programmation des temps de travail dans les deux secteurs concernés, coordination entre les managers, ...).

L'analyse des parcours professionnels

Une démarche notable chez DISTRI 2 a été d'analyser plus finement où pouvaient se situer les segments de parcours professionnels constituant des obstacles pour les femmes, de façon à mieux cibler les actions pour y renforcer le taux de femmes. Nous l'avons déjà mentionné à propos de la féminisation de l'encadrement, mais la démarche est aussi à relier à l'action précédente sur la poly-activité. En effet, il faut que l'organisation du travail puisse intégrer ce nouveau cas de figure, ce qui suppose d'élargir les possibilités d'emploi des femmes dans des secteurs masculinisés (tels que le réapprovisionnement en rayon), et de mettre en œuvre les formations adaptées.

L'adaptation des classifications

Chez ELEC, une démarche spécifique est engagée pour revoir les classifications des emplois dans des filières de métiers tertiaires qui ont fortement évolué dans la période récente, que ce soit du fait de l'introduction de technologies de l'information et de la communication (TIC) ou du fait de l'évolution des organisations (complexification, responsabilisation). Cette action concerne en particulier les coefficients des BTS de secrétariat.

3.6 Faciliter l'exercice de la parentalité et la vie hors-travail

Les objectifs

Appliquer la loi

Comme pour l'égalité salariale, une motivation première des entreprises est de se mettre en conformité avec les dispositions de la loi du 23 mars 2006. Rappelons que cette loi a défini en particulier le principe de « neutralité » des congés maternité, adoption ou congé parental d'éducation au regard des évolutions de rémunération (application des augmentations générales définies pendant le congé et de la moyenne des augmentations individuelles des salariés de la même catégorie).

Faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale

Au-delà de ces obligations légales, l'enjeu des diverses mesures présentes dans les accords est de conforter la logique de gestion de l'emploi, notamment par rapport à l'attractivité des emplois pour les femmes. Il s'agit en particulier de chercher à lever, ou au moins atténuer, des obstacles à l'évolution professionnelle issus des contraintes d'organisation de la vie familiale

Les leviers d'action mobilisés

Le mode de calcul des augmentations consécutives à un congé maternité

L'application du principe défini par la loi ne va pas sans poser des problèmes dans un certain nombre de situations. En effet, s'il est facile d'appliquer les augmentations générales survenues pendant le congé maternité (ou autre), il peut se révéler plus complexe de calculer le montant correspondant à la moyenne des augmentations individuelles, car la catégorie de référence sur laquelle asseoir le calcul n'est pas forcément claire.

La plupart des entreprises ont détaillé un certain nombre de points de méthode : définition de la catégorie de référence, modalités de prise en compte des primes sur objectifs lorsqu'elles existent.

La gestion de ces mesures sur le terrain est une préoccupation pour certains encadrants rencontrés. En effet, l'attribution de ces augmentations aux salariés qui étaient en congé n'est pas toujours bien comprise des autres salariés. Elle suscite éventuellement des comparaisons interindividuelles, notamment de la part de salariés qui ont obtenu des augmentations individuelles inférieures à la moyenne (donc inférieures aux personnes qui reviennent de congé). L'acuité de ce problème peut être importante lorsque les congés maternité n'ont pas été complètement remplacés par des ressources temporaires (CDD ou intérim) et que la charge de travail du salarié en congé a été transférée sur ses collègues restant. Certains peuvent avoir l'impression d'être doublement pénalisés, en ayant moins d'augmentation qu'un salarié absent et en ayant subi une charge de travail supplémentaire.

La gestion des périodes en amont et en aval des congés

C'est un point également fréquemment abordé dans la mise en œuvre des accords :

- en amont, organisation d'entretiens avant le départ en congé pour envisager la façon d'organiser la transition (remplacement, transfert d'activités, ..) ou pour envisager les adaptations au poste nécessaires pour concilier travail et grossesse (exemple de LOISIR),
- en aval, organisation d'entretiens au retour du congé pour informer le salarié des évolutions de l'entreprise et organiser les actions nécessaires (repositionnement du poste, besoins de formations d'actualisation des connaissances, examen des possibilités d'aménagement d'horaires, ..).

De façon générale, il semble plus facile aux entreprises d'organiser les entretiens de retour des salariés après le congé, plutôt que les entretiens avant le départ, même si ceux-ci sont explicitement prévus par l'accord. Les enjeux au retour sont immédiats (comment réintégrer la personne dans une organisation qui a pu évoluer pendant l'absence ?) tandis que l'entretien avant le départ ne peut aborder que des perspectives plus incertaines. De plus, la date du départ de la salariée en congé maternité peut le cas échéant être sujette à anticipation imprévue, pour des raisons médicales.

Le remplacement des congés maternité

Mentionnons chez PHARMA un engagement de la Direction sur le remplacement systématique des congés maternité ou adoption. C'est une évolution de l'accord renégocié et vise précisément à limiter les effets induits négatifs de la garantie de rémunération, tels qu'évoqués plus haut.

Les aides à la garde d'enfants

Plusieurs entreprises (ELEC, DISTRI 2) développent des actions sur ce point, soit sous forme d'aides directes, soit sous formes d'appui au développement de services avec des partenaires extérieurs (crèches interentreprises ou des collectivités locales). Chez ELEC, 2 crèches interentreprises ont été ouvertes dans 2 sites de production, pour 65 berceaux financés.

Il semble cependant que, malgré les orientations affichées, les réalisations de ce type restent rares, sans doute du fait de la complexité des projets (en termes de montage institutionnel, logistique, financier) et aussi de la faiblesse des demandes effectivement exprimées par les salariés. D'ailleurs, PHARMA a renoncé à s'engager dans ce type d'action en considérant que cela ne relevait pas de ses compétences.

Les mesures spécifiques pour les femmes enceintes

Divers accords mettent en œuvre des mesures ponctuelles destinées à faciliter les conditions de travail des femmes enceintes avant leur congé maternité : places de parking réservées, allègements d'horaires, pauses, ...

Notons aussi quelques mesures destinées à maintenir le lien avec l'entreprise pendant le congé maternité, par exemple l'envoi à domicile des documents d'information interne.

L'organisation des réunions

Enfin, plusieurs accords instituent des règles ou principes relatifs à l'organisation des réunions, de façon à les circonscrire à des horaires raisonnables, notamment en fin de journée. Les impacts de ces mesures sont difficiles à apprécier car, si des progrès sont notés en matière d'horaires, ceci n'influe pas globalement sur la charge de travail des cadres, et ne règle pas la question du travail réalisé le cas échéant à domicile (ou de l'obligation parfois de terminer des tâches après la réunion).

L'aménagement du temps de travail

Nous citons ce point pour mémoire, car il est peu développé, au-delà de l'affirmation de principes généraux de neutralité du temps partiel ou du temps réduit, vis-à-vis des parcours professionnels et des rémunérations. En fait, ces questions ont la plupart du temps déjà été abordées en détail dans d'autres accords sur le temps de travail, et les accords sur l'égalité n'y reviennent pas, sauf sur les mesures spécifiques déjà évoquées plus haut.

3.7 Faire évoluer les comportements des acteurs

Les objectifs

Nous en arrivons maintenant à une logique d'action plus diffuse, dont l'objectif est d'agir sur les comportements.

Intégrer les préoccupations d'égalité dans les comportements de tous les acteurs de l'entreprise

Cette logique part de l'idée que, en complément des actions ciblées sur des processus de gestion des ressources humaines ou d'actions volontaristes, il est utile de développer une politique générale d'information, de communication, de sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise. Il s'agit en d'autres termes de créer un environnement ou une « culture » d'entreprise qui soit plus explicitement porteuse des valeurs de l'égalité professionnelle.

Les leviers d'action mobilisés

Les leviers d'action observés sont souvent structurés par catégories d'acteurs.

Information et sensibilisation des managers et de la fonction ressources Humaines

Ces actions prennent la forme de :

- supports écrits (brochures, PowerPoint, fiches synthèse, ...) présentant l'accord et des exemples d'actions concrètes,
- présentations orales spécifiques ou à l'occasion de formations de management,
- diffusion de l'accord et de commentaires sur l'Intranet de l'entreprise.

