

Cécile Guillaume, Sophie Pochic et Rachel Silvera

Dans les syndicats : du volontarisme à la contrainte légale

Par une soudaine volte-face, après des années d'opposition, les élites économiques, politiques et administratives françaises plébiscitent désormais les « quotas » et la parité pour féminiser le haut de leurs organigrammes, souvent au nom des qualités que ces dirigeantes apporteraient : pragmatisme et écoute dans la vie politique, ou encore prudence et performance dans les conduites économiques. Dans cet unanimité ambiante, il serait facile de caricaturer encore une fois les syndicats de salariés comme « archaïques » car tous n'ont pas adopté des quotas pour leurs propres appareils exécutifs et certains s'opposent à leur extension pour les élus et désignés dans les lieux de travail ou en dehors (prud'hommes, paritarisme).

Pourtant, sur le versant de la féminisation des instances dirigeantes, certains syndicats français ont été des pionniers, bien avant les grandes entreprises, notamment sous la pression de leurs militantes féministes. La CFDT a adopté dès 1982 des quotas pour le sommet de son exécutif avec une visée de « mixité proportionnelle » (un tiers d'adhérentes à l'époque, 47 % en 2013) [Le Brouster, 2014] rarement dépassée, un tiers environ des membres des instances nationales CFDT étant des femmes¹. La CGT a rattrapé son retard en instaurant directement la parité au sommet de son organisation en 1999, alors même qu'elle n'a que 37 % d'adhérentes en 2014 [Silvera, 2010]. La parité maintenue dans les instances dirigeantes a cependant encore peu d'incidence sur les autres structures de la CGT, féminisées entre 20 et 30 %. Par comparaison, les trois autres confédérations dites représentatives sur le plan national, refusent d'introduire de telles mesures, par pragmatisme ou par principe, par exemple pour ne pas fragiliser le front commun des travailleurs (FO). Si la féminisation des structures est souvent souhaitée par les dirigeants de ces organisations, parfois contre l'avis de leur exécutif, cette orientation passe par des discours volontaristes, des gestes incitatifs et rarement par des contraintes statutaires². Dans les syndicats implantés principalement dans les services et entreprises publics et marqués à gauche, comme la FSU, la base fortement féminisée de leurs adhérents, l'attention à la mixité/parité dans les listes et les délégations, la présence de dirigeantes femmes font souvent penser que la question de l'égalité entre femmes et hommes est résolue, alors même que la présence des femmes dans les instances dirigeantes, notamment inter-

¹ A noter que depuis le congrès de 2014, suite à son nouveau Plan d'Action Mixité en 2012 pour la première fois, la Commission exécutive composée de 10 membres est paritaire. Mais la progression n'est pas linéaire, la place des femmes dans les exécutifs de la moitié des fédérations CFDT ayant régressé entre 2008 et 2011...

² La CFTC a modifié ses statuts en 2013 : chaque structure fédérale ou régionale devra faire figurer sur sa liste des candidatures au conseil confédéral au moins une personne de chaque sexe.

³ À l'exception de Nicole Notat à la CFDT (1992-2002) et de Carole Couvert à la CFE-CGC depuis 2013, les autres confédérations ont toujours eu des dirigeants hommes. Les dirigeantes femmes se retrouvent plutôt à la tête de syndicats plus récents, comme Annie Coupé à Solidaires (1998-2014), remplacée par Cécile Gondard-Lalanne (en binôme avec Eric Beynel) ou Bernadette Groison à la FSU depuis 2010.

⁴ Par exemple à FO, le dirigeant actuel (Jean-Claude Mailly) a pu appuyer la féminisation du Bureau confédéral (cinq femmes désignées sur 13, soit 38%), mais pas celle de la Commission exécutive confédérale, dont les membres sont élus par les délégués en congrès. Celle-ci n'est toujours composée que de 5% de femmes en 2014.

⁵ Les adhérentes sont évaluées par l'UGTT à 48% de ses membres. Lors du congrès de 2011, n'ont été retenues aucune des cinq femmes syndicalistes ayant maintenu leur candidature au Bureau exécutif parmi les 17 dans la course au départ, les enjeux régionalistes et politiques ayant dominé sur la représentation des femmes. Cf. Hela Yousfi, [2015].

médiatiques, reste fragile. Rares sont encore les grands syndicats français qui ont eu des secrétaires générales femmes³.

