# L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 2. Document d'études DARES, n°232

Sophie Pochic, Delphine Brochard, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel, Hélène Demilly, Susan Milner, Marion Rabier

▶ **To cite this version:**

Sophie Pochic, Delphine Brochard, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel, Hélène Demilly, et al.. L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 2. Document d'études DARES, n°232. DARES - Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. 2019. hal-02114396

**HAL Id: hal-02114396**
**https://hal.science/hal-02114396**

Submitted on 29 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Document d'études

Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Numéro **232**

Avril 2019


# L'égalité professionnelle est-elle négociable ?

## Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015

## Volume 2


**Sophie POCHIC**
Centre Maurice Halbwachs, CNRS (Coordination)

Avec la collaboration de :
**Delphine BROCHARD**
Centre d'Économie de la Sorbonne, Université Paris 1
**Vincent-Arnaud CHAPPE**
CSI-I3, Mines Paris Tech, CNRS
**Marion CHARPENEL**
Centre Maurice Halbwachs et Université de Rouen
**Hélène DEMILLY**
Centre Maurice Halbwachs et Université de Nanterre
**Susan MILNER**
Institute for Policy Research, University of Bath
**Marion RABIER**
SAGE, Université de Haute Alsace



DARES
direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Nous tenons à remercier les différents membres du comité de suivi de ce marché d'études pour la DARES pour leur soutien et leurs conseils tout au long de la réalisation de cette étude :

- Olivier Barrat (DGT),
- Oana Calavrezo (Dares*),
- Geneviève Chabert-Thomas (SDFE),
- Hélène Chamboredon (Direccte Ile-de-France),
- Catherine Daniel (Dares),
- Guillaume Desage (Dares*),
- Hélène Garner (France Stratégie),
- Brigitte Grésy (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes),
- Jacqueline Laufer (HEC – Marché du travail et genre),
- Marie Perrin-Ballaire (DGT),
- Patrick Pommier (Dares),
- Perinne Pujol-Matthieu (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes),
- Marie Ruault (Dares)
- Rachel Silvera (Université Paris Ouest – Marché du travail et genre).

***** Au moment du lancement du marché.

# SOMMAIRE

**RÉSUMÉ - VOLUME 2 ..... 4**

**INTRODUCTION ..... 5**

- *Hypothèses sur le processus de négociation ..... 5*
- *Hypothèses sur la mise en œuvre des accords égalité ..... 8*

**I. LA QUESTION DÉLICATE DE LA « QUALITÉ » DE L'ACCORD ..... 12**

- *Le respect des critères légaux n'est pas un gage de qualité ..... 13*
- *Une évaluation de la qualité plus relative qu'absolue ..... 17*

**II. SAISIR L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ..... 22**

**2.1 L'implication de la direction, condition-clé ? ..... 22**

- *Les limites du « business case » ..... 22*
- *La tentation de l'instrumentalisation de la négociation collective ..... 25*
- *L'absence d'engagement managérial ..... 27*
- *Un dispositif légal vécu comme une contrainte plus qu'un levier d'action ..... 33*

**2.2 L'effet contrarié du dialogue social ..... 34**

- *Des syndicalistes mobilisé·e·s et formé·e·s, mais souvent isolé·e·s ..... 35*
- *Des négociations menées au pas de charge et en information incomplète ..... 39*
- *Des syndicalistes qui signent malgré tout ..... 42*

**2.3 Le cadrage et l'équipement de la négociation par des expert·e·s externes ..... 43**

- *La régulation par la tête de groupe ..... 46*
- *Le rôle de la branche et des fédérations syndicales et patronales ..... 47*
- *Le recours aux expert·e·s externes : une médiation sans pacification ..... 50*
- *L'intervention de l'inspection du travail ..... 54*

**2.4. Quelles conditions d'effectivité pour la négociation sur l'égalité professionnelle ? ..... 56**

**III. DE L'ÉGALITE DE PAPIER À L'ÉGALITÉ EN PRATIQUES : LES MOYENS DE LA MISE EN ŒUVRE ..... 59**

**3.1 Typologie de mises en œuvre contrastées ..... 59**

- *Un « accord de papier » : un texte sans mise en œuvre ..... 59*
- *Une politique sociale patronale : une mise en œuvre unilatérale ..... 60*
- *Une politique d'égalité négociée et participative : un modèle idéal, mais rare ..... 62*

**3.2 Qui sont les acteurs-relais de la mise en œuvre ? ..... 65**

- *Des responsables RH ou égalité, avec quelles influences ? ..... 65*
- *Des managers responsables, mais souvent sceptiques sur les actions positives ..... 70*
- *La commission égalité, lieu de collaboration entre convaincu·e·s ? ..... 73*
- *Le monitoring, débat sur la confiance et la transparence des indicateurs ..... 75*

- *Les syndicalistes de proximité, acteurs contestés de la mise en œuvre ?* ..... *77*
- *Les réseaux de femmes, nouveaux vecteurs de conscientisation ?* ..... *83*

**CONCLUSION** ..... **88**

- *Le rôle positif de la menace de sanctions* ..... *88*
- *Un risque élevé de conformisme et de standardisation* ..... *90*
- *Un besoin d'expertise externe et interne* ..... *91*
- *Renverser la tendance à négocier l'égalité à moindre coût* ..... *95*
- *Des cibles privilégiées ou l'égalité élitiste* ..... *96*
- *Contrer les « accords de papier » par un dispositif de suivi des résultats* ..... *97*
- *Investir dans l'information des femmes sur leurs droits* ..... *99*

**BIBLIOGRAPHIE** ..... **101**

**ANNEXE - MÉTHODOLOGIE DU VOLUME 2** ..... **107**

**1/ Les critères de sélection des entreprises** ..... **107**

**2/ Les facilités ou difficultés d'accès au terrain** ..... **112**

- *Le protocole de prise de contact* ..... *112*
- *Des entretiens informatifs, en face-à-face ou par téléphone* ..... *113*

# RÉSUMÉ - VOLUME 2

Le second volet de cette étude qualitative commandée par la Dares en 2015 afin d'éclairer les effets de la « négociation administrée » de l'égalité professionnelle replace les textes dans le contexte de leur élaboration et de leur mise en œuvre grâce à la réalisation de 20 monographies de négociation d'entreprise en matière d'égalité professionnelle réalisées en 2016 et 2017. Cette approche qualitative localisée permet d'évaluer, pour chaque entreprise choisie, la qualité des textes produits et de reconstituer l'ensemble du processus de production et d'application du texte, en confrontant les points de vue des principales personnes impliquées. Les monographies portent sur six secteurs d'activité, dont deux secteurs à prédominante masculine, deux secteurs mixtes et deux secteurs de services ayant une main-d'œuvre majoritairement féminisée (secteurs absents des précédentes études sur le sujet). L'échantillon final permet de faire varier le taux de féminisation, la couverture ou non par un accord de branche, le type de texte signé (plan ou accord), la taille d'entreprise et l'implantation géographique.

La première partie explore la délicate question de la « qualité » de l'accord ou du plan unilatéral, pour montrer les limites d'une approche par la conformité des textes au regard du respect des critères légaux. L'enjeu principal est plutôt la pertinence et la consistance du texte au sens d'actions élaborées en adéquation par rapport aux enjeux spécifiques dans cette entreprise. Le jugement sur la « qualité » du texte varie d'ailleurs suivant les personnes interrogées, leur appréciation de la situation relative des femmes et des hommes, leur expérience personnelle et leur sensibilisation aux questions d'égalité, et enfin leur avis sur les marges de manœuvre des employeurs pour éliminer les inégalités constatées.

La seconde partie s'intéresse au processus de négociation collective et montre comment le contexte local joue sur le contenu final du texte. Elle analyse l'« écosystème » de la négociation de l'égalité professionnelle, qui intègre des acteurs internes et externes à l'entreprise, et leurs interactions. Est soulignée l'influence souvent sous-estimée dans la négociation des consultant·e·s et expert·e·s, mais aussi des fédérations syndicales (et dans une moindre mesure patronales), et des inspecteurs et inspectrices du travail, chaque acteur ayant un cadrage cognitif et des logiques d'action distinctes. Si certain·e·s syndicalistes sont désormais mobilisé·e·s et mieux formé·e·s sur les questions d'égalité, notamment dans les secteurs mixtes ou à prédominance masculine, ils et elles déplorent que le dialogue social soit souvent instrumentalisé. Les négociations sont souvent menées au pas de charge, en information incomplète et régulées par le siège du groupe financier auquel appartient l'entreprise, ce qui laisse peu de place aux propositions émanant des représentants syndicaux.

La dernière partie se focalise sur la question de la mise en œuvre, et propose une typologie de configurations, souvent reflet de la qualité du dialogue social en général au sein d'une entreprise. Certains textes restent des « accords de papier », notamment dans les PME et les secteurs de services à prédominance féminine. D'autres textes impulsent quelques actions (notamment sur la mixité du recrutement, l'égal accès à la formation et la parentalité), mais celles-ci s'inscrivent dans une politique sociale patronale, ou un dialogue social managérial, au sens où les représentants du personnel ont peu de prise tant sur son suivi que sur son bilan. Ces deux types de configurations peuvent générer des conflits ou tensions avec les syndicalistes présent e·s, particulièrement lors des renégociations. Seule une minorité d'accords s'inscrivent dans une politique d'égalité négociée et participative, où tous les acteurs et actrices internes, directions comme représentant·e·s du personnel, s'accordent sur un diagnostic partagé et s'engagent pour faire vivre l'accord dans tous les actes de gestion et de manière cumulative dans la durée.

# INTRODUCTION

Le volume 1 de ce *Document d'études*[1], fondé sur une analyse textuelle d'un corpus de 186 accords et plans a conduit à tirer un bilan contrasté de la négociation « administrée » de l'égalité imposée par la loi sous menace de sanctions depuis 2012. La pression renforcée des pouvoirs publics a obligé des petites entreprises qui se tenaient jusqu'ici à l'écart de la thématique dans le cadre du dialogue social à se positionner sur ces questions, même si les accords et plans d'action qu'elles élaborent ne sont pas très fournis. Du côté des entreprises déjà investies sur ces sujets au début des années 2000, majoritairement des grandes entreprises industrielles ou des banques et sociétés d'assurances, les textes donnent à voir une certaine stagnation et peu d'actions innovantes, malgré le renforcement de l'arsenal juridique. La « standardisation » des dispositifs en faveur de l'égalité au travail invite à s'interroger sur les éléments qui, dans le déroulement du processus de négociation lui-même, peuvent conduire à cette uniformisation (Charpenel, Demilly, Pochic, 2017). Au-delà des textes, la question qui reste ouverte est la façon dont l'agencement des relations professionnelles, la santé économique des entreprises et les ressources dont disposent les acteurs et actrices peuvent ensuite entraîner des différences d'application.

Ce second volet de l'enquête vise à replacer les textes dans le contexte de leur élaboration et à observer leur mise en application à l'échelle des entreprises grâce à la réalisation de **20 enquêtes monographiques**. Cette méthodologie permet d'évaluer, pour chaque entreprise choisie, la qualité des textes produits et de reconstituer l'ensemble du processus de production du texte, en confrontant les points de vue des principales personnes impliquées. Elle permet aussi d'aborder la question de la mise en œuvre et du suivi concret des engagements qui étaient actés par l'accord ou le plan d'action.

L'analyse qui suit se fonde sur les enseignements transversaux à ces vingt études de cas et leur implication au regard de la littérature académique française et internationale sur les conditions d'effectivité de la négociation de l'égalité professionnelle. Étant donnée la nature qualitative de cette étude, il ne saurait être question de valider ou d'invalider ces différentes hypothèses. Il est en revanche possible d'en éprouver le pouvoir explicatif.

- ***Hypothèses sur le processus de négociation***

Une première série d'hypothèses porte sur le processus de négociation lui-même. Dans le cas français, ce processus est singulier puisque l'égalité entre les femmes et les hommes au travail relève de la catégorie des « négociations administrées », dont différentes études ont décrit les effets ambigus (Caset et Jolivet, 2014 ; Farvaque, 2011 ; Naboulet, 2013). Dans ces négociations sous injonction publique, le souci de conformation au cadre légal l'emporte souvent sur la délibération collective, ce qui peut limiter l'appropriation des enjeux par les acteurs et la portée des mesures adoptées (Mias *et al.*, 2016). Arnaud Mias y voit le signe de la puissance normative du cadrage cognitif opéré par la puissance publique, imposant « des

[1] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

catégories de pensée, des outils, des indicateurs et des représentations du monde qui orientent fortement la manière de s'engager dans la négociation, figeant les orientations envisageables, légitimant certaines et discréditant les autres, limitant au final le champ des possibles et l'agir créatif des acteurs syndicaux » (Mias, 2014, p. 42).

Cette analyse, qui n'est pas spécifique au champ de l'égalité professionnelle, offre une première hypothèse de travail. Elle invite plus largement, et de façon plus féconde, à interroger le processus de négociation, à prendre en compte les pratiques de connaissance déployées par les négociateurs et négociatrices et leur influence sur la dynamique des négociations, dans la mesure où celle-ci « ne repose pas seulement sur les "compétences" individuelles des négociateurs mais […] relève d'un travail collectif d'identification et de résolution de problèmes communs » (Mias, 2014, p. 44). Dans cette perspective, nous examinerons les conditions de ce travail cognitif, les ressources informationnelles mobilisées, les effets d'apprentissage et l'influence des acteurs et instruments extérieurs à l'entreprise. Ce faisant, nous relativiserons la prééminence supposée du cadrage opéré par la puissance publique sur la négociation de l'égalité professionnelle et explorerons son articulation avec les autres formes de cadrages distingués par Arnaud Mias, à savoir le cadrage par le management, par le groupe financier auquel appartient l'entreprise et par les expert·e·s.

Des études plus anciennes, portant spécifiquement sur la négociation de l'égalité professionnelle et dépassant le cadre français, invitent en effet à considérer plus globalement l'incidence du contexte de la négociation, ce que l'on désignera dans la suite du rapport comme « l'écosystème » de la négociation.

Les hypothèses de Linda Dickens (1998 ; 2000), élaborées depuis plus de vingt ans à partir d'une comparaison européenne sur la négociation de l'égalité au travail - « *gender equality bargaining* », nourrissent plus particulièrement nos réflexions. Cette auteure souligne d'une part comment l'État peut créer un contexte législatif favorable à la négociation, autant par des incitations que par des sanctions ; d'autre part, combien le contrôle de la qualité des accords et de la mise en œuvre des actions doivent aussi être prévus par le législateur, pour éviter des réponses formalistes de simple conformité à la loi ne déclenchant pas de dynamique positive au sein des entreprises. « The influence of law is stronger where the emphasis is on positive measures to promote equality rather than simply non-discrimination; where specific action by the social partners (whether procedural or substantive) is mandated and positive action promoted, rather than just encouraged; where provisions are enacted which provide for the monitoring of such action, and where there are sanctions in cases of non-action or rewards for action. » (Dickens, 1998, p. 22). Linda Dickens distingue **quatre facteurs favorables au niveau organisationnel pour cette négociation :** le **contexte économique de l'entreprise** ; les **relations et rapports de pouvoir entre directions et représentant·e·s** (partenariat *versus* affrontement) ; **les pressions internes aux partenaires sociaux** (pénurie de candidat·e·s au recrutement du côté des directions, ou pression des adhérentes du côté des syndicats) ; et enfin **les caractéristiques des négociateurs et négociatrices** (formé·e·s, informé·e·s, parfois accompagné·e·s par des expert·e·s).

Linda Dickens avance aussi qu'existe une corrélation entre l'égalité interne (la représentation des femmes dans les organisations syndicales et à la table des négociations) et l'égalité externe (l'existence de « bons » accords sur l'égalité). Cette idée a été considérée comme mécaniste ou simplificatrice par certain·e·s auteur·e·s (Pochic, Guillaume, 2013). Les femmes représentantes du personnel ne sont pas toujours porteuses du thème de l'égalité et peuvent parfois refuser de défendre des intérêts qui seraient trop spécifiques et non représentatifs de l'ensemble des salarié·e·s pour lesquels elles sont mandatées à négocier. Des hommes négociateurs peuvent considérer que l'égalité n'est pas la défense d'un groupe spécifique mais au contraire une question transversale, concernant tout le personnel, ou une question de justice sociale (Ardura, Silvera, 2001 ; Guillaume, 2017). De plus, dans des secteurs d'emplois féminisés, un mode de gestion paternaliste peut empêcher les représentantes, pourtant en majorité numérique, de faire valoir les intérêts de la main d'œuvre féminine (Defalvard *et al.*, 2008). Une comparaison entre l'Angleterre et la France réalisée par Abigail Grégory et Susan Milner souligne aussi combien, au regard de leurs homologues britanniques, les syndicalistes français sont souvent sur des positions défensives, à la fois peu outillés sur l'égalité et dans un rapport de force défavorable. Cette vulnérabilité, autant en termes de savoirs que de pouvoir, expliquerait le faible impact des syndicats français sur les dispositifs concrets mis en place à l'initiative des employeurs (Gregory, Milner, 2014).

Dans le contexte français, nous discuterons également des analyses élaborées à partir d'enquêtes qualitatives fondées sur des protocoles d'enquêtes variés. En se fondant sur les premiers plans égalité signés après la loi Roudy de 1983, Jacqueline Laufer distinguait déjà deux logiques amenant les directions à s'engager : une **logique de recherche de légitimité de l'entreprise**, envers l'environnement extérieur et/ou les partenaires sociaux (notamment dans les entreprises publiques) ; **une logique pragmatique de valorisation du « capital humain »,** de ressources sous-exploitées pour le développement économique, visant notamment la requalification du personnel féminin afin d'éviter des licenciements (Laufer, 1986). Une évaluation qualitative de cette loi à la fin des années 1980 avait conclu que les rares plans d'action étaient élaborés quand s'opérait un « cocktail d'acteurs et d'actrices » composé d'un ou de cadres convaincus (responsables des ressources humaines ou de la formation), d'un·e dirigeant·e non hostile, de syndicalistes plus ou moins participatifs, d'organismes de formation intéressés, de représentant·e·s des pouvoirs publics participant à la légitimité de l'opération et enfin de femmes volontaires pour ces programmes de formation (Doniol-Shaw *et al.*, 1989).

Vingt ans après, suite à la loi Génisson de 2001, Michel Pépin, Myriame Maufroy et Anne Flottes (2008) avancent que la négociation sur l'égalité professionnelle est impulsée par la direction, courte et non conflictuelle, mais qu'elle manque souvent de cohérence avec les autres négociations (NAO[2], GPEC[3] ou temps de travail). Selon eux, le facteur déterminant est la **qualité en amont du diagnostic, afin d'identifier et de hiérarchiser les problèmes, qui devrait être « partagé » entre direction et représentant·e·s du personnel.** Il est de

[2] Négociation annuelle obligatoire, principalement sur les salaires.
[3] Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

meilleure qualité quand la commission égalité et/ou des groupes de travail ont pu réaliser des analyses préparatoires, complétant les analyses chiffrées par des études qualitatives. Deux autres facteurs favorables sont **la continuité des personnes impliquées** sur la problématique de l'égalité, ce qui permet une maturation et un approfondissement progressif des analyses, lors des renégociations successives, et **l'accessibilité et la transparence dans les informations RH** (particulièrement les indicateurs en matière d'écarts de rémunération). À l'inverse, le *turn-over* des personnes impliquées, notamment du côté de la direction, perturbe cette dynamique d'apprentissage et la restriction dans l'accès aux informations RH produit des effets délétères de perte de confiance.

Dans cette perspective, on peut s'interroger sur l'incidence des récentes évolutions législatives concernant l'égalité professionnelle, entre 2010 et 2014[4]. Dans quelles mesures ces évolutions ont-elles joué, en particulier, sur les pratiques en ce qui concerne le diagnostic partagé à réaliser en prémisse de la négociation ? La menace de pénalités financières ne conduit-elle qu'à des accords de façade, sans effectivité, ou initie-t-elle une prise de conscience d'inégalités sexuées jusque-là sous-estimées ? Observe-t-on un meilleur outillage des partenaires sociaux, dans les cas où les personnes bénéficient de l'expérience de négociations antérieures, ont accès à des ressources extérieures ou s'engagent de manière volontaire dans des processus de certification ?

- ***Hypothèses sur la mise en œuvre des accords égalité***

Au-delà de la fabrique des textes, la question centrale est bien celle de la mise en œuvre des dispositions négociées, afin d'évaluer l'effectivité du droit de l'égalité. Si cet aspect a moins fait l'objet d'enquêtes empiriques que le précédent, quelques travaux antérieurs ont guidé le fil de nos réflexions. Annie Junter souligne ainsi l'importance du triptyque « savoir, vouloir, pouvoir » qui se décline sous différentes formes : diagnostic partagé, personnes convaincues (ou *a minima* non hostiles), allocation de ressources financières et humaines spécifiques, saisie de fenêtres d'opportunités politiques ou économiques, inscription dans le cœur de l'action stratégique des organisations, ou encore création d'une culture commune de l'égalité (Junter, 2004).

L'analyse qualitative de la mise en œuvre des rares premiers accords signés après la loi Roudy du 13 juillet 1983 a montré que les résultats obtenus étaient largement **dépendants de la conviction et de l'énergie déployées par certain·e·s responsables des ressources humaines** − pourtant fragilisé·e·s par leur place périphérique dans les processus de décision et l'insuffisance de leurs moyens matériels et humains (Doniol-Shaw *et al.* 1989). À l'époque déjà, des intermédiaires externes, les organismes de formation, avaient joué un rôle important dans la mise en œuvre du dispositif, car le savoir-faire en technologie de formation était disponible, alors que le savoir-faire de l'égalité professionnelle restait à inventer (Blanchard, 2013). Selon Annie Junter, les rares plans advenus suite à la loi Roudy avaient participé au

[4] Le champ d'étude de cette enquête réalisé en 2016-2017 n'aborde pas l'évolution du cadre réglementaire à partir de 2015, comme la loi Rebsamen de 2015 ou les lois Travail de 2016 et 2017, dont les effets n'étaient pas encore perceptibles, notamment en raison des calendriers de re-négociation des accords triennaux.

recul des stéréotypes sexués, car ces dispositifs étaient centrés sur les femmes en tant que professionnelles (et non comme épouses ou mères). Cependant, plusieurs conditions d'effectivité manquaient à cette première période : des obligations et des sanctions (côté législation), des programmes centrés sur l'organisation du travail, et l'implication des femmes elles-mêmes (Junter, 1995).

Sur la mise en œuvre, Linda Dickens (1998), toujours à partir d'une comparaison européenne de la négociation de l'égalité, identifie quatre conditions pour une bonne application des textes négociés. En premier, elle souligne **le rôle du *monitoring*** au sens d'évaluation transparente et objective des progrès dans la durée, discutés régulièrement entre partenaires sociaux. Ce suivi dans le temps est plus effectif quand **une structure est dédiée et responsable du suivi de l'accord**, à l'image d'une responsable égalité ou diversité du côté de la DRH, ou une commission de suivi au sein du comité d'entreprise. Elle identifie aussi les **enjeux de formation et de sensibilisation** de deux types d'acteurs : d'une part, **des managers** responsables de la plupart des actes de gestion (recrutement, promotion, formation continue, aménagement de poste) ; d'autre part, **des salarié·e·s concerné·e·s** par ces mesures, afin de leur donner les capacités d'agir en connaissant mieux leurs droits.

Dans le contexte français, une enquête par monographies de huit grandes entreprises déjà citée (Pépin, Maufroy et Flottes, 2008) prolonge ces réflexions. Ces auteurs soulignent en préambule **la difficulté à définir la « mise en œuvre » d'un accord,** qui ne consiste pas simplement en une liste d'actions à réaliser, mais vise à modifier les pratiques de gestion des ressources humaines et plus largement les comportements et les représentations en faveur de l'égalité. Cette mise en œuvre ne peut être appréciée qu'au regard de la trajectoire de l'entreprise (quelle dynamique d'évolution est engagée suite à l'accord ?) et en croisant les points de vue situés, puisque l'appréciation de la « consistance » des changements comporte toujours une dimension subjective. D'une part, ces auteurs soulignent **les effets de sélectivité dans le processus de mise en œuvre.** Les mesures les plus faciles à appliquer sont celles qui s'appuient sur, ou s'intègrent à, des processus de GRH déjà existants, structurants pour les encadrants (recrutement, évaluation individualisée, gestion des rémunérations). De même, certains domaines d'action relativement « consensuels » sont plus simples à mettre en œuvre (parentalité, femmes en responsabilités), contrairement à des actions qui demandent à repenser en profondeur l'organisation du travail et la stratégie économique.

D'autre part, ces auteur·e·s observent **une « perte en ligne »** entre les responsables institutionnels chargés de la négociation au sommet de l'entreprise et les acteurs et actrices de terrain, malgré parfois des actions d'information, formation et sensibilisation. De manière générale, les salarié·e·s de base connaissent peu ou mal les accords qui pourtant les concernent. Les managers responsables de l'encadrement opérationnel restent souvent sceptiques sur le contenu de l'accord, certaines mesures étant difficiles à appliquer au regard des contraintes de production qui sont assignées à leurs équipes. Les facteurs structurels et organisationnels (re)producteurs d'inégalités sexuées sont généralement peu questionnés ou peu impactés par les accords, comme la surcharge de travail des cadres, l'évaluation sur

objectifs, ou la pénibilité de certains emplois peu qualifiés (constat retrouvé dans une étude sur les dispositifs d'entreprise à destination des familles, *cf*. Brochard, Letablier, 2013).

Par rapport à la littérature existante, il semble que, à l'exclusion de la taille, les **caractéristiques organisationnelles et économiques** des entreprises sont souvent négligées comme facteur jouant dans la mise en œuvre et le suivi des politiques d'égalité. Or négocier dans une PME autonome, sans service RH, ou négocier dans une PME filiale d'un grand groupe ayant déjà négocié ailleurs d'autres accords (voire couvert au niveau groupe par un accord-cadre), ou développant une politique de gestion de la diversité sous le contrôle du groupe au siège, modifie à la fois les supports de la négociation et l'espace des possibles. Arnaud Mias souligne à propos des accords sur l'emploi combien l'interdépendance des espaces de négociation au sein des groupes d'entreprise produit souvent du mimétisme (Mias, 2014). Comment les accords égalité s'insèrent-ils dans la « trajectoire d'égalité et de diversité »[5] de l'entreprise ? Comment s'articulent les accords et plans avec des outils volontaires de *soft laws*, comme des chartes ou des labels, souvent initiés par la DRH du groupe ?

Face à l'imbrication des facteurs pouvant infléchir le déroulement de la négociation et l'effectivité des décisions (Laufer, 2014), l'étude du contenu des textes, réalisée dans le premier volet de la recherche, doit être enrichie **au regard du contexte local, intégrant les rapports différenciés qu'entretiennent les parties prenantes à l'obligation de négocier**. Qu'il s'agisse des directions d'entreprises ou des organisations syndicales, quels usages font-elles de la négociation elle-même ? La renégociation d'un accord permet-elle d'avancer en termes d'objectifs, de moyens ou de domaines d'action, avec des effets d'apprentissage cumulatifs (le quatrième accord étant en principe plus fourni que le premier) ? Ou au contraire observe-t-on une certaine « routinisation » de l'égalité qui peut parfois rimer avec l'acceptation d'accords peu engageants (Cristofalo, 2014), surtout si les acteurs plus impliqués sur le dossier sont partis ou démotivés ? Comment la négociation et la mise en œuvre de l'égalité professionnelle s'inscrivent-elles dans le cadre des rapports de pouvoir qui traversent les organisations et par quels mécanismes conduisent-elles à des réalisations inégales, malgré l'apparente standardisation des textes ?

[5] Notion inspirée de la « trajectoire de diversité » proposée par Hélène Garner et Magali Recoules (2014).

Ce second volume s'organise en trois parties.

La première partie explore **la question de la « qualité » de l'accord,** pour montrer les limites d'une approche par la conformité des textes produits au regard des critères légaux. Replacé dans le contexte de l'entreprise, nous montrons que la question centrale à poser est plutôt la pertinence et consistance du texte (accord ou plan) au sens d'actions élaborées en adéquation par rapport aux problématiques spécifiques de l'entreprise.

La seconde partie s'intéresse au processus de négociation collective et **comment le contexte joue sur le contenu du texte, en explorant l'« écosystème » de la négociation de l'égalité,** qui intègre des acteurs internes et externes à l'entreprise, et leurs interactions. À ce titre, nous soulignons l'influence parfois sous-estimée dans l'élaboration des textes négociés des consultant·e·s et expert·e·s, mais aussi des fédérations syndicales (et dans une moindre mesure fédérations patronales), et des inspecteurs et inspectrices du travail, chaque acteur ayant un cadrage cognitif et des logiques d'action distinctes.

La dernière partie se focalise sur la question de la mise en œuvre, et propose une **typologie de configurations, souvent reflet de la qualité du dialogue social en général au sein d'une entreprise.** Certains textes restent des « accords de papier », notamment dans les PME. D'autres textes impulsent quelques actions (notamment en matière de mixité du recrutement, d'égal accès à la formation continue et de parentalité), mais celles-ci s'inscrivent dans une politique sociale patronale, ou un dialogue social managérial, au sens où les représentants du personnel ont peu de prise tant sur son contenu que son suivi (Delteil, Dieudaide, 2010). Ces configurations peuvent générer des conflits ou tensions avec les syndicalistes présents, particulièrement lors des renégociations. **Seule une minorité d'accords s'inscrivent dans une politique d'égalité négociée et participative**, où tous les acteurs et actrices internes, directions comme représentant·e·s du personnel, s'accordent sur un diagnostic partagé et s'engagent pour faire vivre l'accord dans tous les actes de gestion et de manière cumulative dans la durée.

En conclusion, sont synthétisés les résultats transversaux et sont faites des recommandations pour améliorer la qualité des accords et leur effectivité.

En annexe est détaillée la méthodologie déployée pour l'enquête de terrain, avec une discussion sur les **difficultés d'accès aux entreprises** qui reflètent souvent le rapport des directions et des syndicalistes à la thématique de l'égalité professionnelle.

# I. LA QUESTION DÉLICATE DE LA « QUALITÉ » DE L'ACCORD

La promotion du dialogue social dans l'entreprise et l'extension des champs de la négociation obligatoire relèvent de ce que Guy Groux appelle l'« action publique négociée ». Cette dernière repose sur l'idée selon laquelle la négociation ne sert pas seulement à « "gérer" l'application de la loi au niveau de l'entreprise » (Groux, 2005), mais vise surtout à favoriser la mise en place de politiques – en l'occurrence de politiques d'égalité – adaptées aux spécificités de chaque situation locale.

Un des attendus de cette recherche réside dans l'évaluation de l'impact des évolutions législatives et réglementaires récentes en matière d'égalité professionnelle sur la qualité des textes produits, c'est-à-dire leur capacité à faire progresser l'égalité professionnelle et salariale dans les entreprises. En regard de cet objectif, le premier volet a mis en évidence une volonté des entreprises d'apparaître – au moins de façon formelle – en conformité avec les exigences légales (choix des domaines, associés à des objectifs et des indicateurs, etc.). Mais de nombreux textes ne respectent pas ou ne s'inscrivent pas dans l'esprit de la loi (notamment au regard du budget, de la pertinence des indicateurs de suivi et de l'évaluation des actions passées), conduisant au constat d'une conformité seulement partielle ou sélective. L'analyse textuelle comparative a également révélé un effet de standardisation des textes posant la question de leur ajustement aux problématiques locales de chaque entreprise en matière d'égalité professionnelle et par suite, de leur pertinence. Les diagnostics semblent rarement utilisés pour identifier des inégalités spécifiques à la situation de l'entreprise et la présence de données chiffrées précises ne garantit pas toujours une analyse pertinente de la situation. Ainsi, il arrive que les entreprises se contentent de reproduire des chiffres sans les commenter, ce qui entretient une ambiguïté sur le fait que les écarts statistiques sexués aient bien été interprétés comme des inégalités à corriger. De plus, la lecture des textes laisse apparaître un **fort mimétisme dans le choix des domaines d'action** (rémunération, embauche, articulation vie pro/vie perso et formation sont choisis par plus de 2/3 des textes), ce qui là encore permet de subodorer une certaine déconnexion entre la réalité des problèmes et les choix de domaines effectués.

Le second volet de cette recherche permet d'explorer plus avant cette question. En réinscrivant les textes dans le contexte de leur élaboration, l'analyse monographique permet d'abord d'apprécier, au-delà de leur conformité légale, leur adéquation aux situations locales d'inégalités sexuées, à la fois en termes de diagnostic et de mesures proposées. Parce qu'elle s'appuie non seulement sur des données chiffrées mais également sur le point de vue des personnes impliquées dans son élaboration, cette analyse permet ensuite d'observer l'écart entre les évaluations que celles-ci peuvent porter sur la qualité du texte adopté.

De ce point de vue, les enseignements de ce second volet sont doubles. D'abord, les monographies réalisées mettent en évidence les limites d'une approche de la qualité qui se baserait sur la conformité à des critères « objectivables ». En effet, la qualité d'un accord ou

d'un plan dépend de sa capacité à faire évoluer concrètement les conditions de travail et d'emploi des femmes. Or l'appréciation de cette capacité n'est pas triviale, puisqu'elle dépend de la pertinence du diagnostic posé et des solutions apportées. Autant de dimensions qui ne peuvent être évaluées hors contexte et indépendamment de la position de celui qui porte l'évaluation. Les vingt études de cas réalisées (*cf. annexe – Méthodologie du volume 2*) montrent ainsi que non seulement la conformité aux critères légaux n'est pas un gage de qualité, mais l'appréciation de cette qualité varie fortement selon les acteur.ice.s de l'entreprise et le jugement qu'ils/elles portent sur la situation relative des hommes et des femmes au sein de l'entreprise. **La qualité de l'accord/du plan apparaît ainsi plus relative qu'absolue.**

- ***Le respect des critères légaux n'est pas un gage de qualité***

La négociation de l'égalité professionnelle sur la période étudiée (2014-2015) revêt un caractère très « administré » : sont définis de manière très précise le calendrier, les ressources sur lesquelles s'appuyer (RSE ou RSC), le nombre et le type de domaines d'action sur lesquels s'engager, la forme des décisions (un volet rétrospectif, un volet prospectif), les engagements à associer aux mesures (objectifs chiffrés et budgets) etc. Ce cadrage par le droit − qui, de plus, a beaucoup évolué ces dernières années, exigeant des personnes une attention accrue aux règles énoncées − conduit certaines entreprises à placer le souci de se conformer aux impératifs formels avant celui d'identifier et de régler les dysfonctionnements à l'œuvre dans leur organisation. L'analyse des textes a d'ailleurs montré la forte présence des références aux règles et obligations qui encadrent la négociation collective dans les accords et plans d'action. Les consignes données aux inspecteur·ice·s du travail pour les orienter dans le contrôle des textes mettent également l'accent sur le respect des obligations formelles (contrôle de leur « conformité »), les plans et accords signés sont donc peu soumis à des exigences de cohérence du contenu et d'efficacité des mesures (évaluation de leur « qualité » et de leurs « résultats »).

Comme l'ont déjà montré d'autres études de cas sur la négociation administrée de l'emploi des seniors (Farvaque, 2001 ; Caser, Jolivet, 2014), ce dispositif légal conduit à faire primer la recherche de la conformité légale plus qu'il n'incite à une action concertée et globale sur la thématique imposée. L'existence de critères nombreux et précis conduit les entreprises à « remplir les cases » de façon standardisée, plutôt qu'à garantir l'existence d'un véritable diagnostic et d'une réflexion sur les moyens d'agir (Charpenel, Demilly, Pochic, 2017). **Les entreprises tendent à respecter la lettre de la loi plutôt que son esprit.** La conformité peut ainsi abriter des textes de médiocre qualité, voire des textes totalement factices.

Le cas de MEUBLE est, de ce point de vue, tout à fait frappant. Dans cette PME familiale située en province, spécialisée dans le négoce de meubles, la crainte de la sanction légale a conduit Victor, le directeur administratif et financier à rédiger, en l'absence de fonction RH, un premier plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle en 2014. La lecture de ce plan plutôt fourni peut laisser penser que la question de l'égalité professionnelle a été sérieusement

investie par l'entreprise. Il offre une présentation en tableau des objectifs de progression, actions et indicateurs chiffrés pour les 4 domaines d'action choisis : recrutement, conditions de travail, formation et rémunération (*tableau 1*, détaillant les deux premiers domaines d'action). En ce qui concerne le choix des domaines d'action, Victor affirme ne plus se souvenir des raisons de ce choix, puis il ajoute : « *J'ai fait en fonction de ce qui était possible, je pense. Ce qui me paraissait le plus en adéquation pour nous* ».

**Tableau 1 : Synthèse du Plan égalité 2014 de MEUBLE**

| Objectifs de progression | Actions | Indicateurs chiffrés |
|---|---|---|
| **RECRUTEMENT** | | |
| Sensibiliser les personnes chargées de recrutement aux stéréotypes femmes/hommes afin de les dépasser | Formuler les offres d'emploi de manière asexuée en rédigeant les intitulés d'offres d'emploi et la description du poste en éliminant les terminologies sexuées et les stéréotypes qu'ils sous-entendent. | Nombre d'offres d'emploi revues dans ce sens, analysées et validées. |
| | Évaluer les candidats sur la base de compétences professionnelles, de l'expérience, des qualifications. Les candidatures féminines et masculines sont analysées selon les mêmes critères sans discrimination. | Comparaison entre le taux de candidatures féminines/masculines reçues et le taux de CV masculins/féminins retenus. |
| Augmenter le nombre de femmes et **d'hommes** dans les métiers non mixtes | Établir une correspondance entre la répartition femmes/hommes dans les recrutements et celle des candidatures | Evolution du pourcentage de candidatures féminines sur les postes visés |
| | **Renforcer l'attractivité des métiers non mixtes pour les candidats du sexe sous-représenté en valorisant leur contenu** | Nombre de candidatures de femmes/d'hommes par métier identifié. Rapport entre le nombre de candidatures féminines et masculines reçues et le nombre de recrutements réalisés. |
| | Privilégier à compétences et qualifications comparables, l'embauche des femmes **ou des hommes** dans les métiers comportant un déséquilibre important concernant le nombre de femmes **ou d'hommes** dans le but d'assurer une mixité des métiers. | Evolution du pourcentage de représentants du sexe sous-représenté sur les postes où il est sous-représenté. |
| **CONDITIONS DE TRAVAIL** | | |
| **Faciliter l'accès à tous les postes de travail aux salariés des deux sexes** | Réduire la pénibilité physique des postes de travail et améliorer leur ergonomie, ce qui contribue à les rendre plus attractifs pour les femmes tout en améliorant les conditions de travail de l'ensemble des salariés, femmes et hommes | Nombre d'actions d'amélioration des conditions de travail et nombre de salariées-es concernés-es. |
| | Étude des postes en vue d'améliorer leur ergonomie et de les aménager (**aménagement des vestiaires**) | Nombre d'études réalisées<br>Nombre de postes aménagés |

| | | |
|---|---|---|
| | Dans l'objectif de **féminisation des emplois**, adapter les conditions de travail d'un certain nombre de postes à prédominance masculine (réglage des hauteurs des tables et sièges, prise en compte des différences de morphologie, adaptation des moyens de préhension à la taille de la main,…) et sensibiliser aux stéréotypes | % de femmes intégrées **dans des métiers à prédominance masculine** dans l'année. |
| | Dans l'objectif de **masculinisation des emplois**, adapter les conditions de travail d'un certain nombre de postes à prédominance masculine (réglage des hauteurs des tables et sièges, prise en compte des différences de morphologie, adaptation des moyens de préhension à la taille de la main,…) et sensibiliser aux stéréotypes | % d'hommes intégrés **dans des métiers à prédominance féminine** dans l'année |

Cependant, replacé dans le contexte de l'entreprise, ce plan apparaît en décalage total avec la situation respective des salarié·e·s femmes et hommes en son sein. Par exemple, dans le domaine des embauches, un des objectifs vise à augmenter la mixité des métiers en général, en renforçant l'attractivité de certains métiers à prédominance masculines, mais aussi à prédominance féminine (souvent définis comme ayant plus de 60 % de femmes). Or, il n'existe dans l'entreprise aucune configuration de ce type. Cette PME de commerce, structurée autour d'une vingtaine de magasins et d'un siège social est un univers de travail relativement mixte, avec 43 % de femmes, et même 50 % de femmes dans la catégorie majoritaire des employé·e·s (vendeuses et vendeurs en magasin). L'analyse du plan montre également qu'un même élément peut apparaître à plusieurs reprises dans le tableau et être présenté tour-à-tour comme une action ou un indicateur. Mais c'est sans doute le domaine d'action relatif aux conditions de travail qui est le plus déroutant. Les actions envisagées visent à favoriser la mixité des emplois en travaillant sur l'ergonomie des postes, l'aménagement des vestiaires et la sensibilisation aux stéréotypes. Le même type d'action est répété quatre fois, en fonction du sexe sous-représenté (hommes comme femmes), avec des mesures sans rapport avec la réalité du travail d'une entreprise du commerce. La pénibilité des emplois de vendeuses et vendeurs repose plutôt sur le port de charges lourdes, la station debout, l'exposition à la lumière artificielle prolongée, du travail le weekend, etc...

Comme le montre le rapport de situation comparée de 2014 de MEUBLE, établi à partir de l'Outil diagnostic égalité téléchargé sur le site de l'ANACT[6], ce n'est, en effet, que dans la catégorie des cadres et pour les femmes qu'il existe un déséquilibre significatif, puisque 68 % des cadres sont masculins. Si au siège social, la parité est respectée (3 femmes sur 6 cadres, dont la fondatrice de l'entreprise et sa fille), en magasins, les directeurs sont majoritairement des hommes. Et il n'y a aucune raison de penser que ce déséquilibre soit lié, comme l'évoque le plan d'actions, à un problème de vestiaire, à la hauteur des bureaux, à des spécificités morphologiques et, en particulier, à la taille de la main… Ce que reconnaîtra Victor, le rédacteur du plan, lors de l'entretien, expliquant qu'il s'était inspiré d'exemples d'accords

[6] https://www.anact.fr/outils/diagnostic-egalite-professionnelle, consulté le 3 février 2019.

trouvés sur internet pour l'élaborer. Dans ce cas, des exemples d'actions construites pour les métiers ouvriers de production industrielle ont donc été « plaqués » sur une autre réalité, les métiers de la vente en magasins...