Parité dans les instances de représentation du personnel et formation de la Commission de Suivi

Nombreux sont les accords qui mentionnent un objectif de parité, notamment au niveau des Commissions de Suivi.

LOISIR a également prévu une formation des membres de la Commission de Suivi animée par un prestataire extérieur sur l'approche de l'égalité. Cette formation est attendue avec impatience par les représentants du personnel.

Communication vers l'ensemble des salariés

L'utilisation des supports de communication interne (journal d'entreprise, Intranet, ..) est fréquente, avec le risque parfois d'un discours réducteur et ciblé sur quelques mesures phares spectaculaires (dans certains cas, il nous a même semblé que, à trop vouloir valoriser l'emploi féminin, la communication reproduisait certains stéréotypes, par exemple sur les « qualités naturelles » des femmes).

LOISIR prévoit d'organiser de plus des actions ponctuelles une fois par an sur un thème relié à l'égalité (découverte de certains métiers, forum, ..).

Groupe d'échanges d'expériences entre salariées

BANQUE a prévu de mettre en place un groupe d'échanges d'expériences qui permette aux salariées volontaires de partager leur vécu et de proposer éventuellement des suggestions. Au moment de l'analyse, une animatrice de ce groupe avait été désignée (c'est une directrice d'agence), mais il restait à concrétiser la démarche, ce qui n'est pas simple compte tenu de la dispersion géographique.

3.8 Valoriser l'image de l'entreprise

Les objectifs

Enfin, la dernière logique d'action renvoie au souci de l'entreprise de valoriser son image à travers son approche de l'égalité professionnelle.

Développer une image d'entreprise socialement responsable

De plus en plus d'entreprises souhaitent apparaître comme entreprise socialement responsable, dans les différentes acceptions que peut recouvrir ce terme (respect de l'environnement, qualité des conditions de travail, éthique, ...). Sous cet angle, l'égalité professionnelle apparaît bien comme une composante importante de cette démarche⁷, et être valorisée notamment dans les supports de communication (plaquettes grand public, site Internet, rapports d'activité destinés aux actionnaires).

Etre en phase avec les caractéristiques sociologiques de sa clientèle

Cette préoccupation est significative dans les quatre entreprises de service : il importe que la diversité que l'entreprise donne à voir dans la réalisation de prestations par ses salariés, fasse écho à la diversité de sa clientèle et de façon plus générale de la société, sous ses différents aspects.

⁷ Rappelons que notre point de départ pour la recherche des entreprises était une base d'accords accessible via le site de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Sous cet angle, la question de l'égalité se trouve englobée dans une approche plus large de la diversité. On note d'ailleurs que certains accords sur l'égalité ont été, lors de leur renégociation, intégrés dans un accord plus large sur la diversité (cas de HSBC où l'accord de décembre 2007 aborde à la fois la diversité, l'égalité, le handicap et les seniors).

Obtenir le label « Egalité Professionnelle »

La demande de labellisation vient concrétiser cette démarche sur l'image. Dans notre échantillon, bien que nous ayons au départ souhaité éviter toute interférence avec la labellisation, il s'est avéré que 4 entreprises sur 8 avaient en perspective cette demande de labellisation ou l'avaient déjà initiée.

Les leviers d'action mobilisés

La valorisation de l'accord en communication interne et externe

Cette valorisation passe par des canaux internes (journal d'entreprise, ...) ou externe (clubs d'entreprise, présence sur le site de l'ORSE, ...).

La structuration de l'accord à partir des critères de labellisation

C'est la démarche de BANQUE, où le texte proposé à la négociation a été établi sur la structure des trois champs de critères de l'AFNOR.

L'implication dans la négociation de branche

Chez PHARMA et DISTRI 1, la représentante de la Direction a participé à la négociation de branche pour la partie patronale. Ceci contribue à la visibilité de la démarche et peut permettre à l'entreprise d'accroître son influence au niveau de la branche.

3.9 En synthèse : les logiques prépondérantes dans l'échantillon

Les logiques d'action que nous venons de présenter sont présentes de manière diversifiée dans les entreprises analysées. De façon générale, sauf dans un cas (PNEU) où la conception de l'accord a été structurée de façon dominante par une préoccupation précise (les difficultés de recrutement et la capacité des emplois à être tenus par des femmes), les accords analysés se présentent d'emblée comme couvrant un large éventail de thèmes associés à l'égalité. On peut même dire que, sur le plan formel, la plupart abordent l'ensemble des logiques d'action.

Néanmoins, comme nous l'avons déjà évoqué, dans chaque cas, un certain nombre de logiques paraissent avoir eu davantage de consistance dans la mise en œuvre : les actions réalisées sont plus visibles, les acteurs mettent davantage l'accent dans leurs propos sur ces dimensions, les indicateurs d'évaluation significatifs portent plutôt sur certains aspects, ... Au final se dessine une appréciation globale (qui reste bien sûr teintée de notre appréciation subjective) pour chaque entreprise qui nous conduit à retenir un certain nombre de ces logiques d'action comme « prépondérantes » dans la mise en œuvre de l'accord.

Le tableau ci-après résume cette synthèse transversale.

Répartition des logiques d'action prépondérantes

	Egalité salariale	Féminisation encadrement	Difficultés recrutement	Gestion emploi	Parentalité Hors travail	Comportement acteurs	Image entreprise
PNEU			X				
AERO	X		X	X			X
ELEC	X	X	X	X	X		X
PHARMA	X			X			
DISTRI 1		X		X			X
DISTRI 2		X		X			X
BANQUE	X	X					X
LOISIR				X	X	X	X

Ce tableau appelle quelques commentaires.

Tout d'abord, sauf PNEU, chaque entreprise voit coexister plusieurs logiques de façon concomitante : l'égalité professionnelle est bien un thème pluriel.

Le tableau nous fournit ensuite une représentation de la fréquence d'apparition des différentes logiques (sans qu'il soit question d'en faire un résultat statistique transposable compte tenu de la faible taille de cet échantillon). On remarque en particulier que la logique de traitement de difficultés de gestion de l'emploi est présente dans presque tous les cas. Les logiques les plus présentes sont ensuite l'égalité salariale, la féminisation de l'encadrement et la gestion de l'image de l'entreprise (ce qui est cohérent avec le constat fait plus haut sur l'intérêt envers la labellisation).

Le traitement des difficultés de recrutement apparaît comme une logique d'action essentiellement industrielle.

Enfin, deux logiques d'action émergent plus rarement comme prépondérantes : la parentalité et le comportement des acteurs.

Les questions de parentalité et de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale apparaissent faiblement développées, à l'exception de l'application de la loi sur la neutralisation des périodes de congé maternité ou parentaux (ces mesures pourraient d'ailleurs à la limite se rattacher à la logique d'égalité salariale). Ce constat peut paraître surprenant, dans la mesure où ce thème est souvent évoqué comme un levier d'action important (il est aussi contesté comme ne s'attaquant pas aux racines des inégalités et entérinant des contraintes liées à la répartition sexuée des rôles dans la vie familiale).

A notre avis, ceci peut s'expliquer par deux facteurs. D'une part, les mesures relatives à l'aménagement du temps de travail (temps partiel, horaires variables, modalités de temps réduit, ...) ont la plupart du temps été discutées en détail lors des négociations relatives à la RTT, ou dans d'autres accords antérieurs sur le temps de travail. De ce fait, les partenaires sociaux n'ont pas souhaité aborder à nouveau sur le fond ces sujets complexes et sources de tensions, et les accords se

réduisent la plupart du temps à rappeler des principes ou à préciser des points particuliers. D'autre part, en ce qui concerne les mesures de facilitation de la vie familiale telles que les aides à la garde d'enfants, si certaines entreprises sont prêtes à appuyer des projets aux côtés d'autres acteurs externes, la plupart ne souhaitent pas s'investir en première ligne sur des activités qui ne sont pas dans leur vocation et renvoient donc cette logique d'action à l'environnement externe.

Quant à la logique d'action relative aux comportements des acteurs, elle ne nous paraît prépondérante que chez LOISIR, où nous percevons une certaine originalité dans l'accent mis sur la sensibilisation des managers, ainsi que sur le renforcement des compétences des représentants du personnel. Dans les autres entreprises, il existe souvent des actions concrètes, mais de façon assez diffuse et les actions conduites nous sont apparues comme un accompagnement d'autres logiques plutôt que comme une logique dominante.