Une des spécificités du champ syndical par rapport aux autres tient en effet à son fonctionnement démocratique et fédéraliste, qui veut que chaque structure conserve une autonomie politique et statutaire dans la définition de ses modes de fonctionnement. Les structures nationales n'ont pas d'autorité sur les structures intermédiaires (fédérations professionnelles, unions régionales ou départementales) pour les obliger à imposer des mesures de mixité/parité contre leur gré⁴. De même, les syndicats ou sections de base ont toute liberté pour désigner leurs candidats à telle ou telle élection. Les structures dirigeantes ne peuvent pas remettre en question cette décentralisation au cœur de leurs statuts et avoir des gestes d'imposition d'une décision si ce n'est pour leurs propres instances. Certains contextes (fusion entre syndicats, crises internes ou politiques) favorisent l'intégration de quotas obligatoires dans les statuts, à l'image du syndicat autrichien OGB qui les instaure en 2007 après un énorme scandale financier ayant entraîné des désadhésions massives [Kirsch et Blaschke, 2014], ou de l'Union générale tunisienne du travail – UGTT – qui envisage un petit quota de 20 % pour son bureau exécutif (en augmentant classiquement le nombre de sièges pour ne « léser » aucun homme), sous la forte pression de ses militantes et de sa Commission Femmes qui le réclament⁵, dans la lignée de l'adoption de la parité en politique en Tunisie.

Par ailleurs, dans le syndicalisme comme dans les autres sphères de la vie politique ou économique, la question des quotas reste très controversée. Les arguments en faveur de ces mesures d'action positive insistent sur la possibilité qu'elles offrent de traiter la question des discriminations à l'échelle d'un groupe et pas seulement d'un individu. Elles favoriseraient par ailleurs l'inscription des questions femmes – inégalités – discriminations au centre de l'agenda syndical, mais également un changement d'image permettant de rendre les syndicats plus attractifs auprès des femmes et de syndiquer dans les secteurs tertiaires créateurs d'emplois. Surtout, la présence accrue de femmes parmi les instances dirigeantes et les négociatrices est considérée comme la condition nécessaire – mais non suffisante – pour que certains dossiers soient perçus comme légitimes ou prioritaires [Dickens, 1998]. En effet, si depuis 2001, sous l'impulsion du législateur, la plupart des organisations syndicales françaises se sont engagées dans la négociation de l'égalité professionnelle, sans la présence de femmes dans les délégations, ce dossier risque toujours d'être considéré comme secondaire par beaucoup de militant-e-s, particulièrement en période de récession et de restructurations [Cristofalo, 2014].

Si les quotas ont des effets visibles et mesurables rapidement, des études montrent que leur mise en place reste compliquée, notamment par manque de « viviers » de militantes dans les structures intermédiaires, avec le risque de ne pas réussir à pourvoir le nombre de postes/mandats réservés aux femmes. Cette « féminisation par le haut » peut aussi camoufler une sous-représentation des femmes au niveau intermédiaire des appareils (exécutifs régionaux ou fédéraux) et dans les lieux où s'élaborent les stratégies, les revendications ou négociations syndicales. De manière plus subtile, les quotas remettent peu en cause les règles du jeu et la culture genrée des organisations syndicales [Guillaume, 2007], et peuvent parfois induire des effets secondaires de délégitimation et d'isolement des « femmes-quotas » avec une suspicion d'incompétence ou de moindre mérite [Monney, Fillieule et Avanza, 2013]. Ces militantes ont souvent des carrières syndicales à la fois accélérées et plus fragiles, générant des tensions fortes autour de l'articulation des temps de vie et un taux plus élevé de *turn-over*. Selon les organisations syndicales, les femmes dirigeantes sont dans deux positions sociales extrêmes : certaines d'entre elles sont peu diplômées, issues de milieu ouvrier ou employées et peuvent parfois se retrouver en responsabilité avec très peu de formation syndicale, sans les codes et les outils pour exercer pleinement leurs mandats. D'autres dirigeantes sont sur-sélectionnées, majoritairement diplômées et représentant des métiers de cadres ou professions intellectuelles, ce qui peut poser des problèmes de légitimité dans des syndicats « ouvriéristes » (comme la CGT ou FO). La sous-représentation des travailleuses du bas de l'échelle à la tête des syndicats questionne le postulat implicite d'une « expérience commune » des femmes, sans prise en compte de l'intersectionnalité avec d'autres rapports sociaux de domination, facteurs de discrimination (race et classe notamment).