Cette conformité de façade peut également être à l'œuvre dans le cadre d'une négociation collective. C'est le cas au sein de BOULANGE, entreprise de boulangerie industrielle employant entre 300 et 999 salarié·e·s, et qui connaît une forte croissance, notamment à l'export. Elle a signé en 2014 son deuxième accord sur l'égalité professionnelle. La population majoritaire dans cette entreprise est celle des ouvriers (69 % des effectifs), en travail posté ; et c'est particulièrement le cas des femmes (123 ouvrières contre seulement 15 femmes cadres). L'accord de 2011 ne faisait pas référence aux rémunérations ; les actions visaient à favoriser l'accès des ouvrières au travail de nuit et à la formation continue, à réduire leur exposition à la pénibilité, ainsi qu'à soutenir l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale par la réservation de berceaux en crèche. Dans le deuxième accord de 2015, rédigé sur la base d'un bilan du précédent accord, par Virginie, une jeune juriste récemment recrutée et responsable des relations sociales, seule la réservation des berceaux est maintenue. L'objectif de mixité a été réorienté dans un sens plus conforme à l'égalité professionnelle en visant le différentiel d'accès aux postes les plus qualifiés (cadres) alors que la pénibilité et la formation se trouvent agglomérées dans une mesure, beaucoup moins exigeante, visant à augmenter la part des femmes parmi les salarié·e·s ayant suivi des formations « *Alimentation sommeil et prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS)*[7] ».

Pour se mettre en conformité avec les exigences légales, Virginie, la juriste sociale a recherché sur Internet une mesure relative à la rémunération permettant de « *remplir la case* », puisque désormais les accords et plans doivent obligatoirement proposer une mesure en faveur de l'égalité salariale. Convaincue que l'existence d'une grille de classification induit une égalité des rémunérations, elle a proposé d'accroître la proportion de femmes parmi les salarié·e·s bénéficiant d'une rémunération variable : « *on est sur une grille donc je ne vois pas trop ce qu'on peut faire en termes d'égalité hommes-femmes sur les salaires (…) la seule chose qu'on peut faire c'est sur le variable* ». Seule rédactrice du texte, elle a cherché des exemples sur Internet et explique : « *j'ai trouvé ça dans* Liaisons sociales*, ce n'est pas celle que je préfère* ». De fait, cette mesure, explique-t-elle, a très peu de portée puisqu'elle concerne essentiellement les commerciaux de l'entreprise, soit une toute petite partie de l'effectif qui est presqu'exclusivement masculine, de sorte que le différentiel observé n'est qu'un effet induit du processus de recrutement.

Ces différentes propositions ont cependant été acceptées telles quelles par André, seul délégué syndical (FO) de l'entreprise, qui, tout en reconnaissant la vacuité de l'accord, ne s'est pas investi dans cette négociation. Il nie l'existence d'un quelconque sexisme ou d'une volonté « *délibérée* » de discriminer les femmes au sein de BOULANGE. Tout comme la juriste sociale, ce serait des contraintes objectives et des questions de « compétences » qui expliqueraient des écarts constatés au sein de l'entreprise. Pourtant, il reconnaît que l'absence

[7] Troubles de l'appareil locomoteur (muscles, tendons et nerfs) pour lesquels le travail peut jouer un rôle dans la genèse, le maintien ou l'aggravation.

de femmes aux postes de maîtrise dans l'atelier suscite des réactions de certaines élues chaque année au moment de la présentation du RSC : « *En réunion CE-DP, on a quelques élues féministes avec la parole facile… Pourquoi une telle vous ne l'embauchez pas pour tel poste, tel poste, tel poste ?* ». Mais ces revendications ne sont pas relayées par le délégué syndical aux yeux duquel elles apparaissent comme illégitimes :

> *« Franchement on a 28 % de femmes parce qu'en gros, on a 28 % de postes à pourvoir par des femmes, j'exagère mais c'est un peu ça. Je n'ai pas l'impression que c'est une question de sexe, d'apparence, c'est plus une question de compétences (…) Le sujet est revenu souvent sur le devant des questions posées en réunions DP-CE et certains dirigeants de l'entreprise ont eu à y répondre. Mais j'ai jamais senti aucun sexisme de base de leur part. »*
> [André, délégué syndical FO, BOULANGE]

- ***Une évaluation de la qualité plus relative qu'absolue***

Ces deux exemples illustrent les limites d'une appréciation de la qualité des textes produits par les entreprises qui se baserait sur leur conformité aux exigences légales. Plus généralement, ils soulignent **la difficulté d'apprécier cette qualité sans informations sur la situation respective des hommes et des femmes au sein de l'entreprise : la qualité ne peut s'évaluer qu'à l'aune de cette situation**. D'autres cas analysés montrent que l'appréciation de la qualité dépend aussi de celui qui porte l'évaluation. La pertinence du diagnostic posé et des mesures proposées peut ainsi faire l'objet d'âpres débats entre les responsables de la négociation (direction et représentant·e·s syndicaux, mais également entre représentant·e·s syndicaux) mêlant arguments techniques et appréciation sur les marges de manœuvre de l'entreprise. L'appréciation de la qualité apparaît donc plus relative qu'absolue.

Les cas de ASSURANCE et CONSEILTECH mettent en évidence le décalage qu'il peut exister entre l'appréciation extérieure plutôt positive que l'on peut avoir de l'action de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et l'évaluation qui est faite en interne par les représentants syndicaux. Dans les deux cas, la direction, soucieuse de son image, a entrepris des démarches de labellisation visant à la faire apparaître comme un « bon élève » de l'égalité et assis son engagement sur une enveloppe financière conséquente dédiée à la correction des écarts de rémunération entre femmes et hommes. Ces enveloppes de rattrapage sont pourtant rares, comme l'a montré le premier axe de l'étude[8], et concernent surtout les secteurs qualifiés (comme ici le secteur des assurances et du numérique). Cependant, **les syndicalistes rencontré·e·s dénoncent le caractère insuffisant et parfois superficiel de cet engagement,** qui souvent ne traiterait pas les causes organisationnelles à l'origine des difficultés ou retards pour les femmes.

Dans le cas de ASSURANCE, entreprise de plus de 5 000 salarié·e·s appartenant à un groupe mondial côté en bourse, dont 54 % de femmes et 51 % de femmes cadres, un budget de 1,8 million d'euros est pourtant dédié à la correction des écarts de rémunération pour la période

[8] Voir L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

2015-2017. L'accord de 2014 a été signé par le DS CFDT[9] mais pas par Véronique, la DS FO qui, tout en reconnaissant l'importance de l'effort financier consenti par la direction, souligne l'absence d'action structurelle visant à éradiquer les causes de l'inégalité : « *L'accord vise à réduire, et pas à éradiquer ! Structurellement, les mêmes causes produisant les mêmes effets, même si on prend certaines mesures pour corriger ces écarts, on ne les supprime pas et ces écarts ont toutes les chances de perdurer* ». La classification des emplois qui contient une sous-évaluation systématique des emplois à prédominance féminine (employées, niveau où elle a elle-même commencé, mais aussi certains emplois de cadres fonctionnels) est, selon elle, la source principale des inégalités de rémunération et de carrière, mais la direction refuse d'ouvrir ce thème de discussion.

Dans le cas de CONSEILTECH, entreprise multinationale de conseil en informatique employant plus de 5 000 personnes en France (dont 95 % de cadres), alors que l'accord de 2011 avait été signé par toutes les organisations syndicales présentes, des conflits ont surgi lors de la renégociation de l'accord en 2015. Sur les trois axes (*tableau 2*), les équipes syndicales considéraient que les progrès n'étaient *« pas suffisants »*, mais le conflit le plus vif a éclaté autour des écarts de rémunération. Il a fallu une négociation *« acharnée »* qui s'est étendue sur neuf mois, et au final, les représentants des deux organisations majoritaires, CFDT et CFTC ont accepté de signer, alors que les représentants de la CGT ont refusé de signer. La CGT considérait que l'enveloppe de 1,5 million d'euros prévue ne suffirait pas pour rattraper les disparités salariales et que les mesures proposées pour soutenir la parentalité restaient *« bien en-deçà des attentes des femmes et des hommes parents »*. Selon le délégué CGT, la direction n'aurait comme objectif que de *« faire du marketing et de recevoir des prix »*. La DRH de CONSEILTECH, Alexandra, considère elle que l'accord est de qualité, car les mesures prévues en 2011 sont maintenues et même renforcées sur la parentalité et la mixité dans le recrutement, et que des moyens conséquents ont été dégagés sur l'égalité de rémunération. Elle est fière des initiatives lancées dans le cadre du précédent accord autour de la promotion des femmes et de la sensibilisation aux stéréotypes sexuées, qui ont valu à l'entreprise des signes de reconnaissance externe. Brigitte, la DS CFDT, tout en reconnaissant les limites de l'accord qu'elle a signé, est aussi moins sévère dans son appréciation. L'accord de 2011 représentait déjà *« une vraie prise de conscience et un engagement »* et l'accord de 2015 renforce cette dynamique positive.

[9] Nous n'avons malheureusement pas pu savoir sur quels arguments car il n'a pas répondu à nos relances.

**Tableau 2 : Synthèse des deux accords égalité 2006 et 2014 CONSEILTECH**

| | **Accord du 21 novembre 2011**<br>(23 pages dont 4 pages d'annexes) | **Accord du 13 mars 2015**<br>(26 pages dont 4 pages d'annexes) |
|---|---|---|
| Acteurs (signataires) | DRH; DS CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, FO | DRH; DS CFDT, CFTC, CFE-CGC<br>(CGT a refusé de signer) |
| **RECRUTEMENT** | | |
| Actions | Reconnaissance des disparités structurelles (les écoles d'ingénieurs attirant relativement peu d'étudiantes)<br>Actions de sensibilisation, campagnes de publicité<br>Actions de tutorat, de coaching | « Renforcement » des actions envisagées en 2011 : augmentation du nombre de séminaires, de workshops, d'interventions dans les filières de recrutement etc…<br>Bourses destinées à des filles dans certaines écoles d'ingénieurs |
| Objectif | = 29 % de femmes embauchées (objectif non atteint en 2014)<br>(objectifs fixés chaque année au niveau de l'UES et de chaque entité) | = 29 % de femmes embauchées<br>= 17,5 % de taux de féminisation (soit +5 % par rapport à la moyenne du secteur) |
| Indicateurs (sexués) | Nombre de candidatures et d'embauches (entités/UES) | Nombre de candidatures, d'entretiens et d'embauches par genre (bilan trimestriel et annuel) |
| **PROMOTION** | | |
| Actions | Plan individuel de formation pour soutenir les carrières de femmes | Renforcement des initiatives sur la diversité (site web etc.)<br>Réseau de femmes<br>Module de formation « développer sa carrière » |
| Objectif | | Taux de promotion des femmes > à celui des hommes pour chaque grade |
| Indicateur (sexué) | % de femmes promues | % de femmes promues |
| **REMUNERATION** | **(intégré au domaine Promotion)** | **(séparé)** |
| Actions | Enveloppe de rattrapage salarial<br><br>Étude annuelle sur les salaires à partir des qualifications et des coefficients de la convention collective (Syntec)<br><br>Mesures de rattrapage des salaires sur 3 ans ciblées vers les catégories les plus touchées | Enveloppe de rattrapage salarial de 1,5 millions d'euros sur trois ans (méthode de distribution des « compa-ratio »)<br><br>Maintien des augmentations de salaire pendant le congé maternité, suivant les coefficients de la convention collective (Syntec) |
| Objectif | | Objectif de « suppression totale des écarts salariaux » entre hommes et femmes dans les six années à venir |
| Indicateur (sexué) | | Augmentation médiane des salaires des femmes et des hommes (objectif de rattrapage) |
| **PARENTALITÉ** | | |
| | Aménagement des horaires pendant la grossesse<br>Prise en compte des congés pour le calcul des primes<br>Entretien de retour de congé maternité<br>Entretien pour tous les parents<br>Guide de la parentalité<br>Proposition de développement de « services à la personne » pour garde d'enfants<br>Chèque CESU | Renforcement des mesures prévues en 2011 :<br>Plus d'accent sur la paternité (en lien avec la réforme du congé parental de 2014)<br>Favoriser le télétravail comme solution facilitant l'aménagement du temps de travail<br>Faciliter le temps partiel choisi<br>Temps partiel 90% aménagé en fonction des vacances scolaires<br>Souplesse horaire pour la rentrée scolaire<br>Maintien du chèque CESU (5 jours par an) |
| Indicateur (sexué) | Nombre de salariées en congé maternité et nombre d'entretiens au retour<br>Analyse qualitative des situations | |

L'évaluation de la qualité de l'accord par les syndicats représentatifs dépend non seulement de leur ligne syndicale, de leur formation sur ce thème mais également du profil de leurs adhérent·e·s. Ainsi, dans le cas de POWER, la société-mère de plus de 5 000 salarié·e·s (dont 45 % de femmes) à la tête d'un groupe mondial du secteur de l'énergie, les avis des négociateurs et négociatrices de l'accord Égapro signé en 2015 divergent. Tout·e·s s'accordent pour reconnaître ce texte comme meilleur que le précédent. En effet, l'accord signé en 2012 était jugé minimaliste, ne prévoyant qu'un petit budget de 100 000 euros, réservé à la communication sur l'accord et à la formation-sensibilisation des managers. Le peu de moyens accordé en 2012 à la question de l'égalité professionnelle avait été jugé problématique par l'ensemble des représentant·e·s syndicaux, qui avaient en tête la comparaison avec le budget de 4 millions d'euros alloué à l'accord Handicap en 2009. Même la CFDT ne l'avait pas signé. Les progrès constatés entre 2012 et 2015 sont réels mais ne conduisent pas à un consensus sur l'accord de 2015. Ce dernier est moins favorable aux employé·e·s et agent·e·s de maîtrise, catégories à prédominance féminine, concentrées dans les services commerciaux et administratifs, qui ne constituent pas, pour la direction, une cible stratégique (Jany-Catrice, Gadrey, Pernod, 2009). La présentation de l'écart salarial en trois grandes catégories socioprofessionnelles (ouvriers-employées / maîtrise / cadres), méthode pourtant préconisée par le Code du travail, tend à « consolider » la hiérarchie sociale. Ce mode de calcul tend en effet à invisibiliser les problèmes du « sale plancher » (*dirty floor*) pour reprendre l'expression de Ellen Berrey (Berrey, 2015) : les femmes majoritaires en exécution et maîtrise ont des bas salaires, et des primes beaucoup plus basses, alors que les primes des cadres supérieurs s'envolent depuis la privatisation. L'accord présente comme principale mesure pour « viser l'égalité salariale » d'informer chaque année les managers responsables de l'évaluation annuelle du/de la salarié·e sur le fait que la rémunération doit respecter le principe formel d'égalité : *« être fondé uniquement sur le professionalisme, la performance et les compétences »*. Cette formulation reflète combien cette politique d'égalité salariale peut être rédigée, même avec une DRH femme, sans interroger les biais de genre intégrés aux outils d'évaluation. Par conséquent, la CGT et la CFDT qui tentent de représenter et de syndiquer des femmes non-cadres sont beaucoup plus critiques à son égard que ne le sont les syndicats réformistes implantés (ou visant à se développer) chez les cadres, comme la CFE-CGC et FO.

Ces différents cas illustrent **l'écart qui peut exister entre l'évaluation extérieure positive que l'on peut porter sur la qualité d'un texte et l'appréciation qui est portée en interne,** notamment en regard des moyens mis en œuvre et des cibles choisies. À l'inverse, le cas de DOOR montre qu'un accord qui, à la lecture, apparaît peu ambitieux peut en réalité être porteur d'une véritable amélioration des conditions de travail et d'emploi des femmes. Entreprise de menuiserie industrielle employant entre 50 et 299 salarié·e·s (dont 32 % de femmes, majoritairement des ouvrières), DOOR a signé en 2014 son premier accord Égapro. Celui-ci comprend trois domaines d'action. Le premier, relatif aux conditions de travail, prévoit l'aménagement d'au moins 4 postes de travail pour les rendre accessibles aux femmes, sans préciser le budget consacré, ainsi que l'intégration plus générale de cette considération par le service chargé de la conception des postes de travail. Le deuxième, relatif à

l'articulation vie professionnelle-vie familiale, prévoit l'organisation, par le service RH, d'un entretien pré-maternité pour *« mettre en œuvre des actions visant à favoriser le maintien et l'adaptation dans l'emploi des femmes avant leur départ en congé de maternité »*. Le dernier, relatif à la rémunération, établit le principe d'un suivi annuel des écarts femmes-hommes de rémunération, afin de *« maintenir et de veiller dans le temps à ce que [le peu d'écarts existants] perdure »*. Mais aucun élément chiffré n'est donné dans le texte, aucune enveloppe précise n'a été budgétée, ni aucun calendrier établi concernant la temporalité des actions.

L'entretien réalisé avec Yvon, le DS CFDT de DOOR à l'initiative de cet accord, a permis d'établir que les deux premiers domaines répondaient à une problématique longtemps négligée au sein de cette entreprise. Le blocage des carrières ouvrières féminines, leur moindre accès à la formation continue, leur cantonnement aux mêmes tâches répétitives tout au long de leur carrière, était à l'origine d'une surexposition des ouvrières aux troubles musculo-squelettiques (TMS). Ce diagnostic a été réalisé suite à une première enquête syndicale par questionnaires initiée par la CFDT, avec un support logistique de la Confédération[10], sur les conditions de travail. Cette enquête, très mal perçue par la direction, a révélé que les femmes souffraient de carrières peu évolutives et de maladies professionnelles, les deux maux étant liés. Avec l'aide de l'Aract, un diagnostic plus global des sources de l'inégalité professionnelle au sein de l'entreprise a été établi, reliant aussi leur moindre accès à la formation continue, aux questions de santé et pénibilité au travail. Des données chiffrées complémentaires, demandées par l'Aract à l'entreprise, ont servi de base à la négociation de l'accord égalité de 2014. En 2014, moins de 4 % des femmes ont été promues contre 7,6 % des hommes et les femmes n'ont bénéficié que de 23 % du total des heures de formation, alors qu'elles représentent 32 % des effectifs. L'accord qui s'est appuyé sur ce diagnostic est considéré par Yvon, le DS CFDT, mais aussi par la chargée d'étude de l'Aract qui les a accompagnés dans le processus de négociation, comme un « modèle » par rapport aux accords existants dans les PME de l'industrie du bois de cette région. Dans ce cas, le texte minimaliste rend peu compte d'une dynamique interne positive, qui anticipe d'ailleurs l'évolution législative d'intégration de l'égalité dans le thème de la Qualité de vie au travail. En revanche, le domaine de la rémunération n'a été inscrit que de manière formelle, à la demande de la direction, Yvon le DS CFDT étant persuadé que l'égalité de rémunération est réalisée « par le bas » (les salaires étant tous au niveau du SMIC).

Malgré la prescription de critères formels toujours plus restrictifs, le dispositif légal peine à agir sur la qualité et la consistance des accords et plans. La qualité des textes produits et de leur mise en œuvre se révèlent en effet moins dépendante de leur conformité légale que de l'écosystème qui a présidé à leur élaboration.

[10] La Confédération CFDT incite et accompagne les sections à réaliser des enquêtes Flash comme outil pour construire leurs revendications et créer des adhésions. Il repose sur une aide à la construction des questionnaires, un outil décentralisé de saisie des questionnaires papier par les enquêteurs et un service d'aide à l'analyse : https://infoprudhommes.cfdt.fr/portail/les-actualites/l-orga-en-chantiers/enquetes-flash-un-outil-au-service-de-la-proximite-recette_44936

# II. SAISIR L'ÉCOSYSTÈME DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Si l'existence d'un dispositif légal prescriptif encadrant la production des plans et accords en faveur de l'égalité professionnelle pousse à l'uniformisation de ceux-ci plus qu'il ne garantit leur pertinence, c'est parce qu'il n'impose que des critères de forme sur le contenu du texte et laisse le processus même de production des textes à la discrétion des acteurs et actrices. Ce faisant, la qualité du texte produit est très dépendant des personnes qui interviennent dans son élaboration, des principes qui les animent et de leur mode d'interaction. De ce point de vue, les analyses monographiques font apparaître des configurations très diverses, impliquant des personnes internes et externes à l'entreprise, aux logiques d'action hétérogènes. L'analyse de ces logiques d'acteurs et de leurs effets sur le texte produit permet d'identifier des éléments facilitateurs mais également des freins à l'action des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle.

Dans ces monographies, nous avons souhaité, autant que possible, sortir d'une approche centrée exclusivement sur les espaces de négociation formels (les instances représentatives du personnel − IRP) et **mettre en évidence le rôle des intermédiaires de l'égalité,** des « facilitateurs et facilitatrices » qui conduisent à la prise d'engagements et qui participent à façonner les visions de l'égalité véhiculées au sein des entreprises. Ces intermédiaires sont certes des expert·e·s ou des fédérations syndicales, déjà évoqué·e·s plus haut, mais peuvent aussi être des guides, des logiciels, des bases de données ou des sites web.

## 2.1 L'implication de la direction, condition-clé ?

Qu'il s'agisse d'un plan ou d'un accord, l'implication des directions détermine au premier rang la qualité des textes produits. L'analyse des textes dans le cadre du volume 1 de cette étude[11] a mis en évidence l'importance de la contrainte légale dans les raisons données d'agir en faveur de l'égalité professionnelle. Les entretiens réalisés pour ce second volume confirment cette donnée, singulièrement dans le cas des PME. La contrainte légale a donc bien un effet incitatif. Pour autant, elle n'induit pas, par elle-même, de prise de conscience de la responsabilité des entreprises dans les inégalités professionnelles existantes entre les femmes et les hommes. Dès lors, les directions ne s'impliquent dans cette thématique que si elles en perçoivent un gain potentiel ou si elles y sont contraintes par les représentant·e·s des salarié·e·s. Dans tous les cas, les modalités de cet engagement ont un effet déterminant sur le texte produit.

- ***Les limites du « business case »***

Parmi les plus grandes entreprises de l'échantillon, la rhétorique du « *business case* » infuse largement l'action et la communication des directions dans le registre de l'égalité professionnelle. Celle-ci nourrit une politique managériale qui se déploie en parallèle du

[11] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

dispositif légal de négociation obligatoire sur ce thème, celui-ci ne lui servant souvent que d'habillage. Cette politique est **calée sur les besoins de l'entreprise en termes d'attractivité et de fidélisation, de dynamique interne et d'image, induisant un ciblage des dispositifs**. Dans notre échantillon qualitatif, ce sont dans les entreprises de grande taille, souvent intégrées à des groupes, où travaillent majoritairement des cadres, que l'on observe ces actions initiées et contrôlées par la direction, à visée de communication externe et interne, afin de construire l'image d'une entreprise « *women-friendly* » ou « *family-friendly* ». Dans les accords de POWER, d'ASSURANCE, MUTUELIA ou CONSULT-IT[12], les femmes cadres, mais aussi les parents (mères et pères) sont les cibles prioritaires des actions au nom des effets attendus en termes de performance, de recrutement et d'image. Reposant sur un calcul coûts/avantages plus ou moins objectivé, l'universalisation de cette politique en faveur des conditions de travail et d'emploi des femmes situées plus bas dans la hiérarchie butte sur des arguments budgétaires (et ce même quand la situation financière de l'entreprise est bonne).

Dans le cas de ASSURANCE, l'entreprise revendique, dans sa communication, un « fort engagement » sur les questions d'égalité professionnelle et met en avant l'obtention de deux labels : Égalité professionnelle (accréditation par l'Afnor) et *Economic Dividends for Gender Equality* (accréditation par EDGE[13]). Un réseau de femmes a été mis en place ainsi que des programmes de parrainage pour cadres dirigeantes. L'entreprise s'investit en revanche peu dans le processus de négociation obligatoire, qui est mené dans un cadre temporel étroit (3 réunions sur un mois) et sans volonté d'établir un diagnostic partagé avec les organisations syndicales. Véronique, la DS FO se montre très critique à l'égard de cette politique d'entreprise : « *Le label, ils s'en servent pour l'image de l'entreprise citoyenne, responsable, développement durable… ils s'en servent pour tout. Car pour eux, ça a un effet commercial* […] *Pour son image commerciale et extérieure, c'est intéressant de montrer que le groupe mène des actions dans le sens de la législation, mais pour autant, concrètement, il ne faut pas que ça dépasse certaines limites.* » Si l'accord prévoit une enveloppe de 370 000 euros par an pour la correction des écarts de rémunération injustifiés, les actions sur les carrières sont ciblées sur les femmes cadres, laissant de côté la question plus générale de la classification des emplois, notamment non-cadres (soit 45 % de l'effectif).

Cette même recherche d'un effet « d'image » piloté par la direction est à l'œuvre chez CONSEILTECH et coexiste avec un processus de négociation très conflictuel. L'entreprise est signataire de la Charte de la diversité et de la Charte de la parentalité en entreprise et a pris plusieurs initiatives pour lutter contre le plafond de verre et soutenir la parentalité : lancement d'un réseau de femmes et d'un programme de *mentoring* croisé (*mentoring* de femmes par des

[12] Qui comportent respectivement 45 %, 55 %, 40 % ou 90 % de cadres dans leur main-d'œuvre.

[13] EDGE est un cabinet-conseil créé en 2009 à Genève en Suisse, qui a lancé son label en 2011 au Forum économique de Davos en mettant l'accent sur les bénéfices économiques de l'égalité de genre : « *EDGE certification is designed to help companies not only create an optimal workplace for women and men but to benefit from it. (…) The methodology uses a business rather than a theoretical approach that incorporates benchmarking, metrics and accountability into the process.* » (brochure 2018). Il est adapté pour les multinationales et porte sur cinq domaines d'action : égalité salariale à poste équivalent, recrutement et promotion, formation au leadership et *mentoring*, flexibilité temporelle et culture d'entreprise.

managers hommes), participation au Laboratoire de l'égalité avec une étude sur les stéréotypes (en collaboration avec un cabinet de conseil spécialiste de l'égalité), réalisation de jeux et d'exercices vidéo de sensibilisation aux stéréotypes de genre, organisation d'un « *Family Day* » et enfin réalisation d'un Guide de la parentalité. Selon Alexandra, la DRH, le soutien à la parentalité constitue non seulement le deuxième levier de l'action pour l'égalité (avec l'évolution des carrières de femmes) mais aussi un outil important de *« fidélisation des salariés »* car il existe, selon elle, *« une attente forte »* de la part de ceux-ci − qui sont à 95 % des cadres et à 76 % des hommes −. L'ensemble de ces actions initiées par la DRH sont reprises dans le dernier accord Égapro signé en 2015. La négociation de ce dernier, comme celui du précédent, a cependant été conflictuelle, les représentant·e·s syndicaux CFDT et CGT déplorant l'insuffisance de l'engagement en faveur des rattrapages salariaux mais également le peu d'effectivité des dispositifs de soutien à la parentalité, dans un contexte d'intensification du travail et de fréquents déplacements des consultant·e·s.

Le principe d'un engagement sélectif limitant les incidences financières est particulièrement clair chez POWER. Cette entreprise est la société-mère d'un groupe qui se veut un « *champion de l'égalité* », engagé contre le plafond de verre par différentes actions focalisées sur les femmes cadres supérieures et les dirigeantes. Des indicateurs de « mixité » ont été établis par la direction du groupe, sans concertation avec les IRP, et sont intégrées à une politique de RSE visant principalement les agences de notation sociale et les investisseurs institutionnels. Le groupe a obtenu le label Diversité et est très bien classé dans le classement ministériel de féminisation des instances de directions. L'objectif est d'attirer des capitaux cherchant des entreprises « socialement responsables » et d'attirer les meilleurs « talents » issus des formations d'élite. Plusieurs actions opérationnelles ont été lancées, dont un programme de *mentoring* de soixante femmes « à potentiel » par des dirigeants et un réseau non-mixte de femmes cadres supérieures. Cette politique de mixité, pilotée d'en haut par un groupe qui investit dans son « image-employeur », laisse peu de place à la négociation d'entreprise. Lors de la séance d'examen du projet d'accord par le Comité d'entreprise de la société-mère, en novembre 2014, François, élu CGT déplore qu'aucune de ses trente propositions n'ait été retenue et dénonce le caractère superficiel de l'engagement de la direction en faveur de l'égalité femmes-hommes dans un contexte de restructurations :

> *« Nous dénonçons la politique d'égalité, et plus largement la politique sociale, comme étant de la propagande à destination de l'extérieur ! Le projet d'accord présenté aujourd'hui au Comité d'entreprise n'est pas conforme à la loi du 4 août 2014 sur la question des évolutions de carrière et POWER n'est pas non plus en règle sur la question des classifications. On comprend bien pourquoi : la direction veut cacher qu'il y a effectivement des écarts de déroulement de carrière pour pouvoir continuer à communiquer mensongèrement sur le fait que POWER est exemplaire dans le domaine de l'égalité professionnelle. De plus, à partir du moment où les écarts seraient mesurés, il faudrait les corriger, pour être en conformité avec la loi, ce qui aurait un coût certainement jugé incompatible avec le plan d'économies Challenge 2015. »* [François, élu CGT, extrait de PV de séance du CE POWER]

**Le souci commun des directions de limiter l'incidence financière des accords et plans signés est souligné de façon récurrente par les organisations syndicales** et limite la capacité de ces textes à établir des conditions plus égalitaires pour les femmes. Ces considérations financières conduisent à favoriser les mesures les moins coûteuses mais également des arbitrages entre population-cibles en fonction du retour sur investissement attendu. Elles jouent également en amont sur la méthodologie sélectionnée pour appréhender les écarts de situation entre femmes et hommes, et en particulier les écarts salariaux. Le cas d'INFO.Inc, entreprise de plus de 5 000 salarié·e·s (dont 29 % de femmes et 95 % de cadres) appartenant à un groupe mondial de l'informatique, illustre **les conflits d'appréciation qui peuvent surgir entre les partenaires sociaux sur la qualité du diagnostic,** dès lors que le budget alloué aux actions (notamment une enveloppe de rattrapage salarial) dépend directement et de manière quasi-automatique de l'analyse de la situation.

La négociation en 2014 du deuxième accord Égapro de INFO.Inc s'est en effet cristallisée autour d'un conflit de méthode pour évaluer les écarts de rémunération entre femmes et hommes. La direction a proposé un traitement statistique des écarts fondé sur une régression multilinéaire. Une équation salariale a été ainsi estimée, à partir de différentes informations contenues dans la base de données du personnel, afin d'isoler la part jouée par la variable sexe. Cet outil a été présenté par la direction comme un instrument de mesure des inégalités sexuées, permettant d'obtenir une image objective et scientifique de la situation et par suite un consensus sur le diagnostic de la situation et sur les moyens à mettre en œuvre pour obtenir l'équité salariale. L'application de cette méthode a été contestée par les représentant·e·s syndicaux, et notamment ceux de la CFE-CGC (syndicat majoritaire) donnant lieu à des débats virulents sur sa pertinence, sur les paramètres retenus dans l'équation, sur l'interprétation des résultats et, enfin, sur le passage de la phase du diagnostic à celle de la mise en œuvre de moyens de correction. De fait, selon la méthode de calcul retenue, l'implication financière pour l'entreprise était très différente : alors que la direction proposait au départ 70 000 euros d'enveloppe de rattrapage salarial, après plus d'un an de négociation conflictuelle, l'accord final établit une enveloppe de 900 000 euros distribuées en deux ans, la détermination de la somme à la troisième année d'exercice étant dépendante d'une nouvelle expertise (Pochic, Chappe, 2018). De plus, la négociation de 2014 s'étant focalisée sur ce point, les questions n'ayant pas trait aux inégalités salariales ont été traitées de façon très accessoire. Et même concernant les salaires, l'approche a été purement quantitative et corrective, sans prétention à agir sur les mécanismes sous-jacents à la production de ces inégalités.

- ***La tentation de l'instrumentalisation de la négociation collective***

Dans les quatre cas précédents, la soumission de l'engagement managérial en faveur de l'égalité professionnelle à une logique de *business case* s'est **moins traduite par l'émergence d'un intérêt commun à agir des partenaires sociaux que par l'émergence de conflits** au sein du processus de négociation collective à propos des finalités et des moyens de cet engagement (Giraud, Ponge, 2016 ; Le Quentrec, Bacou, 2017). Des tensions peuvent

également surgir en marge du processus de négociation collective, comme le montre le cas de PUBLIC-INFO, entreprise parapublique de service informatique employant plus de 1 000 salarié·e·s (dont 32 % de femmes et 95 % de cadres). Dans cette entreprise, la négociation sur l'égalité professionnelle est fructueuse, avec selon Philippe, le DRH adjoint chargé des relations sociales, un fort effet d'apprentissage au fil des accords, notamment grâce à une représentation syndicale qui s'est fortement féminisée et formée à la question, permettant de faire progresser le service RH dans sa connaissance du sujet. La direction communique cependant peu sur cette politique négociée : « *cette politique a aussi été vécue comme négociée avec les OS donc finalement un peu sous pression, ou en tous cas dans un cadre...* », explique le DRH. Et c'est en dehors de ce « cadre », que la direction va mettre en place de façon unilatérale un réseau de femmes cadres. Cette mise en place est annoncée par la direction lors de ses vœux en 2015, sans consultation ni même information préalable des IRP (dont la commission dédiée à ce sujet), qui se trouvent par là-même marginalisées. L'ouverture de ce réseau à une minorité de femmes a suscité de vives réactions du côté des organisations syndicales, d'autant que ni les critères de sélection des femmes ni les objectifs du réseau n'ont été clairement explicités (*cf.* p. 82).

Si l'articulation entre engagement managérial et processus de négociation collective ne va ainsi pas de soi, d'autres cas attestent d'une **possible instrumentalisation de cette négociation par les directions**. Une enquête sur les PME du secteur mécanique en Alsace, avant la loi Génisson, soulignait déjà le possible contournement des politiques publiques de mixité des emplois techniques par des entreprises confrontées à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Pfefferkorn, 2002). Les directions s'étaient saisies d'une opportunité de réduire les coûts, en disposant ainsi d'une main-d'œuvre féminine plus sédentaire, alors que la main-d'œuvre masculine préférait aller chercher de plus hauts salaires à l'étranger dans une zone d'emploi transfrontalière. Chez MUTUELIA, groupe bancaire mutualiste employant plus de 5 000 salarié·e·s (dont 56 % de femmes), la dynamique de la négociation en faveur de l'égalité professionnelle repose sur la volonté de la direction qui s'est emparée du sujet pour en faire l'un des vecteurs des transformations organisationnelles qu'elle souhaite impulser. Si ce volontarisme s'est traduit par un accord aux dispositions ambitieuses et de réels moyens dédiés à leur mise en œuvre, ces dispositions apparaissent bénéficier avant tout à une élite de femmes cadres que la direction souhaite fédérer autour d'elle. La mise en place par décision unilatérale d'un « programme parité » qui opérationnalise certaines mesures de l'accord à destination de l'ensemble des salarié·e·s, donne plus généralement du crédit à la direction auprès des femmes, qui sont majoritaires dans l'entreprise, au moment où celle-ci a besoin de s'assurer du soutien des salarié·e·s dans le cadre du conflit social qui l'oppose aux syndicats concernant un projet de modification du statut de l'entreprise.

Dans le cas de INFODATA, jeune PME entre 50 et 299 salarié·e·s, créée en 2001 spécialisée dans le « *big data* » à destination des entreprises de la finance, c'est le PDG et fondateur de l'entreprise, trentenaire diplômé d'une grande école de commerce, qui a initié la mise en place d'un plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle et saisi la délégation unique pour signer un accord. Les ressources humaines sont conçues comme une activité centrale pour

aider l'entreprise à créer son identité propre et attirer et fidéliser un personnel hautement qualifié (100 % de cadres, dans les métiers de l'informatique, et seulement 20 % de femmes). L'entreprise est ainsi très soucieuse de son image et met en avant son classement dans le palmarès « *Great Places to Work*[14] ». Elle a également signé la Charte de la Diversité. Si le premier accord élaboré se focalise sur la mixité des métiers, par des actions sur le recrutement et l'accession des femmes aux postes de managers, le second plan, en négociation au moment de l'entretien, est axé sur l'articulation vie professionnelle-vie familiale. Ces différents axes sont dictés par les préoccupations successives de l'entreprise, dans le cadre d'un *benchmarking* externe. Il s'agit ainsi d'offrir une meilleure « offre » aux clients sensibles à la mixité des métiers et aux salarié·e·s pères et mères de jeunes enfants, travaillant tous à temps plein et en CDI. Les trois délégués du personnel (deux hommes et une femme) n'ont, pour leur part, formulé aucune revendication dans le cadre du premier accord et le départ non remplacé de deux d'entre eux diminue l'opportunité d'avoir une quelconque influence sur son suivi et sa renégociation. Édith, la déléguée du personnel non syndiquée, responsable commerciale, considère que cette entreprise offre déjà de la flexibilité formelle et informelle facilitant la « conciliation » entre des horaires extensifs et des responsabilités familiales, ce qui répond aux aspirations tant des pères que des mères consultant·e·s en informatique (la majorité des effectifs) :

> *« Beaucoup de pères demandent déjà des horaires aménagés. Et pareil… ils prennent quelques jours pour enfants malades. Il y a beaucoup de consultants qui lorsque leur enfant est malade disent : Je ne peux pas travailler aujourd'hui. Ici on est très souple… on peut avoir des horaires très particuliers. »*

- ***L'absence d'engagement managérial***

Outre ces incidences sélectives sur l'égalité professionnelle, l'argument du « *business case* » est loin d'être porté par toutes les directions. Dans plusieurs cas, **c'est l'absence d'engagement managérial qui fait obstacle** à l'amélioration des conditions de travail et d'emploi des femmes.

Chez ASSURVIE, filiale française d'une multinationale suisse d'assurances employant entre 1 000 et 5 000 salarié·e·s, la direction est, selon Odette la DS CFDT rencontrée, très masculine et réticente aux questions d'égalité professionnelle. Le PDG de ASSURVIE, de nationalité suisse, aurait ainsi déclaré qu'il considérait que le salaire des femmes était un *« salaire d'appoint* ». L'accord signé en 2016 pourrait de prime abord paraître ambitieux puisqu'il traite de six domaines (soit deux de plus que l'obligation légale) : embauche, formation, promotion, rémunération, conditions de travail et articulation des temps de vie. Cependant, sa qualité est faible, puisqu'il se borne essentiellement à rappeler des dispositions

[14] Ce palmarès est attribué par des cabinets-conseils, sur la base notamment d'un questionnaire auprès des salariés sur leur environnement de travail (confiance, fierté, convivialité). Ce classement publié au départ aux États-Unis en partenariat avec le magazine *Fortune* (depuis 1997), est devenu européen en 2001 après un appel d'offre de la Commission européenne, et français avec un partenariat avec le *Figaro Économie* depuis 2006.

légales, à formuler des déclarations de principe ou d'intention, comme *« l'entreprise garantit le principe d'égalité d'accès de tous les salariés à la formation professionnelle »* ou *« les managers seront sensibilisés »* à l'égalité professionnelle mais sans en préciser les modalités. L'accord ne contient ni objectifs chiffrés ni budget. Si les cadres des RH sont personnellement sensibles à ce thème (ce sont souvent des femmes), elles ont peu de pouvoir pour peser réellement sur le contenu des politiques menées. L'entreprise est féminisée pourtant à 55 % ; les femmes constituent 54 % des cadres, mais seulement 24 % des cadres de direction. Surtout, la direction est animée par une préoccupation constante de réduction des coûts qui se traduit par de fréquentes réorganisations. Le fort *turn-over* au sein du service des ressources humaines ne faciliterait pas le suivi des politiques RH sur le long terme. Selon Odette, DS CFDT, « *les bénéfices vont aux actionnaires et pas aux salariés, il y a une politique salariale qui est absolument déplorable* ». Peu de marge est accordée à la négociation et l'accord conclu contient peu d'engagements qui seront suivi d'effets.

Dans le cas de CONSULT-IT, entreprise composée de 91 % de cadres (dont seulement de 22 % de femmes), la direction affiche dans sa communication externe son engagement dans un programme de RSE appelé *EARTH (Environment, Action, Responsibility, Together, Health)*, où elle déclare s'engager en premier à *« lutter contre les discriminations et les inégalités femmes-hommes »*. Mais la négociation sur l'égalité professionnelle s'est soldée par un échec, faute de réelle volonté de la direction. Le plan d'action 2015 qui lui a été substitué contient essentiellement des déclarations d'intention, avec peu de dispositifs concrets et ne s'engage sur aucun objectif chiffré de progression. Selon les délégués syndicaux rencontrés, l'entreprise recrute beaucoup de jeunes consultant·e·s, qu'elle « consomme » et fait travailler intensivement sans se soucier de gestion des ressources humaines : *« le business model de cette boîte du numérique, c'est avant tout de faire du profit, ils ne cherchent pas à fidéliser le personnel, c'est des emplois pour 3 à 5 ans, ciblés pour des jeunes* » (Laurent, DS CFDT).