4. Analyse des processus de négociation et de mise en oeuvre

Après avoir analysé en détail le contenu des actions, nous allons maintenant nous attacher à analyser les processus en eux-mêmes. Cela nous permettra notamment d'aborder le rôle et les approches des différents acteurs impliqués (directions, représentants du personnel, encadrement, opérateurs).

4.1 Les négociations

Des négociations souvent impulsées par les Directions

Dans la majorité des cas, les négociations ont été ouvertes à l'initiative des Directions. Dans trois cas (PHARMA, ELEC et DISTRI 1), on peut considérer qu'il s'agit d'une démarche conjointe avec une (ou des) organisation(s) syndicale(s) impliquées sur la problématique qui souhaitent faire avancer le sujet à travers une négociation.

Les organisations syndicales n'étaient donc pas particulièrement demandeuses en général. Dans plusieurs cas, elles considéraient que d'autres objets de négociation étaient davantage prioritaires (en particulier les questions de rémunération) et l'initiative de la Direction faisait l'objet d'une certaine suspicion que cela ne soit une façon de détourner l'attention d'autres problèmes. Mais dans l'ensemble, la proposition d'entrer en négociation a été acceptée, dans la mesure où le sujet de l'égalité professionnelle fait l'objet d'un certain consensus sur sa légitimité.

Dans un cas (PNEU), la Direction a sollicité la Délégation Régionale aux Droits des Femmes, qui a soutenu financièrement le projet, en contrepartie du développement de la mixité et d'engagements sur l'embauche de femmes. Dans les autres cas, il n'y a pas eu de recours aux aides publiques spécifiques sur l'égalité (contrat d'égalité professionnelle, ou contrat pour la mixité des emplois)

Des accords signés par l'ensemble des organisations syndicales, sauf exception

Les négociations ont en général été assez courtes et peu conflictuelles. Elles ont débouché presque toujours sur des signatures par l'ensemble des organisations syndicales présentes. Chez AERO, la CGT n'a pas signé immédiatement, mais s'est rallié à l'accord après quelques mois.

Dans une seule entreprise (DISTRI 1), l'accord n'est pas unanime, la CGT et FO n'ayant pas signé. Ces dernières expliquent leur position en considérant que :

- d'une part, l'accord ne fait que reprendre des principes généraux présents dans la loi, ou, lorsqu'il énonce des objectifs plus précis, ne donne pas les moyens de les atteindre,
- d'autre part, les demandes concrètes qu'elles avaient exprimées n'ont pas été prises en compte (par exemple, sur la prise en charge des frais induits par la participation à des actions de formation).

Le rôle important de la préparation des négociations

Une des différences constatées a été le moment de formalisation de la structure de l'accord : dans certaines entreprises, la direction a proposé d'entrée de jeu un plan des sujets à aborder dans l'accord, tandis que dans d'autres situations, la négociation s'est engagée de façon plus ouverte, et le plan de l'accord s'est élaboré au fil du processus.

Mais ce qui nous semble finalement différencier le plus les négociations analysées est l'ampleur et la qualité des travaux préparatoires. De ce point de vue, les situations sont plus contrastées, mais il est rare que les négociations se soient engagées sans un minimum de préparation en amont.

En effet, dans plusieurs entretiens, les acteurs institutionnels nous ont fait part de leurs difficultés initiales à prendre la mesure de la nature exacte des problèmes à traiter dans la négociation, sauf à en rester à l'énoncé de principes généraux. Or, une fois acquis le principe de la négociation, les partenaires sociaux partagent l'objectif de produire un accord efficace. Un souci partagé par les Directions et les organisations syndicales a donc été de disposer d'une connaissance détaillée de la situation concrète, d'un diagnostic des problèmes ou d'une hiérarchisation des thèmes à traiter, avant d'engager le débat.

Cette phase préparatoire a mobilisé divers moyens dont nous donnons quelques aperçus concrets.

Le rôle de la Commission Egalité Professionnelle

Dans plusieurs cas préexistait à l'accord une Commission Egalité Professionnelle mise en place dans le cadre du Comité d'Entreprise. Cette instance avait donc déjà conduit des travaux de réflexion, mis en place des indicateurs pour alimenter le rapport de situation comparée, réalisé des enquêtes dans certains cas, ... Tous ces éléments ont pu être mis à profit pour alimenter les partenaires de la négociation.

La Commission a pu aussi travailler sur des principes de méthode pour aborder le thème de l'égalité : ce fut le cas chez DISTRI 2 où elle a défini une méthodologie en plusieurs étapes (constat des faits, analyse des raisons, propositions d'amélioration) et proposé les axes jugés prioritaires pour la négociation.

C'est aussi dans le cadre de la Commission Egalité Professionnelle que s'est réalisé le suivi des accords lorsque l'entreprise avait déjà signé un premier accord avant d'envisager une renégociation. (LOISIR, PHARMA). Il va de soi que le bilan du premier accord a constitué une base de travail essentielle, notamment en pointant les progrès réalisés comme les limites constatées.

Des groupes de travail spécifiques

Parfois, un groupe de travail spécifique a été constitué pour préparer la négociation. Par exemple, chez ELEC, un groupe de travail paritaire a fonctionné pendant six réunions pour établir un diagnostic partagé sur des thèmes choisis d'un commun accord :

- le taux de féminisation dans le recrutement,
- l'accès des hommes et des femmes dans les postes à responsabilité,
- les écarts de rémunération,
- l'accès à la formation continue.

Un point intéressant à relever est que le groupe a formalisé un protocole de conclusions remis aux négociateurs comme base de travail. Ce protocole a conclu que les processus de GRH de l'entreprise n'étaient pas discriminants en eux-mêmes, mais que des facteurs sociaux extérieurs à l'entreprise (déséquilibre des candidatures, représentations socioculturelles des métiers industriels) jouaient un rôle important. Ceci montrait la nécessité de ne pas seulement assurer l'égalité dans les processus de GRH, mais aussi d'agir de façon plus volontariste sur les comportements.

On peut souligner, à partir de cet exemple, un constat quasi-général des travaux préparatoires : les processus de gestion des ressources humaines d'entreprises importantes, telles que celles analysées dans cette étude, posent aujourd'hui peu de problèmes dans leurs règles de fonctionnement. En effet, les procédures en place respectent formellement les principes de l'égalité professionnelle. Par contre, ces processus s'inscrivent dans des contextes qui restent marqués par un faisceau d'obstacles à la progression de l'égalité : des structures d'emploi inégalitaires, des conditions de travail qui peuvent constituer des freins sur certains postes, des modalités d'évaluation des performances et de management qui valorisent plutôt certains types d'activité ou de comportements, des représentations culturelles des métiers, la persistance dans la vie familiale de partage des tâches inégalitaires. Et globalement, l'entreprise conserve la trace des pratiques inégalitaires des décennies antérieures.

Ce type de constat est d'ailleurs assez fréquemment rappelé dans les préambules des accords.

Des études statistiques ciblées

Parfois, des études statistiques assez détaillées ont été conduites pour éclairer la situation, notamment en termes d'écart salarial ou de place des femmes dans l'encadrement.

Nous avons déjà évoqué au §3.2 l'étude de BANQUE sur les écarts de rémunération par métiers, qui avait déjà été réalisée en 2001 et a été actualisée pour préparer la négociation. L'intérêt de cette étude est d'aborder la question des écarts salariaux à partir de la notion de métier homogène. La reproduction de l'étude a permis d'affiner l'analyse. Il est prévu de la reproduire à intervalle régulier, en tant qu'outil de suivi des résultats de l'accord, notamment pour définir les priorités en termes de réduction des écarts de rémunération sur certains métiers.

A PHARMA, la CFDT a réalisé elle-même des analyses détaillées sur les écarts de rémunération par niveau de classification pour préparer ses positions de négociation. Cette analyse a porté en particulier sur l'influence, d'une part des différences d'ancienneté, et d'autre part des différences dans les taux de promotion d'un niveau à l'autre.

Le recueil de points de vue dans l'entreprise

Il a paru nécessaire aussi à certains acteurs de prendre en compte les points de vue présents dans l'entreprise.