En outre, ces femmes responsables syndicales peuvent adopter des stratégies de neutralisation de leur genre voire de « virilité » [Guillaume et Pochic, 2012], qui ne se traduit pas mécaniquement par une meilleure prise en charge des intérêts des femmes dans leurs pratiques, sauf pour celles qui ont une conscientisation féministe avérée. L'identification des responsables syndicales au féminisme et leur sentiment d'appartenir à une catégorie opprimée à défendre dépendent beaucoup de leur génération, de leur contexte syndical et professionnel et de leur profil socioculturel [Pochic, 2014]. Comme l'écrivait, dès le début des années 1980, Cynthia Cockburn [1989], toute exigence de parité doit en effet être accompagnée de changements structurels profonds pour que cette évolution ne soit pas uniquement de court terme ou cosmétique. La plupart des syndicats considèrent d'ailleurs les quotas comme un « outil » qui doit être accompagné d'autres mesures visant la transfor-

mation des représentations et de la culture syndicale : formations, commission femmes, conférence annuelle, chartes « égalité » ou « mixité », etc.

Si la question des quotas fait son chemin au niveau des instances dirigeantes des syndicats⁶, les syndicats se révèlent beaucoup plus réticents à l'introduction de la parité dans d'autres types d'instances, malgré l'impulsion du législateur. Des représentant-e-s élu-e-s des salarié-e-s siègent en effet dans de nombreuses instances au sein ou en dehors de leur univers de travail, souvent avec un cumul de mandats : comités d'entreprise, comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), conseils de prud'hommes, organismes paritaires (dans le domaine des retraites, de la formation, du chômage ou des assurances), instances consultatives comme le conseil économique, social et environnemental (CESE). Rappelons que le principe de parité introduit par la loi en 2000 ne s'appliquait au départ qu'au champ politique et que le Conseil constitutionnel a bloqué à plusieurs reprises les tentatives d'expansion aux responsabilités professionnelles et sociales. Ainsi, dans la loi de 2006 sur l'égalité salariale, un article prévoyait ce principe de parité dans le champ social, retoqué par ce conseil. Il a donc fallu une nouvelle modification de la Constitution en 2008 pour que son premier article devienne : « La loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales. » (révision constitutionnelle du 23 juillet 2008). Mais depuis, ce principe n'est pas appliqué.

Cette résistance peut s'expliquer pour certains par une faible conscience ou même un déni de la réalité des inégalités sexuées. D'autres types de facteurs jouent dans ce blocage comme le fait de voir l'État s'immiscer dans les prérogatives des syndicats. La non-mixité de certaines fédérations professionnelles et/ou le faible taux de féminisation des adhérents (argument avancé par la CFE-CGC) sont également des arguments invoqués à l'encontre de la parité dans les délégations syndicales⁷. La tâche à accomplir pour atteindre un quota de 40 % dans une instance dirigeante n'est pas non plus de la même grandeur dans une entreprise ou dans une organisation syndicale. Il est sans doute plus simple de désigner cinq ou six administratrices pour une entreprise du CAC 40⁸ – qui peuvent être salariées ailleurs et repérées par des chasseurs de tête –, que de trouver des dizaines de militantes pour siéger dans les instances représentatives du personnel (IRP) de cette même entreprise... Mais cette réticence à l'extension de la parité au monde syndical s'explique aussi par de fortes différences entre les parcours d'élue-s syndicaux et de responsables politiques ou économiques : devenir déléguée du personnel ou élue au comité d'entreprise face à son employeur ne représente ni les mêmes avantages, ni le même risque

⁶ Y compris à Solidaires qui y pense pour le renouvellement de son prochain Bureau National.