L'absence d'engagement de certaines directions en faveur de l'égalité professionnelle apparaît **moins explicable par un manque de moyens, que liée à un manque de compétences et d'ambitions de la politique RH** menée dans ces entreprises. Dès lors, un changement de cap dans ce domaine peut conduire à débloquer la négociation. C'est le cas de HABITS, entreprise de prêt-à-porter employant entre 1 000 et 5 000 salarié·e·s, dont 98 % de femmes. Selon les syndicalistes rencontrés, la politique sociale de l'entreprise intégrée à un groupe leader de la grande distribution est traditionnellement limitée, car *« toute action sociale équivaut à de l'argent, est considérée comme un coût, alors que ce sont des mesures qui paraissent banales dans d'autres branches »*, explique Julie, la DS CGT. Dans le domaine de l'articulation vie professionnelle/vie familiale, la seule action proposée par la DRH était symbolique (un entretien de retour de congé maternité), sans aucun abondement de tickets CESU ou de crèche inter-entreprises (ce qui était demandé par les cinq organisations syndicales présentes). Le contrôle strict des coûts de la politique sociale est selon Alain, le DSC CFE-CGC, la principale raison de ce manque d'ambitions :

*« Si vous voulez acheter un berceau à une crèche, c'est entre 6 000 et 8 000 euros de mémoire. Déjà, ça pose un problème d'argent. (…) Aujourd'hui, la situation économique n'est pas brillante, donc forcément, les dirigeants des entreprises n'ont pas envie d'aller mettre de l'argent dans ce genre de choses. Et nous en plus, on est dans une entreprise qui vérifie tous ses frais et veut garder ses résultats. Et elle n'a pas envie de se lancer dans le social parce qu'elle a peur que ça dérape. On est capable de faire un petit chèque-cadeau à Noël, c'est tout ce qu'on arrive à faire. (…) Le seul dispositif CESU qu'on a, c'est pour les parents avec des enfants handicapés. Mais quel est le risque d'avoir des parents d'enfants handicapés ? C'est peanuts ! Mettez des euros à chaque plan que l'entreprise a bien voulu mettre en place. Vous verrez, ça coûte 0 euro. Terminer les réunions à 17h30, c'est 0 euro. »*
[Alain, DS CFE-CGC, HABITS]

Alors que la dernière négociation égalité professionnelle s'est soldée par un procès-verbal de désaccord, l'arrivée d'une nouvelle DRH, venant d'une multinationale ayant une expérience de négociation fructueuse dans ce domaine, a permis de relancer le dialogue social, parce que, selon Alain le DS CFE-CGC, elle avait « *des idées sur le sujet de l'égalité et de la mixité* » et, surtout, « *elle avait davantage de marges de manœuvre et de légitimité pour négocier un budget pour nourrir l'accord QVT-EP* ». Selon les syndicalistes, la direction aurait notamment pris conscience du coût financier que représentait, en l'absence d'accord triennal, l'obligation de renégocier chaque année un plan (les représentant·e·s du personnel étant réparti·e·s sur tout le territoire, cela représentant un nombre conséquent de déplacements). Si les moyens dégagés pour nourrir l'accord sur l'établissement qui couvre les magasins et la partie logistique sont très réduits, ils vont sans doute être plus conséquents pour l'établissement qui couvre la « centrale internationale », où sont concentrés les cadres, qui travaillent en lien avec les filiales étrangères, afin de tenter de réduire le *turn-over* qui est fort chez les jeunes cadres :

*« Le plan 2014, excusez-moi du terme, était complément creux. Il était politique en fait. C'est du pipeau, excusez-moi du terme. (…) Ma vision de l'accord sur la partie logistique et magasins, c'est un accord qui est très pauvre à mon sens. Sans dénigrer quoi que ce soit, c'est un accord qui est pauvre, notamment concernant l'égalité de rémunération. On espère avoir plus d'engagements pour la partie centrale, qui est en cours de négociation. »*
[Alain, DS CFE-CGC, HABITS]

Dans les entreprises de plus petite taille, l'absence d'engagement exprimée par les représentant·e·s de la direction rencontré·e·s s'appuie aussi sur la réduction des problématiques d'égalité femmes/hommes aux questions de comportements ou attitudes sexistes, à laquelle ils se disent étrangers. Les cas de MEUBLE, BOULANGE et JAMBON sont de ce point de vue d'une étonnante proximité. Dans ces trois PME, comportant très peu de cadres dans leur main-d'œuvre[15], l'analyse de la situation comparée des femmes et des hommes fait apparaître des disparités importantes, notamment en termes de carrière et de rémunération, que reconnaissent les représentants de la direction. Cependant ces derniers considèrent que l'entreprise n'a pas de levier pour agir car ils imputent ces disparités à des

[15] Respectivement 37 %, 13 % et 8 % de cadres dans leur effectif global selon leur bilan social.

causes extérieures (rôle social et parcours scolaire des femmes) ou techniques (postes de travail impliquant des efforts physiques, notamment côté ouvriers et techniciens). Selon ces directeurs, reconnaître l'implication de l'entreprise dans ces inégalités équivaudrait à admettre l'existence d'une discrimination directe instituée à l'égard des femmes, or, affirment-ils, leurs processus de gestion des RH *« sont neutres »*. Aucun de ces représentants de la direction ne paraît avoir conscience de l'existence de mécaniques plus complexes aboutissant aux situations d'inégalités. Les catégories avec lesquelles les acteurs raisonnent sont dictées par les thèmes obligatoires de la négociation et pensées de manière séparée : mixité des emplois, rémunération et promotion. L'appréhension des inégalités est statique et les facteurs explicatifs sont supposés objectivables. Ainsi, Victor, le directeur administratif et financier de MEUBLE, qui fait office de DRH, revendique une « *politique naturelle de mixité* », dans une entreprise familiale dirigée par une patronne. La sous-représentation des femmes aux postes de cadres dans son entreprise (essentiellement pourvus par promotion interne), serait due au fait que moins de femmes postulent à ces postes. Refusant le principe d'une « discrimination positive » en leur faveur[16], il affirme que si cette disparité doit se réduire, ce sera parce que les femmes se seront spontanément plus portées candidates :

> *« On va privilégier la personne qui a le plus de compétences. Donc je ne peux pas vous dire à 100 %, oui, ça va s'inverser. Tout dépend des candidats qu'on peut avoir. [Ce résultat déséquilibré] c'est historique, on va dire. C'est en fonction des personnes qui se présentent. […] Au moment où on va juger entre deux personnes, entre deux candidats, je ne peux pas vous dire qu'on va privilégier la femme par rapport à l'homme. C'est la personne qui va nous apparaître le plus en adéquation avec le poste. »*
> [Victor, directeur administratif et financier, MEUBLE]

**Aucun·e responsable côté direction, généralement « à la plume » du projet d'accord ou du plan unilatéral, ne problématise la question en termes de discrimination indirecte** dans la progression de carrière, d'inégales opportunités ou risques entre les femmes et les hommes. Ils et elles méconnaissent les travaux de sciences sociales sur genre et travail qui montrent que les « compétences » et la « qualification » ne sont pas neutres en termes de genre et qu'il existe de puissants stéréotypes dans ce registre (Daune-Richard, 1998). S'ils reconnaissent une légitimité à cette question, c'est moins à l'échelle de l'entreprise qu'à l'échelle de la société au sens où les causes des inégalités sont perçues comme externes à la vie de l'entreprise. Dans le cas de BOULANGE (28 % de femmes, principalement des ouvrières), Virginie la juriste sociale qui est chargée du dossier de l'égalité professionnelle considère que la question de l'égalité entre femmes et hommes se pose avant tout à l'échelle de la société : *« je dirais que c'est plus un problème de société que d'entreprise. Concrètement est-ce que c'est à l'entreprise d'agir sur l'égalité professionnelle au sens large ? Nous on peut le faire sur des petites actions. Mais la problématique, elle est plus générale ; c'est plus à l'État d'agir »*, et donne pour exemple la réforme récente du congé

[16] Le terme d'actions positives, qui signifie préférer à profil et compétences égales, une personne du sexe sous-représenté, est souvent mal connu et peu utilisé. Les cadres des directions interrogées utilisent souvent le terme de « discrimination positive », interprété comme une préférence catégorielle, à moindres compétences et mérites.

parental de 2014 (qui impose un partage de 6 mois au deuxième parent). Selon elle, les disparités de situation observées dans son entreprise sont imputables à l'existence de contraintes « objectives » liées au caractère sexué de certains métiers. Mais elle est consciente que cela ne peut pas tout expliquer, notamment pour les métiers support (administration, finance, juridique, etc…) :

> *« Si on prend un exemple simple, les diplômes qu'on recherche chez nous, on ne recherche pas forcément que ces diplômes-là, mais si je prends le diplôme de boulanger, les boulangers il n'y a pas de femmes. Donc on a des explications objectives, donc après on ne peut pas lutter (…) Il y a un travail en amont, auprès des écoles à faire, il y a aussi le travail de nuit, objectivement il y a sur certains postes une réalité de terrain qui fait qu'on ne peut pas lutter. Sur la partie production, c'est surtout lié au poste. Et sur la partie support, est-ce qu'on a des raisons objectives d'avoir beaucoup plus d'hommes ? Je ne sais pas… Sur les postes de direction, c'est essentiellement des hommes, on a qu'une seule femme, mais elle a été recrutée il n'y a pas longtemps. »* [Virginie, juriste sociale, BOULANGE]

Dans le cas de JAMBON, entreprise familiale de l'agroalimentaire employant entre 50 et 299 salarié·e·s (dont 52 % de femmes, majoritairement des ouvrières), c'est l'intervention de l'inspectrice du travail qui a conduit l'entreprise à remplir ces obligations légales et à élaborer un plan d'action, comme le reconnaît Bruno, le DRH :

> *« On a fait ça, moi je venais d'arriver, sous une pression dingue d'une inspectrice du travail qui voulait absolument qu'on agisse sur ce sujet. Mais moi je venais d'arriver, il n'y avait pas de services RH avant, et donc quand je suis arrivé, j'ai dû m'occuper de ce dossier alors que je ne pense vraiment pas que c'était le thème le plus urgent… Il y avait plein d'autres choses à faire plus urgente à mon avis. Mais comme il y avait mise en demeure, on a dû se saisir du dossier. »* [Bruno, DRH de JAMBON]

De fait, **ce thème est loin d'être perçu comme prioritaire dans une entreprise où la gestion des ressources humaines est embryonnaire**. Alors que dans ce cas, l'élaboration d'un diagnostic par un consultant de l'Apec a fait apparaître des disparités, ni le DRH ni les représentant·e·s du personnel ne se sont emparés du sujet, minimisant leurs incidences et refusant d'en imputer la responsabilité à l'employeur. Les déclarations du DRH révèlent ici encore une confusion entre inégalités et discriminations volontaires et il juge que l'obligation légale de traiter l'égalité professionnelle constitue une mise en accusation indue des employeurs qui seraient taxés de « sexistes » :

> *« Donc si vous voulez, on a fait notre devoir, parce qu'il fallait le faire. Mais on a vu qu'il n'y avait pas vraiment de problème, ou en tous cas rien de conscient… Parce qu'en fait le problème de cette loi, c'est qu'elle laisse penser que le méchant employeur créé consciemment des inégalités, elle oppose les méchants et les gentils… Alors que bon, ce n'est pas comme ça que ça se passe. »* [Bruno, DRH de JAMBON]

**Dans les secteurs féminisés,** comme le commerce ou la santé humaine (cliniques et maisons de retraite), la forte féminisation de la main-d'œuvre, des employées aux cadres, donne souvent **l'impression aux directions d'une « égalité-déjà-là »** pour reprendre l'expression de Christine Delphy. C'est ainsi ce qu'exprime Jeanne, la directrice générale du centre de

soins de suite et de réadaptation REEDUC, qui comporte 80 % de femmes, dans sa réponse à notre demande d'entretien :

> *« Je ne suis pas sûre d'être le bon établissement parce qu'en fait on est très avantagé par le secteur dans lequel on travaille puisqu'il s'agit de la santé, donc il y a essentiellement des infirmières, des aides-soignantes et ce sont essentiellement des métiers où les femmes sont très représentées. »*
> [Jeanne, directrice générale de REEDUC]

Lors de l'entretien, elle développe cette idée d'une « égalité-déjà-là », dans la majorité des emplois à prédominante féminine du secteur, les *« troupes »*, sauf dans sa propre catégorie, les directeurs. Elle s'appuie implicitement sur une définition restrictive du concept d'égalité entre les femmes et les hommes, réduite à la seule mixité au travail (Fortino, 2002) ou « représentation équilibrée », au sens de présence des femmes :

> *« On se rend bien compte qu'on est sur un secteur où la problématique de l'égalité hommes-femmes est beaucoup moins prépondérante que dans d'autres secteurs. Je dirai, hormis les postes de directeurs (je pourrai en parler longuement sur la représentation des femmes sur les postes de directeurs), où on est en général sous-représentée. Mais pour les troupes je vais dire, les femmes sont en général très bien représentées dans les établissements. Donc on a l'impression d'être à contre-courant de ce qu'on peut entendre sur d'autres secteurs, où on a l'impression que ces accords égalité hommes-femmes ont été mis parce que les femmes n'étaient pas assez représentées, alors que nous c'est l'inverse. »*
> [Jeanne, directrice générale de REEDUC]

Dans ces secteurs d'activité à prédominante féminine (ayant plus de 60 % de femmes dans les effectifs), **l'absence d'organisations syndicales, avec des représentant·e··s du personnel peu formé·e·s à ces questions, fait reposer la rédaction des projets de plans ou d'accords uniquement sur la direction**. Ces textes sont souvent un copié-collé de dispositifs développés ailleurs, inspirés par les accords de groupe (c'est le cas pour REEDUC) ou les guides élaborés au niveau de la branche. Le plan de CLINIQUEPSY (82 % de femmes) est ainsi très bref, minimaliste dans son contenu ainsi que dans son approche générale concernant l'égalité professionnelle (*tableau 3*). L'ancienne directrice (partie depuis) s'est inspirée de l'accord conclu par le groupe HEALTH en 2012, auquel la clinique appartenait alors, signé par quatre organisations syndicales (CFDT, CGT, FO et UNSA), qui lui-même s'aligne sur le « kit » de la Fédération de l'hospitalisation privée. Les actions sont uniquement des déclarations d'intention, avec un seul indicateur de suivi et aucun objectif chiffré.

**Tableau 3 : Synthèse du plan égalité professionnelle 2015 de CLINIQUE PSY**

| | **Plan du 10 mars 2015**<br>(2 pages) |
|---|---|
| Acteurs (signataires) | Directrice de la Clinique |
| RSC/indicateurs chiffrés sur le diagnostic partagé | Référence à un « diagnostic » élaboré par la direction<br>Mais le RSC n'est pas fourni en annexe et ne nous a pas été communiqué |
| **Salaires** | |
| - Action | *« La clinique s'engage à ce que les niveaux de salaire à l'embauche et pendant tout le parcours professionnel soient équivalents entre les hommes et les femmes, pour un même niveau de responsabilité, de formation, d'expérience et de compétences professionnelles, et à durée de travail égale »* |
| - Indicateur (sexué) | Pourcentage d'augmentation moyen du salaire de base chez les hommes et chez les femmes |
| **Formation** | |
| - Action | *« La clinique s'engage à ce que les obligations familiales et l'éloignement géographique ne soient pas un obstacle dans l'évolution professionnelle. »* |
| - Indicateur (non sexué) | Nombre de vidéoconférences et de sessions de formation à distance réalisées |
| **Articulation travail / famille** | |
| - Action | *« Un entretien sera proposé aux salariés de retour de congé, pour définir un projet professionnel (ou de formation). »* |
| - Indicateur (non sexué) | Nombre d'entretiens de retour de congé réalisés |

Bernard, le nouveau directeur de CLINIQUEPSY, juriste de formation, dit avoir acquis une *« sensibilité »* plus générale sur ces questions par son mandat dans l'association patronale, la Fédération hospitalière privée. Il développe une interprétation très managériale de l'égalité femmes-hommes, qui selon lui comporte deux volets : le premier *« sociétal »* (c'est-à-dire, l'influence externe, les stéréotypes, la culture, l'école), le deuxième impliquant une conception de l'environnement de travail comme une *« ruche permettant aux collaborateurs de réaliser leur potentiel »* afin d'offrir le meilleur service possible aux patient·e·s. Selon lui, être obligé à établir un plan égalité a enclenché une *« dynamique »*, les questions d'accès égal à la formation continue et de mobilité interne ayant été soulevées par les représentant·e·s du personnel, et intégrées dans le plan 2016. Mais il reconnaît que ces deux plans n'ont pas abordé la question centrale de la ségrégation horizontale des métiers à CLINIQUEPSY : les femmes sont sur-représentées dans les métiers de soins (il souhaiterait le compenser en promouvant l'embauche d'hommes) et dans les activités de nettoyage ; les médecins et les cliniciens sont majoritairement des hommes, ce qui explique selon lui en grande partie l'écart salarial global (et il n'envisage pas d'intervenir dans ce domaine).

- ***Un dispositif légal vécu comme une contrainte plus qu'un levier d'action***

Cette première entrée dans l'écosystème montre que ce dispositif légal de promotion de l'égalité en entreprise est appréhendé par les directions d'entreprises davantage comme une contrainte que comme un levier d'action. Ce caractère contraignant est souligné avec force

dans les PME : si, dans ces petites structures, les directions peuvent reconnaître que le dispositif légal permet de **« se poser des questions »,** ce questionnement reste très extérieur à l'entreprise et **n'aboutit pas à mettre en question les pratiques conduisant aux inégalités observées**. Dès lors, les directions, quand elles ne sont pas poussées à agir par les représentant·e·s des salarié·e·s, adoptent une posture de mise en conformité formelle avec les exigences légales qui reste sans effet sur la situation des femmes au sein de l'entreprise.

Dans les entreprises de plus grande taille, le souci d'offrir une image attractive aux investisseurs et candidats dont elles ont besoin, conduit les directions à **privilégier des actions ciblées permettant d'envoyer des « signaux » aux personnes visées.** Parce que cet engagement est conditionné à un retour sur investissement, il est circonscrit à la fois par les opportunités identifiées par les directions et ses marges de manœuvre financières. De ce point de vue, le dispositif légal apparaît là encore comme une contrainte, en ce qu'il impose des domaines d'action et un processus d'information et de négociation avec des représentant·e·s des salarié·e·s ne s'alignant pas « spontanément » sur les impératifs fixés par la direction. Les marges de manœuvre accordées par la direction à la négociation sont alors restreintes, ce qui, selon la mobilisation des représentant·e·s des salarié·e·s et l'état du rapport de force, se traduit soit par des négociations conflictuelles, soit par une instrumentalisation de la négociation.

## 2.2 L'effet contrarié du dialogue social

Étant donné le caractère très hétérogène de l'engagement managérial en faveur de l'égalité professionnelle et son incidence sur la qualité des textes produits, la présence de représentant·e·s des salarié·e·s formé·e·s et mobilisé·e·s sur cette question se révèle essentielle.

Le cas de DOOR (PME de 50 à 299 salarié·e·s, dont 90 % de non-cadres) est, de ce point de vue, emblématique. Il montre en effet comment la présence d'une équipe syndicale sensibilisée et formée a permis de faire évoluer significativement les mesures en faveur de l'égalité professionnelle conçues par l'entreprise dans le cadre du dispositif légal. Les autres monographies font apparaître un résultat plus mitigé. D'un côté, une majorité de représentant·e·s syndicaux rencontré·e·s se déclarent sensibles et formé·e·s à la problématique de l'égalité professionnelle, à même d'engager des débats parfois très techniques sur cette question avec les employeurs. D'un autre côté, ils/elles **déplorent souvent un manque d'unité syndicale dans la négociation,** qui vient affaiblir leur capacité d'action dans le contexte d'un rapport de force généralement défavorable avec les directions. Ce manque d'unité vient à la fois du désintérêt que manifestent encore certaines négociateurs face à cette question et des divergences qui existent entre syndicats sur les priorités de la politique à mettre en œuvre. L'ensemble de ces facteurs viennent contrarier l'effet positif du dialogue social sur la qualité des textes produits et permettent d'éclairer le peu de différences généralement observé, dans le premier volet de cette recherche, entre les contenus des accords négociés et ceux des plans unilatéraux.

Les rapports de force sont aussi à intégrer pour comprendre l'investissement dans l'élaboration de contre-propositions. Les analyses macro soulignent que les obligations de négocier ou incitations financières n'ont un impact que sur les entreprises « où sont préalablement réunies les conditions d'un dialogue social permanent et productif (présence syndicale, tradition de négociation, contexte économique favorable » (Naboulet, 2011, p. 8). À partir d'une enquête par entretiens avec des négociateurs CFDT, Paula Cristofalo explique qu'au gré des renégociations, la relative « routinisation » de la négociation sur l'égalité peut conduire à terme à démobiliser les militantes les plus motivées par le sujet, en raison de leur faible capacité à modifier les textes proposés par la direction (Cristofalo, 2014). À partir d'une monographie d'une grande entreprise de télécommunications très engagée sur l'égalité, et négociant son quatrième accord, Clotilde Coron (2015) souligne également que **signer un accord ne signifie pas forcément adhérer à son contenu**. Une signature peut être perçue par les organisations syndicales comme un moyen de montrer aux salarié·e·s leur implication sur le sujet, de peser dans d'autres négociations et d'être associées au suivi de l'accord. La génération de l'accord (est-ce le premier ou est-ce le quatrième ?), dans un contexte législatif évolutif, est donc une dimension à rajouter dans notre cadre d'analyse.

- ***Des syndicalistes mobilisé·e·s et formé·e·s, mais souvent isolé·e·s***

La mobilisation des représentant·e·s des salarié·e·s en faveur de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes est encore loin d'être généralisée, comme en attestent nos vingt études de cas. Les facteurs identifiés de longue date comme facilitant ou entravant cette mobilisation sont toujours à l'œuvre. **Les caractéristiques individuelles en termes de sexe, d'expérience et de formation apparaissent toujours déterminer l'engagement dans cette négociation, à la fois dans son intensité mais également dans ses orientations** (Heery, 2006 ; Cristofalo, 2014). Ce faisant, l'unité syndicale est loin d'aller de soi dans cette négociation que l'on a pu décrire, dans le passé, comme consensuelle (Pépin, Maufroy et Flottes, 2008). Plusieurs cas illustrent les dissensions qui peuvent exister entre représentant·e·s syndicaux et la pluralité des lignes qui sont exprimées, tensions également soulignées dans une étude sur la négociation de l'égalité professionnelle dans des PME intégrées à un dispositif régional (Le Quentrec, Bacou, 2017).

La négociation sur l'égalité professionnelle reste encore **une affaire de femmes.** Le peu d'intérêt et de compréhension que suscite cette question chez certains représentants syndicaux masculins, voire les réflexes machistes, continuent d'être dénoncés. Dans le cas de PUBLIC-INFO, les syndicalistes femmes interviewées, tout comme Philippe, le DRH adjoint chargé des relations sociales, évoquent l'existence d'un climat relativement misogyne dans cette entreprise dominée par des informaticiens et des résistances à toute politique qui serait perçue comme une « discrimination positive » en faveur des femmes. La DS UNSA, Isabelle, évoque ainsi les tensions apparues lors de la dernière négociation sur l'égalité professionnelle, où seuls 3 délégués syndicaux sur 10 étaient des femmes, quand celles-ci ont demandé symboliquement à la direction de rebaptiser l'accord dans un sens plus conforme à son enjeu :

> *« Un truc tout bête, on dit toujours égalité professionnelle hommes-femmes, rien que pour avoir femmes-hommes, comment on s'est faites… Mais rien que le fait d'avoir femmes hommes, la CGT, ohlalalala… Parce que c'est des mecs, c'est des machos. Pas parce qu'ils sont à la CGT mais parce que les délégués syndicaux qu'on a en face de nous, c'est des gros machos. Au bout d'un moment je leur ai dit, je vais vous dire pourquoi femmes-hommes : c'est l'ordre alphabétique. Qu'est-ce que ça m'a fait rire. Ils n'avaient plus rien à dire ! J'ai trouvé ça fabuleux. »* [Isabelle, DS UNSA PUBLIC-INFO]

L'ensemble des parties reconnaissent que c'est l'implication personnelle de Isabelle, l'actuelle secrétaire UNSA du CE et présidente de la commission égalité professionnelle qui a permis de faire progresser la thématique dans l'entreprise. Passionnée par le sujet et formée par son syndicat, Isabelle intervient en tant qu'experte dans les négociations, aidant la délégation UNSA à décrypter les indicateurs du RSC. À l'inverse, la CFE-CGC à PUBLIC-INFO a refusé de signer l'accord, et n'est pas associé au comité de suivi, car les négociateurs (trois hommes) estiment que des rattrapages salariaux auraient dû être distribués en faveur des hommes, alors que la direction a souhaité restreindre les actions positives uniquement aux femmes sujettes à une discrimination sexuée systémique, comme le préconise le droit de l'égalité (Miné, 2017) et la loi sur l'équité salariale au Québec (Chicha, 2006 ; Tanguay, 2019). Le tract diffusé par la CFE-CGC au moment de la non-signature de l'accord illustre cette revendication d'une égalité de traitement asexuée :

> *« Le projet d'accord prévoit que l'écart moyen de rémunération ne soit pas supérieur à 1 % en défaveur des femmes alors qu'il est de 0,7% actuellement en défaveur des hommes au sein de l'UES. Pour la CFE-CGC, être ambitieux c'est essayer d'obtenir une égalité parfaite et aller au-delà de la loi dans le principe de l'égalité pour combattre l'inégalité quel que soit le genre ».* [Extrait du tract distribué par la CFE-CGC de PUBLIC-INFO pour expliquer leur refus de signer l'accord]

Les syndicalistes femmes reprochent souvent aux syndicalistes hommes de ne pas faire de l'égalité un sujet de premier rang comme les salaires ou l'emploi, et même d'être constamment en train de **rappeler au nom de l'égalité de traitement que les inégalités en défaveur des hommes doivent être aussi compensées**[17]. Ce reproche traverse d'ailleurs l'ensemble des organisations syndicales, et semble confirmer l'idée que les femmes syndicalistes, en raison de leur « point de vue situé », sont davantage sensibles à l'égalité, investies et formées sur le dossier (Cristofalo, 2014 ; Letablier, Brochard, 2012 ; Dickens, 1998). C'est par exemple l'avis de Odette, DS CFDT à ASSURVIE qui considère qu'elle est une des seules syndicalistes investies dans la commission de suivi, les syndicats majoritaires CFE-CGC et CFTC (des hommes représentants des métiers masculins) n'y envoient pas toujours de représentant, ou des femmes sans expérience. Son avis est proche de celui de Khadija, DS CFE-CGC et Viviane, DS CFTC à CONSULT-IT, qui mènent une bataille acharnée contre leur direction pour accéder aux bonnes informations et faire appliquer le droit de l'égalité. Elles relient leur souci commun de l'égalité à leur expérience personnelle de

[17] Même si elles peuvent rarement être interprétées comme des « discriminations sexuées » directes ou indirectes envers les hommes uniquement en raison de leur appartenance de sexe.

femmes cadres minoritaires dans le milieu des sociétés de services en informatique, un milieu technique dominé par des hommes. Cette expérience de la discrimination sexuée est redoublée par celle de la discrimination syndicale, dans le monde du numérique peu syndiqué où les directions souhaiteraient souvent s'affranchir des obligations légales[18]. Elles sont d'ailleurs convaincues que la direction de CONSULT-IT « achète » la paix sociale et des accords peu favorables aux salariées (sur l'égalité professionnelle comme sur d'autres sujets) grâce à de conséquentes primes versées à leurs homologues (masculins) de la CFDT et de la CGT.

Mais les clivages ne se résument pas à une guerre des sexes entre négociateurs et négociatrices. Ils reposent également sur **le caractère plus ou moins offensif des positions syndicales sur le sujet.** Dans le cas d'ASSURANCE, Véronique, DS, syndiquée à FO depuis 25 ans, agente de maîtrise issue de la promotion, n'a pas reçu de formation spécifique sur le thème de l'égalité professionnelle, mais elle a traité des cas de discrimination sexuée dans le cadre de son mandat de conseillère prud'homale. Elle regrette que sur ce thème de négociation, comme sur les autres, les organisations syndicales n'organisent pas de réunions pour se concerter. Elle fustige en particulier le positionnement des représentant·e·s CFDT, majoritaires, qui sont, selon elle, dans une « *une ligne d'accompagnement du projet d'entreprise* », qui rend impossible la discussion. Cette ligne les a conduits à signer l'accord proposé par la direction alors même que, selon Véronique, il ne contient aucune mesure permettant d'agir structurellement sur les inégalités. Conformément aux principes déterminés par sa confédération (Force Ouvrière), Véronique considère que l'accord devrait *« créer les conditions de l'égalité »*, c'est-à-dire veiller à ce que la classification des emplois dans l'entreprise et plus généralement les principes de rémunération, ne (re)créent pas d'inégalités. Pour expliquer son refus de signer l'accord, elle diffuse des tracts auprès des salarié·e·s mais estime qu'il est difficile d'expliquer que les mesures négociées, qui comportent des rattrapages salariaux, ne sont pas suffisantes et ne permettent pas de corriger les inégalités sur le long terme. Au final, Véronique apparaît très isolée sur ce thème au sein de l'entreprise. On retrouve une position proche de la CGT, représentée par deux déléguées femmes ingénieures, dans le cas d'INFO.Inc : leur refus d'associer leur signature à un accord construit autour de la régression linéaire tient à un désaccord par rapport à cette méthode mais également au caractère inaudible de leurs revendications concernant le respect de la grille de classification de la convention collective, censée être plus juste que la grille de rémunération *ad hoc* utilisée par cette entreprise, filiale d'un groupe américain, reposant sur le principe d'un *«* salaire de marché *»*.

Il est fréquent que les représentant·e·s syndicaux interrogé·e·s évoquent l'hétérogénéité de la mobilisation syndicale sur ce sujet. Dans le cas de CONSEILTECH, Brigitte, DS CFDT proche de la retraite, considère que seule la CFDT et la CFTC sont investies dans la négociation sur l'égalité professionnelle. Les autres syndicats sont, de son point de vue,

[18] Khadija a réussi à se défendre d'un licenciement abusif et à être réintégrée ; elles montent toutes deux des dossiers pour discrimination syndicale.

*« présents mais pas porteurs »*, notamment l'équipe FO qui se caractérise par la discontinuité du personnel entre les réunions. Cette mobilisation hétérogène des organisations syndicales peut s'expliquer par les attentes différentes de leurs adhérent·e·s, ou du moins de ce que leurs représentant·e·s en perçoivent. Des femmes syndicalistes, dans des organisations syndicales mixtes, se font aussi parfois les porte-paroles des réticences masculines vis-à-vis d'actions positives réservées aux femmes, comme une syndicaliste en début de commission à MUTUELIA : « *Il y a des collègues hommes qui s'inquiètent du fait qu'il y a de moins en moins d'hommes embauchés, et il y a des décalages [salariaux] aussi au niveau des hommes, donc l'égalité, il faut que ce soit dans les deux sens*. »

La question de la formation au droit (de l'égalité professionnelle) et de l'électorat est au cœur des dissensions syndicales observées chez POWER. Lors de la soumission du projet d'accord 2015 au comité d'entreprise, l'absence d'unité syndicale et de diagnostic partagé est patente. Alors que les élues CFE-CGC, FO et CFTC soulignent la qualité et la transparence des échanges, les élu·e·s CGT et CFDT reprochent la non-intégration de leurs propositions. De fait, face à deux syndicats prêts à signer, pesant plus de 50 % en termes de représentativité, les élus CGT et CFDT ne sont pas dans un rapport de force favorable à la prise en compte de leurs revendications. La CFE-CGC, syndicat majoritaire, qui préside la commission égalité professionnelle, est plutôt satisfaite des actions de la direction centrées sur la promotion des femmes cadres et la parentalité. Sylviane, élue CFE-CGC de 62 ans, cadre supérieure du service communication, qui n'occupe la fonction de déléguée syndicale que depuis trois mois, ne connaît pas bien le dossier. Elle a attendu d'ailleurs les instructions de sa fédération pour se prononcer sur le projet d'accord. Dans un contexte de restructurations et de réduction des effectifs, elle reconnaît qu'elle consentirait à faire un avenant pour prolonger d'un an l'accord existant :

> *« Nous ne savons pas aujourd'hui si la direction souhaite renégocier parce qu'il y a d'autres très gros dossiers actuellement, peut-être qu'elle va prioriser, et nous aussi, d'autres gros dossiers. Je veux dire franchement actuellement il y a d'autres soucis que l'Égapro. Il y a de très grosses réorganisations dans le groupe. Et donc si vous voulez ces dossiers sont devenus maintenant prioritaires, et on a du très, très lourd qui nous attend. Et je ne vais pas bassiner mes collègues avec des affaires Égapro, on a d'autres soucis (…). L'Égapro vit sa vie, l'embauche des femmes au niveau des hauts potentiels, ça marche, et la diversité, ça marche à fond. Ça se voit au niveau siège, on voit de plus en plus de gens de couleur. Ça ne veut pas dire que tout est résolu, côté égalité salariale notamment, il faudra du temps, mais franchement, on n'est pas les pires. »* [Sylviane, DS CFE-CGC POWER]

Cette prise de position compréhensive par rapport aux priorités de la direction n'est cependant pas partagée au sein son propre syndicat, comme par exemple Grégory, un autre déléguée CFE-CGC qui a une plus longue expérience syndicale mais ne participe pas à cette négociation. Lors de l'entretien collectif, il avoue pour sa part ne pas comprendre pourquoi une action systématique de rattrapage de salaire n'a pas été entreprise chez POWER, suivant le modèle d'autres grandes entreprises du secteur bancaire. Du côté de la CFDT de POWER, Noémie, 48 ans, déléguée depuis quatre ans, attachée de direction, est très investie sur l'égalité professionnelle, la lutte contre le sexisme et le harcèlement sexuel. Elle est elle-

même en conflit avec des militants de sa section syndicale CFDT qu'elle considère comme *« des gros machos »*. Elle déplore que les restructurations engagées conduisent à renforcer les inégalités entre femmes et hommes, en pesant avant tout sur la catégorie des non-cadres dans laquelle les femmes sont surreprésentées. Alors même que le budget de formation du groupe, réalisé au sein de *Power University* et réservé aux cadres à potentiel et aux dirigeant·e·s est accru, elle déplore la baisse drastique du budget de formation continue (divisé par quatre) de la société-mère en France. Cela diminue les possibilités de qualification des non-cadres et par suite leur redéploiement vers des postes plus valorisés :

> *« Toujours aussi peu de formations (qualifiantes) pour le "développement des compétences" des non-cadres. L'essentiel concerne le maintien dans l'emploi. C'est un paradoxe total. L'entreprise au cours de ses multiples réorganisations n'en finit pas de supprimer des emplois et les salariés doivent se redéployer. Dans sa volonté de recherche d'un nouveau business model, on a besoin des compétences de demain. L'entreprise renforce les inégalités au lieu de les compenser ».*
> [Noémie, DS CFDT, extrait de PV de séance du CE POWER]

Ce constat est partagé par François, élu CGT ingénieur de 45 ans, qui incarne le discours d'une fédération CGT Énergie très offensive sur les questions d'égalité femmes-hommes, à destination notamment des femmes cadres et ingénieures qu'elle cherche à syndiquer :

> *« Concernant les embauches, la situation s'est fortement dégradée, en particulier pour les cadres, où le pourcentage de femmes embauchées a été divisé par deux, passant de 48 % à 28 % pour les cadres et de 33 % à 16 % pour les cadres supérieurs et dirigeants. Apparemment, en période de restriction sur les embauches, certains managers retrouvent leurs vieux réflexes machos ! Il convient par ailleurs de noter que les formations de "développement des compétences" sont globalement en chute libre, puisque le nombre d'heures consacrées à ces formations a été divisé par 2,5 entre 2010 et 2013 ! Encore quelques années et l'égalité sera atteinte par le vide… »*
> [François, élu CGT, extrait de PV de séance du CE POWER]

Coexistent ainsi, au sein des entreprises, une diversité de degrés d'engagement et de positionnements, qui transcendent les seuls clivages partisans. Le peu de différences observées entre plans et accords sur l'égalité professionnelle serait, de ce point de vue, **moins le signe d'un sous-investissement généralisé** de cette question par les organisations syndicales, que celui d'**un rapport de force défavorable aux revendications les plus offensives**, qu'il s'agisse d'actions correctrices (enveloppe salariale) ou plus structurelles (révision des classifications sur le principe du « travail de valeur égale », formation continue qualifiante). Non seulement ces revendications peinent à s'imposer à des directions peu réceptives mais elles peinent aussi à fédérer les représentant·e·s des salarié·e·s.

- ***<u>Des négociations menées au pas de charge et en information incomplète</u>***

Un autre facteur pouvant expliquer le faible effet de la négociation sur la qualité des textes produits tient à l'organisation de ces négociations. Beaucoup de représentant·e·s syndicaux interrogé·e·s déplorent en effet les conditions dans lesquelles ces négociations se sont

déroulées, **les directions imposant des restrictions fortes en termes de temps et d'informations. La multiplication des négociations et la complexification des thématiques à traiter tendent à accentuer l'asymétrie d'information** entre représentant·e·s des salarié·e·s et directions, les premiers étant tributaires des seconds pour accéder à l'information pertinente. Cela peut empêcher certaines personnes de s'approprier un sujet et rendre difficile une démarche de concessions réciproques (Naboulet, 2011).

Chez ASSURVIE, Odette, DS CFDT, raconte qu'il est fréquent que les délégué·e·s syndicaux découvrent le texte le jour de la négociation. Pour cet accord égalité « négocié » en 2014, aucune réunion de consultation n'a eu lieu en amont des négociations et c'est la direction qui a élaboré seule le texte de l'accord soumis aux syndicats. Si le climat des négociations n'est pas spécialement conflictuel, cela tient, selon elle, au découragement des négociateurs et négociatrices côté syndicats qui savent que leurs revendications ne seront pas prises en compte et qu'il ne sera possible de modifier le texte qu'à la marge. Elle explique qu'ils/elles n'ont, par ailleurs, aucun moyen de vérifier les chiffres fournis par la direction :

> *« Nous, quand on regarde dans notre bilan social, […] on a quand même dans la catégorie cadres un écart de rémunération annuelle de 18 000 euros par an, je trouve ça quand même juste énorme ! Alors c'est toujours un peu compliqué parce qu'on nous dit : c'est les cadres intermédiaires et la direction, donc il y a peut-être effectivement des salaires de la direction. Sauf que quand on a eu l'année dernière le rapport de situation comparée, les membres de la direction avaient complètement disparu ! Ce qui fait que c'est un peu compliqué à suivre, on fait dire aux chiffres ce que l'on souhaite. »* [Odette, DS CFDT, ASSURVIE]

La prise au sérieux du chiffrage des inégalités dans le processus de négociation permet d'ailleurs d'apprécier l'implication de l'entreprise sur la thématique de l'égalité professionnelle. Si la politique d'égalité ne peut s'y résumer, la « qualité » du RSC est néanmoins un indice (à replacer dans un contexte plus large) de cet investissement. Quelle taille fait le RSC ? Quelle exactitude des chiffres ? Ceux-ci sont-ils complétés par des commentaires leur donnant du sens ou livrés « brut » ? Sont-ils présentés sous forme de nombres absolus, de ratios, de pourcentage, etc. ? Sont-ils remis en série sur plusieurs années pour voir les évolutions ou reculs à moyen terme ? Cette question de la qualité du RSC ouvre plus largement sur la construction de la représentation de la situation dans l'organisation. On peut par exemple opposer un RSC de type listing qui énumère des données de façon uniforme, à un RSC qui hiérarchise, met en avant certains chiffres plutôt que d'autres, souligne et interprète, etc. Certains RSC, notamment dans les grandes entreprises, apparaissent ainsi comme des éléments de communication : au-delà de l'état des lieux, ils visent surtout à promouvoir une certaine représentation des enjeux (prioritaires ou secondaires) et à valoriser les actions déjà engagées (même si les objectifs sont bien loin d'être atteints).

Au-delà de l'analyse de contenu, **la quantification des inégalités doit être appréhendée comme un processus,** mettant en relation une pluralité de personnes et de collectifs selon les situations : ressources humaines, direction des systèmes d'information, expert·e·s-

comptables, syndicalistes, consultant·e·s, etc. Le RSC, ou plus exactement les indicateurs qui le composent, sont souvent eux-mêmes un objet de négociation (comme l'est désormais la BDES). La représentation des « inégalités » locales est donc elle-même un objet de discussion – voire de conflit – qui n'est pas à sous-estimer. La simple obtention par les syndicats d'un indicateur permettant d'objectiver des différentiels de carrière peut ainsi être considérée comme une « victoire » non négligeable, ouvrant la voie à une mise à l'agenda de l'entreprise de cette problématique (cas de POWER avec un nouvel indicateur objectivant la moindre promotion des femmes au statut cadre). La question de l'accès aux chiffres est ainsi mise en avant dans le cas de CHAUSSURE. Gilles, DS CFDT, estime que les élu·e·s au Comité d'entreprise ne disposent pas d'indicateurs suffisamment précis sur les salaires, la composition sexuée des catégories professionnelles ou encore le temps partiel. À l'inverse, des RSC très (trop) complets peuvent aussi être des outils d'exercice du pouvoir dans le processus de négociation. Ainsi certain·e·s délégué·e·s syndicaux reprochent à leurs directions de leur fournir une avalanche de données au sein de laquelle ils peinent à évoluer, au risque de « se noyer ». Souvent soumis à un rythme de négociations soutenu, les délégué·e·s confronté·e·s à une multitude de chiffres et de tableaux n'ont souvent pas le temps ou l'énergie de s'approprier ces éléments et cela contribue à décourager certaines bonnes volontés.