Chez PHARMA, avant la négociation du premier accord, une table ronde avait été organisée par la Direction, avec la participation de salariés volontaires, encadrants et non-encadrants. Elle avait permis d'aborder de façon très ouverte les perceptions des salariés de l'entreprise, et de recueillir les diverses suggestions sur les thèmes à traiter dans l'accord. La démarche avait été jugée très intéressante, dans la mesure où elle faisait apparaître des préoccupations un peu sous-estimées par les partenaires sociaux (par exemple sur la question du temps partiel). De son côté, la CFDT avait réalisé une enquête par questionnaire auprès des salariés, qui lui avait permis également de disposer d'une meilleure connaissance des points de vue des salariés (notamment en termes de progression professionnelle).

Chez LOISIR, pour préparer le second accord, la Direction des Relations Sociales a réalisé un travail d'entretiens préalables avec un éventail assez large d'acteurs : non seulement les partenaires

syndicaux, qui ont été rencontrés individuellement, mais aussi les chefs d'établissement et de nombreux responsables ressources humaines. Ce tour d'horizon lui a permis de prendre davantage conscience de la nécessité d'un accompagnement soutenu dans la mise en œuvre, pour essayer de parvenir à une évolution profonde et durable des mentalités et des comportements.

Quelques facteurs favorables à l'aboutissement des négociations

La négociation en tant que telle apparaît donc comme un moment particulier d'une dynamique plus large, à la fois du point de vue temporel et du point de vue des acteurs impliqués. L'accord ne peut être déconnecté des actions antérieurement conduites et du contexte social de l'entreprise.

Cette vision des choses permet de souligner quelques facteurs qui paraissent de nature à favoriser la conclusion des accords.

La continuité des acteurs impliqués

L'appréhension des problématiques liées à l'objectif d'égalité professionnelle se construit dans la durée, compte tenu de la variété et de la complexité des problèmes et des leviers d'action.

De la même façon, l'appréciation des résultats, aussi bien par rapport aux progrès accomplis que par rapport aux difficultés persistantes, nécessite une analyse sur plusieurs années, de façon non seulement à comparer des indicateurs chiffrés, mais aussi à percevoir, de façon plus qualitative, des évolutions de comportements.

Aussi la continuité de l'implication des acteurs, tant du côté de la direction que du côté des syndicats, semble-t-elle un facteur important. Cette continuité est souvent réalisée du côté syndical, où il est fréquent de rencontrer des personnes investies de longue date sur le sujet. Mais elle peut être moins évidente du côté des directions où les pratiques de mobilité des cadres peuvent renouveler régulièrement les acteurs en charge du dossier de l'égalité. La difficulté rencontrée est alors d'assurer un transfert suffisant de la connaissance du dossier, sans se limiter aux seuls indicateurs disponibles.

L'approfondissement progressif des analyses

Cet aspect est à relier au point précédent, sous l'angle du contenu. Son importance apparaît notamment dans le cas des accords renégociés. Il semble clair que la qualité du contenu de l'accord a progressé dans la mesure où la vision des problèmes a été enrichie par la mise à disposition d'analyses plus fouillées. Celles-ci ont d'ailleurs révélé un degré de complexité qui avait été sous-estimé au départ, notamment dans l'analyse des indicateurs statistiques supposés fournir une vision synthétique des inégalités.

L'accès aux informations de GRH pour les représentants du personnel

Cette question a été soulevée par la CFDT chez PHARMA, qui souhaitait pouvoir conduire ses propres analyses en matière d'écarts de rémunération. Elle s'est félicitée que la Direction ait accepté de communiquer des données détaillées qui lui ont permis de développer des analyses fines.

Probablement, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à une telle transparence, qui suppose une relation de confiance entre Direction et syndicats. Il convient aussi de veiller au respect de la confi-

dentialité de données individuelles. Cet exemple illustre cependant l'importance d'une appropriation commune des analyses chiffrées nécessaires, et il convient de réfléchir à la façon dont se construisent et de diffusent les interprétations des données statistiques.

L'articulation avec d'autres accords

Les thèmes traités dans un accord d'égalité professionnelle peuvent avoir des liens avec d'autres négociations :

- sur les rémunérations (on a vu par exemple chez LOISIR que la méthode d'analyse des écarts de rémunération avait été traitée dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire),
- sur l'aménagement du temps de travail (par exemple, chez DISTRI 2, la question de la pluriactivité est directement liée aux mesures prises pour augmenter la durée minimum des contrats à temps partiel),
- sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (chez ELEC, la problématique de l'égalité est questionnée par les opérations de restructuration qui soulèvent des problèmes de reconversion)
- sur la mobilité professionnelle (chez BANQUE, l'accord sur la mobilité professionnelle prolonge l'accord sur l'égalité).

Il est donc important qu'il existe une bonne cohérence et si possible une synergie entre ces différents processus de négociation. Cela suppose, pour les partenaires sociaux engagés dans ces négociations, d'assurer, chacun de son côté, les mises en commun et les échanges nécessaires. Il est important que les « spécialistes » de l'égalité professionnelle, aussi bien du côté de la Direction que du côté syndical, ne soient pas isolés dans leur problématique, et que leur apport ou leur point de vue soient intégrés par les négociateurs d'autres thèmes (souvent jugés a priori plus stratégiques).

4.2 Les mises en œuvre

Comme nous l'avons déjà évoqué en expliquant la notion de logique d'action (§3.1), on peut distinguer divers aspects dans la mise en œuvre :

- les démarches d'information, communication, sensibilisation, ou formation, en particulier vers l'encadrement,
- l'adaptation des processus de gestion des ressources humaines en fonction des dispositifs prévus dans l'accord,
- l'évaluation et le suivi des résultats, notamment par la Commission d'Égalité professionnelle.

De la diversité des pratiques observées, nous retenons quatre conclusions :

- les difficultés de la prise de relais par l'encadrement,
- le rôle structurant des processus de GRH,
- l'apport des Commissions d'Égalité Professionnelle,
- in fine, le rôle indispensable du soutien politique affirmé de la Direction générale.

Les difficultés de la prise de relais par l'encadrement

Presque tous les accords prévoient de façon explicite des actions destinées à faire connaître les mesures de l'accord, et à renforcer la prise en compte par l'encadrement des objectifs poursuivis. Les supports sont variés (plaquettes, Intranet, PowerPoint, journal d'entreprise, ...). Les entreprises cher-

chent souvent aussi à s'appuyer sur des formations au management pour y insérer des modules dédiés à l'égalité professionnelle.

Malgré ces efforts, notre sentiment est que, de façon assez générale, il existe une « perte en ligne » rapide entre le niveau des acteurs de la négociation et le niveau des encadrants opérationnels. Par cette formule, nous voulons dire que l'appropriation concrète du contenu des accords par les encadrants se fait de manière partielle, incomplète, quel que soit par ailleurs le dispositif d'information et de sensibilisation mis en place.

La perception de l'accord par les encadrants rencontrés est souvent d'ordre très général (ils connaissent son existence mais pas son contenu détaillé) ou très ciblée sur un petit nombre de mesures (rémunération, formation, ...). En fait, l'impression dominante est qu'il existe un écart important entre l'approche développée par l'accord et leurs préoccupations quotidiennes. L'accord apparaît souvent aux encadrants comme une démarche « politique » dont ils ne contestent pas la légitimité et l'esprit général (qui peut être contre le principe d'égalité professionnelle ?) mais qui apparaît finalement peu réaliste.

En conséquence, les encadrants ne vont pas jouer un rôle direct de « relais » de l'accord. Les dispositifs de celui-ci ne vont prendre chair que dans la mesure où ils interfèrent avec des pratiques de gestion des ressources humaines et de management déjà présentes.

Le rôle structurant des processus de GRH

Les processus « classiques » de GRH tels que le recrutement, la gestion des rémunérations, l'évaluation des salariés, la formation, ... jouent un rôle structurant. Dans les entreprises analysées, compte tenu de leur taille, ces processus sont la plupart du temps formalisés précisément, sous forme de procédures. Les encadrants disposent d'outils techniques, reçoivent des consignes périodiques de la DRH, etc.

De ce fait, ils peuvent constituer des vecteurs de mise en œuvre des dispositifs des accords, même si ces derniers sont mal connus. Dans beaucoup de cas, la vision de l'égalité professionnelle chez les encadrants se construit à partir de ces processus, beaucoup plus qu'à partir de la communication spécifique sur l'accord.