⁷ Cf. la Délégation aux droits des femmes et l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, Séance du 6 décembre 2011, Table ronde sur la place des femmes au sein des organisations syndicales <<http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-delf/11-12/c1112011.asp>>.

⁸ Les conseils d'administration des grandes entreprises étant composés en moyenne de dix à vingt personnes.

professionnel, ni les mêmes perspectives de « carrière » pour la personne qui l'exerce, que d'être administratrice d'une grande entreprise, maire ou députée. Quand on connaît en France, le faible taux de syndicalisation des secteurs tertiaires féminisés (moins de 5 %), la répression syndicale qui les caractérise et la précarité de l'emploi, on peut comprendre que les syndicats temporisent avant d'envoyer leurs rares militantes dans des situations trop risquées au nom de la « parité » que les mêmes employeurs prônent pour l'élite des femmes cadres supérieures siégeant dans les conseils d'administration, avec des jetons de présence.

Le projet de loi sur le dialogue social de ce début 2015 revient à la charge, mais prévoit une « représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les candidatures aux comités d'entreprise et délégués du personnel » en fonction de leur présence dans chaque collègue de salariés et non la parité. L'exigence de représentativité dans la représentation des salarié-e-s doit surtout, selon nous, être accompagnée de protections individuelles sur la durée : temps dégagé, accord de l'employeur, garantie sur l'emploi et valorisation de l'expérience acquise pour faciliter les passerelles entre carrière syndicale et professionnelle. Ces nouvelles élues doivent être équipées par leurs organisations, par des formations à la prise de mandat et aux inégalités entre les femmes et les hommes, et soutenues par des équipes syndicales et des réseaux ou groupes de femmes, afin qu'on n'ait pas uniquement des femmes isolées assises sur des sièges. C'est à ces seules conditions qu'elles pourront pleinement exercer leur rôle de représentantes et de négociatrices syndicales et pourront « produire une différence » dans le dialogue social en faveur de toutes les femmes.

Références bibliographiques

- COCKBURN Cynthia, 1989, « Equal Opportunity: The Short and the Long Agenda » *Industrial Relations Journal*, vol. 20, n° 3, pp. 213-225.
- CRISTOFALO Paola, 2014, « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°18, p. 133-146.
- DICKENS Linda, 1998, *Equal Opportunities and Collective Bargaining in Europe: Illuminating the Process*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- GUILLAUME Cécile, 2007, « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation, la permanence "paradoxe" du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, vol. 78, n° 2, p. 39-63.
- GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, 2012, « Breaking through the Union Glass Ceiling in France: between Organisational Opportunities and Individual Resources », in Sue LEDWITH et Lise Lotte HANSEN, *Gendering and Diversifying Trade Union Leadership*, London, Routledge, p. 245-263.
- KIRSCH Anja et BLASCHKE Sabine, 2014, « Women's Quotas and their Effects: A Comparison of Austrian and German Trade Unions », *European Journal of Industrial Relations*, n°3, p. 201-217.

LE BROUSTER Pascale, 2014, « Quelle stratégie syndicale pour les femmes ? Regards sur la CFDT de 1960 à nos jours », in Cécile Guillaume (dir.), *La CFDT, sociologie d'une reconversion réformiste*, Rennes, PUR, p. 53-65.

MONNEY Vanessa, FILLIEULE Olivier et AVANZA Martina, 2013, « Les souffrances de la femme-quota. Le cas du syndicat suisse UNIA », *Travail, genre et sociétés*, n° 30, pp. 33-51.

POCHIC Sophie, 2014, « Femmes responsables syndicales en Angleterre et identification féministe : neutraliser leur genre pour mieux représenter leur classe ? », *Sociologie*, vol. 5, n° 4, pp. 369-386

SILVERA Rachel, 2010, « Le nouveau défi de l'égalité pour le syndicalisme français : la Charte pour l'égalité », *Document de travail du Mage*, n° 14, pp. 35-42.

YOUSFI Héra, 2015, *L'UGTT, une passion tunisienne*, Tunis, IRMC.