Notons que les syndicats ne sont pas forcément passifs dans cet exercice de quantification des inégalités sexuées au travail et **qu'ils n'acceptent pas systématiquement les indicateurs proposés sans les mettre en doute**. Le Procès-Verbal de désaccord de CONSULT-IT montre ainsi comment les différentes organisations syndicales contestent les méthodes de calcul déployées par la direction, notamment concernant la rémunération, la CFDT considérant que la méthode d'analyse des écarts de rémunération est **«** *trop grossière. L'observation des moyennes globales de rémunération mensuelle, bien qu'imprécise, est cependant suffisante et illustre un écart systématique en défaveur des femmes (et qui est à notre sens significatif) »*. Les représentants syndicaux peuvent même aller jusqu'à construire des indicateurs alternatifs à partir de leurs propres données, comme on l'observe dans le cas de TRANSPORT-ELEC, où Eliane et Philippe, les deux négociateurs CFDT, sont assez méfiants par rapport aux chiffres avancés par la direction et travaillent de leur côté à recalculer leurs propres indicateurs à partir des données qu'ils obtiennent pour les commissions d'avancement, pour notamment établir les retards de progression de carrière et de rémunération des femmes sur une période de 5 ans :

> *« Là j'ai commencé seulement le travail, par contre j'ai repéré deux-trois choses. [*il montre à l'enquêteur un fichier Excel sur son ordinateur*]. On parlait de GF [groupe fonctionnel[19]] tout à l'heure … faut que je retrouve parce que j'ai fait ça samedi. Ça c'est quoi ? Ancienneté dans le GF … ancienneté dans le NR [niveau de rémunération]. Là pour cet établissement de 1 300 personnes, là on retrouve les femmes, ici, et là les hommes. Et ça c'est la moyenne sur cinq ans. Parce qu'on me disait toujours "mais c'est cette année, l'année*

[19] Dans le statut des industries électriques et gazières, équivalent d'une convention collective, les niveaux de rémunération sont appelés NR, et s'emboîtent plus ou moins dans une hiérarchie de grades, appelés groupes fonctionnels (GF).

*dernière …" Mais là je l'ai fait sur cinq ans vu que j'ai les chiffres. Et sur cinq ans, je remarque quoi ? Par exemple sur le GF8, il faut 4,5 ans aux femmes pour avoir un GF, contre 2,74 pour les hommes, sur cinq ans. Et sur les NR, c'est moins flagrant mais ça existe encore : 1,53 an et 1,36 an pour les hommes. Donc il y a des écarts ! Les écarts, c'est là où j'ai surligné en orange. Là aussi j'ai mis les effectifs, car sinon on me dit que ce n'est pas significatif. Donc ça j'ai l'intention de l'utiliser en commission égalité professionnelle, ce n'était pas le sujet mais je vais l'utiliser quand même. »*
[Philippe, DS CFDT, TRANSPORT-ELEC]

L'objet RSC peut être, en lui-même, l'objet de débat, quant à son existence ou sa centralité. On observe **des processus de marginalisation du RSC au sein même des entreprises, soit qu'il ne soit pas produit ou de façon extrêmement lapidaire, soit que d'autres instruments viennent le concurrencer.** Cette introduction d'instruments alternatifs interroge néanmoins sur la façon dont ils impliquent – ou écartent – les partenaires sociaux, la représentation de la problématique de l'égalité professionnelle qu'ils participent à construire, et *in fine* les actions qu'ils orientent. L'usage de ces instruments de mesure alternatifs peut être offensif afin de détecter et résoudre les discriminations sexuées ou au contraire défensif, pour « justifier » les écarts constatés. Il peut être imposé de manière unilatérale par la direction, et plus rarement élaboré de manière participative avec les représentants du personnel. Il est par contre trop tôt pour juger de ce que change la migration des informations du RSC au sein de la BDES, obligatoire depuis la loi Rebsamen de 2015[20]. Au moment de l'enquête, le processus de migration des indicateurs dans la BDES ne semblait pas entamé et cette obligation était même parfois ignorée des représentants syndicaux.

Ces restrictions, en termes de temps et de données, nuisent à la qualité des débats et contraignent fortement l'action des représentant·e·s des salarié·e·s.

- ***Des syndicalistes qui signent malgré tout***

Toutes ces limites n'empêchent cependant pas les délégué·e·s syndicaux de signer les accords. Dans certains cas, comme chez BOULANGE ou POLYCLINIQUE, cette signature est faite « les yeux fermés », quand les DS, peu soucieux ou informés de la problématique de l'égalité professionnelle, ne s'investissent pas dans la négociation et évoquent l'existence d'une « relation de confiance » de longue date avec la direction. Ils peuvent aussi signer en échange d'un compromis sur une autre négociation, comme chez TRANSPORT-ELEC, où la CGT a conditionné sa signature à l'engagement de la direction sur une négociation à venir relative au compte épargne temps. Dans d'autres cas, comme chez CHAUSSURE, CONSEILTECH ou POWER, les syndicalistes signent **par défaut pour ne pas fragiliser la dynamique enclenchée ou surtout pour pouvoir participer au comité de suivi et ainsi espérer peser sur la mise en œuvre de l'accord.**

Dans le cas de CHAUSSURE, les équipes syndicales se sont engagées dans une stratégie à long terme. Pour Gilles, DS CFDT, la direction se limite à des actions qui engagent peu et qui sont peu coûteuses. S'il a néanmoins accepté de signer l'accord, c'est d'une part pour

[20] Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

poursuivre la réflexion dans le domaine (« *ne pas casser le thermomètre* ») et d'autre part, parce que l'accord contenait un dispositif d'aide par le financement de chèques CESU permettant d'alléger les charges de garde d'enfant : « *c'est un truc important [pour les salariés]* ». Il s'agit aussi de ne pas déstabiliser la dynamique des négociations annuelles sur les salaires où la CGT a, selon Gilles, obtenu des concessions importantes sur la prise en compte des congés maternité pour le calcul des primes et des retraites. Dans le cas de CONSEILTECH, après une négociation conflictuelle de neuf mois, le DS CGT a refusé de signer l'accord contrairement à Brigitte la DS CFDT. Selon elle, il fallait signer pour encourager le processus de négociation et pour avoir droit à des expertises régulières permettant d'alimenter les revendications syndicales : « *il faut qu'on soit toujours sur les revendications, toujours en train de revendiquer, de faire pression* ». Selon Brigitte, le processus a donné lieu à la possibilité d'un suivi régulier qui appuierait cette pression. De même, dans le cas de POWER, Noémie, la DS CFDT, bien que considérant le texte comme assez creux, décide de le signer, après avis de sa section syndicale, pour pouvoir faire partie de la commission de suivi et ainsi peser sur son application. C'est un peu la même stratégie adoptée par Alain, le DS CFE-CGC de HABITS, qui considère l'accord QVT-EP 2017 comme « pauvre », mais qui se satisfait d'avoir réussi à faire intégrer une proposition sur les horaires de réunion à laquelle ses adhérent.es, cadres et maîtrise, seraient sensibles :

> *« Pourquoi je l'ai signé ? Parce qu'une part l'entreprise voulait absolument la signature sur cet accord. Et que j'ai réussi à l'extrême dernière minute à intégrer le fait de stopper les réunions à HABITS après 17h30, et que c'est une vraie victoire. Parce que beaucoup de réunions se terminent à 19h30 et qu'il y a des mamans qui doivent aller chercher leurs enfants. (…) On a commencé à avoir des retours et effectivement, ça a été très apprécié. »* [Alain, DS CFE-CGC, HABITS]

Signer un accord ne signifie pas forcément adhérer à son contenu. Cette signature par défaut fournit un élément supplémentaire d'explication de la ressemblance observée entre plans unilatéraux et accords[21]. À l'inverse, les cas de HABITS et de CONSULT-IT montrent comment des syndicalistes offensifs et formé·e·s de différentes obédiences syndicales peuvent s'unir pour rejeter un accord vide.

## 2.3 Le cadrage et l'équipement de la négociation par des expert·e·s externes

Des personnes externes à l'entreprise interviennent également dans le processus de négociation qui peuvent renforcer ou au contraire affaiblir l'effet du dispositif légal. La réflexion menée sur les pratiques cognitives à l'œuvre dans les processus de négociation invite à porter attention notamment à la façon dont les négociateurs et négociatrices s'outillent en termes de savoirs et savoir-faire sur le genre et l'égalité. Comme le souligne Arnaud Mias, **le recours aux expert·e·s ne signifie pas mécaniquement une externalisation des connaissances,** qui réduirait l'autonomie des représentant·e·s du personnel. « Le recours aux experts est souvent facilité lors que les élus du comité d'entreprise ont déjà eux-mêmes développé un rapport ouvert à l'expertise et une capacité à se l'approprier et à s'en servir pour

[21] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

développer des arguments stratégiques » (Mias, 2014 p. 50). Ce recours aux expert·e·s délimite cependant ce qui est possible et pensable au regard de la situation juridique, ou financière et économique. Si cette pratique se développe pour les comités d'entreprise des grandes entreprises, elle est par contre rare dans les PME, les employeurs étant toujours réticents à faire entrer un regard extérieur dans leurs affaires (Gantois et France, 2016). En régions, pour les TPE-PME, les initiatives autour des « Territoires d'excellence de l'égalité », leur ont parfois permis d'avoir accès à un service gratuit de formation-action, *via* des dispositifs innovants portés par différentes structures travaillant en partenariat − Direccte, Aract, Apec, cabinets-conseils, associations et parfois universitaires −. Ces initiatives régionales visant à l'effectivité du droit de l'égalité dans les PME, qui ont fait l'objet d'une évaluation (L'Horty, 2015) ou d'une recherche-action (Le Quentrec et Bacou, 2017), ne seront ici qu'évoquées de manière incidente à travers les cas de DOOR et de JAMBON, situées dans deux régions distinctes, en province.

La **formation syndicale, entre formations instituées et canaux informels de transmission de savoirs,** doit également entrer en ligne de compte, avec des confédérations et fédérations qui équipent plus ou moins leurs élu·e·s et militant·e·s sur le thème de l'égalité (Éthuin et Yon, 2014). Les fédérations syndicales organisent parfois des réunions d'informations où l'information circule par des retours des délégués syndicaux centraux (DSC) des grandes entreprises vers la fédération et des militants fédéraux vers les délégué·e·s, notamment pour les négociations en cours dans les entreprises ou dans les branches. Ces réunions permettent un échange sur les « bonnes » ou au contraire « mauvaises » pratiques identifiées par les fédérations, et constituent une forme informelle de formation et d'apprentissage (Gantois et France, 2016). Une étude sur la prise en charge syndicale de l'égalité (Cristofalo, 2013) a souligné combien les militant·e·s CFDT étaient faiblement équipé·e·s et peu poussé·e·s à se former sur ce dossier considéré comme peu rentable syndicalement (puisque parfois non porté par les femmes elles-mêmes) et susceptible même de créer des tensions entre adhérent·e·s (autour notamment des dispositifs de rattrapage salarial « pour femmes »). Une autre enquête révèle que si la confédération CGT est investie de manière offensive sur l'égalité ─ *via* des formations syndicales, des campagnes ou des guides ─ notamment au niveau national ou dans sa fédération ingénieurs et cadres (UGICT), elle peine à décliner en pratique cette orientation dans les secteurs d'emplois du tertiaire féminisés, précarisés et peu syndiqués, comme l'aide à domicile (Béroud, 2013).

Mais tous les négociateurs et négociatrices n'ont pas obligatoirement suivi de formation avant d'entrer en négociation, et sont parfois démunis par rapport à un dossier complexe comme l'égalité salariale, à l'image d'Alain, DS CFE-CGC de HABITS. Cadre au siège, il est aussi négociateur au niveau de la branche. Pourtant, il a fait relire son accord par le service juridique de la fédération CFE-CGC du commerce :

> *« On a remarqué chez nous, bien qu'on ait une population de 85 % féminine, on voit quand même des distorsions au niveau des salaires entre les hommes et les femmes qui sont de l'ordre d'entre 15 et 20 %. (…).*

Enquêtrice : Et vous l'expliquez comment cet écart de rémunération ? La cause principale ?

*« Je ne sais pas madame... Au fait d'être une femme ? C'est peut-être plus compliqué d'être une femme que d'être un homme dans le milieu professionnel, c'est sûr. Mais vraiment, je ne sais pas, je n'arrive pas à comprendre. C'est sûr que quand vous voyez le comité de direction aujourd'hui (bon il évolue hein, puisque le directeur général international nous a quitté cette année, et est remplacé par une patronne, c'est plutôt bien), quand on voit le comité de direction, il est souvent constitué à 90 % d'hommes. Mais au niveau des magasins, 95 % des postes de responsables de magasins, ce sont des femmes qui l'occupent. Et pourtant, il y a encore des écarts de rémunération à ce niveau-là… »*

Enquêtrice : Normalement dans la loi, le rapport de situation comparée doit intégrer une analyse des chiffres, et le bilan des actions menées. Or cela ne figure pas dans votre RSC, qui est un tableau Excel sans commentaires…

*« Non ça n'y est pas. Il y a une obligation sur ce sujet ? (…) Vous voyez, il y a des choses qu'on ignore. Le problème c'est que très souvent, les délégués syndicaux dans les organisations syndicales n'ont pas un niveau juridique élevé. Donc forcément, on ne connaît pas tous les articles du Code du travail sur tous les sujets. Bon on travaille avec nos fédérations, c'est sûr, mais on n'est pas au téléphone toutes les 5 minutes avec eux non plus. »* [Alain, DS CFE-CGC HABITS]

Les **organisations patronales,** quant à elles, se sont longtemps désintéressées de la question (Rabier, 2013) et **commencent depuis peu à s'en saisir timidement,** de manière défensive, suite à l'application des sanctions financières depuis 2012. La principale position patronale, tenue par toutes les organisations, était, de 2007 à 2010, de ne pas recourir à des sanctions, et surtout pas à des pénalités financières. Le Medef et la CGPME ont récemment édité des guides à destination de leurs adhérent·e·s et organisent des formations à destination des dirigeant·e·s d'entreprise sur ces questions[22]. Contrairement aux centrales syndicales, aucune confédération patronale n'a de services ou commissions dédiés à ce thème. L'égalité professionnelle est un dossier géré par les commissions sociales ou des relations sociales. A notre connaissance, seule Syntec Numérique, la fédération patronale des entreprises de services du numérique, a créé une commission « Femmes du numérique » en 2011 et édité un guide des « bonnes pratiques en faveur de l'égalité professionnelle », relayé sur le site du Medef.

Un dossier sur lequel le Medef semble s'investir davantage est celui de la parentalité et de l'implication des hommes. En mars 2011, à l'occasion de la journée internationale des femmes, le Medef et l'Observatoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise (ORSE) ont ainsi organisé une conférence intitulée « *Impliquer les hommes dans les politiques d'égalité dans les entreprises*[23] ». Plusieurs dirigeants patronaux ont investi ce dossier, estimant que les

[22] Le premier (et seul) guide pratique réalisé par le service des Relations sociales du Medef a été édité en 2012, alors que l'obligation de négocier est en vigueur depuis 2001. Le guide ne fait toutefois que reprendre les textes de loi et les outils mis à disposition sur le site du ministère du travail : il n'y a pas dans ce document de « vision patronale » ni de commentaires (conseils ou mesures à privilégier plutôt que d'autres…) sur la mise en œuvre et les résultats à attendre de cette négociation.

[23] Suite à l'ouvrage publié par l'ORSE : *Patrons papas : Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée* (Fatoux, Gaillard et Roques, 2010).

questions de parentalité étaient un moyen « *d'impliquer les hommes* », de trouver plus d'échos dans les collectifs masculins. À partir de la fin des années 2000, se sont multipliées des publications de consultant·e·s ou *think-tanks* en management, très bien diffusées, sur les manières de sensibiliser les managers masculins des multinationales à l'égalité femmes-hommes afin de contrer leurs réticences ou résistances aux actions positives « pour femmes » (Prime, Moss-Racusin, 2009 ; Silvera, Fatoux, 2011). Ces dernières s'inspirent de publications anglo-saxonnes académiques en *men's studies*, et développent une argumentation de type « *business case* » pour les hommes, estimant les coûts de la masculinité hégémonique et les bénéfices d'une meilleure mixité des métiers et de l'articulation des temps de vie pour eux aussi[24].

- ***La régulation par la tête de groupe***

Comme le souligne Arnaud Mias (2014, p. 47), la montée en puissance des groupes d'entreprises soulève la question de l'articulation des niveaux de négociation. Dans les configurations de **centralisation de la négociation à la tête du groupe, les marges de manœuvre de la négociation d'entreprise se trouvent réduites** et les représentant·e·s des salarié·e·s ne peuvent avoir d'influence qu'à la condition d'être présent·e·s aux différents échelons de la négociation. Dans le cas de ASSURANCE, par exemple, le groupe a mis en place une instance conventionnelle de négociation, dénommée « représentation syndicale de groupe (RSG) », qui englobe 30 sociétés. C'est à ce niveau que se négocient la méthode et les principes encadrant les différents thèmes de négociation, les accords étant ensuite déclinés dans les différentes entreprises concernées par ce regroupement, afin d'établir les mesures permettant de concrétiser ces principes.

Ce cadre de négociation pose des difficultés aux organisations syndicales qui ne siègent pas à tous les niveaux de la représentation. C'est le cas de FO, qui est représentative au niveau de l'entreprise, mais n'a pas passé le seuil des 10 % aux élections des CE de chaque entreprise du périmètre RSG et n'est donc pas représentative au niveau RSG. Véronique, DS FO, explique : « *Un certain nombre de choses sont déjà fixées au niveau RSG, donc si vous, vous ne faites pas partie des organisations syndicales qui siègent à la RSG, d'office une partie de la négociation est déjà tronquée pour vous. Vous êtes obligés d'appliquer quelque chose que vous n'avez pas forcément ratifié. (…) Ça complique extraordinairement les choses* ». S'il n'y a pas les mêmes syndicats représentatifs selon les périmètres de la négociation, il n'y a pas non plus les mêmes activités selon les entreprises. Diverses branches professionnelles sont en effet représentées dans les 30 entreprises de la branche concernée : assurances, assistance, banque, courtage, gestions d'actifs, informatique et technologie. Il existe en outre, une vingtaine de statuts de personnel différents dans certaines entités. Pour Véronique, le groupe aurait ainsi « boycotté » le périmètre de la branche, en créant une instance de représentation syndicale au niveau groupe: « *Les grands groupes comme le nôtre se réapproprient quelque part la négociation et l'action en dehors de la branche* ».

[24] Catalyst, *Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes*, 2009 ; ORSE, *Les hommes, sujets et acteurs de l'égalité*, 2013.

Cet effet du groupe sur la négociation en entreprise est particulièrement notable dans le secteur de l'énergie, où les accords de POWER (société-mère du groupe ENERGIA) et de TRANSPORT-ELEC (filiale à 100 % du groupe ELECTRA) sont fortement marqués par les priorités stratégiques édictées au niveau de l'accord de groupe. On notera cependant pour la société POWER, que l'accord du groupe ENERGIA a été signé au niveau européen, et est présenté partout dans la presse féminine et économique comme l'indice de l'engagement du groupe. Cet accord européen intègre en effet des principes peu courants dans les accords français, comme la prévention du harcèlement sexuel, le traitement interne obligatoire de toute réclamation en matière de discrimination salariale dans un délai de trois mois, ou le principe selon lequel des décisions de restructuration qui ne doivent pas avoir d'impact négatif sur les populations féminines. Cependant, cet accord n'est absolument pas contraignant pour les entreprises et filiales du groupe, et n'est associé à aucune obligation de moyens ; l'accord de POWER de 2014 ne reprend d'ailleurs qu'une partie seulement de ces éléments (n'y figurent plus la prévention du harcèlement sexuel et l'étude d'impact des restructurations).

- ***Le rôle de la branche et des fédérations syndicales et patronales***

Le rôle de la branche apparaît peu déterminant dans le processus de négociation des accords ou d'élaboration des plans d'action en matière d'égalité au niveau des entreprises. La plupart des accords de branche portant sur l'égalité (restreints parfois à la question de la mixité ou parfois étendus aux questions de diversité) sont des accords-cadres déclaratifs et peu contraignants, et **rares sont les textes incitatifs relativement précis pour les entreprises du secteur.** Dans le secteur de l'énergie, la branche des IEG (5001 - industries électriques et gazières) a ainsi négocié en 2015 son troisième accord sur l'égalité depuis 2004, accessible sur le site web de la branche, proposant des indicateurs-types et connu de la majorité des négociateurs et négociatrices rencontré·e·s. Dans ce cas, la branche des IEG est structurée autour de quelques grandes entreprises qui servent de modèles à d'autres, tandis que les fédérations syndicales centralisent et diffusent des accords dans des entreprises du secteur « pour équiper les négociations locales de modèles ou de contre-modèles » (Mias 2014 p. 49). À l'inverse, le secteur de la santé humaine, malgré sa forte féminisation et sa concentration (une seule convention collective, 2264 - hospitalisation privée), au moment de l'enquête n'était toujours pas couvert par un accord égalité professionnelle. Entre ces deux pôles, dans des entreprises en théorie couvertes par un accord de branche sur l'égalité (1486 - informatique Syntec, 1672 - sociétés d'assurance, 1747 - boulangerie et pâtisserie industrielle), la difficulté à se procurer les accords de branche (notamment dans des secteurs peu syndiqués et très éclatés en terme de conventions collectives, ou dans des entreprises multi-activités), la démultiplication des dossiers négociés au niveau de l'entreprise, ou le caractère parfois daté des accords de branche (car non actualisés par rapport aux modifications législatives) semblent être des freins à leur appropriation par les personnes impliquées, autant côté direction que syndicats.

De fait, **la négociation de branche n'a d'incidence que dans les rares cas où l'accord conclu au niveau de la branche comporte des mesures contraignantes** pour les entreprises (le cas des IEG pour POWER et TRANSPORT-ELEC). Dans la plupart des cas analysés, les syndicalistes ou les directions d'entreprise ne reconnaissent aucune influence directe de la branche et montrent parfois une étonnante méconnaissance des accords Égapro en vigueur à ce niveau. À l'inverse, le rôle de soutien des fédérations syndicales et patronales est fréquemment souligné. Les formations et les guides pratiques qui sont produits à ce niveau offrent un outillage incontournable aux négociateurs, tout comme la circulation de certains accords considérés comme des modèles à suivre (ou au contraire des anti-modèles à éviter). Certaines fédérations syndicales constituent aussi des bases d'accords, afin de réaliser un suivi des accords signés par leurs équipes et aussi avoir des supports concrets pour les formations syndicales. Les fédérations syndicales puissantes ont parfois un juriste en interne qui peut donner un avis sur le texte proposé et répondre aux interrogations des militant·e·s, au regard d'un Code du travail en constante évolution. Cet outillage n'est pas neutre et opère un effet normatif en conduisant les personnes conseillées ou formées à privilégier telle ou telle approche ou priorité. Mais les militant·e·s se retrouvent seul·e·s dans les instances de négociation au niveau de l'entreprise, parfois mis en situation de vulnérabilité dans l'interprétation des indicateurs chiffrés. Ils et elles évoquent rarement un travail de dialogue en cours de négociation avec la fédération ou la structure syndicale locale, départementale ou régionale dont ils dépendent, sur le contenu même de l'accord (comme l'avait déjà signalé Cristofalo, 2014).

Les monographies nous ont confirmé que **les fédérations syndicales les plus impliquées offrent de réelles ressources aux négociateurs et négociatrices en entreprise**. Dans le cas d'ASSURANCE, Véronique, DS FO, s'est appuyée sur son syndicat pour élaborer ses positions et notamment sur les résolutions prises lors des congrès de sa confédération et les fiches pratiques envoyées par la fédération sur les grands thèmes de négociation. Dans le cas de DOOR, Yvon, le DS CFDT met en avant comme déterminante la formation qu'il a reçue au sein de la CFDT sur l'égalité professionnelle et s'appuie sur les enquêtes-types conçues par la confédération pour identifier les attentes des salarié·e·s et nourrir ses revendications. Khadija, DS CFE-CGC à CONSULT-IT considère d'ailleurs être très bien formée par sa fédération[25] sur le dossier égalité professionnelle, mais se confronte à une direction qui ne veut pas investir sur ce dossier :

> *« À la CFE-CGC, en tout cas dans notre fédération, on est très bien formés. On a un plan de formation qui est assez conséquent. On a récupéré les accords des collègues, plutôt de grosses boites de l'informatique. On avait aussi des préconisations de notre fédération. On avait un interlocuteur sur l'Égapro, des notes juridiques et on a de la communication là-dessus. On a des magazines comme Cadres & Avenir, avec des thèmes spécifiques. (...) Mais nous, notre problème est ailleurs, c'est qu'à chaque négociation, on nous dit : 'La direction*

[25] Fédération nationale de l'encadrement des SSII, des études, du conseil et de l'ingéniérie (FIECI), qui regroupe les salariés de la branche Syntec, branche qui regroupe aujourd'hui plus de 50 000 entreprises employant plus de 600 000 salariés dont plus de 80 % sont des cadres.

*générale est prête à entendre vos propositions, dès l'instant qu'elles ne coûtent pas'. »* [Khadija, DS CFE-CGC, CONSULT-IT]

De fait, certaines fédérations ont particulièrement investi le sujet. Au sein de la fédération CGT Énergie, une animatrice fédérale de la Commission égalité-mixité anime un réseau de négociateurs et négociatrices dans les grandes entreprises de la branche des IEG et compare les accords produits. Des dossiers spéciaux dans le journal édité par la fédération, *Energies et Industries,* font le point sur l'avancée des accords Égapro dans les grandes entreprises du secteur. La section CGT de POWER a d'ailleurs construit, en lien avec sa fédération Énergie et la confédération, une stratégie offensive sur l'égalité femmes-hommes, consistant à demander la réalisation d'études de cohorte, la réévaluation des emplois à prédominance féminine (notamment les bas salaires) et l'examen des critères d'attribution des primes et bonus. Dans le cas de HABITS, Laurence, la DS CFDT s'est inspirée aussi du « guide pour négocier les accords égalité femmes-hommes[26] » élaboré par la Fédération (patronale) des enseignes de l'habillement (FEH), qu'elle a connu par son mandat de négociatrice de branche et qui recense des exemples de « bonnes pratiques » de grandes entreprises. Mais Laurence n'a pas suivi de formation spécifique sur l'égalité, pourtant offerte par sa fédération syndicale, pour une raison de manque de temps et de mandats multiples sur des dossiers variés.

**Les fédérations syndicales facilitent également une coordination entre sections syndicales d'entreprise à l'échelle de la branche**, en réunissant les militant·e·s dans des formations thématiques sur l'égalité professionnelle, ou en organisant des échanges plus ou moins informels. Des militantes de la fédération Énergie de la CFDT, dont Noémie, DS chez POWER, ont ainsi été à l'initiative, en 2015, d'un réseau syndical de sensibilisation à l'égalité, qui réunit des négociateurs et négociatrices de différentes entreprises de la branche, ainsi que de simples adhérent·e·s. Ce réseau syndical de femmes, appelé *CFDT Elles* est pour l'instant restreint à la fédération Énergie, mais est examiné avec intérêt par la Confédération CFDT. Il repose sur un Google group et une à deux réunions par an, afin d'offrir un lieu d'expression et de conscientisation sur les thématiques de l'égalité et de la mixité. Ce réseau visait au départ à construire un réseau alternatif au réseau féminin du groupe financier auquel appartient POWER (réservé à des cadres supérieures cooptées et sous le contrôle de la direction de la communication). Il se voulait un lieu d'*empowerment* pour toutes les autres catégories de femmes et un moyen de soutenir la syndicalisation à la CFDT. De fait, ce réseau est un lieu d'échanges bienveillants entre femmes syndicalistes, sur leurs pratiques syndicales et sur la négociation de l'égalité professionnelle, et diffuse des informations larges sur le sexisme, les droits des femmes et les formes alternatives d'organisation du travail. Ce réseau syndical fonctionne sur la motivation personnelle de trois permanentes (une au niveau de la fédération, deux en entreprise), qui l'animent bénévolement en plus de leurs activités syndicales. Si ce réseau a près de 100 abonnés au Google group au moment de l'enquête, dont

[26] Ce guide de 32 pages synthétise les obligations juridiques et donne des exemples de « bonnes pratiques » à partir des accords négociés dans des grandes entreprises, du secteur du commerce et de secteurs masculins (télécommunications, transports). Ce guide a été réalisé par l'Observatoire prospectif du commerce, et bénéficié d'un financement européen FSE dans le cadre du programme national « Emploi et Inclusion » 2014-2020.

quelques hommes soutenant l'idée de syndicats plus égalitaires, il peine toujours à toucher des femmes non-cadres éloignées des organisations syndicales. Il a cependant relancé l'échange de « bonnes pratiques » entre négociatrices et négociateurs, qui se voient en dehors des seuls moments de négociation officielle à la branche, alors qu'ils et elles sont dispersé·e·s dans des entreprises et travaillent sur des sites différents dans toute la France. Lors de notre enquête, c'était dans le secteur de l'énergie qu'existaient les initiatives syndicales les plus structurées, au niveau CFDT et CGT, pour mieux articuler les niveaux de négociation – branche, entreprise et établissement.

- ***Le recours aux expert·e·s externes : une médiation sans pacification***

Si les fédérations offrent un appui important pour orienter les stratégies d'action des sections syndicales, elles ne permettent pas de connaître les spécificités locales. Or la négociation sur l'égalité professionnelle entre femmes et hommes est une négociation complexe et exigeante puisqu'elle suppose de produire un diagnostic permettant non seulement d'identifier les écarts de situations relatives des femmes et des hommes mais également de trouver les leviers de leur réduction adaptées aux situations locales. Ce diagnostic nécessite des compétences en matière de traitement et d'interprétation des données qui relèvent à la fois de la statistique, de l'économie et de la sociologie, mais aussi des connaissances en droit et en gestion des ressources humaines. Il n'est donc pas surprenant que, dans plusieurs des cas analysés, une expertise externe ait nourri le processus de négociation, en amont ou au cours des discussions. Si cette expertise ne permet pas toujours d'influencer les pratiques des entreprises qui y ont recours, ni d'apaiser les débats entre les personnes impliquées, elle offre un enrichissement des textes produits qui mérite d'être relevé. **Si elle ne paraît jamais se substituer à la négociation, elle en infléchit cependant le cours en orientant la réflexion vers les axes privilégiés par l'expert·e.**

Cette expertise peut provenir de différents organismes. Dans le cas des PME, nous avons pu observer l'incidence d'une aide apportée par des organismes parapublics ou paritaires, comme l'Apec à l'entreprise JAMBON et par l'Aract à DOOR. Dans le premier cas, Bruno, le DRH, pressé par une mise en demeure de l'inspection du travail, a fait appel à un consultant de l'Apec dans son département pour réaliser le plan qui, ensuite, a été soumis en urgence à la délégation unique du personnel afin d'éviter la sanction financière. Le DRH résume ainsi le processus : « *Heureusement qu'il y a l'Apec qui a pu nous aider et donc on a pu faire ça bien. Mais moi quand j'ai présenté ça aux partenaires sociaux, ils m'ont regardé avec des grands yeux, ils m'ont un peu dit : "qu'est-ce que c'est que ce sujet, on s'en fout !"* ». L'Apec, qui dispose d'une délégation de service public, met à disposition gratuitement ce service d'accompagnement pour la réalisation des accords et des plans d'action d'égalité professionnelle. Michel, le consultant qui a réalisé le plan d'action[27] n'a pas été formé spécifiquement à cette thématique mais a bénéficié d'échanges avec ses homologues de l'Apec sur cette question. Il est devenu référent régional Apec du projet « Intervenir dans les entreprises pour la mixité et l'égalité professionnelle » (Ideme), inscrit dans les initiatives

[27] Et que nous avons interviewé.

« Territoires d'excellence pour l'égalité », en partenariat avec l'Aract et co-financé par la région, le Ministère des droits des femmes et le Fonds social européen. Dans ce cadre, il anime des réunions de sensibilisation et d'information sur la question de l'égalité professionnelle auprès des TPE, PME et PMI de sa région.

Quand le consultant est intervenu pour accompagner l'entreprise JAMBON, le DRH était arrivé dans l'entreprise depuis une semaine. Ces deux hommes, Michel et Bruno ont donc découvert en même temps la situation de cette entreprise agro-alimentaire. Le consultant a d'abord analysé seul les données sociales de l'entreprise pour identifier les écarts de situation femmes-hommes, puis a organisé une première réunion d'une demi-journée avec le DRH pour lui permettre de choisir des domaines d'action en cohérence avec le RSC. Une seconde réunion d'une demi-journée a permis ensuite de déterminer les engagements à prendre dans chacun des domaines et le plan d'action a ensuite été rédigé par le consultant et transmis pour avis à l'entreprise. Il comprend une analyse statistique plutôt précise de la situation et les mesures proposées sont pensées en relation avec la situation réelle de l'entreprise. Elles ne sont cependant jamais chiffrées, ni en termes d'objectifs, ni en termes de budgets. Le plan d'action est néanmoins un des rares de l'échantillon à choisir le domaine « classification », prévoyant des mesures de rattrapage pour corriger les écarts qui existeraient entre la fonction exercée et le coefficient de la personne.

Dans le cas de DOOR, l'entreprise a bénéficié d'un dispositif original, les « clusters égalité », un dispositif régional de formation-action à destination d'une vingtaine de PME (de moins de 300 salarié·e·s). Ce dispositif, conçu et déployé par l'Aract dans cette région entre 2013 et 2014, dans le cadre des initiatives « Territoires d'excellence pour l'égalité », consiste à outiller les entreprises d'un territoire afin qu'elles puissent réaliser un diagnostic partagé sur la situation comparée de leurs salarié·e·s femmes et hommes et mettre en œuvre des actions concrètes en faveur de l'égalité professionnelle et de la Qualité de vie au travail[28]. Cet accompagnement est mentionné dans le préambule de l'accord Égapro de DOOR, qui en détaille le calendrier :

> *« De décembre 2013 à mai 2014, un binôme composé d'un membre du service Ressources humaines et d'une Représentante du personnel ont participé à trois réunions collectives animées par l'Aract. Un groupe de travail, composé d'un membre du Comité d'entreprise, du Délégué syndical CFDT et d'un représentant de la direction a été constitué en interne. Le groupe s'est réuni à plusieurs reprises pour : effectuer le diagnostic de la situation comparée entre les femmes et les hommes, cibler des actions à mener. À deux reprises, une consultante de l'ARACT est intervenue au sein de ce groupe de travail pour le guider dans la démarche. »*

Selon Yvon, le DS CFDT qui a participé à la négociation, la médiation de l'Aract a beaucoup aidé dans la formulation et la conclusion de l'accord : « *avoir l'Aract comme intermédiaire entre les deux a pas mal arrondi les angles et a permis une bonne négociation* ». L'accord est principalement axé sur les conditions de travail : « *parce qu'on savait qu'en touchant les*

[28] Le nombre d'actions et de domaines retenus dans les accords et plans d'action de ces entreprises inscrites dans ce Cluster a été globalement plus important que ce qu'il est habituel de constater pour les accords dans la même région (*cf.* Junter et Blanchard, 2013).

*conditions de travail, on pouvait améliorer pour les femmes mais aussi pour les hommes* », précise le DS. Cette entrée privilégiée, qui correspond à la philosophie de la « mixité » privilégiée à la CFDT[29] et de son soutien à une démarche d'égalité intégrée à la vaste question de la qualité de vie au travail (Marchal, 2017), n'est aussi pas sans lien avec la médiation de l'Aract. L'entretien mené avec Hélène, la chargée de mission et responsable du projet des « clusters de l'égalité », a en effet mis en évidence que cet angle des conditions de travail, qui est la raison d'être de l'agence, domine l'approche de l'égalité professionnelle proposée dans le cadre de ce dispositif. L'approche organisationnelle développée par l'Anact permet notamment de faire le lien entre le cantonnement des femmes dans des emplois peu qualifiés (ouvrières et employées), et leur usure au travail, lié à l'exposition longue à la pénibilité (Chappert, 2019).

Si l'accompagnement par l'Apec ou l'Aract est gratuit pour les entreprises, ce n'est pas le cas des cabinets de conseil privés qui se sont développés pour répondre aux exigences imposées par la loi ou le marché (Blanchard, 2013 ; 2016). Ils sont mobilisés par les directions ou les organisations syndicales des grandes entreprises pour établir le diagnostic préalable en amont de la négociation de l'égalité professionnelle. **Ces expertises ont un effet de cadrage important sur le contenu des plans et des accords.**

Dans le cas TRANSPORT-ELEC, un cabinet de conseil parisien, spécialisé sur l'égalité et la parentalité, est intervenu pour préparer et présenter le bilan des évolutions intervenues depuis la signature du précédent accord Égapro. Ce bilan insiste sur les progrès en matière de féminisation mais également ses limites, et sur l'existence de freins à l'évolution de carrière des femmes. Il est en revanche plus positif sur l'égalité salariale. Ce bilan a alimenté le nouvel accord qui reprend les chiffres de féminisation de la main-d'œuvre et des codir, ainsi que les termes de *« plafond de verre »* et de *« plancher collant »* mis en avant par le cabinet de conseil pour qualifier les difficultés des femmes à accéder au statut de cadre et aux catégories les plus élevées de ce statut, et surtout affirme que *« l'égalité salariale s'améliore »*.

Dans le cas INFODATA, le comité d'entreprise, saisi par la direction pour l'élaboration d'un plan d'action, a mandaté une expertise externe afin d'élaborer le RSC, en l'absence de ressources internes pour réaliser un tel diagnostic. Le rapport élaboré par le cabinet conseil, qui n'a pas suscité de discussions, a mis l'accent sur l'existence d'une ségrégation horizontale défavorable aux femmes et la faible mixité des métiers les plus rémunérateurs. Si les actions envisagées sur cette base sont relativement peu développées et peu précises, les indicateurs produits par le RSC constituent une référence de base qui permet, selon Édith, déléguée du personnel non syndiquée, un suivi, le comité d'entreprise recevant des mises à jour régulières. L'expertise externe a ainsi suscité un engagement de la direction et fixé des repères statistiques permettant de suivre les résultats des actions amorcées.

[29] La CFDT a conceptualisé depuis 1983 sa politique interne d'égalité, visant à soutenir l'engagement des femmes et leurs prises de responsabilité, comme une politique de « mixité » des structures, associée à des quotas proportionnels au taux de féminisation des adhérent·e·s (Guillaume, 2017).

Mais **le recours à l'expertise externe, précisément parce qu'il oriente les débats, n'est pas toujours consensuel.** Cela peut constituer un appui pour **ouvrir les domaines considérés comme « non-négociables » par la direction jusque-là** (Le Quentrec, Bacou, 2017). Dans le cas de CONSEILTECH, la CFDT demandait de longue date une expertise externe sur les inégalités de rémunération entre femmes et hommes. Cette demande était rejetée par la direction, arguant qu'un dispositif de rattrapage salarial existait déjà dans l'entreprise. Ce n'est qu'après avoir saisi le tribunal, que la CFDT appuyée par la CFTC a pu faire valoir et obtenir le droit à une expertise. Réalisée par un cabinet de conseil parisien (Cab) et consacrée au seul thème des salaires, cette étude externe a permis, selon la CFDT, d'avoir un diagnostic chiffré sans lequel il n'aurait pas été possible d'envisager des actions concrètes. Le rapport du consultant a en effet montré que le rattrapage salarial existant ne pouvait pas combler les inégalités car il ne permettait pas de neutraliser l'effet des augmentations individuelles basées sur l'évaluation par les managers de la « performance » des salarié·e·s, favorable aux hommes. Sur cette base, l'enveloppe dédiée à ce rattrapage a été revue à la hausse et l'accord de 2014 prévoit que le renouvellement annuel de l'expertise est nécessaire pour suivre l'évolution des écarts de salaire. Selon Brigitte, DS CFDT, la « menace » que constitue cette expertise annuelle est importante car sans elle, l'entreprise serait tentée de fuir les actions les plus difficiles et les plus coûteuses de rattrapage salarial.

Le cas de INFO.INC montre cependant que **l'expertise n'est pas toujours un juge de paix permettant l'élaboration d'un diagnostic partagé**. Dans cette entreprise, la direction a accepté, suite à la demande syndicale portée par la CFE-CGC, de financer une expertise sur les inégalités sexuées de rémunération. Le cabinet mandaté, spécialisé dans le conseil aux comités d'entreprise, a proposé une méthode de calcul dit des *« compa-ratio »*, consistant à construire des sous-groupes de salarié·e·s par métier comparable permettant de calculer des salaires moyens par sexe et de les comparer entre eux, en neutralisant les effets de l'âge et de l'ancienneté. Cette méthode, retenue dans l'accord, a servi de base aux rattrapages salariaux pendant la période couverte par l'accord. Au moment où s'ouvre la renégociation de l'accord, les syndicats (notamment la CFTC, majoritaire) sont globalement critiques par rapport à l'application d'une méthode qu'ils soutiennent pourtant car elle permet de comparer les salaires dans des emplois « comparables » (et non pas seulement identiques). Ils reprochent à la direction la façon dont elle a mené les calculs, estimant que ceux-ci ont été surtout profitables aux salariées les mieux rémunérées. Surtout, ils estiment que ces augmentations n'ont de fait rien changé à la source des écarts effectifs. En effet, les managers, en majorité des hommes, ont eu tendance à reprendre aux femmes d'une main ce qu'ils leur donnaient de l'autre, en privilégiant largement les hommes dans les procédures d'augmentation individuelle pour compenser les augmentations ciblées sur les femmes liées au dispositif de rattrapage. La question de la conservation ou non de cette méthode de calcul se pose d'emblée lors de la re-négociation. Le cabinet conseil est à nouveau mobilisé, et s'oppose à la direction qui cherche à modifier les paramètres de la méthode de calcul, en fixant un seuil de différence de salaire « acceptable » à 2 % et en procédant à un élargissement des groupes de référence entraînant un lissage des différences salariales.