Par exemple, lorsque existe un budget spécifique sur la réduction des écarts de rémunération, comme chez PHARMA, la traduction de cette mesure dans des consignes précises aux encadrants matérialise la volonté d'action de l'entreprise. Pour les managers concernés, ce qui est important est de savoir comment l'utilisation de ce budget s'articule concrètement avec les mécanismes habituels d'augmentations individuelles (fondés sur une évaluation des performances ou sur des objectifs).

Les questions posées sont alors précises :

- sur quelles bases et avec quelles informations apprécier l'existence d'un écart ?
- l'utilisation du budget va-t-elle avoir un impact sur le budget disponible pour les autres augmentations ?
- comment répartir le budget s'il existe plusieurs cas à traiter ?
- comment expliquer les décisions aux salariés ?

Un autre exemple de l'importance de ces processus est donné par BANQUE, où une attention particulière a été portée au fonctionnement du Comité Rémunération Carrières, préexistant à l'accord, qui doit valider les propositions d'augmentations et s'assurer de la prise en compte des objectifs d'égalité professionnelle. Dans le cadre de ce Comité, les principes de l'accord sont rappelés, et le DRH s'assure de la prise en compte des objectifs prioritaires, notamment au niveau des métiers sur lesquels les écarts de rémunération restent les plus importants. D'après les directeurs rencontrés, il y a bien eu au niveau de ce Comité une évolution de pratique.

Chez DISTRI 2, nous avons noté l'insistance mise sur le processus d'évaluation annuelle des salariés, pour que ce temps de rencontre entre le salarié et son supérieur hiérarchique soit effectivement une occasion d'examiner les souhaits et les possibilités d'évolution professionnelle, ainsi que les possibilités de formation.

L'apport des Commissions d'Egalité Professionnelle

Nous avons déjà souligné le rôle de cette structure dans le travail préparatoire aux négociations. On peut élargir le propos à la notion de suivi permanent de la mise en œuvre de l'accord.

Plusieurs accords prévoient d'organiser deux réunions annuelles de la Commission, en l'articulant aux réunions du Comité d'Entreprise. Cette périodicité permet le cas échéant de distinguer la dimension de bilan annuel, à travers la discussion du rapport de situation comparée, et une dimension de suivi plus général, où des questions plus ciblées peuvent être abordées, en fonction des remontées que chaque partie reçoit du terrain.

Une des difficultés rencontrées réside dans la composition de cette Commission : il n'est pas toujours facile d'assurer une représentation de tous les sites concernés, et une parité entre hommes et femmes.

Rappelons ici également la démarche suivie par LOISIR quant à la formation des membres de la Commission Egalité Professionnelle.

La nécessité du soutien politique de la Direction Générale

Enfin, c'est un constat assez général que la mise en œuvre de l'accord est nettement facilitée si la volonté de progresser en matière d'égalité professionnelle bénéficie d'un soutien affirmé de la Direction générale (du groupe ou de l'établissement concerné), sous différentes formes (interventions publiques, fonctionnement du Comité de Direction, ..).

D'un point de vue symbolique, la désignation de femmes dans le Comité de Direction a été perçue dans certains cas comme une opportunité intéressante pour valoriser la politique d'égalité.

4.3 Des processus d'apprentissage de longue durée

En synthèse, nous souhaitons insister sur l'idée d'apprentissage des acteurs à travers les démarches de négociation et de mise en œuvre des accords.

Ces processus d'apprentissage sont particulièrement visibles au niveau des acteurs institutionnels. Dans la plupart des entreprises rencontrées, nous avons remarqué la qualité du travail réalisé en

amont des négociations, puis dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre. Ce travail a pris des chemins et des formes diverses :

- les Commissions d'Égalité professionnelle, présentes depuis plusieurs années, ont souvent « préparé le terrain »,
- les DRH ont réalisé un travail d'analyse statistique, d'enquête, de structuration de données, ont proposé des orientations, mis en œuvre des actions de sensibilisation,
- les organisations syndicales, avec des degrés d'engagement divers, ont affiné progressivement leur analyse du problème, cherché à identifier et hiérarchiser les problèmes.

Il est intéressant de constater que, dans les deux entreprises où l'accord a été renégocié, les acteurs eux-mêmes évoquent un « saut » qualitatif important entre les deux accords : ils estiment mieux maîtriser la problématique, être plus précis dans la recherche de mesures, être plus concrets et plus réalistes. Mais nous avons aussi perçu ce sentiment de progression qualitative et de maturation dans plusieurs autres entreprises.

La limite à ce constat positif tient à la faiblesse relative de ces apprentissages lorsque l'on se porte du côté des acteurs de terrain. Sans doute, la légitimité de l'égalité professionnelle progresse-t-elle dans les esprits, en lien avec un environnement général de la société plus explicitement porteur de cet objectif. Certes, il est satisfaisant de constater, comme il est rapporté chez AERO « qu'une femme ne se fait plus huer quand elle passe dans un atelier ». Pour autant, il nous a semblé que le volontarisme en faveur de l'égalité se heurtait très rapidement à un champ de contraintes réelles (objectifs de performance, charge de travail, ..) et à des représentations socioculturelles bien ancrées. Il nous a donc été plus difficile de repérer clairement des apprentissages nets en la matière, sauf à penser qu'ils sont plus souterrains et émergent dans le cadre habituel des pratiques de management et de GRH.

La difficulté de fond de la mise en œuvre des accords est de dépasser les contradictions entre les volontés politiques qui y sont formulées et les réalités multiples du terrain, tant au niveau des caractéristiques du travail et de l'emploi, qu'au niveau des modes de management et de gestion des ressources humaines. Au-delà de la mise en œuvre formelle des mesures de l'accord, la transformation réelle des situations est une œuvre de longue haleine qui suppose une action continue.

5. Eléments de conclusion

Au terme de cette analyse, nous souhaitons proposer quelques réflexions globales et formuler des préconisations.

Il nous semble que l'analyse de ces cas concrets met en lumière une contradiction à gérer entre les impacts positifs de l'incitation par la loi et les freins induits de ce fait sur des approches davantage ciblées sur la transformation du travail.

5.1 L'incitation à agir impulsée par la loi

Indéniablement, la logique normative de la loi a un effet d'impulsion sur les entreprises (au moins dans la catégorie des entreprises de taille importante que nous avons pu analyser).

L'égalité salariale

L'objectif d'égalité salariale mis en avant par la loi, et les messages politiques associés qui insistent sur l'importance de cet objectif, ont constitué des facteurs incitatifs pour engager des négociations. Nous avons vu que la logique d'évolution vers l'égalité salariale nous est apparue prépondérante dans la moitié des cas, et ce sujet est également évoqué dans les autres accords.

Cet objectif a induit un approfondissement des approches de la rémunération sur plusieurs plans :

- analyses statistiques plus poussées des situations en matière de rémunérations, ouvrant sur une meilleure connaissance des réalités et des facteurs explicatifs des écarts constatés,
- réflexions sur les outils et méthodes d'analyse à mettre en place de façon permanente pour assurer un suivi dans la durée des politiques salariales sous l'angle de l'égalité,
- approches ciblées sur certains métiers apparaissant comme davantage sujets à des inégalités, ce qui permet une évolution des approches des parcours professionnels (identification des segments « limitants » pour le parcours des femmes, gestion des promotions, ...).

On peut donc considérer que, sous cet angle de l'égalité salariale, l'approche par la loi a eu un effet dynamique en suscitant des démarches plus volontaristes que par le passé.

La prise en compte de la parentalité

Dans une certaine mesure, le constat est analogue sur le thème de la parentalité : tous les accords abordent le sujet.

Le point commun est la traduction concrète du principe de neutralisation des congés maternité (ou parentaux ou adoption) dans les processus de gestion des ressources humaines, en premier lieu pour ce qui concerne les augmentations de rémunération. Cette disposition semble donc bien intégrée par les entreprises, même si l'on constate par ailleurs des contradictions avec la tendance à développer l'individualisation des augmentations de rémunération en fonction d'objectifs de performance.

Une mesure très présente également est l'organisation d'entretiens avec les salariés concernés, de façon systématique au retour de congés pour faire le point sur l'évolution professionnelle, mais aussi en amont du congé dans certains cas pour anticiper ces évolutions.

La plupart des accords mentionnent d'autres mesures ponctuelles sur la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, mais, comme nous l'avons vu, ce volet est moins développé, et les entreprises se sentent moins impliquées dans des actions qui ne peuvent être conduites qu'en partenariat avec des acteurs externes.

Un ciblage sur la prise en compte de l'égalité dans certains processus de GRH

Cette pression de la loi nous paraît aboutir finalement à une prédominance dans beaucoup d'entreprises d'une démarche centrée sur l'amélioration des processus de GRH⁸, et corrélativement à une faible présence d'actions volontaristes plus ciblées sur des populations ou des situations.

L'avantage, comme nous l'avons analysé, est d'ancrer la démarche d'égalité sur des processus pré-existants, structurants pour les encadrants.

L'inconvénient est que cela concentre la mise en œuvre sur certains aspects, notamment ceux qui peuvent être traduits dans des indicateurs chiffrés et suivis à un niveau centralisé. Les autres dimensions de l'accord risquent d'être peu perçues par les acteurs de terrain, et peu relayées, même si les partenaires sociaux y accordent une importance élevée.

5.2 Les freins à une approche de transformation des conditions de travail et d'emploi

A contrario, cette focalisation sur les thèmes mis en avant par la loi semble freiner d'autres approches envisageables, qui pourraient être structurées par l'action sur les conditions de travail et d'emploi.

En effet, les entretiens avec les acteurs des entreprises montrent, qu'au-delà des actions enclenchées à travers les processus classiques de gestion des ressources humaines, des facteurs explicatifs de situations d'inégalité restent peu questionnés. On peut en citer divers exemples :

- dans la distribution, les contraintes d'horaires en termes d'amplitude quotidienne ou de variabilité des temps de travail,
- dans l'industrie, la pénibilité de certains postes de travail, et les contraintes du travail posté en 3x8 avec travail de nuit,
- de façon générale, la question de la charge de travail des cadres et des contraintes induites (amplitude des temps de travail, travail à domicile, non adaptation des objectifs en cas de temps partiel, ...),
- la persistance dans certains cas d'images sexuées d'emplois considérés a priori comme destinés aux hommes ou aux femmes (par exemple en ce qui concerne des postes de commerciaux itinérants, ou les caissières dans la distribution).

Or, dans plusieurs entreprises, l'idée ressort qu'une transformation véritable de la situation ne pourrait passer que par ce type d'action permettant d'alléger réellement les contraintes et non seulement de placer hommes et femmes sur un pied d'égalité théorique face à ces contraintes. Dans la mesure où les femmes restent souvent soumises, hors-travail, à un champ de contraintes liées à la vie familiale, il reste difficile par exemple à une mère de jeunes enfants d'assumer un emploi de responsable

⁸ Ce constat était déjà celui de l'étude des accords réalisée par J. Laufer et R. Silvera, qui concluait sur une interrogation relative à l'équilibre entre ces actions par les processus de GRH et les actions volontaristes de rattrapage fondées sur des objectifs chiffrés de correction des inégalités

de rayon ou de manager dans un hypermarché, même si tous les processus internes de GRH sont respectueux de l'égalité professionnelle.

Ceci explique le sentiment global que nous retirons de beaucoup d'entretiens avec les acteurs de terrain rencontrés :

- d'un côté, une reconnaissance du volontarisme de la Direction sur ce sujet, la perception d'un certain nombre d'effets positifs, et des relations entre hommes et femmes plutôt améliorées ;
- en même temps, une tendance à relativiser ces impacts, au vu de la persistance de modes de fonctionnement et d'organisation qui sont perçus comme des obstacles à une réelle prise en compte de la problématique de l'égalité.

Ceci conduit parfois à un certain fatalisme sur la possibilité d'aller au-delà des quelques mesures phares qui ont pu être valorisées (symbolisées par exemple par quelques cas spectaculaires de remise à niveau d'écart de rémunération).

Notons cependant certaines évolutions qui semblent peut-être pouvoir « faire bouger les lignes » sur des organisations très ancrées dans les pratiques. Nous pensons en particulier à la démarche de DISTRI 2 sur le couplage entre un passage des contrats à temps partiel à temps complet, et une notion de polyactivité⁹. Certes, cette démarche semble encore rester assez expérimentale et créer des difficultés, notamment en raison de sa complexité organisationnelle. Par ailleurs, le risque pour les salariés est de devoir cumuler des contraintes de nature différente (notamment en termes de variabilité accrue des horaires), ce qui semble conduire certains à refuser ces évolutions. Néanmoins, cette approche a le mérite de modifier la façon d'aborder le problème bien connu du temps partiel non choisi dans la distribution, tout en induisant en parallèle une réflexion sur les possibilités de mobilité professionnelle.

5.3 Quelques suggestions pour aller plus loin

Au terme de cette étude, nous proposons quelques pistes de travail permettant de tirer parti de ces analyses et de favoriser certains aspects de la mise en œuvre des accords d'égalité professionnelle en entreprise.

Approfondir la question des modes d'utilisation des indicateurs d'écart de rémunération

Comme nous l'avons vu, la loi a impulsé une prise en compte accrue de la question salariale, et des démarches de réduction des écarts injustifiés.

Mais derrière l'apparente simplicité de l'objectif, l'appréciation de l'égalité de traitement sur le plan salarial pose des problèmes méthodologiques difficiles, et certains acteurs des entreprises ont découvert progressivement la complexité d'interprétation des données statistiques, et les paradoxes éventuels offerts par une utilisation trop rapide des indicateurs. L'annexe propose une illustration simplifiée de cette question.

Le guide de réalisation du rapport de situation comparée, publié par le Ministère en août 2008 est venu éclaircir un certain nombre de difficultés. Néanmoins, nous faisons l'hypothèse que le degré

⁹ DISTRI 1 a également développé ce type d'organisation dans certains magasins, mais ce levier d'action n'est pas évoqué dans l'accord lui-même.

de complexité de l'analyse restera une réalité incontournable, et que les acteurs des entreprises seront intéressés par des éléments très concrets pour les aider à maîtriser ce volet de la politique d'égalité.

Une première piste d'action pourrait donc être de formaliser et diffuser, en complément des documents précités, des cas pratiques pédagogiques issus de dossiers concrets, qui pourraient d'une part alerter les acteurs sur les pièges à éviter en matière d'interprétation, et d'autre part montrer comment ces démarches sont utilisées par des entreprises dans la réalité.

Mettre en œuvre des évaluations des démarches axées sur l'organisation du travail

Nous pensons ici en particulier aux expérimentations développées par DISTRI 2 sur la polyvalence permettant le passage à temps complet. Dans le cadre de cette étude, nous n'avons pas pu approfondir l'analyse de cette innovation, mais sa logique nous apparaît intéressante et mériterait d'être évaluée en profondeur lorsqu'elle aura été suffisamment développée dans des contextes variés. Il nous semblerait notamment utile d'examiner plus en détail les conditions organisationnelles de cette polyvalence, l'impact sur les conditions de travail, et le lien qui peut être fait avec la féminisation de certains secteurs d'activité dans l'organisation générale des hypermarchés.

On peut également évoquer les démarches développées chez ELEC concernant les emplois d'assistantes et de secrétaires (offre de cursus techniques, revalorisation des classifications pour reconnaître la complexité de ces emplois), pour apprécier dans quelle mesure elles modifient le positionnement de ces emplois.

Donner plus de visibilité à la question des conditions de travail et de la santé dans l'approche de l'égalité

Cette suggestion plus générale renvoie aux constats précédents sur le faible poids des approches de transformation des conditions de travail et d'emploi.

Cependant les questions de conditions de travail reprennent aujourd'hui une place plus importante dans le débat social. Et la question spécifique du lien entre santé et genre émerge comme une préoccupation nouvelle¹⁰.

Dans ce contexte, le SDFE pourrait probablement jouer un rôle de sensibilisation, de diffusion, voire d'impulsion pour la réalisation d'études nouvelles.

¹⁰ Voir l'enquête « Quand le travail malmène les femmes » dans le n° 63 de la revue Santé et Travail (juillet 2008)

Annexe : les points de vigilance dans l'interprétation des écarts de rémunération

Nos investigations ont montré que les acteurs des entreprises s'interrogeaient sur la façon d'appréhender objectivement les situations, et de faire le partage entre les écarts explicables par des causes structurelles (répartition des qualifications, des anciennetés, pyramide des âges, ...) et les écarts que l'on peut considérer comme discriminatoires du fait des pratiques de gestion des ressources humaines et de management. En effet, ces deux catégories de causes renvoient à des leviers d'action de nature différente, plus ou moins accessibles à l'entreprise.