La direction va alors chercher à reprendre la main en proposant une méthode de calcul alternative basée sur une régression linéaire. L'idée vient de Ricardo, le directeur des rémunérations et avantages sociaux, qui couvre la filiale en France et en Italie de ce groupe américain. Il s'inspire de la méthode qui a été utilisée par l'Apec pour l'accord égalité de branche de la métallurgie ainsi que dans une grande entreprise pétrolière. Pour la direction, cette méthode statistique serait plus rigoureuse et difficilement contestable. Les syndicats ne sont cependant pas convaincus et, suspectant une manipulation de la direction, sollicitent de nouveau le cabinet de conseil. Celui-ci va livrer une analyse assez négative de la méthode proposée par la direction, arguant de son incapacité à saisir le caractère « dynamique » des inégalités sexuées. L'expert propose alors une utilisation de la régression afin d'estimer l'enveloppe globale de rattrapage, mais en modifiant certaines variables explicatives, et une réutilisation de l'ancienne méthode des « compa-ratio » pour déterminer la distribution de cette enveloppe. L'incidence financière des deux méthodes de calcul de l'enveloppe étant très différente (70 000 euros pour la méthode proposée par Ricardo contre 1,2 million d'euros pour la méthode proposée par le consultant), la négociation va s'étirer en longueur et prendre un contenu très technique. Une solution de compromis sera finalement trouvée permettant aux syndicats majoritaires (CFE-CGC, la CFTC et l'Unsa) de signer l'accord, avec un budget de plus de 600 000 euros, mais laissant ouverte la question de la mise en œuvre, qui génère à son tour des frictions (Pochic, Chappe, 2018).

- ***L'intervention de l'inspection du travail***

À la différence des acteurs extérieurs évoqués précédemment, l'inspection du travail est partie intégrante du dispositif légal encadrant l'action des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Dans deux des cas étudiés, **cette instance est intervenue pour rappeler aux directions leurs obligations légales, et cette pression a fait advenir un texte.** Cela rejoint l'évaluation réalisée par la DGT en 2016 à partir des chiffres montrant le lien entre mise en demeure et taux de couverture : « l'accompagnement, et en dernier ressort la sanction, peuvent servir de corde de rappel pour les inciter à se mettre en conformité[30] ». Dans le cas de JAMBON, l'inspection du travail s'est autosaisie dès 2013 et a mis en demeure l'entreprise qui n'était couverte ni par un accord ni par un plan d'action sur l'égalité professionnelle. Anne, l'inspectrice en charge de ce dossier et à l'origine de cette action est particulièrement sensibilisée à cette problématique. Formatrice au sein du réseau interne du ministère du travail sur la lutte contre les discriminations et pour l'égalité professionnelle, féministe convaincue, elle œuvre dans son département pour confronter les entreprises à leurs obligations légales :

> *« Dans le département c'est vrai qu'on a démarré dès 2013, on incitait les entreprises sur leur obligation de mettre en œuvre un accord ou un plan d'action. En fait on avait même commencé dès 2012 avec une de mes collègues. On avait écrit à toutes les entreprises de plus*

[30] *Rapport d'information n° 4525 sur le bilan des mesures adoptées au cours de cette législature en matière d'égalité femmes-hommes et leur mise en œuvre*, Délégation aux droits des femmes de l'Assemblée nationale, p. 75. Compte-rendu de l'audition du mercredi 14 décembre 2016, intervention de Régis Bac, chef du service des relations et des conditions de travail de la DGT.

*de 50 salariés en juillet 2012 pour les informer des textes qui venaient de sortir, enfin qui avaient dû sortir fin 2011. Et donc c'est là qu'on avait écrit à toutes les entreprises de plus de 50 salariés pour leur dire qu'ils devaient faire quelque chose […] À l'époque, on était quatre inspecteurs du travail. Ça c'était une initiative personnelle des agents à l'époque vu qu'il n'y avait pas d'action nationale sur le sujet. Donc on est resté deux agents sur les quatre à faire ça, à vraiment établir des tableaux de suivi et à écrire à toutes les entreprises de plus de 50 salariés pour les alerter sur leur obligation. Ça a fait une quinzaine de mises en demeure et globalement ce qu'on a constaté c'est que quand on fait des mises en demeure, normalement derrière, il se passe quelque chose. »* [Anne, inspectrice du travail]

Cette action volontariste a eu des effets visibles : le taux de couverture du département pour les accords ou plans d'action en faveur de l'égalité professionnelle était de plus de 75 % fin 2013 alors que le taux de couverture de la région était de 24 %. Mais les conditions de travail des inspecteurs et inspectrices du travail freinent la mise en œuvre concrète de l'égalité professionnelle dans la mesure où leur travail de contrôle implique des ressources (outils et surtout temps), dont ils ne disposent pas toujours. Dans ce cas précis, si l'entreprise JAMBON n'a pas été sanctionnée financièrement, c'est avant tout pour des raisons d'une surcharge de travail de l'inspectrice – la sanction n'est pas automatique au bout des délais de six mois, mais doit être justifiée par un rapport de l'inspection du travail :

*« Et donc ça veut dire qu'on est censé pouvoir lui coller jusqu'à une amende de 1% de la masse salariale, s'il ne fait rien. Mais moi sur ce dossier-là, je me suis faite un peu avoir par le temps. C'est à dire que je n'ai pas vu que j'arrivais au bout de mes délais de six mois. À ce moment-là j'étais prise par autre chose. Et si on ne fait pas de rapport au directeur régional dans le mois qui suit les six mois, on ne peut pas mettre en œuvre la sanction financière. Du coup, je me suis rendue compte que j'avais dépassé le délai de six mois. C'est vrai que la plupart des boites à qui on avait fait les mises en demeure, elles ont régularisé. Et là [pour JAMBON], c'est moi qui n'ai pas suivi mon délai et je suis arrivée à échéance ».*
[Anne, inspectrice du travail]

Les consignes données aux inspectrices et inspecteurs du travail pour les orienter dans le contrôle des textes mettent l'accent sur le respect des obligations formelles par un contrôle de leur « conformité ». Les plans et accords signés ne sont donc pas soumis à des exigences de cohérence du contenu (évaluation de leur « qualité ») et d'efficacité des mesures (évaluation de leurs « résultats »). Dans le cas de JAMBON, le texte comprend tout un volet sur les conditions de travail, qui s'appuie sur une étude externe réalisée par des ergonomes. L'ensemble de ces diagnostics et mesures sur les conditions de travail apparaissent, à la lecture, déconnectés des questions d'égalité professionnelle. Anne, l'inspectrice du travail a pourtant constaté à la même période un développement des maladies professionnelles (TMS), touchant des ouvrières de 40 ans qui avaient des problèmes d'épaules, de poignets et de coudes. Elle avait donc mené une action de sensibilisation auprès de l'entreprise pour les inciter à œuvrer sur les conditions de travail. Cela peut expliquer la présence de cette thématique, largement développée dans l'accord, mais abordée sous un angle relativement aveugle à la question du genre.

Dans le cas de POWER, c'est François, le DS CGT, en dialogue avec sa fédération, qui saisit l'inspection du travail pour un contrôle de conformité après avoir refusé de signer l'accord. L'inspectrice du travail va confirmer que l'accord n'est pas conforme au niveau procédural avec la loi égalité réelle de 2014. Elle demande d'une part que le diagnostic chiffré soit approfondi, en intégrant une analyse de l'évolution des rémunérations et des carrières par métiers. Une autre demande concerne l'aspect formel de l'accord pour le domaine de la promotion (choisi comme domaine d'action) où il manque un objectif chiffré et un indicateur de suivi. Enfin, elle demande que des actions concrètes soient prévues pour neutraliser l'effet des congés maternité sur les rémunérations. La DRH se met alors en conformité, en présentant comme une décision volontaire *« d'enrichir son RSC par un diagnostic complémentaire »*, étude confiée à un cabinet-conseil externe spécialisé sur l'égalité et la parentalité. Cette intervention de l'inspection du travail conduit la négociation d'un avenant à l'accord initial, prévoyant un groupe technique paritaire en charge de l'analyse des écarts de rémunérations femmes-hommes et un nouvel objectif sur la promotion de femmes haute maîtrise en cadres. Cet avenant est signé par les cinq organisations syndicales représentatives, dont la CGT. Le recours à l'inspection du travail a dans ce cas apaisé les tensions internes.

## 2.4. Quelles conditions d'effectivité pour la négociation sur l'égalité professionnelle ?

Les précédentes études réalisées sur l'effectivité de la négociation sur l'égalité professionnelle avaient montré une réponse inégale et largement lacunaire des entreprises à leurs obligations légales (Laufer, Silvera, 2006 ; Rabier, 2008 ; Pépin, Maufroy, Flottes, 2008). De ce point de vue, les monographies permettent de saisir une évolution notable depuis l'introduction d'une menace de sanction financière et de la mobilisation de multiples acteurs et actrices pour impulser et accompagner cette négociation sur l'égalité entre les femmes et les hommes. Elles montrent en effet que, quel que soit le cadrage et les motivations à agir, **cette négociation administrée a de réels effets : elle pose une question sur la table** et contribue à sensibiliser (si ce n'est former) à cette problématique. Et elle conduit à la prise de certains engagements, que ceux-ci soient motivés par le besoin de « remplir les cases » imposées par le législateur, qu'ils soient le produit de raisonnements experts ou qu'ils s'intègrent dans des préoccupations économiques et managériales.

L'analyse transversale des différents cas d'entreprise permet aussi de mieux cerner les conditions d'effectivité de la négociation sur l'égalité professionnelle en éprouvant le pouvoir explicatif des différentes hypothèses mises en avant dans la littérature et rappelées en introduction.

Tout d'abord, la thèse selon laquelle la négociation administrée sous menace de sanction induirait par construction un « cadrage cognitif » réduisant « le champ des possibles et l'agir créatif » des négociateur·trices (Mias, 2014, p. 45) doit être nuancée. Certes, la première partie de cette étude[31] a montré qu'en dépit d'exigences légales accrues sur le contenu des

[31] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

textes, persiste une pauvreté du travail de rédaction, mêlant « conformisme, simple transcription des obligations légales, formulation de déclarations d'intention relativement abstraites, diagnostics peu approfondis » (*ibid.*). L'analyse monographique a, pour sa part, révélé que la conformité aux exigences légales pouvait produire des textes de médiocre qualité, voire des textes totalement factices. Les guides, exemples d'accords, sites internet proposés par les pouvoirs publics pour aider les négociateurs et négociatrices peuvent être **utilisés comme des notices de montage, suivies à la lettre sans réflexion,** participant au formatage des produits de la négociation **plutôt que comme de réelles « boîtes à outils » à partir desquelles bricoler et inventer**.

Mais cette pauvreté du travail de rédaction ne résulte pas tant du cadrage lui-même que de son appropriation sélective par les directions, quand ne sont pas réunies les conditions d'un travail collectif d'identification et de résolution de problèmes communs, que la puissance publique appelle de ses vœux. Ainsi **le cadrage normatif par les instruments de l'action publique est apparu singulièrement fort dans les PME,** où la fonction RH est pas ou peu développée, où la direction n'est ni formée ni motivée par la question et où les syndicats sont soit inexistants, soit faibles, soit peu concernés par l'égalité professionnelle. Dans les entreprises de plus grande taille, cadrage par la puissance publique, cadrage par le management, la tête de groupe ou les experts externes, loin de se substituer peuvent aisément s'emboîter, le cadrage public étant suffisamment lâche pour accueillir une pluralité d'interprétations et de mises en œuvre. Ce cadrage public autorise, en particulier, une « managérialisation du dialogue social » transformant la négociation collective en outil de gestion au service de la stratégie commerciale ou industrielle (Delteil, Dieuaide, 2010). Cette « managérialisation » de l'égalité opère un travail de filtrage ou d'adaptation du droit à la grammaire managériale (Bereni, 2009), effaçant les connotations juridiques, morales et militantes (comme le sexisme ou le harcèlement sexuel) et autorisant des mesures partielles, contingentes et sélectives (en termes de domaines et de publics-cibles) pour prévenir ou sanctionner les discriminations sexuées. Autant d'éléments qui concourent également à une standardisation des textes produits dans ces grandes organisations.

Si la thèse du cadrage cognitif du travail de négociation par la puissance publique doit être nuancée, en revanche l'influence des pratiques de connaissances des négociateurs et négociatrices sur la dynamique des négociations apparaît confortée par l'analyse monographique. La qualité des textes produits, c'est-à-dire leur pertinence en regard de la situation relative des femmes et des hommes au sein de l'entreprise, est en effet conditionnée à la qualité du diagnostic qui a été menée (ou pas) de cette situation et des moyens de l'améliorer. Cette analyse exige non seulement **des ressources informationnelles importantes mais également des capacités de traitement de cette information**. Michel Pépin, Myriame Maufroy et Anne Flottes (2008) avaient, dans leur étude, déjà mis en avant le caractère déterminant de la qualité du diagnostic opéré en amont de la négociation, permettant d'identifier et de hiérarchiser les problèmes de façon concertée entre direction et représentant·e·s du personnel. Plusieurs facteurs avaient été identifiés comme favorisant cette

qualité : la réalisation d'analyses préparatoires par la commission égalité et/ou des groupes de travail, la continuité des personnes impliquées et l'accessibilité et la transparence des informations RH.

De ce point de vue, les différents cas étudiés ici mettent en évidence des situations contrastées. D'un côté, une montée en compétence des négociateurs et négociatrices et des effets d'apprentissage ont été observés. Cette montée en compétence a été particulièrement soulignée par les délégué·e·s syndicaux qui ont bénéficié de formations *via* leur fédération, d'éléments d'expertise *via* des cabinets de conseil et/ou de l'aide de l'Aract par exemple, et qui peuvent s'appuyer sur des réseaux formels ou informels pour mettre en perspective leur propre expérience de négociation. D'un autre côté, de nombreux exemples attestent de la subsistance d'une méconnaissance chez les négociateurs et négociatrices de la problématique même de l'égalité professionnelle, en particulier, dans son versant discriminations indirectes et revalorisation des classifications des emplois féminins. Cette méconnaissance constitue un obstacle majeur à l'engagement des entreprises en faveur de l'égalité et se traduit par une réponse uniquement formelle aux exigences imposées par la loi dans ces domaines.

Au-delà des pratiques cognitives qui sous-tendent le travail de négociation, l'analyse monographique conduit aussi à rappeler l'importance du contexte économique et social, déjà soulignée par Linda Dickens (1998 ; 2000). La question de l'incidence financière de la politique d'égalité professionnelle est en effet apparue omniprésente dans les récits de négociations, et ce même dans les entreprises qui se portent bien. Cette dimension financière pèse sur les mesures négociées mais également sur le diagnostic qui peut être fait en amont, conduisant à des conflits sur les informations diffusées et sur les méthodes de calcul privilégiées, conflits d'autant plus vifs que les délégué·e·s syndicaux étaient bien formés. La **négociation sur l'égalité professionnelle est ainsi apparue plus conflictuelle que par le passé** (Le Quentrec, Bacou, 2017) et des divergences d'intérêts ont été exprimées, entre direction et organisations syndicales, mais également entre organisations syndicales. Outre la question du coût des mesures correctrices des inégalités de rémunération, des tensions sur les cibles privilégiées des politiques d'égalité ont pu être observées, particulièrement entre salariés cadres et non cadres mais aussi au sein de la catégorie cadre, en fonction du « potentiel » supposé des salariées concernées, en termes de création de valeur pour la direction ou d'électorat pour les organisations syndicales. Le contenu de la politique d'égalité est dès lors dépendant de l'état du rapport de force entre les différentes parties prenantes de la négociation. Enfin, le contexte de crise économique ne doit pas être ignoré. Ce contexte a pu aussi amoindrir les revendications des syndicalistes sur l'égalité professionnelle, qui s'accordent sur des accords moins volontaristes et sur les mesures les moins coûteuses pour l'employeur (Gregory *et al.*, 2013). La mauvaise conjoncture économique au début des années 1990 avait déjà marqué un coup d'arrêt aux négociations sur l'égalité au niveau des entreprises (Jobert, 1995).

# III. DE L'ÉGALITÉ DE PAPIER À L'ÉGALITÉ EN PRATIQUES : LES MOYENS DE LA MISE EN ŒUVRE

La question de la mise en œuvre des dispositifs négociés et de leur suivi dans le temps est cruciale, car un texte exemplaire peut n'avoir qu'un effet minimal et symbolique s'il n'est pas approprié par les acteurs en entreprise. À l'inverse, un texte élaboré dans l'urgence pourrait en théorie déclencher une prise de conscience des acteurs et des actions non prévues initialement. Or si les pouvoirs publics réalisent une évaluation quantitative du nombre de textes, afin d'augmenter le taux de couverture, l'évaluation de leurs résultats concrets reste souvent un angle mort des études réalisées. Même du côté des accords nationaux interprofessionnels (ANI), textes qui ambitionnent de faire du suivi et de l'évaluation, d'apprécier le degré d'effectivité des accords et les effets produits, **« l'évaluation des effets de tout ou partie d'un accord reste une pratique rare »** (Mériaux, 2015). Pourtant, comme le soulignait en conclusion l'étude de la première génération des accords signés après la loi Génisson, « le suivi des accords dans leur application concrète sera une étape importante et permettra d'évaluer les résultats réellement obtenus dans les entreprises qui – dans les textes des accords – s'engagent à réduire ces inégalités » (Laufer, Silvera, 2006, p. 264).

Dans cette partie, après avoir élaboré une typologie de mises en œuvre, seront examinés les acteurs-relais des politiques d'égalité en entreprise, en révélant un décalage entre les acteurs autorisés dans les textes, et ceux et celles qui jouent en pratique un rôle d'intermédiaire. Ensuite deux dimensions centrales dans les processus de mise en œuvre seront interrogées : d'une part, la question de la transparence et de la confiance dans les indicateurs de suivi ; d'autre part, la dynamique de la renégociation dont il sera montré qu'elle n'est pas qu'une question de diagnostic et d'apprentissage (savoir), mais qui soulève aussi des questions de moyens et de rapports de force entre les acteurs-relais (vouloir et pouvoir). Ces deux dimensions parfois négligées permettent d'éclairer des dynamiques de recul, et les conflits, dans une négociation pensée au départ comme « consensuelle ».

## 3.1 Typologie de mises en œuvre contrastées

En lien avec la dynamique de négociation, la qualité du dialogue social et le rapport de force entre la direction et les représentants des salariés, il est possible de distinguer au moins trois types de mise en œuvre, au regard du degré de mise en œuvre des engagements.

- ***Un « accord de papier » : un texte sans mise en œuvre***

Certains textes restent des déclarations sans autre effet que symbolique, qui n'impulsent aucune action spécifique pour modifier les pratiques quotidiennes de gestion et d'organisation du travail, cas que nous avons rencontré davantage dans des PME. Cette configuration que nous appelons « accord de papier » est plus probable quand la motivation première était de se mettre en conformité avec la loi pour éviter la sanction, sans que le diagnostic n'ait été réalisé de manière approfondie ou n'ait convaincu la direction d'agir (cas du plan MEUBLE ou de HABITS pour le plan 2014). Dans d'autres cas, le texte peut être de qualité (notamment quand

un accompagnement externe a facilité sa fabrication), mais il manque ensuite des acteurs-relais pour lui donner vie. **Les PME de moins de 300 salariés, souvent sans service de ressources humaines ou présence syndicale,** et qui ne sont pas dotées de commission de suivi des accords, sont particulièrement concernées (cas du plan JAMBON). Cette absence d'acteurs-relais peut aussi se trouver dans quelques grandes entreprises, notamment en cas de restructurations et difficultés financières. Après la signature de l'accord, tous les interlocuteurs côté direction et syndicats peuvent avoir changé, ou plus encore le périmètre juridique d'application de l'accord peut être considéré comme obsolète par la nouvelle direction (cas des accords 2008 et 2012 de POWER après une fusion-acquisition).

Le plan de JAMBON reste ainsi un « accord de papier » non mis en œuvre, alors qu'il est pourtant identifié comme un texte de qualité, avec des mesures pensées en relation avec les problèmes identifiés, suite à un accompagnement d'un consultant de l'Apec. Ce n'est pas une question de moyens, puisque cette entreprise familiale entre 50 et 299 salariés est en bonne santé économique, et se situe au 3e rang sur son segment de marché. Au moment où le texte a été élaboré en 2014, il n'y avait pas service RH, le DRH précédent était en arrêt maladie longue durée et Bruno, le nouveau DRH, venait d'être recruté. Ce DRH explique clairement qu'une fois signé, le texte n'a pas fait l'objet de suivi : « *Donc bon, on a fait ce qu'il fallait et puis voilà. Mais je ne peux pas perdre du temps avec ça car comme je vous l'ai dit, ce n'est pas un thème vraiment d'actualité chez nous. Et je dois avouer qu'on ne fait pas un suivi acharné de ce dossier.* » Selon le DRH, les élus au CE (4 hommes, 3 femmes), non syndiqués, ne s'intéresseraient pas non plus à la question. L'inspectrice du travail qui était en charge du contrôle de cette entreprise confirme : « *l'égalité professionnelle est devenue leur préoccupation uniquement parce que je leur ai dit que ça devait l'être* ». Deux petites actions permettant de mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle existent, mais elles précédaient le plan d'égalité : la possibilité de s'absenter pour des raisons familiales, *via* une autorisation d'absence, après validation par la hiérarchie ; des réunions planifiées le matin après 08h30 et ne se terminant pas après 18h00 (sauf cas exceptionnel).

Dans les PME de moins de 300 salariés, où la politique de recrutement et de promotion est très centralisée et personnalisée, aux mains de l'équipe de direction, surtout quand ces PME ne sont pas intégrées à un groupe (ce qui est le cas pour MEUBLE), l'absence de conviction des dirigeants sur l'existence d'inégalités injustifiées est un puissant verrou à la mise en œuvre. **Quand la direction n'est pas convaincue, et que les organisations syndicales sont absentes ou peu impliquées, alors aucun moyen n'est dégagé.** C'est selon nous moins le manque de moyens, que l'absence d'acteurs-relais, qui constitue le frein principal à l'application concrète des engagements.

- ***Une politique sociale patronale : une mise en œuvre unilatérale***

Certains textes déclenchent des actions en faveur de l'égalité, notamment quand la direction considère qu'elles sont stratégiques ou pertinentes au regard d'enjeux opérationnels pour l'activité de l'entreprise. Cet engagement de la direction pour des enjeux pragmatiques de « *business* » est souvent présenté comme la condition *sine qua non* des politiques d'égalité par

des chercheuses (Laufer, 2003), mais aussi des consultants (ORSE, 2015). Ces politiques patronales qui revendiquent la prise en charge de l'intérêt général, particulièrement en matière de soutien aux familles et de parentalité, peuvent s'inscrire dans la filiation des politiques paternalistes destinées à fidéliser une main-d'œuvre qualifiée (Brochard, Letablier, 2013). Dans le cas du plan REEDUC, un centre de rééducation très rentable et dont la main-d'œuvre est très féminisée (à 80 %), si le texte est formellement une coquille vide, l'obligation légale a enclenché une réflexion de Jeanne, la DRH, sur l'articulation travail-famille, question à laquelle elle est sensible à titre personnel en tant que mère de jeunes enfants. Les représentant·e·s du personnel, non syndiqué·e·s, ont ici peu de prises sur ces actions décidées de manière unilatérale par la direction. C'est d'ailleurs dans ce type de configuration que la direction a fait barrage dans l'accès au terrain et que nous n'avons pu recueillir l'avis des représentant·e·s du personnel, sans doute divergent du relatif satisfecit de la direction sur ce dossier.

Cette **mise en œuvre minimale**, sur un seul domaine, peut de manière plus étonnante se retrouver dans le cas d'accords négociés avec des représentants syndicaux. C'est notamment dans le cas **des PME où les syndicats sont des acteurs faibles, quand le climat social est dégradé et/ou que les syndicalistes sont peu formés ou peu sensibles à ce dossier de l'égalité**. Par exemple, suite à l'accord négocié à BOULANGE, une seule action concrète est mise en œuvre, la réservation de 8 berceaux dans une crèche inter-entreprises, considérée par Virginie la juriste sociale (qui fait office de DRH) comme le syndicat-maison (FO) comme une mesure *« socialement utile »*. Dans cette industrie, le délégué syndical FO, André, est un cadre très compréhensif envers la direction et ses contraintes. Il considère que l'égalité, entendue de manière restrictive comme les écarts injustifiés entre femmes et hommes à profil et situation similaire, est un enjeu secondaire par rapport aux bas salaires, pour tous et toutes. De plus, il considère que les salarié·e·s de BOULANGE sont plutôt mieux payé·e·s qu'ailleurs (en partie grâce à lui). André estime que, comme dans l'agroalimentaire en général, ce sont les conditions de travail qui sont problématiques, mais de manière similaire pour les ouvrières et les ouvriers. Il ne relaye pas l'accord, dont il ne fait même pas la publicité auprès de ses adhérentes et salariées, afin dit-il « *de ne pas créer des attentes* ». Peut-être se méfie-t-il aussi de possibles critiques envers un texte de piètre qualité qu'il a signé...

> *« Côté syndical, on ne se bat pas plus, on s'éreinte pas plus que ça sur ce sujet-là. Il y a d'autres sujets où on est plus vigilants. Le problème c'est que si vous mettez le sujet sur la table, vous créez une attente forte … Il y a tous ceux ou toutes celles pour le coup qui vont dire : de toute façon, on est plus mal loti, on est mal considéré, on est, on est, on est… Alors si moi je dis : ben si, tu vois, on a fait évoluer, on est passé de 3,2 à 3,4 %, et on a fait un gros effort, là on va vite sortir les poings ou du moins les griffes… Ou vous faites à la marge et vous ne faites pas une grande publicité parce que de toute façon, il n'y a pas de quoi faire une grande publicité, je parle dans les mesures concrètes pour les femmes (…) Je me vois mal défendre cet accord, en disant : c'est génial ! »*
> [André, délégué syndical FO, BOULANGE]

Cette configuration de mise en œuvre sélective, plus ou moins minimale, se retrouve également dans des entreprises, où l'accord égalité professionnelle est intégré, à côté d'autres outils de *soft law* (chartes, labels) dans une politique de gestion de la diversité ou de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). **Lorsque la direction devient un acteur-relais** qui s'approprie une partie des engagements de l'accord au nom des enjeux de *business*, **alors des moyens parfois conséquents peuvent être dégagés ou débloqués.** La mise en œuvre peut même être une période d'inventivité en termes d'actions par rapport au texte initialement élaboré. Ces actions s'appuient souvent sur des partenariats externes avec des cabinets-conseils, des associations, des observatoires ou des écoles, notamment autour de la mixité dans le recrutement, forme d'externalisation de la prise en charge des discriminations (Doytcheva, 2015). Comme dans le cas du handicap (Blatge, 2010), les syndicats adoptent alors des positions subtiles face à cet intérêt bien compris de l'employeur, entre soutien des actions initiées et mise en doute de la sincérité de ces engagements, voir critique explicite des opérations de sélectivité dans la mise en œuvre.

Le cas de MUTUELIA révèle en creux les limites du dispositif de négociation collective. Bien que les accords d'égalité professionnelle existent depuis plus de dix ans dans cette grande entreprise, dans le secteur des banques-assurances considéré comme pionnier en ce domaine, il a fallu cette volonté managériale pour impulser une véritable dynamique, comme le reconnaît Anne-Sophie, la nouvelle responsable du programme Parité. Lorsque l'enquêtrice la questionne sur les accords d'égalité professionnelle, elle tranche : « *Alors, je vais te dire, le problème des accords, c'est que de toute façon ils ne sont pas appliqués !* » Ce nouveau dynamisme s'explique par la volonté récente de la direction de MUTUELIA de s'emparer du sujet, et d'en faire l'un des vecteurs des transformations organisationnelles qu'elle souhaite impulser. Afficher un engagement patronal en faveur de la « parité » permet de résoudre des problèmes d'image et d'attractivité pour cette entreprise qui occupe une place mineure dans le secteur bancaire. Par ce biais, la direction souhaite apparaître comme un groupe moderne vis-à-vis aussi de ses clients, et veut attirer et fidéliser des cadres venu·e·s de structures plus prestigieuses. En interne, l'existence du programme Parité donne du crédit à la direction (en particulier auprès des femmes qui sont majoritaires dans l'entreprise) au moment où celle-ci a besoin de s'assurer du soutien des salarié·e·s dans le cadre du conflit qui l'oppose aux syndicats concernant l'avenir incertain de l'entreprise. La Direction générale peut ainsi fédérer autour d'elle les femmes cadres supérieures, les principales bénéficiaires de cette politique, et ainsi consolider ses allié·e·s au sein de l'encadrement dirigeant. Mais ces actions en faveur de la parité (et donc du seul dossier promotion ou mixité dans les métiers de direction) laissent de côté d'autres domaines de l'égalité professionnelle, mentionnés dans l'accord – et notamment la question des rémunérations.

- ***Une politique d'égalité négociée et participative : un modèle idéal, mais rare***

Cas plus rare dans notre échantillon, la politique d'égalité peut se décliner dans le respect des engagements élaborés conjointement par la direction et les représentants des salariés, et s'appuyer sur des moyens à la hauteur du diagnostic réalisé en amont. Surtout les

représentants du personnel sont associés aux processus de mise en œuvre, réalisés de manière concertée et se déclarent relativement satisfaits du bilan des actions réalisées. Quelles sont les configurations favorables pour une politique réelle d'égalité négociée ?

Le cas de PUBLIC-INFO se démarque dans notre échantillon par la complétude et l'outillage du côté de la mise en œuvre de l'accord. Plusieurs spécificités de cette entreprise soulignent en creux les éléments souvent manquants dans les autres cas étudiés. **Appartenant à un groupe en bonne santé économique et porteur d'une politique sociale avancée,** inscrite dans une histoire associée au service public, avec une main-d'œuvre très qualifiée et stable (95 % de cadres), le dialogue social à PUBLIC-INFO est soutenu et les syndicats sont très actifs. Un accord de droit syndical les autorise à envoyer un tract par voie électronique à l'ensemble des salarié·e·s deux fois par mois. La présence de négociatrices syndicales, engagées et formées sur le dossier égalité, disposant de droits syndicaux solides, permet des échanges riches et un suivi actif. Le DRH reconnaît qu'Isabelle, la présidente de la Commission Égapro (également secrétaire du CE), du syndicat majoritaire Unsa joue un rôle certain dans l'avancée de la question dans l'entreprise. Elle est très impliquée, bien formée à la question, et sollicite régulièrement les services RH sur les points qui lui paraissent problématiques. Ainsi, sous son influence, la direction a accepté d'étendre la période sur laquelle sont calculées les augmentations salariales en cas de congé maternité. Alors que la loi établit qu'à son retour de congé de maternité, la salariée doit bénéficier des augmentations qu'ont obtenues ses collègues pendant son absence, l'entreprise a choisi de considérer les augmentations perçues par les collègues pendant toute l'année de l'absence et non seulement sur la stricte période du congé. Le DRH explique : « *Donc nous on a décidé d'élargir la période de comparaison. On a été aidé pour ça par la présidente de la Commission égalité pro, qui nous a un peu challengé sur le sujet.* »

Autre spécificité, le service RH de PUBLIC-INFO est très étoffé en termes de personnel avec 25 salariés pour un effectif de 1 120 salariés. Le DRH transmet deux fois par an aux délégués du personnel une liste nominative des rémunérations de tout le personnel[32]. Les organisations syndicales majoritaires (Unsa et CFE-CGC) se servent de cet outil de *reporting* pour proposer à tout·e·s les salarié·e·s qui en font la demande une analyse individuelle de leur positionnement par rapport aux personnes occupant la même fonction et le même grade, ce qui facilite ensuite leur entretien annuel. Les managers disposent également d'outils d'aide à la décision pour réaliser les rattrapages salariaux qui ont été budgétés dans l'accord. L'enveloppe de rattrapage était de 250 000 euros en 2013, 100 000 euros en 2016 et 70 000 euros en 2017. Une liste de personnes identifiées comme étant *« en écart »* (par rapport à la médiane de sa catégorie d'emplois) est transmise aux managers, qui doivent alors examiner les situations individuelles et faire une proposition d'évolution de rémunération lorsque l'écart apparaît comme difficilement justifiable. Les services RH ont aussi mis en place des systèmes d'alerte automatisés qui signalent les *« situations problématiques »* dès qu'une personne dépasse la durée moyenne entre deux changements de grade ou pour les collaboratrices qui ont eu un

[32] Tous les éléments de rémunération ne sont pas fournis, mais sont indiqués la rémunération de base et les promotions et modifications de salaires intervenues en cours d'année.

congé maternité les deux dernières années. Ces outils de comparaison sont possibles car les rémunérations reposent sur une grille de rémunération par grandes catégories, qui articule la classification conventionnelle (le grade) et l'emploi occupé par le/la salarié.e (le niveau). Les rémunérations variables à la performance sont également intégrées dans ces outils de *monitoring* des rémunérations.

Mais en raison des attentes et du niveau d'information des syndicalistes de PUBLIC-INFO, ces dernières ont quand même émis des critiques concernant l'incomplétude de la mise en œuvre. Ces contextes où les acteurs syndicaux sont forts, féminisés et bien formés peuvent en effet générer des formes de « frustration relative » par rapport à des aspirations élevées. Aujourd'hui, la Commission Égapro souhaite travailler davantage sur la question des promotions et réclame « *qu'au-delà du processus de rattrapage, il y ait une campagne d'analyse des passages de grade en grade pour les femmes, afin d'identifier les retards de promotion accumulés au cours de la carrière* ». Philippe, le DRH adjoint chargé des relations sociales, reconnaît lui-même que la mise en œuvre imposée par la direction, très encadrée par la DRH et concertée avec la Commission Égapro, ne se fait pas sans réticences du côté de la majorité des informaticiens (hommes) : « *C'est vrai qu'on est dans un milieu très masculin, voire peut-être un peu machiste... la perception d'un certain nombre d'opérationnels, c'est que la DRH oblige à avancer les femmes parce qu'elles sont des femmes. Et ça je l'ai quand même entendu un certain nombre de fois, avec les dents un peu serrées et avec la restitution extrêmement utile qui peut en être faite comme : "Si tu es avancée, c'est parce que tu es une femme"* ».

Une autre étude de cas nous permettent de souligner que **des actions en faveur de l'égalité peuvent être mises en œuvre de manière concertée, même dans des PME** et en cas de contexte économique défavorable, quand direction et syndicats décident d'agir de concert. Une dynamique constructive et participative s'est mise en place après l'accord à DOOR, sous l'influence d'un syndicat CFDT outillé et bien implanté (près de 50 % d'adhérent·e·s)[33]. Une commission de suivi de l'accord égalité a été mise en place et a travaillé en liaison avec le CHSCT sur l'aménagement des postes de production, avec un ordre de priorité et des réunions régulières tous les 6 mois pour suivre les évolutions. Un mélange d'actions rapides et régulières dans la durée a permis aux salarié·e·s de voir les bénéfices concrets de ces actions pour elles : des femmes ouvrières promues pour la première fois conductrices de ligne, un atelier où la mécanisation de certaines opérations a vraiment réduit la pénibilité pour tous les salariés. Le CHSCT a aussi cherché et obtenu des financements pour ces actions en faveur de la qualité de vie au travail auprès de la caisse de retraite. La mise en œuvre n'est pas seulement un problème de moyens, car il s'agit ici d'une PME en difficulté économique, qui vient de connaître deux plans de départs volontaires ciblés sur les seniors. Les arbitrages budgétaires ont été réalisés de manière concertée, en intégrant les contraintes de l'entreprise, et au final les objectifs fixés sont réalisés à 75 % pour le domaine des conditions de travail au bout de trois ans. L'avis positif d'Yvon, le délégué syndical CFDT repose donc sur la bonne

[33] Dont les demandes ont été soutenues par le « cluster égalité » de l'Aract (déjà mentionné p. 29).

volonté de la direction, la démarche participative et des actions déjà entreprises dans le respect de l'ordre de priorité, même si tous les problèmes ne sont pas réglés :

> *« Il y a des actions qui ont été faites rapidement. Ça a changé la vie à beaucoup de monde. Et comme nous on voyait que les choses commençaient à se faire, on n'a pas été non plus… faut pas non plus pousser mémé dans les orties. Et puis on voit que les choses se font dans l'ordre que l'on avait indiqué. Sur l'atelier PVC, où il y avait une manutention énorme, on arrive quasiment à zéro. Mais on sait très bien que certaines machines, ça demande un gros investissement… »*
> [Yvon, DS CFDT, DOOR]

Dans le volet 1 de cette étude[34], a été dégagée la hiérarchie des acteurs autorisés de la mise en œuvre, telle qu'elle est prévue formellement par les textes. Le management, l'encadrement, la hiérarchie (49 %) et les services RH (44 %) arrivent largement devant les IRP (12 %) et les salariés de l'entreprise (6 %). Une enquête par questionnaire auprès de DRH de plus de 1 000 entreprises (Apec, 2012) dégage cette même hiérarchie des acteurs chargés d'agir sur l'égalité professionnelle : d'abord la direction et les managers (45 %), loin devant les IRP (35 %), puis très en dessous les syndicats (20 %), les femmes salariées (20 %) et les hommes salariés (17 %). Cette hiérarchisation qui correspond au fonctionnement vertical des grandes entreprises apparaît cependant plus complexe dans nos monographies. Parfois des syndicalistes se révèlent être des acteurs non autorisés, mais actifs, de la mise en œuvre, notamment face à des directions ou managers réticents. Des réseaux féminins peuvent aussi devenir des actrices ou ambassadrices convaincu·e·s qui « font vivre » les engagements prévus au départ dans l'accord égalité négocié avec les syndicats. Ces acteurs-relais peuvent travailler de manière concertée, mais parfois se retrouvent en concurrence ou en tensions, notamment en cas de mise en œuvre sélective.

## 3.2 Qui sont les acteurs-relais de la mise en œuvre ?

### ➢ ***Des responsables RH ou égalité, avec quelles influences ?***

Si les services RH sont identifiés comme les principaux responsables de la mise en œuvre, les PME sont *de facto* dans une situation problématique à cet égard. Dans toutes les PME de notre échantillon, **le fort *turn-over* des responsables RH, leur manque de temps et souvent leur inexpérience** (notamment dans le cas d'étudiant·e·s en contrat d'apprentissage) rend complexe la question du suivi dans la durée. Si à BOULANGE, le suivi annuel prévu pour des mesures négociées est traditionnellement fait au sein du comité d'entreprise, cette procédure aurait été contrariée par le départ et la vacance de poste du DRH pendant 9 mois. Le poste a été occupé par intérim et à mi-temps pendant cette période par une personne du siège. Virginie, la juriste sociale de BOULANGE, avoue avoir été par la suite débordée et avoir délaissé ce suivi pendant toute cette période. L'accord, qui est entré en vigueur en janvier 2015, n'a donc pas, pour lors, fait l'objet d'un suivi : « *je ne sais pas où on en est aujourd'hui* », avoue-t-elle. Dans le cas atypique de DOOR, la mise en œuvre s'opère

[34] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

d'ailleurs grâce à la stabilité de l'équipe syndicale CFDT coordonnée par Yvon, malgré la non-continuité des responsables RH, dans un contexte plus général de « crise » de la gouvernance d'entreprise. Une expertise économique sur les comptes, demandée par le comité d'entreprise, a révélé que les bénéfices étaient détournés par la holding, et entraîné la nomination d'un nouveau DRH.

Mais dans les grandes entreprises de plus de 300 salariés, où les services RH sont plus étoffés en termes de personnel, la mise en œuvre soulève **la question du (faible) pouvoir des ressources humaines par rapport à d'autres acteurs** : par rapport à la direction générale, aux autres directions opérationnelles (technique, finances, communication) et à la ligne managériale. Parfois une « responsable égalité/mixité/diversité », généralement une femme blanche cadre supérieure, est officiellement chargée d'incarner cette politique en faveur des femmes au sein de l'entreprise, mais elle n'est pas obligatoirement rattachée au service des ressources humaines. Suivant les contextes, elle peut dépendre de la direction générale (indice d'un soutien fort du PDG), de la « délégation aux cadres dirigeants » ou de la direction « gestion des carrières » (indice d'une politique ciblée sur le plafond de verre), de la direction au développement durable (indice d'une approche globale RSE), de la direction de la communication (indice d'une orientation sur la « marque-employeur »). Elle peut être chargée de l'ensemble des dossiers diversité (principalement femmes, handicap et seniors en France), ou devoir travailler en collaboration avec d'autres responsables, ayant chacun leurs priorités et marges budgétaires distinctes (Garner, Recoules, 2014 ; Bereni, Prud'homme, Coulon, 2017).

L'isolement des responsables égalité/diversité, leur faible pouvoir d'influence, le manque de continuité et parfois leur inexpérience sur le dossier est un trait récurrent déjà souligné par d'autres études (Wierink, Méda, 2005 ; Bereni, Prud'homme, Coulon, 2017). Si les cadres des RH de ASSURVIE sont ainsi sensibles personnellement à ce thème (ce sont souvent des femmes), elles ont peu de pouvoir pour peser réellement sur le contenu des politiques. Avec une direction centrée sur la question de la profitabilité, dans une entreprise en très bonne santé financière et en expansion, selon Odette, DS CFDT, les réorganisations continuelles et le fort *turn-over* au sein du service des ressources humaines ne facilitent pas le suivi des politiques RH sur le long terme. Ainsi, l'accord de ASSURVIE signé en 2015 prévoyait que soit établie *« une cartographie des familles professionnelles afin d'identifier celles pour lesquelles le principe de mixité ne serait pas respecté »*, ainsi qu'une commission chargée d'identifier et de corriger les écarts de rémunération pour les salariées en décrochage. Ces deux chantiers ont été renvoyés à l'année suivante, mais rien n'a semble-t-il été fait en 2017 lors de l'enquête. Malgré le peu d'empressement de la direction, deux mesures centrées sur la parentalité ont été mises en œuvre : maintien du salaire à 100 % pour les congés paternité, et offre de 10 berceaux dans une crèche inter-entreprises. À noter que ces deux mesures qui ne demandent que du temps de traitement administratif des dossiers de demandes individuelles, sont relativement indépendants de la ligne managériale et peuvent bénéficier d'aides fiscales (*via* le crédit impôt famille).