Il est à noter par ailleurs que la notion d'écarts de rémunération résultant des textes relatifs à l'égalité professionnelle et salariale s'entend comme des écarts de rémunération toutes causes confondues, qu'ils soient discriminatoires ou correspondent à des effets de structure. C'est la raison pour laquelle le décret du 22 août 2008 relatif au rapport de situation comparée impose de fournir les données relatives aux rémunérations à un double niveau, par grandes catégories professionnelles (ouvriers/employés, cadres, emplois intermédiaires), et par niveau de classification, emplois-types ou métiers repères ¹¹.

L'objectif de réduction des écarts de rémunération discriminatoires est un élément fortement présent dans les accords. Cette question n'est pas simple, car une utilisation trop rapide d'indicateurs statistiques de synthèse risque de conduire à des erreurs d'interprétation de la réalité. Il convient d'être très vigilants sur ce point, car plusieurs acteurs nous ont confirmé avoir eu besoin d'un certain temps pour prendre conscience d'un certain nombre de biais.

Pour l'illustrer, nous allons tout d'abord recourir à une simulation simplifiée à l'extrême, mais qui permet de mettre en évidence quelques points de vigilance majeurs dans la lecture des chiffres.

Imaginons une entreprise dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau ci-dessous.

	Hommes		Femmes		Total		Ecart (F-H)/H
	Effectif	Salaire moyen	Effectif	Salaire moyen	Effectif	Salaire moyen	
Cadres	80	5000	20	4000	100	4800	-20,0%
Non cadres	20	2000	80	1800	100	1840	-10,0%
Total	100	4400	100	2240	200	3320	-49,1%

¹¹ Dans l'objectif d'analyser les différents types d'écarts de rémunération existants, ceux qui se rattachent aux effets de structure comme ceux qui s'apparentent à de la discrimination salariale, le décret relatif au rapport de situation comparée impose de fournir des données relatives aux rémunérations à un double niveau :

- par grandes catégories professionnelles (ouvriers/employés, cadres, emplois intermédiaires), ces données doivent alors permettre de prendre la mesure des grands effets de structure, c'est-à-dire le fait que le plus souvent les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes types d'emploi et ne sont pas classés aux mêmes niveaux de qualification,
- et par niveaux de classification, emplois-types, ou métiers repères, ces données doivent alors permettre d'approcher les différences de rémunération dues aux caractéristiques individuelles des salariés dans leur emploi.

Un guide de réalisation du rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes est en ligne depuis le 25 août 2008 sur le site <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces/femmes-egalite>

Nous nous trouvons dans une situation très déséquilibrée : 80% des cadres sont des hommes, 80% des non-cadres sont des femmes.

Les salaires moyens sont des salaires mensuels bruts.

Remarque : en général, le pourcentage d'écart de rémunération est calculé par rapport au salaire des hommes.

1^{er} commentaire : l'influence de la structure sexuée des emplois

Il faut être vigilant sur le découpage de la population salariée utilisée pour définir les écarts de rémunération, car la répartition des hommes et des femmes peut être très différente d'une catégorie à une autre.

Ici, l'écart moyen de rémunération sur l'ensemble des salariés est très élevé (- 49,1 %), car les hommes étant très nombreux chez les cadres, ils font augmenter fortement le salaire moyen des hommes (4400 €) alors que le salaire moyen des femmes (2240 €) est tiré par leur poids important chez les non-cadres

Si l'on considère par contre les écarts moyens par catégories cadre et non-cadres, ceux-ci sont nettement moins élevés : - 20% pour les cadres et - 10 % pour les non-cadres.

Il conviendrait ensuite de s'interroger pour savoir si, au sein de chaque catégorie, existent à un niveau plus fin des effets de structure qui peuvent peser sur l'analyse. Par exemple, on peut imaginer que dans la catégorie cadres, une distinction entre les cadres encadrants opérationnels et les autres fonctions de statut cadre (administratifs, experts, ...) conduite à des différences de rémunération d'ampleurs différentes. Il nous semble donc essentiel de s'interroger à chaque fois sur la pertinence du découpage retenu pour présenter les résultats.

Un exemple concret issu de notre étude

Chez BANQUE, l'écart moyen global de rémunération en 2007 est de l'ordre de 12% en faveur des hommes (12,7 % chez les techniciens et 11,3 % chez les cadres).

Lorsque l'on affine l'analyse par niveau de classification, l'écart maximum est de 7,9%, pour l'un des premiers niveaux de cadre (les écarts sont en faveur des femmes de 2 à 3% dans les niveaux les moins élevés, et quasi nuls en milieu de grille).

Si l'on réalise l'analyse par métier (en comparant les hommes et femmes ayant le même niveau de classification dans le même métier), les écarts se situent entre 9,2% en faveur des hommes (chargé de clientèle particuliers) et 0,4% en faveur des femmes (chargé de clientèle agricole).

2nd commentaire : la prise en compte des différences d'ancienneté

Au sein d'une même catégorie d'analyse, le paramètre de l'ancienneté peut jouer un rôle significatif dans l'explication de l'écart.

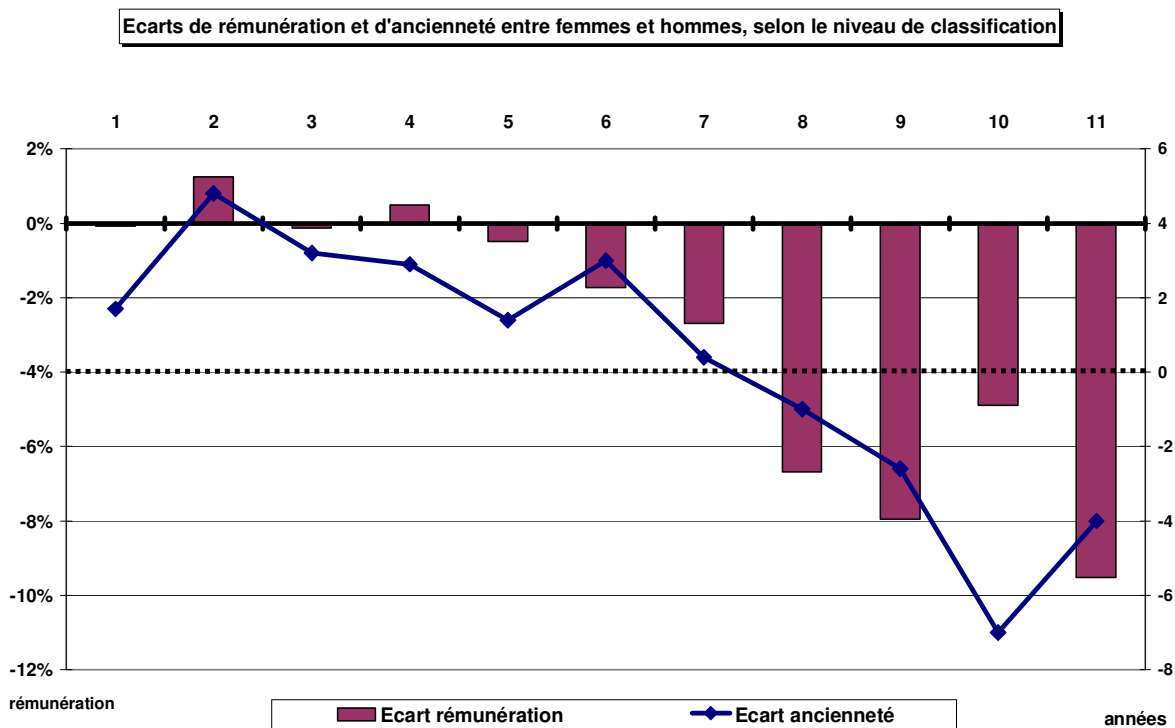
Dans notre exemple, il se pourrait que l'écart de rémunération chez les cadres s'explique en partie par une ancienneté moyenne supérieure, compte tenu par exemple d'efforts faits récemment pour féminiser l'encadrement. Ce paramètre doit alors être pris en compte dans l'analyse.

Un exemple concret issu de notre étude

Chez PHARMA, la mise en relation des écarts de rémunération avec l'ancienneté moyenne était illustrée par le graphique ci-après.

On voit que l'écart de rémunération en faveur des hommes augmente avec le niveau de classification, montant jusqu'à près de 10% pour les niveaux les plus élevés. Mais l'on constate aussi qu'en moyenne, les hommes y sont plus anciens, de plusieurs années dans les 3 derniers niveaux (l'écart monte jusqu'à 7 ans). On voit bien ici l'effet cumulé au cours des années antérieures des approches de la gestion des carrières, différentes entre les hommes et les femmes.

Il conviendrait pour affiner l'analyse d'étudier l'impact de la prise en compte de l'ancienneté dans les rémunérations pour pouvoir interpréter les écarts résiduels.



Mode de lecture :

- en abscisse, les niveaux 1 à 11 correspondent aux niveaux de classification de la Convention Collective
- l'histogramme représente l'écart de rémunération des femmes par rapport aux hommes pour chaque niveau de classification (échelle en % à gauche du graphique)
- la courbe présente l'écart moyen d'ancienneté entre les femmes et les hommes (échelle en années à droite du graphique) : la droite en pointillé repère un écart nul, et on voit ainsi que les

femmes sont plus anciennes dans les niveaux de classification les plus bas, et les hommes plus anciens dans les niveaux les plus hauts.

On constate ainsi la corrélation entre l'écart de rémunération et l'écart d'ancienneté.

3^{ème} commentaire : une action volontariste de promotion des femmes peut accroître les écarts de rémunération

Dans plusieurs accords, nous avons relevé la volonté de promouvoir les femmes, notamment au niveau de l'encadrement.

Mais, du point de vue statistique, cette action peut avoir pour résultat, apparemment paradoxal, d'accroître les écarts moyens de rémunération, et donner ainsi l'impression d'un recul de l'égalité.

Pour le comprendre, reprenons notre exemple schématique, et supposons que l'entreprise décide de promouvoir 5 femmes dans la catégorie cadres. Supposons également que ces femmes se situent dans le haut de la fourchette de rémunération des non-cadres, par exemple à 2500€, et qu'elles bénéficient d'une augmentation de 500 € pour les placer au premier niveau de rémunération des cadres, à 3000 €.

Nous avons là l'explication du paradoxe :

- étant situées dans la tranche haute des non-cadres, leur départ fait mécaniquement baisser (toutes choses égales par ailleurs) la moyenne de la catégorie,
- leur arrivée dans la tranche basse de la catégorie cadres fait mécaniquement baisser la rémunération moyenne de la catégorie.

On peut s'en convaincre par le calcul suivant :

- Masse salariale initiale des femmes non-cadres : $80 \times 1800\text{€} = 144.000\text{€}$
- Diminution due à la promotion de 5 femmes cadres $5 \times 2500 \text{€} = 12.500 \text{€}$
- Masse salariale nouvelle 131.500€
- Nouvelle rémunération moyenne : $131.500 / 75 = 1753 \text{€}$

- Masse salariale des femmes cadres : $20 \times 4000 = 80.000 \text{€}$
- Augmentation due à la promotion de 5 femmes à 3000 € $5 \times 3000 = 15.000 \text{€}$
- Masse salariale nouvelle 95.000€
- Nouvelle rémunération moyenne des femmes cadres $95000 / 25 = 3800 \text{€}$

La nouvelle situation est résumée dans le tableau ci-dessous :

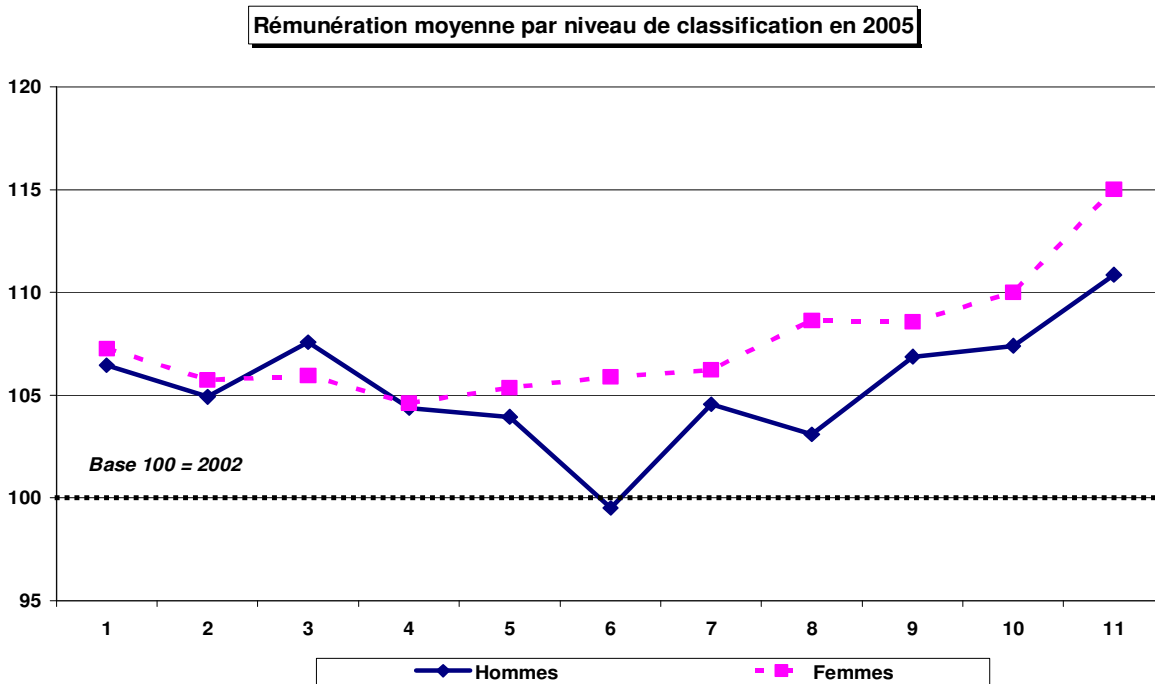
	Hommes		Femmes		Total		Ecart (F-H)/H
	Effectif	Salaire moyen	Effectif	Salaire moyen	Effectif	Salaire moyen	
Cadres	80	5000	25	3800	105	4714	-24,0%
Non cadres	20	2000	75	1753	95	1805	-12,4%
Total	100	4400	100	2265	200	3332	-48,5%

On observe que l'écart de rémunération est passé à 24% contre 20% auparavant chez les cadres, et à 12,4% au lieu de 10% chez les non-cadres.

Par contre, l'écart global a diminué légèrement (48,5 % au lieu de 49,1 %), enregistrant ainsi l'augmentation de rémunération des 5 femmes qui ont changé de catégorie.

Un exemple concret issu de notre étude

Chez PHARMA, une autre analyse a comparé l'évolution des rémunérations moyennes des hommes et des femmes pour chaque niveau de classification, entre 2002 et 2005 (graphique page suivante).



Ce graphique donne à penser que les rémunérations des femmes ont progressé plus vite que celles des hommes dans les catégories les plus élevées.

Cependant, un examen des données relatives aux taux de promotion conduit à se questionner sur le sens à donner à ces chiffres. En effet, on constate que le taux de promotion (défini comme le rapport entre le nombre de salariés promus par rapport à l'effectif total de la catégorie) des hommes a été systématiquement supérieur à celui des femmes dans la période 2003-2005.

Taux de promotion		
	Femmes	Hommes
2003		
OE	7,2%	13,2%
TAM	8,3%	9,4%
Cadres	2,2%	2,8%
2004		
OE	9,9%	16,2%
TAM	9,1%	11,8%
Cadres	3,8%	6,8%
2005		
OE	6,7%	10,3%
TAM	7,9%	15,5%
Cadres	4,0%	6,3%

On peut donc supposer qu'une partie de l'écart qui apparaît dans le graphique est dû à l'effet mécanique que nous avons expliqué plus haut. En effet, le nombre plus élevé de promotions des hommes a eu tendance à faire baisser les rémunérations moyennes par catégorie, en comparaison de l'évolution des rémunérations moyennes des femmes.

Naturellement, il conviendrait d'entrer plus en détail dans l'analyse de la nature des promotions pour éclairer ces constats.