Dans certaines entreprises, la mise en œuvre de l'accord égalité est pourtant décentralisée symboliquement avec des « référents égalité » au sein des services RH des établissements ou « *business units* », sous la coordination de la responsable égalité/mixité/diversité. Ces correspondant·e·s ont donc un rôle officiel, inscrit dans l'organigramme, de suivi de la politique d'égalité au niveau de leur zone géographique, et font office d'interlocuteur privilégié pour les managers comme pour les salarié·e·s. C'est le cas par exemple de TRANSPORT ELEC, une grande entreprise du secteur de l'énergie où l'égalité professionnelle est désormais intégrée aux pratiques des services RH (il s'agit du 4e accord égalité). Cette « bonne pratique » est d'ailleurs recommandée dans l'accord de branche des industries électriques et gazières de 2014 et existe dans la plupart des grandes entreprises du secteur de l'énergie, comme EDF, GrDF ou POWER. Cependant, à TRANSPORT ELEC, à part la responsable diversité (qui s'occupe en priorité de l'égalité femmes-hommes et du handicap), aucun recrutement au niveau local n'est venu renforcer cette nouvelle mission des référents égalité, qui s'est rajoutée à l'ensemble des dossiers RH à suivre. Le temps de travail nécessaire à la mise en œuvre des mesures négociées est généralement sous-estimé, comme l'a déjà signalé une étude sur les accords seniors (Caser, Jolivet, 2014). De plus, Chantale, la responsable diversité, très récemment recrutée, ne possède aucun pouvoir managérial pour imposer des priorités et avoue disposer de peu de moyens matériels et humains :

> *« Mon rôle, c'est d'assurer un esprit de réseau au niveau de l'égalité professionnelle. Je dois animer la politique, mais je n'ai aucun pouvoir managérial »*
> [Chantale, responsable diversité, TRANSPORT ELECT]

Éliane et Philippe, les négociateurs CFDT de cette même entreprise, soulignent également qu'aucun budget spécifique n'est prévu, excepté pour les aménagements des locaux pour faciliter l'intégration des femmes dans les métiers manuels (ici la rénovation des vestiaires et sanitaires). Victoria, la négociatrice FO, insiste sur la difficulté plus générale pour les ressources humaines à faire appliquer les accords dans chacun des établissements, ce qu'elles ne peuvent faire qu'avec une *« réelle envie »*. Philippe partage également ce point de vue qu'il élargit à l'ensemble des accords portant sur des domaines sociaux :

> *« Je crois qu'il y a de la volonté mais il n'y a pas les moyens, et c'est lié à quoi ? C'est lié au poids des RH aujourd'hui dans l'entreprise. C'est pour ça qu'on se retrouve en difficulté sur l'accord Égapro, comme sur l'accord handicap ou sur l'accord aménagement de temps de travail. Parce qu'il n'y a personne qui dit à un moment donné aux managers : 'Y en a marre, vous respectez l'accord, point barre !' »*
> [Philippe, DS CFDT, TRANSPORT-ELEC]

Ce cas d'espèce illustre plus généralement la faiblesse structurelle des ressources humaines par rapport aux autres directions et à la ligne managériale. L'appréciation des RH comme une fonction support productrice de « coûts » (sans bénéfices[35]) et la progressive tendance à l'externalisation de certaines de ses fonctions (recrutement, paye, formation, événements ou sites intranet RH, cellule d'écoute) participent de **cet affaiblissement tendanciel du pouvoir**

[35] Notamment par les cabinets-conseils en stratégie qui conseillent les directions en matière de réorganisations.

**et du prestige des services RH**[36]. La mise en œuvre des politiques RH est aussi affectée par la forte féminisation de la profession RH, ses ressources et position de pouvoir étant marquées par les rapports de genre au sein des organisations (Blanchard, 2013). TRANSPORT ELECT était ainsi jusqu'à 2004 une direction d'une entreprise d'énergie, où la DRH était très outillée et professionnalisée, face à des syndicats forts, s'appuyant sur des services administratifs aux effectifs conséquents, le tout étant lié à un statut d'emploi complexe et protecteur. Depuis sa filialisation, la réorganisation de l'entreprise en quatre grandes directions métiers a renforcé le pouvoir organisationnel des directions et managers opérationnels et affaibli les ressources humaines en les éclatant entre les différents établissements. Cette organisation *« en silos »* a diminué la capacité des services RH d'imposer leurs orientations face aux directeurs opérationnels, ingénieurs toujours issus des grandes écoles et des corps de l'État, et donc à faire appliquer les accords dans chacun des établissements. Si l'accord prévoit des actions pour contrer la faible féminisation du recrutement, aucun budget spécifique n'est prévu, excepté pour des aménagements des locaux. De plus, les services RH n'ont aucune prise sur les pratiques de recrutement et de promotion aux mains des managers, qui privilégient pour les postes de cadres, même commerciaux, les jeunes diplômées en sortie d'écoles d'ingénieurs – toujours très masculinisées, aux alentours de 20 % de femmes –, empêchant ainsi d'élargir le vivier à des candidatures plus féminines.

Dans certaines grandes entreprises, on voit aussi poindre un investissement sélectif des DRH, qui délaissent le suivi de la négociation collective pour investir davantage la « communication RH », avec des partenaires ou prestataires extérieurs. **Choix assumé, ou principe de réalité, travailler avec des acteurs et actrices externes à l'entreprise permet souvent des résultats plus rapides,** au moins en termes d'images, ou permet de contourner l'inertie de la ligne managériale. La dissociation entre le suivi obligatoire de la négociation collective et la politique managériale unilatérale à l'initiative de la direction est parfois incarnée par la cohabitation dans l'organigramme de deux responsables de l'égalité femmes-hommes, à l'image de MUTUELIA. D'un côté, Marie, une responsable du service Diversité et santé au travail (qui compte 5 personnes), chargée officiellement du suivi des accords et de l'animation de la commission de suivi. Elle est considérée comme *« placardisée »* ou *« désinvestie »* selon différents interlocuteurs de l'enquêtrice (cadres du siège). Dans ce service travaille aussi Christiane, qui est à titre personnel sensibilisée et investie sur la question, mais qui a objectivement peu de pouvoir d'influence… De l'autre côté, Anne-Sophie, la nouvelle responsable du programme Parité de MUTUELIA, considéré comme un projet stratégique pour la direction, est rattachée au directeur de la gestion des carrières (des cadres). Issue du département communication interne, elle a travaillé antérieurement dans une multinationale considérée comme *leader* sur la question, et s'appuie principalement sur le réseau féminin, composé de cadres supérieures. Elle dispose d'un budget propre, qui lui permet de rémunérer des consultant·e·s en diversité qui animent la formation sur la lutte contre les stéréotypes, à destination des managers. Elle réussit aussi à imposer, en s'inspirant d'autres multinationales

[36] Certaines entreprises se dotent ainsi de services d'écoute psychologique et juridique, en matière de risques psychosociaux ou de discrimination, qui sont externalisés à des cabinets-conseils ou à des associations (AFMD-ORSE, 2013).

et des recommandations de l'ORSE[37] et de l'AFMD[38] (Cornet, 2014), que 10 % de la part variable de la rémunération des managers soit liée aux objectifs sur la mixité des équipes. Certains engagements formulés de manière floue dans l'accord négocié *(« sensibiliser, informer et former les hiérarchiques et les RH », ou « limiter les stéréotypes par des formations et informations internes »)* ont donc trouvé une réalisation partielle grâce à ce programme Parité. Mais le périmètre d'actions est restreint par rapport à l'accord initial.

Dans le secteur du numérique, les syndicalistes de CONSULT-IT reprochent aussi à leur DRH de se désintéresser des questions sociales internes et de la négociation collective pour se centrer sur la communication externe, l'événementiel, afin d'attirer des jeunes candidat·e·s sur un secteur en tensions. La DRH (un directeur et une directrice adjointe) n'anime pas les comités d'entreprise, qui sont délégués à la direction des affaires sociales (un directeur et une directrice adjointe), composés de juristes spécialisés en droit social, qui n'ont aucun pouvoir sur les décisions des managers. *« Ce ne sont que des passe-plats »* selon Alain, DS CGT, qui qualifie le DRH opérationnel de *« GO de Club Med »* puisqu'il s'occupe surtout des activités culturelles pour fidéliser les jeunes consultant·e·s (jeux, soirées, vacances) et tenter ainsi de réduire le turn-over très élevé. Dans le bilan de l'accord Égapro, en 2016, la DRH se félicite d'avoir réalisé toutes les actions prévues en matière de recrutement : participation aux forums et salons des écoles spécialisées en informatique (45 concernant les « consultants » placés en mission chez les clients et 2 concernant les « salariés de structure », ce qui recouvre les fonctions support) ; participation à la commission « femmes du numérique » de la branche Syntec et partenariat établi avec une école d'ingénieurs, l'École polytechnique féminine[39] (EPF).

Pourtant, ces actions de communication RH vis-à-vis de l'externe n'ont que peu d'effets concrets sur la faible mixité du recrutement à CONSULT-IT, comme dans l'ensemble des métiers du numérique : les femmes ne représentent que 17 % des embauches en 2016, taux similaire à 2014 (même si la direction, comparant d'année en année, se félicite de l'amélioration de +1 % en 2016 par rapport à 2015). Dans ce cas, ce sont moins les stéréotypes de la ligne managériale que les outils informatisés de recrutement, centrés sur le diplôme initial et l'expérience professionnelle qui posent problème. Alors que les métiers de l'informatique à ses débuts ont été investis par des femmes diplômées universitaires en sciences depuis les années 1950 jusqu'aux années 1980, notamment autour de la programmation, le recrutement n'est plus ouvert aux profils d'« autodidactes » formés sur le tas. Il est désormais centré sur des écoles spécialisées, qui attirent des jeunes « *geeks* » et peu d'adolescentes (Stevens, 2016). Le processus de recrutement passe désormais presque uniquement par l'identification de CV sur des plateformes numériques, les « *jobs boards* » (Monster, CadreEmploi OestJob, WebEnfineering) et les réseaux sociaux. Or **cette identification numérique par mots-clés tend à sous-représenter les femmes** : « *la part des femmes dans le nombre de CV identifiés est stable, passant de 12,9 % en 2015 à 12,5 % en*

[37] Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.
[38] Association française des managers de la diversité.
[39] École d'ingénieurs à qui une taxe d'apprentissage de 5 000 € a été versée (sans préciser ce que cela représente dans la taxe globale), et en sachant qu'EPF est mixte depuis 1994.

*2016 »*. Cette identification numérique de masse, en raison à la fois de la croissance de l'entreprise et du turn-over (992 embauches en 2016, pour près de 32 000 CV identifiés et 22 000 entretiens), est pourtant réalisée une équipe ultra-féminisée de chargées de recrutement : 60 femmes pour 8 hommes. Les chargées de recrutement font un travail routinier peu valorisé, sont très mal traitées, avec une pratique systématique de deux périodes d'essai non renouvelées pour réduire les coûts RH. Surtout, la rémunération des petites mains du recrutement ne dépend pas de la féminisation des embauches, elle repose uniquement sur le volume d'entretiens qu'elles réussissent à décrocher pour les managers, qui réalisent *in fine* l'embauche de consultant·e·s pour des projets facturés auprès de clients industriels… Dans ce contexte, personne ne prend le risque de prendre des profils atypiques qui demanderaient un temps de formation *in situ* plus important qu'un jeune homme diplômé sorti d'une école spécialisée d'informatique. Dans les années 1970 et 1980, l'informatique avait embauché davantage de femmes, dans un contexte d'ouverture à des « autodidactes » de l'informatique, souvent des diplômé·e·s universitaires de sciences reconverti·e·s dans ce secteur en expansion (Stevens, 2016).

- ***Des managers responsables, mais souvent sceptiques sur les actions positives***

Quand des actions sont soutenues par la direction et la DRH, notamment celles concernant le recrutement, la promotion, l'articulation des temps ou la rémunération, elles engagent en priorité les « managers », les encadrants de proximité qui réalisent l'évaluation des salariés et sont décisionnaires *in fine* des actes de gestion du personnel (augmentations, promotions, formations, dérogations horaires et autorisations d'absence). Or malgré la légitimité croissante de la grammaire paritaire et de l'outil des « quotas » dans différentes sphères d'activité (Bereni, Revillard, 2007 ; Laufer, Paoletti, 2015), dans plusieurs cas étudiés, on observe une forte réticence des managers (hommes, et parfois femmes) à l'égard de dispositifs qui pourraient s'apparenter à une action positive réservée aux femmes. La logique de réparation et de protection des groupes discriminés est mise à distance, révélateur d'une certaine « managérialisation » du droit antidiscriminatoire (Edelman, Fuller, Mara-Drita, 2001).

Ces réticences ne reposent pas seulement sur des stéréotypes (qui dévaloriseraient les compétences professionnelles des femmes, ou les verraient avant tout comme des mères ou des objets sexuels), mais sont **des oppositions de fond au principe des actions positives,** particulièrement quand elles correspondent à un traitement catégoriel « réservé aux femmes ». La distinction entre « politique d'égalité libérale » et « politique d'égalité radicale », établie par Nick Jewson et David Mason dans les années 1980 à propos des politiques d'*equal opportunity* en Angleterre, semble toujours d'actualité pour penser les réticences des managers (Jewson, Mason, 1986 ; Conley, Page, 2017). Les cadres et dirigeants soutiennent une approche libérale de l'égalité qui vise à s'assurer à court terme que les règles du jeu au niveau formel ne sont pas discriminantes envers les individus, femmes comme hommes, avec une certaine bureaucratisation managériale des procédures. Les cadres masculins français s'opposent en majorité à une approche radicale de l'égalité, qui vise à contre-balancer la discrimination systémique envers un groupe ou une catégorie (les femmes, ou les minorités

ethniques), par une politisation de la décision, à l'image des quotas ou objectifs chiffrés. De plus, particulièrement en France, **les cadres masculins défendent souvent une vision de « l'égalité universaliste », fondée uniquement sur le mérite,** le talent, la performance et la compétence et qui ne devrait pas prendre en compte le genre de la personne.

Le cas de MUTUELIA est exemplaire à cet égard concernant la réticence aux actions positives des managers (notamment hommes) pourtant engagés dans un programme Parité. Le PDG a fermement marqué son opposition à toute forme de quota, et un homme membre du réseau Parité intervient en réunion pour rappeler *« qu'on ne fait pas de la discrimination positive »*. L'objectif de féminisation de l'encadrement peut être audible par les managers si elle repose sur une évaluation au « mérite » en accord avec l'objectif au masculin-neutre affiché par la politique Parité : mettre « *les bons talents au bon endroit* ». L'inégalité dans la promotion est à leurs yeux le facteur explicatif premier des écarts globaux de rémunération et la solution ultime pour les résoudre, solution qui a l'avantage de laisser inchangées la hiérarchie salariale et la structure des rémunérations. Jamais ne sont envisagés, par exemple, un rééquilibrage des rémunérations entre les différents niveaux hiérarchiques ou une revalorisation collective de certains métiers à prédominance féminine (solution pourtant préconisée au niveau national par le Défenseur des droits, *cf.* Défenseur des droits, 2012, et le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, *cf.* CSEP, 2017). Les différents rééquilibrages salariaux imposés par le Code du travail et l'accord (augmentations obligatoires au retour des congés maternité et enveloppes de rattrapage) sont souvent présentés comme problématiques car ils contreviennent au principe de rémunération de la performance au « mérite » individuel. Qualifiés d'« *enveloppes roses* », ces rattrapages seraient humiliants pour les femmes et susciteraient des résistances chez les hommes. Le possible détournement des enveloppes de rattrapages aux mains des managers, qui n'auraient pas été affectés aux « bonnes personnes » ou leur effet pervers sur les procédures d'augmentation individuelle - les managers privilégiant les hommes pour compenser le rattrapage de leurs collègues féminines ou pour réduire leurs plaintes, nous a été évoqué dans deux cas (CONSEIL TECH et INFO.Inc). Ces soupçons sont réduits quand les décisions de rattrapage des managers sont encadrées fortement par des outils d'aide à la décision, ce qui ne diminue cependant pas l'impression des managers d'un certain « favoritisme » dont feraient désormais l'objet les femmes cadres (cas de PUBLIC INFO).

Surtout, plusieurs syndicalistes ont souligné que ces enveloppes de rattrapage changent peu les écarts effectifs, surtout quand les causes organisationnelles n'ont pas été traitées. Par exemple, à INFO.Inc, en période de tensions sur le marché de l'informatique, et de contexte local de plans sociaux successifs, les salaires ont eu tendance à augmenter pour certains hommes cadres expérimentés, afin de les retenir ou les attirer. De plus, la méthode des « compa-ratio » excluait du rattrapage des personnes trop éloignées du salaire moyen de leur métier, des *« étoiles noires »* selon la CGT, dont beaucoup d'assistantes de direction âgées, recrutées depuis longtemps.

De même, à CONSULT-IT sur la promotion, on ne peut qu'être saisi par le bilan positif des actions réalisées que réalise la DRH, qui sont principalement de l'ordre de l'égalité de

traitement (les managers ne doivent pas prendre en compte le sexe ou les évènements familiaux dans la promotion et les augmentations), et leur absence d'effet sur le problème identifié. En effet, comme trois ans auparavant, fin 2016, on ne trouve toujours qu'une femme parmi les dix hautes rémunérations, 17 % de femmes parmi les fonctions d'encadrement et décisionnel (soit 35 femmes). Si la durée moyenne entre deux promotions s'est réduite pour tous, elle a recréé un écart en défaveur des femmes (2,45 années contre 2,24 années pour les hommes). Suivant les représentants syndicaux, la cause principale de ces écarts entre des textes volontaristes sur l'égalité professionnelle et la reproduction des différences diverge. Pour Khadija, DS CFE-CGC, c'est plutôt l'individualisation de la relation d'emploi, la décentralisation des décisions devenues « manager dépendant », la séparation des structures en silos avec des politiques autonomes, sans garde-fous collectifs, des formules mathématisées de salaire de marché, qui recréent ces écarts de situation.

> *« Les managers n'ont aucun bagage en droit social, CONSUL-IT ne recrute que des profils de commerciaux, qu'elle forme dans son école en interne, en privilégiant un profil : bêtes et disciplinés. On leur fait croire qu'ils sont leurs propres patrons, avec leur propre agence, et qu'ils font ce qu'ils veulent, et tous les objectifs des commerciaux sont construits sur cette base. Ils « vendent » du consultant aux clients, avec des objectifs individualisés de rémunération, où tout est modélisé par des formules mathématiques et aucun système de régulation. Par exemple, au nom du salaire de marché, un programmeur informatique vaut moins s'il travaille pour l'industrie automobile, qui connaît des difficultés, que pour un secteur lucratif comme l'aéronautique. »*
> [Khadija, DS CFE-CGC, CONSULT-IT]

Pour Laurent, DS CGT, c'est surtout la stratégie financière de l'entreprise qui est au cœur de ces inégalités. La formation des managers à CONSULT-IT ne viserait pas à les aider à respecter le droit et à mettre en œuvre l'égalité, mais au contraire à savoir comment contourner le droit du travail pour continuer à individualiser la relation d'emploi et la rémunération :

> *« Dans ces boîtes du numérique, même à la fédération patronale, la formation aux accords, ça consiste à apprendre les techniques pour mieux les contourner sans se faire prendre. Ils restent dans les clous à la limite du légal. Et même quand ils ont l'inspection du travail et un procès aux prud'hommes, leur réaction est de se dire : "on s'en fout". Comme le révèle le bilan social, ils budgètent le risque de recours aux prudhommes, et ils sont prêts à payer, pour se débarrasser des consultants dont ils ne veulent plus, comme ceux qui refusent une mission trop loin de chez eux, ou celles qui veulent revenir après leur congé maternité. Dans une agence en province, ils ont l'inspecteur du travail sur le dos, et le directeur des affaires sociales a dit : 'Je ne vais quand même pas m'emmerder pour un petit fonctionnaire !' »*
> [Laurent, DS CGT, CONSULT-IT]

➢ ***La commission égalité, lieu de collaboration entre convaincu·e·s ?***

Dans les grandes entreprises de plus de 300 salariés, la structure chargée du suivi de l'accord égalité professionnelle est officiellement la « commission égalité professionnelle ». Le Code du travail ne précise rien quant à la composition ou au fonctionnement de cette commission. Le nombre de membres, les modalités de désignation, la présence d'expert·e·s, de techniciens, le nombre de réunions de cette commission sont librement fixés. De même, l'attribution de moyens matériels et/ou financiers, le paiement des heures passées en réunion, etc. sont à négocier avec l'employeur (Garner, Recoules, 2014). Nos études de cas soulignent donc la **diversité des situations, qui vont de la structure fantôme ou fantoche, à la structure collaborative et participative.** Ces commissions sont en effet très marquées par les traditions de dialogue social et notamment de partage des informations considérées comme « sensibles », les rémunérations et décisions de promotions.

Dans des secteurs avec une tradition de dialogue social installé, comme l'énergie ou les banques-assurances, les commissions égalité professionnelle se réunissent généralement, souvent une fois par an, avec des représentants des organisations syndicales signataires. Mais ces commissions peuvent être de simples réunions d'information sur des documents bilans élaborés par la direction, ou des chambres d'enregistrement, quand les syndicalistes s'intéressent peu à ce dossier. La capacité propre du comité d'entreprise d'influencer le processus de suivi semble relativement réduite dans les cas des politiques d'égalité patronales, à la fois en raison du faible temps consacré (une ou deux réunions annuelles) et parfois du fait du *turn-over* des représentants du personnel. Dans le cas de MUTUELIA, les membres de la Commission égalité du Comité central d'entreprise se plaignent à la fois de leur marginalisation dans l'élaboration de la politique Parité et de leur difficulté à obtenir des informations pertinentes et transparentes pour suivre les actions, notamment sur les écarts de salaire. *« Ce sont sans doute des initiatives positives (…) mais je ne voudrais pas qu'on contourne et détourne l'accord égalité professionnelle qui a été signé, où on dispose d'indicateurs pertinents »,* déclare ainsi une représentante CFDT à la direction[40]. Cependant, syndicalistes et représentant·e·s du personnel sont obligés de se montrer coopératifs ; refuser de participer à ce programme serait laisser la direction bénéficier seule de l'image positive générée par la thématique égalité. Ainsi les représentant·e·s acceptent-ils/elles la proposition complaisante de la direction d'être inclus dans la « formation aux stéréotypes » prévue pour le réseau Parité. La présence des syndicalistes dans ces espaces permet toutefois de réintroduire une analyse en termes de classes sociales, qui tend à être négligée par la direction. « *L'égalité professionnelle est aussi pour toutes les femmes, même celles des niveaux inférieurs* », rappelle ainsi une représentante CFDT, qui insiste sur le fait que tout n'est pas « *culturel* » et plaide pour une approche plus matérialiste des inégalités, notamment de salaires[41].

Le recours à **des expertises en aval pour suivre la mise en œuvre des accords** est beaucoup moins répandu que le recours en amont pour faire le diagnostic préalable obligatoire à la

[40] Source : Procès-Verbal du Comité d'entreprise de MUTUELIA.
[41] Source : Procès-Verbal du Comité d'entreprise de MUTUELIA.

négociation. Pourtant, par rapport à la distribution d'enveloppes de rattrapage, le cas de CONSEIL TECH montre bien que c'est grâce au rapport d'expertise que les représentants du personnel ont pu souligner les biais réintroduits par les comportements des managers. Ayant distribué aux femmes des augmentations au motif de la réparation de la discrimination passée, les managers privilégiaient en retour les hommes lors des augmentations annuelles individuelles afin de compenser ce qu'ils estimaient être des augmentations « indues » ou « imméritées » (*cf. infra*). Dans la même configuration (secteur informatique, entreprise composée en majorité de cadres), à INFO.Inc, c'est grâce au rapport d'expertise remettant en question l'usage d'une régression multilinéaire par la direction que les négociateurs, CFE-CGC en tête, ont pu renégocier et obtenir en NAO une enveloppe de rattrapage de 900 000€ distribuée sur deux ans. La médiation du cabinet-conseil a permis de trouver au final un accord, sous la menace de saisir la justice, la direction proposant au départ 70 000 euros, alors que les syndicats demandaient 1,2 millions d'euros… Mais comme les rapports d'expertise sont relativement coûteux (en raison des prix élevés des cabinets-conseils sur ce segment de marché, et du temps nécessaire pour collecter et analyser les données pertinentes), les directions rechignent à des expertises annuelles, ce qui peut nuire au suivi annualisé de la mise en œuvre des actions en matière de rémunération.

Dans des grandes entreprises avec des services RH étoffés, nos études de cas rappellent aussi que ces bilans peuvent être réalisés en interne, à moindre coût, et **facilitent un contrôle continu plus formateur en termes de connaissances**. Dans le cas de PUBLIC-INFO, le « *monitoring* » est à la fois réalisé en interne et est aussi poussé par le niveau groupe. Une commission au niveau groupe est chargée de comparer les différents accords égalité femmes-hommes du groupe et les politiques d'égalité professionnelle menées au sein de chaque entité. Le DRH de PUBLIC INFO participe lui-même à ces réunions. Les organisations syndicales investissent modérément cette commission (sur les cinq organisations syndicales représentées, seule l'Unsa, majoritaire et très féminisée avait envoyé Isabelle, la DS), mais ce dispositif a, selon le DRH, des effets d'harmonisation par le haut au sein du groupe. La valorisation de l'expertise externe est souvent relayée par des cabinets-conseils ou des associations qui ont un intérêt objectif à ces pratiques d'évaluation externalisée sur un « marché de l'égalité » encore peu rentable[42] (Blanchard, 2013). La présente recherche plaide aussi pour un **réinvestissement dans l'expertise interne, condition d'un contrôle continu et d'un suivi dans la durée.** Les accords devraient spécifier en amont que des moyens RH en temps et en compétences doivent être dédiés au suivi, *via* des études quantitatives, mais aussi des études qualitatives, afin de suivre de la manière la plus complète et objective la mise en œuvre des actions.

**L'absence des organisations non signataires des commissions de suivi**, qui n'est pas inscrite dans le Code du travail, mais est une pratique défendue conjointement par la direction et les organisations syndicales signataires, pose aussi objectivement des problèmes en termes

[42] Les récentes ordonnances Travail de 2016 ont cependant fragilisé le droit à l'expertise, puisque 20 % du coût restera à la charge du comité d'entreprise, ce qui va sans doute en réduire l'usage au profit de dossiers considérés comme plus « prioritaires ».

d'apprentissage et de démocratie en entreprise. Quand certaines organisations syndicales refusent de signer parce qu'elles considèrent que l'accord est de piètre qualité, voire non-conforme au droit, ou quand elles ne peuvent signer parce qu'elles ne sont pas représentatives sur le périmètre de l'accord, elles sont alors exclues du suivi de l'accord. Cette absence des syndicats non signataires du suivi des accords est une réelle perte en termes de compétences et de savoirs, décourage les « bonnes volontés » et limite les effets d'apprentissage par rapport à la dynamique de re-négociation.

- ***Le monitoring, débat sur la confiance et la transparence des indicateurs***

Le suivi des accords sur la base de l'analyse des indicateurs se fait le plus souvent au niveau des IRP et est rarement intégré directement au niveau des processus RH. Il se réalise plutôt de manière informelle dans les PME, à partir d'informations parfois parcellaires. Au niveau des groupes, le suivi s'effectue de façon globale et cloisonnée, avec parfois une commission de suivi *ad hoc*, mais qui aboutit à une perte de la dimension locale dans l'analyse des évolutions. On observe également **des difficultés de suivi dans la durée, étant donné l'évolution des périmètres juridiques désormais très complexes – groupe, UES, entreprise –** et la pratique, pour les plus grands groupes, de sortir les cadres dirigeants dans des sociétés gérées à part. Ces sociétés peuvent ainsi gérer des contrats de travail très individualisés, avec des profils plus internationaux, et aussi maintenir davantage de confidentialité sur les hautes rémunérations.

Dans le cas de TRANSPORT ELEC, il existe un groupe de suivi au sein du CE, composé de deux représentants de chaque syndicat signataire et de la direction, où sont examinés des indicateurs de suivi associés à chacun des objectifs. Or ces indicateurs sont très peu détaillés et apparaissent aux acteurs comme très flous. Le RSC lui-même est peu lisible, faisant état uniquement de nombres bruts sans aucun commentaire. Eliane et Philippe, négociateurs CFDT, sont assez méfiants par rapport aux chiffres avancés par la direction et travaillent de leur côté à recalculer leurs propres indicateurs à partir des données qu'ils obtiennent pour les commissions d'avancement. Cette entreprise présente une situation particulière dans la mesure où les syndicalistes disposent des dossiers individuels, et peuvent faire des analyses plus fouillées, recalculer les chiffres, et notamment les comparer sur plusieurs années. Ils bénéficient de l'appui conventionnel du statut des IEG, qui leur permet de calculer la durée dans le groupe fonctionnel (GF), pour révéler notamment les effets de stagnation professionnelle.

Le cas d'ASSURVIE montre la difficulté pour les acteurs syndicaux à suivre la mise en œuvre de l'accord. Odette, DS CFDT, estime que *« rien n'est fait concrètement* ». Cet avis concernant l'accord est aussi à rapporter au contexte (une entreprise lucrative dans le secteur des assurances où existent beaucoup de bons accords), avec par exemple l'accord de branche des assurances qui préconise l'octroi d'enveloppes de rattrapage : *« Lorsqu'un écart moyen de rémunération entre les femmes et les hommes ne peut être expliqué par des raisons objectives, les employeurs mettent en œuvre toutes les mesures utiles pour y remédier. À cet effet, la mise*

*en place d'actions spécifiques de rattrapage progressif est particulièrement encouragée »*[43]. Concernant la rémunération, l'usage des enveloppes de rattrapage à ASSURVIE n'a pas été transparent. L'enveloppe 2016 n'ayant pas été distribuée, elle a été regroupée avec l'enveloppe 2017. La direction d'ASSURVIE a indiqué qu'elle a été répartie. Cependant, les syndicats n'ont eu presque aucune information sur cette répartition, qui s'est faite *« de façon complètement nébuleuse »*. La seule information dont dispose Odette est qu'elle a été essentiellement attribuée à des cadres, mais sans possibilité de vérifier que c'était des femmes qui en avaient bénéficié, et avec quelle méthode d'identification des ayants-droits. *« On a demandé si c'étaient des hommes ou des femmes, on n'a pas pu savoir, mais il y a quand même quelque chose qui a déclenché ce débat, qui nous a mis la puce à l'oreille c'est que la personne chargée en RH qui s'est chargée de faire cette distribution nous parlait de l'enveloppe "équité" et non pas l'enveloppe "égalité homme-femme". En fait, on s'est rendu compte que c'était du rattrapage de bas salaires, mais tout confondu ! Rien à voir avec un problème de parité homme-femme »* Cette absence de transparence fait donc naître un soupçon, avec par exemple Odette qui estime que ce budget est « *complètement détourné »*.

Le cas de HABITS montre comment l'obligation de renégocier un plan chaque année, en suivant l'évolution d'indicateurs chiffrés, semble avoir obligé la direction de HABITS à continuer à examiner ce dossier non prioritaire à ses yeux. Cette obligation a permis aux organisations syndicales d'approfondir et d'exprimer de manière régulière leurs propositions. Mais la direction a modifié les objectifs qui n'étaient pas atteints, non pour résoudre les causes produisant ces inégalités chiffrées, mais pour afficher une image plus flatteuse de la politique de GRH. Le plan égalité 2016 de HABITS ne comprend ainsi plus les mêmes domaines (la mixité à l'embauche a été remplacée par l'égal accès à la formation) et modifie parfois les indicateurs de suivi. Le choix d'un indicateur sexué synthétique (ratio entre % de femmes / % d'hommes) pour les domaines recrutement et promotion s'était révélé en effet problématique, en raison des faibles effectifs d'hommes et du fort *turn-over*, produisant d'énormes écarts entre les objectifs prévisionnels et réalisés. Le bilan serait resté au niveau de la qualité des indicateurs, et non de l'absence d'actions selon Julie, la DS CGT : *« ils ont juste dit : les indicateurs sont absurdes, la notion de delta est une bêtise »*. La direction a choisi pour le domaine de la formation des actions sans coût, voire permettant de faire des économies (privilégier les formations proches des lieux de travail en province comme du siège), suivi par un indicateur non sexué (ce que l'on retrouve dans de nombreux autres accords de notre échantillon[44]).

Enfin dans le cas de BOULANGE, le suivi annuel se réalise à partir des indicateurs du RSC, mais sans dynamique d'apprentissage, les acteurs de cette PME n'étant pas formés : ils « expliquent » les écarts constatés par des différences de formation initiale ou de compétences sans recours à des analyses organisationnelles. Le commentaire associé au rapport de situation comparé produit pour l'année 2014 (3e année de l'accord 2011, avant la renégociation) traduit cette vision des choses. En ce qui concerne la mixité des emplois, il est précisé :

---

43 Article 6, accord relatif à la mixité et à la diversité dans les sociétés d'assurances, 13 mai 2013.

44 Voir L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

*« Il n'existe pas de métiers très majoritairement tenus par les femmes dans l'entreprise. Il existe en revanche des métiers très masculins dans l'entreprise. Cela concerne les métiers de conducteur de lignes, conducteur de pétrins, responsable d'équipe en production et technicien de maintenance. À chaque fois le facteur relatif à la formation initiale est déterminant »* [Souligné par les auteur·e·s]. L'argument est repris pour expliquer le différentiel de promotions observé entre femmes et hommes : *« Au sein de la catégorie des ouvriers, 108 promotions sont survenues. Les promotions concernent les changements de coefficient ou de niveau échelon. Cela veut dire que près d'un quart des personnes change de coefficient chaque année dans cette catégorie. Les femmes, en proportion, bénéficient de moins de promotions que les hommes. Cela tient aux éléments expliqués précédemment par rapport à la formation initiale des salariés qui avantage les hommes, ainsi qu'au facteur de pénibilité qui restreint les opportunités présentées aux femmes. »* [Souligné par les auteur·e·s].

- ***Les syndicalistes de proximité, acteurs contestés de la mise en œuvre ?***

Les représentants du personnel (élus DP, élus CHSCT), syndiqués ou non, sont rarement évoqués dans les textes (accords ou plans), ou dans les enquêtes auprès des DRH (Apec, 2012), comme des acteurs légitimes de la mise en œuvre. Pourtant, nos études de cas révèlent que ce sont parfois plus les représentants du personnel et les syndicalistes qui **font vivre l'accord, notamment en matière d'information des salarié·e·s.** Ils les informent sur leurs nouveaux droits, par l'intermédiaire de leurs tracts, en rendant l'accord ou sa synthèse accessible sur leurs sites web, en faisant des comptes rendus des travaux de la commission de suivi. Depuis 2012, la synthèse de l'accord devrait en théorie être *« portée à la connaissance des salariés »*, notamment par un affichage sur le site web de l'entreprise, mais ceci est rarement réalisé en pratique.

*« Une synthèse de ce plan d'action, comprenant au minimum des indicateurs et objectifs de progression définis par décret, est portée à la connaissance des salariés par l'employeur, par voie d'affichage sur les lieux de travail et, éventuellement, par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise. Elle est également tenue à la disposition de toute personne qui la demande et publiée sur le site internet de l'entreprise lorsqu'il en existe un. »* [Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, article 99]

Même dans les grandes entreprises, les services RH tardent souvent à diffuser l'information sur les nouveaux droits des salariés, sans doute pour éviter un afflux de demandes. Dans le cas de HABITS par exemple, si l'analyse des contenus des textes entre 2014 et 2017 témoigne d'une prise en compte de certaines propositions syndicales, tous les délégués syndicaux, quel que soit le syndicat, ont signalé que le problème majeur est l'absence de communication envers les salariés. Contrairement au Code du travail, **les accords ne sont ni affichés sur les lieux de travail ni accessibles aux salariés sur le site internet de l'entreprise** – déficit d'informations en interne qui concerne l'ensemble des sujets de la négociation collective. L'accord est extrêmement difficile à trouver sur l'intranet : *« pour le trouver, c'est une galère, faut cliquer au moins 7 fois pour le trouver. Et vous savez qu'au bout de 3 clics, les gens abandonnent »* constate Alain, DS CFE-CGC. Beaucoup de managers et de salariés ne connaissent donc pas le nouvel accord QVT-EP négocié en 2017, ce qui énerve particulièrement Julie, la DS CGT, syndicat majoritaire qui l'a signé. Elle demande au départ qu'une synthèse de l'accord soit envoyé dans le bulletin de salaire de chaque salarié,

comme cela avait été fait l'année précédente pour le contrat de génération, mais cela lui est refusé, au motif que *« cela va être trop lourd »*. Une note RH est finalement envoyée par mail à tous les salariés près de cinq mois après la signature de l'accord, communication obtenue sous la pression de cette syndicaliste.

> *« Il a fallu vraiment taper des poings sur la table. (...) En avril, on nous dit d'abord : 'On va faire la communication très rapidement'. Je repose la question en mai, pas de communication. En juin, ils nous proposent une feuille de chou, style 3 lignes, avec : 'On a signé un accord avec telle ou telle organisation syndicale. Veuillez trouver ci-joint l'accord. À vous de le lire'. Je leur ai dit : 'Mais attendez, vous croyez que les salariés ont le temps de lire un accord qui fait 20 pages ?'. C'est imbuvable, en plus, un accord à lire. Quand on n'est pas juriste, on n'a pas envie de le lire. C'est comme la jurisprudence, on ne la lit pas ! (...) J'ai complètement disjoncté en disant que là c'était devenu du foutage de gueule. C'était une non-application de l'accord parce que clairement dans l'accord, c'est indiqué que le salarié sera informé et que c'est inacceptable qu'à un moment il ou elle n'ait pas les informations. Ça a dû faire trembler les murs. Au final, ils ont sorti une super communication qui a été envoyée par mail en juillet. »* [Julie, DS CGT, HABITS]

Pour remédier à ce manque chronique d'informations, les syndicats ont **plus ou moins de ressources pour faire ce travail d'information auprès des adhérent·e·s et des salarié·e·s.** Ces ressources dépendent de leur temps syndical, fonction de leur représentativité et du droit syndical dans chaque entreprise, mais aussi des compétences et appétences de leurs militants à utiliser les outils numériques et réseaux sociaux. La CFE-CGC de HABITS a ainsi créé un site web très fourni en actualités sociales et économiques, rempli par une dizaine de rédacteurs bénévoles, majoritairement des cadres, où l'accord QVT-EP de 2017 est très facile à trouver, dans la rubrique « Égalité ». Alain, cadre (détaché à 100 %) et DS CFE-CGC, est très fier de leur site, extrêmement lu par les salariés du groupe VETIM et même au-delà. Cet investissement dans les sites internet de sections à HABITS s'explique aussi, par effet de miroir, parce que **le droit à la communication syndicale a été supprimé,** alors que jusqu'en 2015, chaque syndicat avait le droit de diffuser un tract papier après chaque négociation et envoyé par le courrier interne en magasins. Les deux autres syndicats, CGT et CFDT, ont des militantes investies sur cette question de l'égalité, mais moins de ressources pour faire ce travail d'information. Julie, la DSC CGT, responsable adjointe de magasin (détachée à 80 %), *« aime écrire »* et a un compte Facebook et un blog pour sa section composée de 10 élu·e·s ; mais elle ne les actualise pas régulièrement. Elle s'occupe en priorité d'alimenter le site web de l'UD CGT de la région Nord, qui repose sur une poignée de militant·e·s. Laurence, la DS CFDT, vendeuse détachée à 90 %, se reproche de ne pas communiquer sur les accords qu'elle signe et plus largement sur son action syndicale. Mais elle est entourée de peu de militants, majoritairement des hommes, peu investis sur ce dossier. Laurence ne trouve pas le temps de faire ce travail de retour aux salariés, en plus de ses multiples mandats (CE, CHSCT, branche), qui lui occasionnent beaucoup de déplacements car elle habite à plus de 400 km du siège, où se déroulent la majorité des réunions.

Des syndicalistes, notamment des femmes, font aussi vivre l'accord **en accompagnant des cas individuels dans la réclamation interne ou même en les incitant à saisir les tribunaux**. L'activité syndicale, en matière d'égalité et de discrimination, comme sur d'autres sujets, est plus ou moins entravée suivant les contextes d'entreprise, et est par exemple très difficile dans les secteurs peu syndiqués (comme le commerce ou la santé). C'est davantage dans les grandes entreprises que des syndicalistes nous ont évoqué cette défense de cas individuels qui visent à faire respecter les engagements de l'accord en matière de non-discrimination.

Dans le cas de POWER, l'accord négocié au niveau de la maison-mère en 2015 reprend le principe de l'accord précédent, déclinaison de l'accord européen du groupe, 2012-2015, qui doit être décliné dans chaque entité et filiale : *« dans l'hypothèse où une situation individuelle de discrimination salariale était avérée, elle doit être traitée dans un délai maximal de trois mois avec effet rétroactif le cas échéant »*. Or l'accord d'entreprise négocié ne détaille pas les procédures à suivre pour faire appliquer ce principe. Cela signifie qu'une salariée doit trouver elle-même des preuves de discrimination, notamment des homologues comparables, pour faire une étude de cohorte ou de « valeur égale », sur le même principe qu'un procès aux prud'hommes (Silvera, 2014). Elle a en face un employeur qui va tenter, au contraire, de prouver que son moindre salaire de base, sa moindre prime, ou sa non-promotion, s'explique par d'autres raisons que sa catégorie de sexe, sa situation familiale ou sa grossesse.

Selon les syndicalistes de POWER interviewées, sur la durée du précédent accord (2012-2014), des femmes cadres ont osé réclamer auprès de leur hiérarchie ou à la DRH un rattrapage salarial, conseillées parfois par un avocat (ou un ami avocat à titre gracieux) et rarement accompagnées par un syndicat. Certaines se syndiquent à cette occasion, ou après. Des femmes non-cadres se sont rarement plaintes de discrimination ; quand elles l'ont fait, généralement accompagnées de syndicats (CFDT ou CGT ici), le rapport de force s'est révélé très inégal. Pourtant, à POWER, la majorité des salariés non-cadres ont un statut protecteur et une ancienneté qui permet facilement de réaliser des études de cohorte (à âge, année de recrutement et filière de métier égal). Noémie, DS CFDT, a ainsi défendu deux dossiers de réclamation d'employées dans des services administratifs ou commerciaux. Selon elle, *« c'est là qu'on a le plus de problèmes, parce que les cadres, elles, elles ont les diplômes et les évaluations positives de leurs côtés »*. La hiérarchie trouverait toujours de *« bonnes raisons »* pour justifier les non-augmentations ou non-promotions, et stigmatiserait celles qui oseraient venir « *se plaindre »*. Cette syndicaliste n'a ainsi réussi à faire rattraper qu'une personne sur deux. Cette DS CFDT a également soutenu un cas de harcèlement sexuel au travail, dénoncé par une intérimaire (cette dernière a depuis quitté l'entreprise) alors que la DRH cherche à minimiser l'affaire par la mutation du harceleur dans un autre service. Forte de cette expérience, Noémie a d'ailleurs proposé lors de la re-négociation en 2017 d'intégrer le domaine d'action du harcèlement sexuel dans le nouvel accord Égapro, mais sa proposition n'a pas été intégrée au texte final.

Dans certains contextes, **l'usage du contentieux est lié à des relations sociales dégradées et à une judiciarisation des relations de travail** (sur l'usage du droit par syndicats, *cf*. Guillaume, 2015). C'est par exemple le cas à CONSULT-IT, où Khadija, DS CFE-CGC, et Viviane, DS CFTC, se sont engagées au départ un peu par hasard et avec des *a priori* négatifs sur les syndicats, pour *« mettre un peu de transparence et d'équité »* dans la gestion des activités économiques et sociales. Khadija découvre alors les potentialités du droit pour défendre des cas de licenciements abusifs (très fréquents dans cette SSII), pour accéder aux informations, puis pour se défendre elle-même contre un licenciement abusif.

Dans le suivi de l'accord de CONSULT-IT, c'est dans le domaine de l'égalité de rémunération que l'appréciation entre direction et syndicat diverge fortement. La direction indique comme « action réalisée » le fait que les managers pratiqueraient une politique salariale non-discriminatoire, à laquelle ils auraient été sensibilisés, notamment dans le cadre de formations à la promotion de managers. Et les salariées en retour de congé maternité bénéficieraient de l'augmentation salariale moyenne, en application de l'article L.1225-6 du Code du travail, appliqué de manière systématique par le service paye. Or pour Laurent, DS CGT, comme pour Khadija, DS CFDT, le salaire à l'embauche est négociable et repose sur des « grilles de rémunération » qui ne sont ni connues des salariés ni des syndicats. Ces grilles évolutives dépendent de plusieurs facteurs : le « salaire de marché » des métiers, la hiérarchie des formations (distinguant les grandes écoles), l'expérience antérieure, le mode de recrutement, la localisation géographique, le client où est réalisé la mission, etc... La direction affiche ainsi comme « réalisée » l'action de suppression des écarts significatifs et inexpliqués, au motif qu'il n'y aurait pas eu *« d'écarts salariaux soumis à l'appréciation de la commission paritaire »* en 2016. Pourtant, au moins un cas d'une consultante informatique senior, Sandrine, d'origine marocaine, soutenue par Viviane, DS CFTC, a été examinée par la commission paritaire début 2016, s'estimant être victime d'un écart de rémunération injustifié. Tous les syndicats se sont prononcés pour un rattrapage salarial, car la consultante avait un niveau de diplôme, d'expérience et d'ancienneté supérieur au collègue comparé, ingénieur marché, comme elle[45]. Elle avait une cinquantaine d'année et lui une trentaine d'années. Mais le directeur des affaires sociales a répondu négativement et tardivement, plus de onze mois après la saisine, en refusant l'argument d'un poste de « valeur égale » au motif que leurs postes avaient des intitulés différents. Mais il lui a quand même proposé un « geste », une augmentation de 6 %. Voici la réponse par mail fin 2016 du directeur des relations sociales de CONSULT-IT à Sandrine, consultante :

> *« Le but de cette réunion de mars 2016 était d'examiner votre réclamation selon laquelle un « écart significatif » et inexpliqué existait entre votre salaire et celui de Monsieur C. sorti des effectifs en 2014. Vous avez avancé pouvoir légitimement disposer du même salaire de base soit 3.217 € au lieu de 2.699 € du fait de la similarité de vos postes. Nous avons analysé les éléments soumis à notre appréciation et avons pris contact avec vos managers afin d'obtenir un examen complet de la situation. (…) Il en ressort que bien que titulaires tous les deux d'une formation Bac+4, vos intitulés de poste différaient : analyste 2nd échelon pour vous*

[45] La commission n'avait pas demandé une étude précise de type "*job evaluation*" des deux postes de travail.

*(recrutement en 2009) et ingénieur 1er échelon pour Monsieur C. (recrutement en 2012). La complexité de ses tâches ne peut se comparer avec vos tâches d'intervention sur des projets qui s'apparentaient plus globalement à des travaux d'exécution. (…) Cependant soucieux d'entendre votre réclamation salariale, nous avons décidé avec votre manager de vous faire une proposition d'augmentation salariale s'élevant à 6 %. Nous espérons que cette évolution saura encourager une collaboration porteuse et constructive*[46]*. »*

Khadija, la DS CFE-CGC, a commencé à se saisir des tribunaux pour obliger l'entreprise à transmettre leurs « grilles de rémunération » au CE : *« comme ce n'est pas la peine de discuter, on a commencé à attaquer en justice »*. L'absence de grille de métiers permet en effet d'affecter des consultants sur différentes missions, en souplesse, et *« ça permet d'éviter que les salariés puissent revendiquer des postes, et ce qui va avec, la reconnaissance des compétences ou l'égalité salariale »*. Pour obliger la direction à traiter sérieusement ce dossier, Khadija soutient une autre plainte pour discrimination sexiste et raciste à l'encontre de Nora, une jeune femme maghrébine, contrôleur de gestion, qui est au salaire le plus bas de son service (2 200 euros mensuels) et n'a pas le statut de cadre, alors qu'elle a un diplôme d'école de commerce et le plus d'ancienneté dans son service (7 ans). La convention collective Syntec préconise pourtant que les diplômés bac+5 soient classés cadres. Comme l'indique son mail, envoyé à la direction et à l'inspecteur du travail, Khadija relie son activité au sein des IRP avec cette défense d'un cas individuel de discrimination :

*« Je mets volontairement l'ensemble de la chaîne de commandement dans ce mail car je n'ai cessé d'alerter la direction sur cette problématique comme les différentes expertises diligentées par le CE l'ont fait remarquer sans que la direction ne prenne la peine de se saisir de ce sujet. J'espère que ce dossier vous fera prendre conscience de la gravité et de l'urgence à traiter le sujet de l'égalité de traitement sur tous les plans. »* [Mail en septembre 2017 de Khadija, DSC CFE-CGC au directeur financier de CONSULT-IT, copie à l'inspecteur du travail[47]]

L'inspecteur du travail prend l'affaire très au sérieux, car la salariée semble apporter des preuves objectives de traitement discriminatoire par la méthode des panels, soit une comparaison de sa dynamique salariale avec des homologues en termes de métier, d'ancienneté et de qualification (Chappe, 2011). Le directeur financier, responsable hiérarchique en n+2 se défend par mail au nom du « salaire de marché » et du mode de recrutement. Nora aurait été recrutée par une candidature directe, avec peu d'expérience et non par un cabinet de recrutement, intermédiaire qui a tendance à tirer les salaires vers le haut. « *Le canal même par lequel ils ont été recrutés rendait les conditions d'embauche différentes, nonobstant la tension du marché. »* D'autre part, le directeur financier réfute les comparateurs choisis dans le panel, au motif que s'ils sont bien contrôleurs de gestion (tout comme Nora), leurs postes ne sont ni comparables ni « de valeur égale », soit parce qu'ils ont plus de responsabilités d'encadrement, soit parce qu'ils travaillent dans un autre service. Cette réclamation individuelle oblige la direction à expliciter ses critères, comme l'illustre l'extrait

[46] Source : document interne CONSULT-IT, archives syndicales.
[47] Source : document interne CONSULT-IT, archives syndicales.

de mail ci-dessous, et peut améliorer le rapport de force en faveur des syndicats pour la prochaine négociation.

> *« Votre mail porte sur la différence de salaire de Madame H. vis-à-vis de ses collègues que vous justifiez par son origine et sa condition de femme. Nous ne vous cachons pas que nous ayons été surpris par de tels raccourcis. Commençons par l'inégalité homme-femme par rapport au statut. Afin de justifier cette inégalité, vous prenez pour exemple deux salariés hommes de l'entreprise. Or comme vous l'écrivez « pour être considérés de valeur égale, les travaux effectués par les salariés doivent exiger un ensemble … comparable », ce qui n'est ici pas le cas. Monsieur K. est le responsable du service contrôle de gestion et à ce titre il encadre 7 personnes dont Madame H. Sa position et ses responsabilités expliquent s'il le fallait sa position de cadre ainsi que l'écart de rémunération. Monsieur R. quant à lui n'est pas dans le même service que Madame H. Il est de plus contrôleur financier et encadre également 7 personnes*[48]*. »*

Certaines syndicalistes **se saisissent aussi des labels comme un moyen de pression et/ou de contrôle** afin que la direction respecte ses engagements dans la durée. Les labels Égalité ou Diversité, qui n'ont pas de valeur légale, sont des démarches procédurales qui ont l'avantage de contraindre à des révisions périodiques, ce qui permet de maintenir une certaine continuité d'intervention – ou à tout le moins, un engagement de continuité – et d'entretenir la vigilance syndicale. Au-delà des délégués syndicaux, c'est le syndicat et sa fédération qui sont investies dans la démarche de validation tripartite (Cristofalo, 2014). Seules cinq grandes entreprises dans notre étude, plutôt volontaristes sur le dossier égalité femmes-hommes et engagées dans des démarches autour de leur « réputation » ou « marque » comme employeur, sont dans une démarche de labellisation (ASSURANCE, CONSULT-IT, CONSEIL TECH, INFODATA, POWER). Certaines syndicalistes peuvent utiliser le renouvellement du label comme un moyen de contrôler la mise en œuvre des engagements ou de dénoncer l'écart entre les discours et la pratique[49]. Quand le groupe ASSURANCE a postulé pour le label Égalité, étant donné qu'une délégation FO siège dans le comité qui attribue la certification, Véronique, la DS FO, a fait remonter son analyse critique à la délégation FO pour avoir son avis. À CONSULT-IT, Khadija espère pouvoir s'appuyer sur cet outil de « *soft law* » pour faire avancer l'égalité en interne. Le groupe TEMPORA, qui a un label Égalité et Diversité, vient de racheter CONSULT-IT et Khadija y voit un moyen d'avoir une direction plus attentive à la RSE, ou en tout cas aux effets de réputation et d'image auprès de ses clients. Elle a commencé à évoquer auprès de la direction que si le responsable pénal des actions de discriminations sexistes ou syndicales était désormais TEMPORA, alors les pratiques discriminatoires réalisées au sein de CONSULT-IT pourraient faire perdre le label à l'ensemble du groupe : *« vous tenez à vos labels ? »* a-t-elle lancé au représentant de la direction de TEMPORA lors d'une des premières réunions. La menace de ne plus candidater aux marchés publics en cas de condamnation pour discrimination sexuée est aussi un levier possible pour convaincre une direction réticente.

---

48 Source : document interne CONSULT-IT, archives syndicales.

49 Dans le secteur de l'énergie, EDF a ainsi perdu son label Égalité en 2016 en raison de l'absence d'un accord négocié, et de fortes critiques de la fédération CGT Energie, cas à notre connaissance très rare.

Comme l'illustrent ces différents cas, **l'absence de syndicats et/ou de délégués du personnel formés et protégés permet de comprendre en creux le faible suivi** des accords négociés ou plans élaborés, à l'image des cas de MEUBLE ou POLYCLINIQUE. Sans présence syndicale, les DRH se plaignent parfois que les revendications portées par les élus du CE relèvent plus de l'intérêt individuel (ceux des rares personnes qui les ont sollicités ou le leur) que de l'intérêt collectif. Dans les cas étudiés, particulièrement dans les secteurs du commerce et de la santé, ces élu·e·s isolé·e·s sont rarement outillés par des sites web ou des blogs, et font moins circuler l'information entre les instances et les salarié·e·s. Le cas de POLYCLINIQUE est caractéristique d'un « dialogue social managérial », au sens où les délégués syndicaux ont peu nourri le contenu de l'accord et où les représentant·e·s du personnel semblent peu investi·e·s dans sa mise en œuvre. Pourtant, les élu·e·s sont en majorité des femmes (5 femmes et 2 hommes) adhérentes du même syndicat (FO). Laura, la DS FO, estime ne pas avoir fait de contribution de substance au contenu du texte. Elle a signé l'accord parce que *« Tout avait l'air conforme, et…. Le texte était fait, et il n'y avait rien qui nous avait choqué, ou rien qui nécessitait une intervention de notre part »*. Elle dit « *ne pas avoir vu de RSC* » même si l'accord en fait mention, dans la partie concernant le suivi (où il est dit que le RSC sera présenté au CE chaque année). Laura n'a aucune initiative particulière pour faire vivre ce dossier, qu'elle réduit en grande partie aux questions d'articulation vie professionnelle – vie familiale. D'après elle, les délégué·e·s ne reçoivent pas de revendications sur ce thème de la part des salarié·e·s, dont 80 % de femmes, car la flexibilité temporelle – par exemple un temps partiel ou des horaires aménagés au retour d'un congé maternité – se négocie de façon individuelle par des arrangements avec la hiérarchie de proximité : *« en fonction des besoins du service, ce n'est pas refusé »*.

- ***Les réseaux de femmes, nouveaux vecteurs de conscientisation ?***

Apparus à la fin des années 1990 en France, les réseaux féminins d'entreprises se sont fortement développés depuis le milieu des années 2000, en premier lieu dans les filiales françaises de groupes américains, qui répondaient aux injonctions juridiques en matière d'égalité des chances (*equal opportunity*) développées outre-Atlantique depuis les années 1970 puis aux initiatives de *diversity management* depuis les années 1990 (Rabier, 2013 ; Boni-Le Goff, 2010 ; Bereni, 2009). Ils se sont largement diffusés au sein des grandes entreprises françaises du CAC40 dans les années 2000, en particulier dans les secteurs qui recrutent des ingénieurs et cadres : banque-assurances, conseil, technologies de l'information, énergie ou encore automobile. Certains réseaux parapluies fédèrent plusieurs réseaux d'entreprises, à l'instar du cercle Inter'elles pour les entreprises technologiques - fondé en 1999 -, de Financi'Elles pour les banques et les assurances - fondé en 2011 ou de « Femmes du numérique » coordonné par la branche Syntec Numérique - depuis 2011. Ces réseaux sont estimés à 450 environ en 2014 et sont, pour la plupart, réservés aux cadres et cadres supérieures et organisés au niveau des groupes (Michelon, Gagliardi, 2015)[50].

[50] À l'exception de certains ouverts à toutes les salariées, dans les secteurs avec une tradition de promotion interne, comme le transport.

Si ces réseaux internes n'ont aucun rôle officiel dans la négociation collective (même si certaines de leurs propositions peuvent être examinées ou reprises), leurs actions participent à la mise en œuvre de l'égalité en entreprise. Se donnant pour objet d'œuvrer à favoriser l'accès des femmes au sommet des organisations, **ces réseaux travaillent plus particulièrement sur les domaines de la promotion et de l'articulation des temps,** et celui de la formation/sensibilisation des managers aux stéréotypes. Tous ces réseaux proposent le même type d'activités, souvent co-construits en partenariat avec des prestataires externes : des réunions périodiques entre ses membres, des sessions de formation (collectives ou individualisées, comme du « *coaching* »), la mise en place de « *mentoring* » (conseils personnalisés d'un cadre d'un niveau hiérarchique supérieur, femme ou homme), parfois des actions sur la mixité des métiers (en partenariat avec des écoles ou associations). Ils participent indéniablement à la prise de conscience des femmes cadres sur les inégalités, en organisant des conférences, des tables-rondes, des petits-déjeuners, où interviennent des personnalités extérieures, des femmes symboles de la réussite au féminin ou encore, en produisant des études et des sondages au sein de leur entreprise sur les questions d'égalité et de mixité (Blanchard, 2013).

Ces réseaux s'inspirent, d'une part des groupes de parole et de la philosophie du « *safe space* » élaborée par les féministes des années 1970 (Charpenel, 2016) : c'est un espace d'expression et de conscientisation (pour les femmes, par les femmes), qui permet de comprendre que son expérience n'est pas isolée et privée, mais peut être commune et générer des solidarités. **Proche d'un club patronal ou d'une association professionnelle, ils permettent aussi de développer le capital social de celles qui y participent,** par des échanges d'informations et de conseils entre semblables, et de construire un groupe d'intérêts partagés. Ces réseaux jouent indéniablement un rôle pour favoriser une « culture de l'égalité ». Parmi les consultantes étudiées par Isabel Boni-Le Goff, les plus expérimentées se sont « conscientisées » sur l'égalité par la lecture d'ouvrages en développement personnel et par leur participation à des réseaux féminins, internes ou externes, au gré d'un « itinéraire moral » (Boni-Le Goff, 2013). Nathalie Lapeyre montre aussi comment un réseau non mixte contribue à développer de la solidarité et de la sororité entre des femmes ingénieures minoritaires dans une industrie masculine - l'aéronautique (Lapeyre, 2016). Des femmes cadres supérieures avancées dans leur carrière, quadras ou quinquas, partagent avec des plus jeunes « les secrets de la fabrication de la carrière ». Nathalie Lapeyre met en lumière les effets bénéfiques de cet *empowerment* individuel et collectif[51], et la satisfaction des participantes pour ces échanges bienveillants entre collègues féminines (Lapeyre, 2017).

N'étant pas toujours rattachés à un service spécifique au sein de l'entreprise (quand ils le sont, ils peuvent dépendre de la DRH, de la direction générale, de la gestion des dirigeants ou de la communication), le positionnement de ces réseaux au sein des entreprises est ambivalent. Ils peuvent être des *« réseaux réels »*, initiés « par le bas » par des femmes cadres (Boni-Le Goff, 2010) ou des programmes lancés par la direction, constituant parfois une mesure identifiée d'un accord sur l'égalité professionnelle (exemple de POWER ou MUTUELIA). Qu'ils soient

[51] Notamment à travers une formation appelée GROW (*Growing Opportunities for Women*).

initiés par des salariées ou organisés par la direction, ils doivent avoir un parrainage bienveillant par la direction pour fonctionner (obtenir des budgets, des salles de réunion, des autorisations d'absence pour participer aux activités sur le temps de travail...). Les profits matériels et symboliques pour l'employeur contribuent à expliquer le fort développement de ces réseaux féminins au sein des entreprises françaises. Ces réseaux constituent aussi des outils de marketing, de communication ou de « *business development* » du groupe, car ils sont fortement relayés par la presse féminine et économique. Dans le classement officiel des grandes entreprises engagées pour la féminisation de ses instances de direction, ou pour obtenir le label Égalité attribué par l'Afnor, avoir un réseau féminin est par exemple un des critères pris en compte dans la notation (Blanchard, 2018). Ils peuvent aussi permettre de créer une « culture d'entreprise » et des « échanges transversaux » au sein des entités souvent éclatées (filiales, entreprises, établissements) dans un groupe, et sont parfois sollicitées comme un *think-tank* sur des questions stratégiques pour l'entreprise.

**Mais cet *empowerment* participe aussi au renforcement des inégalités de capital social au sein d'une même entreprise, notamment quand ce réseau est sélectif** (Pochic, 2017)**,** comme c'est le cas du réseau féminin de POWER. Ayant traversé le plafond de verre en solitaire, ayant appris les ficelles relationnelles permettant de survivre en contexte hostile, les femmes cadres supérieures plus âgées souhaitent souvent transmettre leurs expériences aux plus jeunes. Plusieurs femmes cadres supérieurs interviewées à POWER[52] évoquent combien ces espaces d'échanges et de réassurance entre femmes leur ont manqué à titre personnel, notamment pour celles qui se sont retrouvées en situation minoritaire atypique dans des métiers techniques ou des comités de direction masculins dans une industrie (l'énergie) dominée par les hommes diplômés des grandes écoles d'ingénieurs. Elles n'ont pas fait preuve « d'autocensure » sur leurs ambitions, mais elles évoquent leurs doutes sur la capacité à faire, sur la manière de réagir face au sexisme, voire le sentiment d'imposture qui les assaille lors d'une prise de fonction. C'est particulièrement le cas de celles qui ont des origines sociales modestes et/ou qui ne sont pas passées par des scolarités prestigieuses qui ouvrent les réseaux d'influence et construisent la confiance en soi, comme Polytechnique, HEC ou l'ENA. Appartenir au réseau féminin de POWER est aussi un moyen de se rendre visible et de se distinguer, tant au niveau de sa hiérarchie locale que du groupe en général, car toutes les candidatures ne sont pas acceptées. Plusieurs trentenaires ont souligné combien c'est une occasion unique d'enrichir son capital de relations dans un groupe très décentralisé et éclaté entre une myriade de sociétés et d'entités, qui fonctionne comme un marché externe de PME[53].

Suivant les contextes, leur niveau de qualification et leur implantation syndicale, les avis des syndicalistes sont mitigés sur ce rôle des réseaux féminins comme outils d'action pour l'égalité. Dans le cas de CONSEIL TECH, une entreprise composée quasiment que de cadres, les syndicats peuvent soutenir ces initiatives dont leurs adhérentes peuvent être bénéficiaires. La DRH, Alexandra, cite comme initiatives concernant les parcours professionnels, la

[52] Dans le cadre d'une étude précédente sur les(s) plafond(s) de verre dans cette entreprise (Pochic, 2017).
[53] À part pour les activités centralisées à la holding – finance, lobbying et communication.

création du réseau femmes, qui progresse *« petit à petit »*, et un programme de *mentoring* croisé (*mentoring* de femmes par des managers hommes) qui existe depuis 2015. Selon Alexandra, il est encore trop tôt pour en tirer des conclusions du programme de *mentoring* car les relations entre les deux parties se construisent sur le temps. Brigitte, la DS CFDT, elle aussi soutient ces mesures, *« ça c'est bien, parce que cela permet de toucher au plafond de verre »*. On peut signaler cependant qu'en parallèle, l'ambition des mesures proposées sur les promotions dans l'accord négocié a reculé entre 2015 qu'en 2011, a été revu à la baisse (le nombre de promotions de femmes ne doit pas être inférieur à celui des hommes, et non plus supérieur).

Dans d'autres cas, les syndicalistes peuvent être plus critiques sur l'action des réseaux de femmes, qu'ils appréhendent surtout comme des initiatives de la direction, non concertées avec les IRP, et peuvent marginaliser les organisations syndicales. Ils peuvent aussi les voir comme des groupes d'intérêts de cadres supérieur·e·s qui négligent les problématiques spécifiques aux autres catégories de salariées, qu'ils connaissent mal. À ASSURANCE, l'égalité est désormais gérée « par le haut » dans une stratégie de communication d'une multinationale, et le réseau féminin est considéré comme un instrument bénéfique pour sa notation sociale et son attractivité. Véronique, la DS FO, elle-même agent de maîtrise, n'a pas de contact avec le réseau féminin et s'interroge même sur son utilité :

> *« Nous, on n'a pas accès à ce réseau. On n'a pas de contacts non plus. Si on a une entreprise qui a fait un travail de fond, sur les conditions qui permettent de garantir l'égalité hommes femmes, on se demande bien à quoi pourraient être utiles des réseaux. Créer des réseaux, c'est avouer quelque part qu'on a besoin de ça pour faire bouger les choses dans l'entreprise. Je trouve que c'est un petit peu contradictoire. En plus ça ne s'adresse pas à tous les niveaux dans l'entreprise. »*
> [Véronique, DS FO ASSURANCE]

Dans le cas de MUTUELIA, la marginalisation des organisations syndicales dans les groupes de travail du programme Parité, composé majoritairement de cadres supérieures, accentue le risque d'une « égalité élitiste » (Jacquemart, Mancq, Pochic, 2016). **La focalisation sur les profils de femmes « à potentiel » fait de l'égalité un bien que pourraient conquérir celles qui en auraient l'envie et la capacité,** plutôt qu'un droit pour l'ensemble des salariées. Les propositions identifiées par les femmes et les hommes de ce niveau apparaissent parfois peu adaptées à certains métiers : plébiscité par les membres du Réseau parité, en majorité des cadres du siège, le télétravail est peu envisageable au niveau des conseillèr·e·s bancaires, qui doivent être présent·e·s sur le lieu de travail pour rencontrer la clientèle. Enfin, les actions les plus ambitieuses – c'est-à-dire coûteuses – envisagées par les groupes de travail reposent largement sur le financement de services à la personne (conciergeries, aides à la garde d'enfants et des parents dépendants), qui sont réservés de fait à celles et ceux qui souhaitent et peuvent déléguer le travail domestique et parental à des tiers rémunérés. Dans le cas de POWER, le réseau féminin fortement soutenu et promu par la direction au niveau apparaissait, avec un budget dans l'accord de groupe de 2012. Deux syndicats, CFDT et CGT, ont demandé et obtenu à ce que le réseau féminin ne soit plus mentionné dans l'accord

d’entreprise négocié en 2015 au niveau du siège, en raison de sa fermeture sociale et des procédures de cooptation par la direction. Ces syndicalistes le considèrent comme un *« réseau élitiste pro-direction ».*

Dans le cas de PUBLIC-INFO, le réseau FEMIN-IT a été créé par la direction de l'entreprise, de manière unilatérale, sur une partie seulement du périmètre juridique de la société. ; cette initiative managériale a créé des tensions avec le syndicat majoritaire, UNSA et les syndicalistes offensives sur l'égalité (principalement des femmes ingénieurs et cadres). La Commission Égapro et les représentant·e·s du personnel ont particulièrement été surpris·e·s de ne pas avoir été informé·e·s de cette initiative et ont dénoncé le côté élitiste du réseau. Pour la DRH groupe, il s'agissait seulement de suivre les « bonnes pratiques » des entreprises concurrentes du secteur informatique et du niveau groupe, où existe déjà un réseau femmes cadres. Une première réunion de formation-sensibilisation a été organisée par le réseau FEMIN-IT, ouverte seulement aux femmes cadres « à potentiel » seniors. Pour dénouer le conflit, une deuxième réunion de formation-sensibilisation a été organisée, ouverte aux hommes et aux autres cadres, afin de souligner que la réflexion sur la forme du réseau était encore ouverte : mixte ou non-mixte ? Coopté par la direction ou ouvert sans condition aux volontaires ? Au final, dans cette entreprise où les syndicats sont forts, la direction a préféré apaiser les tensions en ouvrant le réseau aux hommes et à toute personne volontaire. La mixité du réseau diminue dès lors l’effet de « *safe space* » et de partages d’expériences entre membres d’une même catégorie.

# CONCLUSION

Le second volet de cette étude qualitative commandée par la Dares en 2015 afin d'éclairer les effets de la « négociation administrée » de l'égalité professionnelle replace les textes dans le contexte de leur élaboration et de leur mise en œuvre grâce à la réalisation de vingt monographies de négociation d'entreprise réalisées en 2016 et 2017. Cette approche qualitative localisée permet d'évaluer, pour chaque entreprise choisie, la qualité des textes produits et de reconstituer l'ensemble du processus de production et d'application du texte, en confrontant les points de vue des principales personnes impliquées. Au final, que pouvons-nous répondre à la question initiale qui nous était posée : **quels sont les effets pratiques et symboliques de l'obligation de négocier l'égalité en entreprise sous menace de sanctions ?**

- ***Le rôle positif de la menace de sanctions***

Tout d'abord, la menace d'une pénalité financière depuis le 1er janvier 2012, ainsi que le travail de persuasion et d'accompagnement réalisé par l'inspection du travail ont indéniablement obligé les employeurs français à s'emparer du dossier de l'égalité au travail. La simple menace de la sanction financière avec les lettres de mise en demeure qui donnent six mois pour se mettre en conformité est souvent un déclencheur d'actions en interne. Dans la typologie élaborée par Amy Mazur et Isabelle Engeli sur les politiques de genre en pratiques[54] (Engeli, Mazur, 2017), cela correspond à un instrument « autoritaire » (*authority instrument*), qui autorise, prescrit ou interdit certains comportements.

Pour les grandes entreprises de plus de 1 000 salarié·e·s, qui négociaient leur 2e, 3e voire 4e accord en matière d'égalité professionnelle depuis la loi Génisson de 2001, le cadrage procédural strict les a parfois **obligées à couvrir plus de domaines d'action** (en n'occultant pas les inégalités de rémunération) et à se doter d'objectifs précis. Cela a parfois généré des tensions nouvelles avec leurs représentants syndicaux, qui considéraient que les moyens et objectifs n'étaient pas à la hauteur des enjeux, ou avaient une appréhension différente de la situation et des résultats[55]. Des secteurs jusque-là peu concernés par cette négociation tels que la construction, ou le commerce et la santé –parfois non couverts par des accords de branche–, **ont dû l'intégrer pour la première fois à leur agenda social**. Surtout, l'égalité est entrée dans l'univers des PME, où les syndicats sont moins bien implantés, où la fonction RH est très limitée en temps et en personnel, et où la politique sociale est dépendante des convictions personnelles du chef d'entreprise. La forte croissance du nombre de textes déposés dans les Direccte depuis 2012 ne doit cependant pas faire oublier que 60 % des PME de plus de 50 salarié·e·s ne sont pas encore dotées d'une politique en matière d'égalité femmes-hommes, de manière négociée ou unilatérale. Plus encore, il faut rappeler que très peu d'entreprises en dessous du seuil de moins de 50 salarié·e·s se sont engagées de leur propre initiative sur ce

[54] Inspirée des travaux d'Helen Ingram et Anne Schneider (1990) sur les instruments d'action publique.

[55] Tensions soulignées également dans une analyse de la négociation sur l'égalité de PME en région Midi-Pyrénées (Le Quentrec, Bacou, 2017).

dossier de l'égalité, alors même que les femmes, notamment employées et ouvrières, sont sur-représentées dans les petites entreprises.

Les vingt monographies réalisées pour cette étude confirment que c'est bien la menace de sanction (plus que la sanction effective, rare en réalité) qui a obligé les directions à se pencher **sur un dossier considéré comme « fondamental mais non prioritaire » ou « non problématique » à première vue**, notamment dans les secteurs d'emploi à prédominance féminine. Restreindre la sanction aux primo-négociations comme le préconisait un rapport du Centre d'analyse stratégique (Naboulet, 2011b[56]) pourrait casser cette dynamique positive car le risque serait grand que les employeurs se satisfassent de l'effet d'image et de réputation obtenu par un premier accord, sans se préoccuper de son suivi et de ses effets pratiques. De même, **l'obligation procédurale d'intégrer la rémunération comme un domaine d'action obligatoire a bien été respectée et doit être maintenue,** car l'étude d'un échantillon représentatif de 186 textes élaborés en 2014 et 2015 a montré que seuls 10 accords ne s'étaient pas conformés à cette règle[57]. Une autre étude réalisée dans la région Alsace, sur des textes élaborés entre 2010 et 2013, a d'ailleurs démontré l'effet net du décret de 2012[58] (Bucher *et al.*, 2018). Dans nos vingt monographies, l'égalité de rémunération était également abordée de manière systématique lors des négociations ou discussions, certes de manière plus ou moins sérieuse suivant les contextes. Par effet-miroir, l'effet de la « négociation administrée » est aussi révélé par les thèmes absents des textes étudiés. **Ainsi, les violences sexistes et sexuelles, et particulièrement le harcèlement sexuel, domaine d'action non imposé par le législateur,** n'ont pratiquement jamais été abordés dans les accords et plans ici étudiés, malgré des propositions de certaines syndicalistes femmes.

De manière étonnante, l'interdiction de soumissionner aux marchés publics en cas d'absence de texte ou de condamnation au pénal pour discrimination depuis la loi sur l'égalité réelle du 4 août 2014 ne nous a jamais été présentée comme un levier d'action du côté des directions. Une nouvelle étude devrait sans doute approfondir cet **effet encore peu palpable de l'article 16 de la loi du 4 août 2014 :** s'agit-il d'un effet de secteur, avec des secteurs d'activité plus ou moins dépendants de la commande publique[59] ? D'un effet retard dans l'opérationnalisation de cette exigence (clause obligatoire en théorie à partir du 1er décembre 2014, mais non encore déclinée du côté des services achats dans les procédures pratiques des appels d'offre) ? Ou d'un effet de périmètre d'application restreint ? Car cette obligation concerne uniquement les contrats de partenariats (CP) et les délégations de service public (DSP) passés par l'État et ses établissements publics – et non ceux des collectivités locales ou de la fonction publique hospitalière. Cette faible évocation de l'effet d'entraînement des marchés publics interroge, quand on compare avec les États-Unis où la commande publique

[56] « Les obligations ou incitations financières pourraient avoir une durée limitée, soit pour répondre à un objectif public conjoncturel, soit pour impulser la négociation d'un premier accord (sa renégociation périodique étant laissée à l'initiative des partenaires sociaux » (Naboulet, 2011b, p. 10).

[57] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

[58] La rémunération n'était abordée que dans 50 % des textes avant 2012, taux monté à 75 % ensuite.

[59] L'analyse textuelle semblait montrer un effet d'entraînement dans les secteurs du transport et la construction, plus dépendant des marchés publics, puisque même des entreprises de moins de 50 salariés s'étaient dotées de plans unilatéraux.

de l'État fédéral a joué un rôle majeur dans la diffusion des clauses anti-discriminatoires dans les années 1970, prémices des politiques d'égalité des chances et de gestion de la diversité (Dobbin, 2009).

Une limite de notre enquête qualitative à rappeler est qu'elle a été réalisée sur la négociation spécifique de l'égalité professionnelle en 2014 et 2015, avant que la loi Rebsamen de 2015 ne vienne rapprocher les dispositifs légaux sur des thématiques identiques ou proches, suivant en cela l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013[60], et que les lois Travail ne modifient la hiérarchie des normes entre branche et entreprise. Les avis des organisations syndicales sur cette fusion des négociations obligatoires sont contrastés : si la CGT et FO craignent un risque de dilution de l'égalité professionnelle dans la qualité de vie au travail (Binet, 2017 ; Baltazar, 2017), la CFDT fait le pari que l'égalité soit mieux articulée aux questions d'organisation du travail et d'articulation des temps de vie (Marchal, 2017). Dans ce contexte de fusion des négociations, le maintien de la sanction financière en matière d'égalité salariale et professionnelle et le renforcement du contrôle de l'inspection du travail semblent encore plus nécessaires pour maintenir l'attention des partenaires sociaux sur le sujet de l'égalité femmes-hommes.

- ***Un risque élevé de conformisme et de standardisation***

Comme le contrôle de l'inspection du travail porte pour l'instant sur **la conformité des textes au regard du Code du travail**, et non sur **leur qualité et sur leur pertinence** par rapport aux inégalités locales, nous avons souligné dans l'analyse des différents monographies le risque d'une **conformité de façade**. Certains textes sont formellement corrects, construits dans une logique de « boîte à outils » (Favarque, 2011) par un mimétisme de dispositifs et « bonnes pratiques » inventées ailleurs, dans des secteurs d'activité proches, notamment glanées sur Internet. Ce transfert de dispositifs élaborés par et pour de grands groupes industriels ou financiers, en partenariat avec des consultant·e·s, peut être décalé par rapport aux besoins et problèmes locaux, avec une faible prise en compte de la pénibilité des métiers ouvriers et/ou des inégalités des chances dans les secteurs d'emploi majoritairement féminins. Ce **risque de standardisation** est renforcé quand la négociation est menée au pas de charge, en information incomplète, sans prendre le temps d'identifier les causes de la production des inégalités sexuées spécifiques à chaque organisation, ses métiers et sa structure sociodémographique.

C'est particulièrement le cas dans des PME, où l'encadrement et même les représentants du personnel peuvent encore avoir **une appréhension superficielle, voire caricaturale, de l'égalité professionnelle.** Certains interprètent l'égalité entre les femmes et les hommes en termes de discriminations volontaires, se défendant d'être ou d'avoir des comportements machistes ou sexistes. D'autres directions ou responsables syndicaux se focalisent, ou **se limitent uniquement à la question de la « mixité des métiers »** (dans l'orientation, la formation initiale ou le recrutement), quitte à négliger d'autres questions, comme l'égalité de

[60] Accord national interprofessionnel en matière de qualité de vie au travail et d'égalité professionnelle du 19 juin 2013.

rémunération ou l'égal accès aux formations et promotions. Des secteurs masculins ont désormais le souci de la mixité, de « faire entrer » des femmes dans leurs métiers, parfois pour contrer une pénurie de candidats, ou au nom des qualités que ces femmes apporteraient à ce métier, et sensibilisent leurs managers au risque de discriminations et aux bénéfices de la diversité. Mais cette égalité sous condition de performance ne signifie pas toujours modifier la « culture de travail » pour qu'elle devienne plus inclusive : ne pas imposer des mobilités géographiques trop fréquentes, du travail le soir ou la nuit, ou encore lutter contre le harcèlement sexuel ou le sexisme dans des collectifs très masculins.

À l'inverse, dans les secteurs très féminisés, où beaucoup de femmes travaillent (commerce, santé, services à la personne), souvent avec des bas salaires et des horaires fragmentés, les entreprises négocient peu sur l'égalité, et les textes sont souvent de piètre qualité. **La présence massive de femmes est associée à l'idée d'une « égalité-déjà-là ».** Or les chiffres démontrent souvent un avantage masculin dans l'accès à un emploi décent (CDI-temps plein), la rémunération ou la promotion, et la pénibilité physique et mentale des métiers féminins de service reste souvent invisible. L'absence de syndicats et l'absence d'accord de branche sont deux facteurs clés pour expliquer une négociation d'entreprise peu favorable aux salariées.

Ce **risque de conformisme et de standardisation** est renforcé quand les causes de la production des inégalités sexuées ne sont pas identifiées, quand les acteurs et actrices ne décortiquent pas le « régime d'inégalité » spécifique à leur contexte local, pour reprendre le concept de Joan Acker (Acker, 2009[61]). Des notions complexes comme **la discrimination indirecte** (le fait qu'une règle apparemment neutre puisse créer un impact disproportionné sur une catégorie de personnes), ou la comparaison des rémunérations à **travail « de valeur égale »** (*via* **une évaluation analytique des emplois** dans l'ensemble de leurs composantes, primes comprises, *cf.* CSEP, 2017) ou la possibilité légale de mener des « actions positives » réservées aux femmes (rattrapage salarial, priorité à l'embauche, etc.) restent ainsi peu connues, ou mal comprises. Faut-il incriminer le dispositif de « négociation administrée » pour ces résultats décevants ? Ce risque de standardisation n'est pas lié au dispositif lui-même, mais plutôt au processus de négociation collective, qui pour être efficient nécessite certaines conditions pas toujours réunies.

- ***<u>Un besoin d'expertise externe et interne</u>***

Les monographies réalisées dans cette étude plaident pour assortir l'obligation de négocier l'égalité femmes-hommes de différents instruments renforçant les ressources, compétences et informations des négociateurs, ce qui est désigné comme des instruments d'apprentissage et capacitants[62] -« *capacity and learning instruments* » (Engeli, Mazur, 2017). Une **formation spécifique à cette question devrait ainsi permettre aux représentant·e·s du personnel**

[61] « Ces caractéristiques intègrent la source des inégalités, leur forme et leur degré, les processus organisationnels qui créent et recréent ces inégalités, leur invisibilité et leur légitimité » (Acker, 2009, p. 202).

[62] L'adjectif « capacitant » a été créé dans la lignée des réflexions sur les « capacités » d'Amartya Sen et Martha Nussbaum, pour réfléchir sur les organisations ou les environnements « capacitants » ou « formateurs ».

**(notamment quand ils et elles ne sont pas syndiqué·e·s) et membres de la direction (notamment dans les PME)** de mieux en saisir les tenants et aboutissants. Cette formation ne doit pas être centrée uniquement sur les stéréotypes ou la mixité des métiers, mais intégrer l'ensemble des problématiques sous-jacentes à la négociation, et aider à mieux interpréter les chiffres obligatoires sur l'égalité : indicateurs pertinents du RSC désormais à extraire de la BDES, et nouvel index sur l'égalité salariale[63]. L'étude par entretiens nous a permis de comprendre que c'est parfois l'accompagnement **par de l'expertise externe,** qui a permis d'interpréter de manière fine les écarts observés et d'élaborer des propositions adaptées localement, qui seront mises en œuvre. Cette construction d'une vision commune des problèmes locaux et des priorités est d'autant plus probable que représentants de la direction et du personnel ont suivi la même formation et élaboré un diagnostic partagé, comme c'était le cas des « clusters de l'égalité » développés par l'Aract Bretagne dans le cadre des Territoires d'excellence en 2013 et 2014.

**Dans d'autres cas, c'est la formation syndicale, ainsi que des guides d'appui à la négociation, voire des bases de données d'accords,** développées par certaines fédérations syndicales (et plus rarement patronales), ou disponibles sur le site du Ministère du travail ou le secrétariat d'État aux droits des femmes, qui ont permis aux négociateurs de monter en compétences, d'être vigilants ou innovants sur certains points. Nous avons au départ été surpris que les accords d'entreprise citent très peu les accords de branche en matière d'égalité professionnelle, ce que d'autres études ont retrouvé (Bucher *et al.* 2018 ; Giordano, Santoro, 2018) ; il est vrai que ces accords de branche sont parfois datés, souvent peu contraignants, peu accessibles sur internet, voire même inexistants (comme dans la santé privée par exemple). Mais dans certains cas au moins, la fédération (syndicale ou patronale) représente une partie fondamentale de l'écosystème. La branche SYNTEC-Numérique, qui est dotée d'un accord offensif et propose des services d'aide à la négociation est un exemple à suivre ; il est vrai que la déféminisation des métiers du digital est un enjeu d'avenir ! Il paraît donc essentiel **d'investir dans le renforcement de l'infrastructure de branche, qui peut constituer un appui important de la négociation d'entreprise,** notamment pour les PME peu dotées en services de ressources humaines. Il faudrait ainsi encourager, y compris par des moyens financiers, la constitution de base d'accords au niveau de la branche, qui peuvent servir ensuite de base à des formations syndicales ou à la mise en réseau de négociateurs syndicaux et patronaux. Il faudrait aussi mieux faire connaître la base de données nationale où

[63] Le nouvel Index égalité salariale, calculé sur 100 points, est composé de quatre ou cinq facteurs explicatifs (suivant la taille de l'entreprise), affectés d'une pondération (écart de rémunération, écart d'augmentation annuelle, écart de promotion, effet du congé maternité sur les augmentations, nombre de femmes parmi les 10 plus hauts salaires). Cet index doit être transmis, avec les détails, au Comité social et économique (CSE) et à l'Inspection du travail (Direccte) et rendu public, de manière synthétique, sur le site internet de l'entreprise, afin d'aller vers une obligation de résultats. Voir le décret du 9 janvier 2019 en annexe.

sont déposés les accords en matière d'égalité[64] et améliorer l'interface du site pour qu'il soit possible de faire une recherche croisant secteur d'activité et thématique de négociation[65].

Cependant, **la formation et l'accompagnement par des experts ou des guides, pour les PME notamment, ne suffisent pas pour ouvrir des dossiers considérés comme « non-négociables »** par une direction, notamment les questions de rémunération ou de classifications (Le Quentrec, Bacou, 2017). L'issue de la négociation est autant une question de « cadrage cognitif » et de motivations à négocier, que de rapport de force entre direction et représentants du personnel. Négocier beaucoup d'accords ne signifie pas un renforcement de la démocratie en entreprise : celle-ci peut se cantonner à un exercice formel, qui simule la délibération, sans intégrer les contre-propositions syndicales ou en camouflant les indicateurs qui gênent.

Plusieurs études de cas, notamment dans le secteur de l'informatique, montrent aussi que **les conflits peuvent porter sur le diagnostic lui-même, notamment concernant les écarts de rémunération** : la direction se satisfait de « l'absence d'écart significatif » de rémunération, tandis que les élus du personnel constatent « un écart systématique en défaveur des femmes ». Quand ils sont produits, **les indicateurs peuvent être détournés, étant davantage utilisés pour relativiser les écarts salariaux** (notamment par rapport au secteur ou à un seuil « acceptable » de 5 % ou 10 %) que pour les dénoncer ; ou pour se satisfaire d'une réduction de l'écart en pourcentage, même si le niveau brut reste élevé ; ou pour le justifier en l'expliquant par une ségrégation entre les sexes en termes de formation et d'emplois. On note souvent une appréhension mathématique et statique de ces écarts de rémunération, alors qu'il devrait être **le premier pas vers un exercice réflexif sur les causes multi-factorielles et dynamiques des écarts constatés.** La rémunération synthétise en effet l'ensemble du parcours professionnel d'une personne. À profil égal (âge, diplôme et expérience), les écarts de rémunération peuvent s'expliquer par des facteurs multiples : retard dans les augmentations individuelles, moindre promotion au grade ou à la catégorie supérieurs, opportunités de promotion et primes moindres liées à des métiers/fonctions/secteurs à prédominante féminine (fonctions support *versus* fonctions commerciales par exemple), effet de la parentalité (« *mother penalty* » et « *daddy bonus* ») et du temps partiel, etc. Or les textes mobilisent souvent des arguments éloignés d'une approche processuelle ou structurelle de la question.

En matière d'égalité de rémunération, notre étude montre que **des outils innovants ont parfois été élaborés, soit par les services RH de grandes entreprises** (outils d'aide à la décision pour équiper les managers pour les augmentations salariales, dispositifs automatisés d'alerte[66]), **ou par des syndicats** (informations personnalisées pour faciliter les réclamations,

[64] https://www.legifrance.gouv.fr/initRechAccordsEntreprise.do. Tous les accords d'entreprise doivent être rendus publics, sous une version anonymisée des noms et prénoms des signataires, depuis le 1er septembre 2017, article L. 2231-5-1 du Code du travail.

[65] Pour l'instant, il existe quatre rubriques séparées : QVT/conciliation vie pro-vie perso ; égalité salariale ; autres dispositions égalité professionnelle ; non-discrimination/diversité. Et le logiciel ne permet pas de faire une interrogation par branche de rattachement (uniquement par "Activité principale").

[66] Outils de *monitoring* pour identifier les situations « à risque de discrimination », comme une absence d'augmentation individuelle depuis plus de 3 ou 5 ans, ou un décrochage par rapport à la rémunération moyenne à profil égal (ancienneté, diplôme, métier).

à profil égal). Dans les grandes entreprises, **s'engagent parfois de véritables « batailles de chiffres » avec des conflits sur les méthodes** (comparaison par groupes d'emplois homogènes, étude de cohortes ou régression[67]), afin notamment d'évaluer le montant des enveloppes de rattrapages salarial et leur mode de distribution. Cependant, les méthodes de comparaison sexuée au sein de groupes d'emplois proches, « à travail équivalent » ne résolvent pas la sous-valorisation systémique des métiers à prédominance féminine (Silvera, 2014). Elles ne sont pas une comparaison sur le principe de « travail de valeur égale », appelé aussi « *comparable worth* » aux États-Unis ou en Angleterre (Guillaume, 2015 ; Rubery, Grimshaw, 2014 ; Acker, 1989), ou « équité salariale » au Québec, contrairement à ce qui est avancé par Marie, Mochel (2016[66]). Cette dernière repose sur des méthodes d'évaluation analytique des emplois et consiste à comparer les responsabilités et compétences dans des métiers de familles professionnelles très différentes en termes de mixité : des cantinières et des jardiniers, des secrétaires et des conducteurs par exemple (CSEP, 2017). Dans aucune de nos monographies, cette méthodologie de pesée des postes n'avait été mise en œuvre alors qu'elle était parfois demandée par des représentantes syndicales (de la CGT principalement).

La question de **l'articulation des indicateurs extraits de la BDES, base de la négociation collective, et du nouvel index de l'égalité salarial,** qui lui doit être rendu public sur le site web de l'entreprise, sera un enjeu important des futures négociations. Cet index commun va peut-être permettre d'éviter des conflits de méthode, notamment entre certaines organisations syndicales plus offensives sur l'égalité salariale et des employeurs souvent plus défensifs, ou qui veulent être considérés comme « égalitaires » à moindre coût. Du côté des grandes entreprises, qui sont à plus de 80 % déjà couvertes par un accord ou un plan égalité professionnelle, et qui ont des systèmes d'information RH (SI-RH), cette nouvelle obligation va être assez facile à remplir. Elle va cependant obliger à une transparence nouvelle, car l'écart salarial était souvent calculé sur la rémunération fixe, sans intégrer les primes liées à la fonction (pénibilité physique, disponibilité temporelle, astreinte, déplacements, travail de nuit) et la rémunération variable (liées aux objectifs, à la performance individuelle, aux résultats du service ou de l'entreprise, etc… sous la forme de primes ou bonus). Et seuls 14 % des textes publiaient leur écart salarial moyen global[68]. Du côté des PME, établir une traçabilité des actes de gestion pour pouvoir comptabiliser les augmentations annuelles et les promotions est un nouveau chantier ! On peut **espérer que le décret sur l'index d'égalité salariale soit accompagné de guides méthodologiques, de Matrice Excel gratuites** pour aider les employeurs, notamment les PME, à s'approprier ces calculs et plus largement le Code du travail concernant l'égalité au travail.

[67] Comme l'a déjà indiqué un rapport de l'Igas (Marie, Mochel, 2016), deux types d'outils complémentaires d'analyse des écarts de rémunérations peuvent être distingués : la comparaison des rémunérations des femmes et des hommes appartenant à des groupes d'emplois homogènes (dans quelques grandes entreprises de notre échantillon) ; la décomposition statistique des écarts de salaires globaux des femmes et des hommes selon des variables explicatives dans un modèle de régression (rare encore dans notre échantillon).

[68] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

- ***<u>Renverser la tendance à négocier l'égalité à moindre coût</u>***

Nous soulignons également la tendance des employeurs à mettre en œuvre l'égalité à moindre coût. Les textes s'engagent rarement, contrairement à ce que préconise le Code du travail, sur un budget précis. De nombreuses mesures présentées comme des actions ne sont en fait que des rappels du droit, énonçant par exemple l'interdiction de *« toute question pouvant se révéler discriminante lors des entretiens de recrutement »*. Les mesures collectives les plus coûteuses se retrouvent uniquement dans des grandes entreprises, où exercent majoritairement des cadres et dans des secteurs lucratifs (banques-assurances, informatique). Seuls les dispositifs de parentalité, aidés par des exonérations fiscales, crèches d'entreprise ou chèque emploi service universel (Cesu), sont généralisés mais plus ou moins dotés. Les textes privilégient **une approche « au cas par cas »,** qui repose principalement sur la formation-sensibilisation des managers et l'engagement des services de ressources humaines. L'entretien individuel est le mode d'action privilégié, qu'il s'agisse d'aménager l'emploi du temps, d'accorder une promotion ou d'examiner des réclamations salariales, ce qui a tendance à négliger les ressources inégales des femmes dans la relation à leur employeur.

Considérer que l'égalité est « négociable » au niveau de l'entreprise soulève le **risque d'augmenter les inégalités de droits entre femmes, suivant les entreprises ou les secteurs où elles travaillent.** Les dispositifs accessibles aux femmes dépendent en effet de la direction -convaincue (ou pas) que c'est un dossier stratégique et de son engagement public en terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), des pratiques de négociation (gestion paternaliste *versus* dialogue ouvert aux contre-propositions syndicales), du rapport de force et des relations entre syndicats, de sa structure économique et des moyens de ses services RH (groupe d'entreprises ou PME seule), de la présence de syndicalistes sensibilisés à ces questions, de leur formation aux questions de genre et d'égalité professionnelle et de leur rôle dans les commissions de suivi, et de la présence d'autres collectifs organisés représentant les intérêts des femmes, comme les réseaux de femmes cadres, qui peuvent jouer le rôle d'aiguillon et de relais. La forte variation des politiques concernant l'articulation travail-famille et les droits familiaux était déjà soulignée par Delphine Brochard et Marie-Thérèse Letablier (2013), tendance ici confirmée pour les politiques d'égalité professionnelle (Milner, Demilly, Pochic, 2018).

L'appel à la négociation d'entreprise n'a pas été associé à des réflexions sur **l'absence d'interlocuteur syndical en face,** capable de formuler des contre-propositions, particulièrement dans les PME et dans les secteurs d'emplois très féminisés, comme le commerce, la santé et les soins à la personne, l'action sociale. Que ce soit dans la réalisation de l'enquête (avec des directions qui ont davantage refusé de nous recevoir), dans l'étude de la qualité des plans et surtout dans l'étude du suivi des dispositifs mis en œuvre, nous avons été saisis par les faibles résultats de la négociation de l'égalité professionnelle dans les secteurs majoritairement féminins. Cette étude permet de mieux comprendre la raison de la mobilisation syndicale contre l'inversion de la hiérarchie des normes, notamment concernant les droits familiaux, qui sont souvent les seuls droits exercés par les salariées dans les PME, où les femmes sont concentrées.

Pour contrer cette tendance, il serait **opportun de s'inspirer de la politique publique envers les travailleurs handicapés**[69]**,** qui d'une part reverse les pénalités en cas de non-atteinte du quota de 6 % dans un fond de dotation (l'Association pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, Agefip) et permet de s'en exonérer en cas de négociation d'un accord d'entreprise ou d'établissement agréé par l'État (article L. 5212-8 du Code du travail)[70]. Pour l'instant, les sanctions financières en matière d'égalité femmes-hommes sont mutualisées et aucun fond ne permet d'abonder d'éventuelles actions positives en matière de mixité ou d'égalité. Pour reprendre la typologie d'Isabelle Engeli et Amy Mazur (2017), la politique publique en matière d'égalité professionnelle en France depuis 2001 a été principalement associée à des instruments incitatifs négatifs (sanction financière ou exclusion des marchés publics). Il serait très utile de développer de nouveaux outils incitatifs positifs[71] (budget supplémentaire octroyé pour soutenir des formations en matière de mixité ou d'égalité par exemple), qui pourraient être ciblés sur les PME ou certains secteurs à prédominance masculine et à prédominance féminine.

- ***Des cibles privilégiées ou l'égalité élitiste***

Si l'égalité femmes-hommes paraît être désormais investie comme un enjeu de *business* par des grandes entreprises, notamment dans les secteurs en croissance comme le numérique et la finance, l'égalité négociée apporte peu de réponses aux soucis des travailleuses du bas de l'échelle. La rhétorique positive de la mixité ou de l'égalité « bonne pour la performance », qui a réussi à convaincre les dirigeants de faire de l'égalité une question stratégique de *business*, comporte un possible effet pervers : **focaliser les actions sur la minorité des femmes « performantes »,** cadres ou cadres supérieures, ce que nous avons désigné par la notion **d'égalité élitiste** (Pochic, 2017). Cette orientation est prédominante dans les grandes entreprises, où se développent des politiques managériales sous le contrôle de la direction, pour des enjeux de communication interne et externe, au nom de la performance, que l'on peut d'ailleurs retrouver dans certaines collectivités territoriales (Bereni, Epstein, 2015) et dans la haute fonction publique (Jacquemart, Le Mancq, Pochic, 2016).

Cette tendance élitiste est d'ailleurs renforcée quand elle est relayée par des réseaux de femmes (cadres), car cette mobilisation catégorielle tend à s'appuyer sur la structure de la hiérarchie. Certaines femmes très diplômées se conscientisent et s'organisent dans des forums et réseaux, afin de revendiquer le droit à l'égalité, notamment dans la carrière. Mais, à de rares exceptions près, ces réseaux féminins sont réservés aux cadres et entrepreneuses et se préoccupent peu des conditions de travail et d'emploi de la majorité des (autres) femmes. Or ces politiques managériales d'égalité laissent inchangés les mécanismes de l'intensification du

[69] Même si la mise en œuvre de cette politique fait elle-même l'objet de critiques, les directions investissant parfois davantage dans la communication externe que dans de réels engagements obtenus par la négociation (Blatge, 2010).

[70] Le montant moyen d'un accord handicap négocié en 2014 s'élève à 2,4 millions d'euros (DGEFP, 2016).

[71] Des aides indirectes de formation-sensibilisation à destination des PME avaient été mises en place par les Territoires d'excellence pour l'égalité, *via* des contrats État-régions, mais les bénéficiaires directs étaient les associations et cabinets-conseils prestataires de ces actions (et non les entreprises elles-mêmes).

travail, de l'individualisation de la gestion des ressources humaines, de la flexibilisation et de l'externalisation des métiers support.

Pourtant, les salariées du bas de l'échelle, **ouvrières et employées,** ont aussi des problèmes d'égalité, même si ce sont des problématiques spécifiques à leur métier et à leur catégorie : bas salaires, temps partiels imposés, précarité de l'emploi, pénibilité du travail (TMS) et carrières plates. Dans les monographies réalisées, les dispositifs concrets négligent systématiquement le temps partiel imposé ou les horaires atypiques qui perturbent l'articulation des temps, et excluent explicitement les CDD de leur périmètre d'application. Enfin, **la concentration des femmes dans les bas salaires, donnée aisément calculable, est rarement commentée**. Elle est pourtant souvent un facteur explicatif significatif de l'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes dans une organisation donnée. On peut d'ailleurs noter que le 5e critère du nouvel index d'égalité salariale ne se focalise que sur le haut de la hiérarchie salariale : nombre de femmes parmi les 10 plus hauts salaires. Certes, cela opère une rupture avec les pratiques courantes, car souvent les rémunérations des dirigeants étaient considérées comme « hors périmètre » de la négociation collective, soit au motif de la confidentialité (ces rémunérations sont très individualisées), soit au motif d'un raisonnement apparemment logique *(« il ne peut pas y avoir d'écart, car il n'y a que des hommes », « il ne peut pas y avoir d'écart, car il n'y a qu'une femme – la DRH ou la directrice juridique »*). Mais pour réfléchir sur le genre de la hiérarchie salariale, on aurait pu aussi calculer les déciles, le pourcentage de femmes parmi les 10 % des plus hauts salaires (D9) et dans les 10 % des plus bas salaires (D1) : le public visé aurait été plus large, et la concentration des femmes dans les bas salaires aurait été ainsi rendue visible ! À ce titre, l'économiste anglaise Jill Rubery dans un rapport pour le BIT a montré combien **l'augmentation du salaire minimum est un autre puissant levier pour atteindre l'égalité salariale,** en raison de la concentration durable des femmes dans les emplois à bas salaire (Rubery, 2003).

- ***Contrer les « accords de papier » par un dispositif de suivi des résultats***

Ce rapport souligne le risque très élevé que ces textes restent des **« accords de papier »** quand personne n'est responsable de son suivi, et surtout de ses résultats, que ce soit un.e responsable égalité/diversité, une commission égalité, ou encore des managers impliqués sur ses résultats. L'action des pouvoirs publics **doit désormais se tourner vers les effets** des accords ou plans négociés, et suivre non pas seulement les moyens dégagés, mais aussi les résultats de ces actions. Cette attention portée à la mise en œuvre est d'autant plus importante en raison des modifications législatives récentes : fusion de l'égalité avec la QVT, et suppression du RSC intégré (sans l'analyse) à la BDES.

Comme le signalent certaines études de cas, l'attention aux enjeux de l'égalité, dans toutes leurs facettes, peut demeurer dans ce nouveau cadre, **si une vigilance est portée par d'autres acteurs-relais :** les DRH (profession très féminisée), les inspecteurs et inspectrices du travail (surtout si on leur donne les moyens d'exercer leur activité de contrôle), les syndicalistes (dont certaines sont désormais bien formées et informées sur le sujet) et les femmes elles-mêmes

(notamment si elles portent en interne par des procédures internes ou devant les prud'hommes des cas de discrimination sexuée). On peut regretter, à la suite d'autres juristes (Lanquetin, 2017), que la loi dite Rebsamen en 2015 ait relevé de 200 à 300 salarié·e·s le seuil à partir duquel la commission de suivi Égalité professionnelle fonctionne ; en raison de son faible coût, il serait judicieux de redescendre ce seuil. Si la commission de suivi de l'accord d'égalité professionnelle devait jouer un rôle de contrôle des engagements pris, alors elle pourrait même être ouverte aux syndicats non signataires, avec une participation proportionnelle de femmes pour avoir un « retour d'expérience » des premières concernées par ces mesures.

En la matière, la France pourrait s'inspirer des comités d'équité salariale au Québec, et associer dans les commissions de suivi des accords égalité les organisations syndicales non-signataires et des femmes représentatives des différentes catégories de métiers. La loi sur l'équité salariale de 1996 au Québec est considérée de grande qualité, en raison **des procédures participatives imposées par la loi (et non négociées au niveau de l'entreprise) et d'un puissant contrôle de conformité** (Tanguay, 2019 ; Boivin, 2018). Afin de contourner l'inégalité du pouvoir de négociation entre des syndicats représentant des métiers à prédominance masculine (par exemple, les ouvriers dans l'industrie –cols bleus) et des syndicats représentant des métiers à prédominance féminine (par exemple, les emplois de bureau –cols roses), la loi impose un « comité d'équité salariale » et encadre sa composition. Obligatoire dans toutes les entreprises de 100 salarié·e·s ou plus, ce comité doit comporter obligatoirement deux-tiers de salarié·e·s et au moins la moitié de femmes. Tous les syndicats participant à un même programme d'équité salariale doivent alors s'entendre entre eux à toutes les étapes, incluant le choix de la méthode d'évaluation des emplois, pour présenter une position commune devant l'employeur lors des travaux en comité d'équité salariale (Déom et Mercier, 2001). Si des divergences persistent, l'intervention d'un médiateur désigné par la commission nationale de contrôle de la loi[72] est possible. Cette participation des salarié·e·s sous condition de représentation paritaire des femmes a facilité l'appropriation de la loi puisqu'elle donne une légitimité plus forte au processus et aux résultats obtenus (Chicha, 2006). De plus, les salarié·e·s et leurs représentant·e·s peuvent saisir la commission de contrôle pour demander la surveillance de l'application de la loi. Le risque d'une sanction financière élevée (avec une amende allant jusqu'à 45 000 dollars, soit 31 000 euros), qui est rendue publique et donc adossée à des préjudices négatifs possibles sur l'image de l'employeur, a sans doute joué un rôle majeur dans cette mise en conformité, malgré les critiques des employeurs québécois (Tanguay, 2019).

Le gouvernement français vient d'adopter une législation plus contraignante en matière de transparence salariale pour réduire les écarts injustifiés de salaire, démarche recommandée par l'Union européenne depuis 2006, et suivie par le Royaume-Uni et l'Allemagne en 2017, ou l'Islande en 2018 –avec des champs d'application et des mécanismes différents. Publier des écarts est souvent pensé du côté DRH comme un risque social car cela pourrait justifier des revendications syndicales. Aller vers davantage de transparence salariale est le moyen pour

[72] La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

les candidates de choisir les employeurs les plus vertueux en matière d'égalité femmes-hommes dans leurs pratiques. On peut regretter à ce titre que la négociation d'une enveloppe de rattrapage soit devenue optionnelle[73] et dépende uniquement de la décision de l'employeur après consultation du comité d'entreprise. De même, il est très dommage qu'il n'y ait pas, contrairement à ce que les organisations syndicales avaient proposé, de **centralisation de ce nouvel index d'égalité salariale dans une base de données centralisée,** sur le modèle de l'Angleterre, afin d'inciter les entreprises à se comparer les unes les autres en matière d'égalité de rémunération (Milner, 2019). L'égalité salariale n'est pas qu'une source de pénalités, mais un vecteur central pour transformer plus largement les représentations sur les femmes dans la société.

- ***Investir dans l'information des femmes sur leurs droits***

Un dernier domaine sur lesquels les pouvoirs publics pourraient encore avancer est celui de **l'information des femmes sur leurs droits légaux et conventionnels,** quels que soient leur statut d'emploi et leur secteur, afin qu'elles puissent connaître leurs droits à l'égalité pour mieux les faire respecter. Pour Isabelle Engeli et Amy Mazur, ces outils de communication sont des instruments « *symboliques et incitatifs* » (Engeli, Mazur, 2017). Si les droits des salarié·e·s dépendent désormais surtout des droits conventionnels, issus de la branche ou de l'entreprise, il est alors essentiel de les informer pour qu'elles puissent renforcer leurs capacités d'agir (*empowerment*) : demander une augmentation à la moyenne de leurs collègues à leur retour de congé maternité, demander 1h en moins par jour en cas de grossesse, accéder à une formation continue qualifiante, etc. Comme le souligne Antoine Naboulet, « même des accords ne faisant que reprendre des dispositifs préexistants ou légaux ont au moins un intérêt : ils constituent des supports permettant d'informer les salariés sur certains droits, voire de les 'activer' alors qu'ils n'étaient jusque-là que virtuels » (Naboulet, 2011b, p. 7).

Pour l'instant, du côté de la mise en œuvre, dans les études de cas ici présentées, on reste sur **des schémas de « politique managériale »** ***top-down,*** relayés d'ailleurs par des consultant·e·s ou chercheur·e·s en gestion : l'application est d'abord sous la responsabilité de la direction et de la DRH, puis des managers… Or les droits légaux et conventionnels devraient être connus de toutes, dans une approche plutôt *bottom-up*, afin que les salariées puissent se les approprier, avec l'aide des représentant·e·s du personnel ou de leur manager. Pour l'instant, les accords en théorie doivent être affichés sur lieu de travail, mais ils sont rarement accessibles sur Intranet, et encore moins sur le site web public de l'entreprise. **En matière d'information à destination des salarié·e·s,** les entreprises pourraient être beaucoup plus innovantes, en diffusant des guides à destination des nouvelles et nouveaux recruté·e·s, en mettant la synthèse de leur accord signé sur leurs sites internet, voire en la diffusant dans un document annexé aux bulletins de paye.

[73] Dans l'article concernant l'égalité salariale de la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Il nous semble essentiel d'investir le chantier encore vierge **de l'information des femmes (et des parents) sur leurs droits, pour augmenter leur « conscience des droits »,** en reprenant une notion de sociologie du droit. Ce chantier d'information juridique et de communication pourrait associer le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle et le Service des droits des femmes et de l'égalité (SDFE), avec son réseau de déléguées régionales et départementales, qui ont déjà une expérience et expertise en la matière (Revillard, 2013 ; 2016). On ne peut à ce titre que se féliciter du projet (en cours) de construire une base de données au Ministère du Travail, qui permette de trouver les accords d'entreprise[74], accords de branche et conventions collectives[75]. Mais si cette base de données sera sans doute utilisée par des négociateurs et négociatrices, elle est peu aisée à manier pour un·e· salarié·e lambda, qui connaît rarement le code de sa convention collective.

Les pouvoirs publics pourraient déjà vérifier que les entreprises publient une synthèse de leur accord ou plan sur leur site web, comme le prévoit le Code du travail, avec un contrôle de la Dirrecte, ce qui réduirait peut-être la tendance à la « conformité de façade » et aux « accords de papier ». Certaines organisations syndicales **participent déjà à cette conscience des droits des femmes,** en faisant des textes synthétisant les nouveaux acquis obtenus par les accords, voire même en envoyant des signaux d'éventuels décrochages avec des parcours similaires. C'est seulement par cette diffusion des informations que **l'égalité professionnelle deviendra une question débattue et une priorité partagée par l'ensemble des salarié·e·s, du haut en bas de l'échelle.**

[74] https://www.legifrance.gouv.fr/initRechAccordsEntreprise.do
[75] https://www.legifrance.gouv.fr/initRechConvColl.do

# BIBLIOGRAPHIE


ACKER Joan (2009), «From glass ceiling to inequality regimes», *Sociologie du Travail*, n° 51, p. 199–217.

AFMD-ORSE (2013), *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, Rapport.

APEC (2012), *Attitudes et comportement des entreprises en matière d'égalité professionnelle – État des lieux*, Paris, Étude de l'Emploi Cadre, mai.

ARDURA Anita, SILVERA Rachel (2001) « L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ? » *Revue de l'IRES*, n° 37, p. 93–118.

BALTAZAR Anne (2017), « L'égalité professionnelle, plus de reculs que d'avancées : le point de vue de FO », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 161–166.

BERENI Laure (2009), « 'Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise'. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, n° 35, p. 87–105.

BERENI Laure, REVILLARD Anne (2007), « Des quotas à la parité : "féminisme d'Etat" et représentation politique (1974-2007) », *Genèses*, n° 67, p. 5–23.

BERENI Laure, EPSTEIN Renaud (2015), *Instrumenter la lutte contre les discriminations. Le « label diversité » dans les collectivités territoriales*, Rapport ARDIS.

BERENI Laure, PRUD'HOMME Dorothée, COULON Anaïs (2017), *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Rapport AFMD.

BÉROUD Sophie (2013), « Une campagne de syndicalisation au féminin. Une expérience militante dans le secteur de l'aide à domicile », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 30, p. 111–128.

BINET Sophie (2017), « Les inégalités ne sont pas une fatalité : le point de vue de la CGT », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 167–170.

BLANCHARD Soline (2013), *De la cause des femmes au marché de l'égalité : l'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle en France (1965-2012)*. Thèse de doctorat de sociologie, Université Toulouse 2.

BLANCHARD Soline (2018), « Le benchmarking au service de l'égalité ? », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 39–61.

BLATGE Marion (2010), « Le handicap : objet de négociation collective ou de communication ? », *Revue de l'IRES*, n° 4, p. 123–136.

BONI-LE GOFF Isabel (2010), « 'Au nom de la diversité' : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », *Sociologies pratiques*, n° 21, p. 83–95.

BOIVIN Louise (2018),

BROCHARD Delphine, LETABLIER Marie-Thérèse (2013), *Les dispositifs d'entreprise en direction des familles*, Rapport CFDT-IRES.

BUCHER Anne, FORTE Michèle, GARAT Tiphaine *et al.* (2018), « Egalité professionnelle : quel apport de la négociation « administrée » ? », *Chroniques du travail*, n° 8, p. 149–173.

CASER Fabienne, JOLIVET Annie (2014), « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des séniors. Un instrument efficace ? », *Revue de l'IRES*, n° 80, p. 29–48.

CHAPPE Vincent-Arnaud (2011), « La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination », *Sociologies pratiques*, n° 23, p. 45–55.

CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, POCHIC Sophie (2017), « Egalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 163–169.

CHARPENEL Marion (2016), « Les groupes de paroles ou la triple concrétisation de l'utopie féministe », *Education et Sociétés*, n° 1, p. 15–31.

CHICHA Marie-Thérèse (2006), *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*. Document de travail ILO, Genève.

CORNET Annie (2014), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Rapport AFMD-ORSE.

CORON Clotilde (2015), *L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques*, Doctorat de Gestion et management, Université Paris-Est.

CRISTOFALO Paola (2013), *Action syndicale et (re)production du genre : les pratiques militantes autour de l'égalité professionnelle*, Rapport IRES-CFDT.

CRISTOFALO Paula (2014), « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 133–146.

CSEP (2017), *Guide pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classification*, avril.

DAUNE-RICHARD Anne-Marie (1998), « Qualifications et représentations sociales », in Laufer J., Maruani M. et Marry C. (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, p. 47–58.

DEFALVARD Hervé, GUILLEMOT Danièle, LUROL Martine, POLZHUBER Evelyne (2008), « Les relations sociales en entreprise : les évolutions à l'aune du genre », *in* Amossé T., Bloch-London C. et Wolf L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 193–222.

Défenseur des droits (2012), *Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, coordonné par Becker Marie, Lemière Séverine et Silvera Rachel.

DGEFP (2016), *Bilan 2016 des accords agréés, échus en 2015, au titre de l'obligation d'emploi*, Ministère du travail.

DELTEIL Violaine, DIEUAIDE Patrick (2010), « Les comités d'entreprise européens dans l'Union Européenne élargie : entre outil de gestion et levier syndical », *Travail et Emploi*, n° 3, p. 53–65.

DEMILLY Hélène (2015), *'Faire sortir les stéréotypes des organisations'. Les consultants en diversité, entre politiques publiques d'égalité et attentes managériales*, Mémoire de master en sociologie, Paris, EHESS.

DÉOM Esther, MERCIER Jacques (2001), « L'équité salariale et les relations du travail: des logiques qui s'affrontent », *Recherches féministes*, vol. 14, n° 1, p. 49–61.

DICKENS Linda (1998), *Equal Opportunities and Collective Bargaining in Europe: Illuminating the Process* », Rapport pour EuroFound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

DICKENS Linda (2000), « Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: opportunities and challenges for trade unions », *Transfer: European Review of Labour and Research*, n° 6, p. 193–208.

DOBBIN Frank (2009), *Inventing equal opportunity*, Princeton, Princeton University Press.

DOBBIN Frank, KALEV Alexandra (2016), « Why diversity programs fail. And what works better », *Harvard Business Review*, Juillet - Août, p. 52-60.

DONIOL-SHAW Ghislaine, JUNTER-LOISEAU Annie, GENESTET Vincent, GOUZIEN Annie, LEROLLE Anne (1989), *Les plans d'égalité professionnelle : étude bilan 1983-1988*, La Documentation Française.

EDELMAN Lauren B., RIGGS FULLER Sally, MARA-DRITA Iona (2001), « Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 6, p. 1589–1641.

ENGELI Isabelle, MAZUR Amy (2018), « Taking implementation seriously in assessing success: the politics of gender equality policy », *European Journal of Politics and Gender*, vol. 1, n° 1-2, p. 111–129.

FARVAQUE Nicolas (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IRES*, n° 69, p. 139–172.

FATOUX François, SILVERA Rachel (2011), *La place des hommes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle*, Rapport de l'ORSE.

FATOUX François, MARLIES Gaillard, ROQUES Hélène (2010), *Patrons papas : Paroles de dix dirigeants sur l'équilibre entre travail et vie privée*, Paris, Le Cherche Midi.

FORTINO Sabine (2002), *La mixité au travail*, Paris, La Dispute.

GANTOIS Maïlys, FRANCE Pierre (2016), *Les négociations de branche et d'entreprise à la CFDT : acteurs, ressources et pratiques*, Rapport IRES-CFDT.

GARNER Hélène, RECOULES Magali (2014), *Egalité, diversité, discriminations. Etude de 80 accords d'entreprise sur la diversité,* Document DARES, n° 182.

GIORDANO Denis, SANTORO Guillaume (2018), « L'impact et les limites des réformes sur la négociation collecte relative à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes », *Chroniques du travail*, n° 8, p. 177–189.

GIRAUD Baptiste, PONGE Rémy (2016) « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 8 [*En ligne*].

GREGORY Abigail, MILNER Susan, WINDEBANK Jan (2013), « Work-life balance in times of economic crisis and austerity », *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 33, n° 9/10, p. 528–541.

GROUX Guy (2001), *L'action publique négociée : approche à partir des 35h - France Europe*, Paris, L'Harmattan.

GROUX Guy (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? », *Négociations*, n° 3, p. 57–70.

GUILLAUME Cécile (2015), « Les syndicats britanniques et le recours au contentieux juridique ». *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 7 *[En ligne]*.

GUILLAUME Cécile (2017), *Syndiquées ! Défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Presses de SciencesPo.

JACQUEMART Alban, LE MANCQ Fanny, POCHIC Sophie (2016), « Femmes hautes fonctionnaires en France, l'avènement d'une égalité élitiste ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 35, p. 27–45.

JANY-CATRICE Florence, GADREY Nicole, PERNOD Martine (2009), « Employés non qualifiés : la catégorie oubliée des politiques d'égalité professionnelle », *Economies et Sociétés*, n° 30, tome XLII, p. 57–86.

JOBERT Annette (1995), « L'égalité professionnelle dans la négociation collective en France », *Travail et Emploi*, vol. 2, n° 63, p. 77–87.

JUNTER Annie (1995), « La loi française relative à l'égalité professionnelle au-delà des apparences », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 16, n° 1, p. 65–82.

JUNTER Annie (2004), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : une exigence politique au cœur du droit du travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 12, p. 191–202.

JUNTER Annie et BLANCHARD Soline (2013), *Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises bretonnes*, Rapport pour la Dirrecte Bretagne.

LANQUETIN Marie-Thérèse (2017), « Du droit européen au droit français : comment parvenir à l'égalité en fait et en droit ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 137–141.

LAPEYRE Nathalie (2016), *L'envol de la politique de genre. Sociologie d'une dynamique incertaine*, Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Toulouse.

LAPEYRE Nathalie (2017), « Le travail de l'*empowerment* au sein des organisations », *Cahiers du genre*, n° 63, p. 81–98.

LAUFER Jacqueline (1986), « Égalité professionnelle : les politiques d'entreprise », *Nouvelles Questions Féministes*, n° 14-15, p. 72–91.

LAUFER Jacqueline (1992), *L'entreprise et l'égalité des chances. Enjeux et pratiques*, La Documentation Française.

LAUFER Jacqueline (2003), « Equal employment policy in France : symbolic support and a mixed record », *The Review of Policy Research*, vol. 20, n° 3, p. 436–444.

LAUFER Jacqueline (2014), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.

LAUFER Jacqueline, PAOLETTI Marion (dir.) (2015), « Dossier : Quotas en tout genre », *Travail, genre et sociétés*, n° 34.

LAUFER Jacqueline, SILVERA Rachel (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, nº 97, p. 245–271.

LAUFER Jacqueline, SILVERA Rachel (dir.) (2017), « Dossier : Des lois à la négociation… Quoi de neuf pour l'égalité ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37.

LE QUENTREC Yannick, BACOU Magalie (2017), « La négociation collective de l'égalité professionnelle : une mise en œuvre sous tensions », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 149–154.

MARIE Etienne, MOCHEL France (2016), *Evaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes*, Inspection générale des affaires sociales

MARCHAL Dominique (2017), « Intégrer l'égalité aux autres thèmes de négociation : le point de vue de la CFDT », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 155–160.

MARUANI Margaret (dir.) (2014), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.

MAZUR Amy (2017), « Toward the systematic study of feminist policy in practice: An essential first step », Journal of Women, Politics and Policy, vol. 38, n° 1, p. 64–83.

MERIAUX Olivier (2015), *Le suivi et l'évaluation des accords nationaux interprofessionnels*, Rapport IRES-CFDT.

MEYNAUD Hélène-Yvonne, FORTINO Sabine, CALDERÓN José (2009), « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance », *Cahiers du genre*, nº 2, p. 15–33.

MIAS Arnaud (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 18, p. 41–53.

MIAS Arnaud, GUILLAUME Cécile, DENIS Jean-Michel, BOUFFARTIGUE Paul (2016), « Vers un 'dialogue social' administré ? », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 8, [*En ligne*].

MICHELON Carole, GAGLIARDI Emmanuelle (2015), *Réseaux au féminin. Guide pratique pour gérer sa carrière*, Paris : Eyrolles.

MILNER Susan, GREGORY Abigail (2014), « Gender equality bargaining in France and the UK: An uphill struggle? », *Journal of Industrial Relations*, vol. 56, n° 2, p. 246–263.

MILNER Susan, DEMILLY Hélène, POCHIC Sophie (2018), « Bargained equality: the strengths and weaknesses of workplace gender equality agreements and plans in France », *British Journal of Industrial Relations*, [*Online first*].

MILNER Susan (2019), « Gender pay gap reporting regulations: advancing gender equality policy in tough economic times », *British Journal of Sociology*, [*Online first*].

MINE Michel (2017), « La négociation de l'égalité à l'épreuve des réformes du Code du travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 133–137.

NABOULET Antoine (2011a), *Que recouvre la négociation collective d'entreprise en France ? Un panorama des acteurs, des textes et des thématiques entre 2005 et 2008*, Document d'étude DARES, n° 63.

NABOULET Antoine (2011b), *Les obligations et incitations portant sur la négociation collective*. Note d'Analyse n° 240, Centre d'Analyse Stratégique.

PEPIN Michel, MAUFROY Myriame, FLOTTES Anne (2008), *La mise en œuvre des accords d'égalité professionnelle. Analyse de huit démarches d'entreprise* ». Rapport DARES - Service des Droits des Femmes et de l'Egalité.

PFEFFERKORN Roland (2002), « Les politiques publiques et la question de l'égalité hommes-femmes. Le cas de la France », *Cahiers du Genre*, nº 32, p. 87–109.

POCHIC Sophie (2017), *L'égalité élitiste ou le féminisme de marché. Genre et pouvoir dans une multinationale*, Manuscrit d'Habilitation à Diriger les Recherches, Paris, SciencesPo.

POCHIC Sophie, GUILLAUME Cécile (2013), « Syndicalisme et représentation des femmes au travail », in Maruani M. (dir.), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, La Découverte, p. 379–387.

POCHIC Sophie, CHAPPE Vincent-Arnaud (2018), « Battles through and about statistics in French pay equity bargaining: the politics of quantification at workplace level », *Gender, Work & Organization*, [*Online first*].

PRIME JEANINE, MOSS-RACUSIN Corinne (2009), *Engager les hommes dans les initiatives en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes : ce que les agents du changement ont besoin de savoir*, Rapport Catalyst, traduit en français par l'ORSE (France) et l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes (Belgique).

RABIER Marion (2009), « Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006 », *in* DARES-DGT, *La négociation collective en 2008*, p. 131–330.

RABIER Marion (2013), *Entrepreneuses de cause : contribution à une sociologie des engagements des dirigeants économiques en France*. Doctorat de Sciences de la société, Paris, EHESS.

REVILLARD Anne (2013), *Les instruments d'une politique de changement social: information juridique et communication dans les politiques d'égalité*, LIEPP *Working paper*, n° 16, octobre.

REVILLARD Anne (2016), *La cause des femmes dans l'État : Une comparaison France-Québec (1965-2007)*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

RUBERY Jill, GRIMSHAW Damian (2014), « The 40-year pursuit of equal pay: a case of constantly moving goalposts », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39, n° 2, p. 319–343.

RUBERY Jill (2003), *Pay equity, minimum wage and equality at work*, Genève, ILO-BIT.

SILVERA Rachel (2014), *Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte.

STEVENS Hélène (2016), « Mais où sont les informaticiennes ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 36, p. 167–173.

TANGUAY Valérie (2019), « Une culture nationale favorable à l'égalité de rémunération ? Les conditions du succès de la loi sur l'équité salariale au Québec » in Blanchard S., Pochic S. (dir.) *Quantifier l'égalité : outils politiques, enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, à paraître.

WIERINK Marie, MEDA Dominique (2005), « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 21–29.

# ANNEXE - MÉTHODOLOGIE DU VOLUME 2

Ce second volume permet d'explorer à partir de vingt monographies d'entreprise les processus de la négociation en contextes et la mise en œuvre de textes spécifiques sur l'égalité professionnelle élaborés en 2014 et 2015. Cette annexe justifie tout d'abord les critères de sélection de ces vingt entreprises, choisies dans l'échantillon de 186 textes analysés dans le volume 1[76], à deux exceptions près. Afin d'investiguer un champ diversifié de pratiques d'entreprises, les monographies portent sur six secteurs d'activité, dont deux secteurs à prédominante masculine, deux secteurs mixtes et deux secteurs ayant une main d'œuvre majoritairement féminisée (absents des précédentes études sur le sujet). L'échantillon final permet de faire varier le taux de féminisation, la couverture ou non par un accord de branche, le type de texte signé (plan/accord), la taille d'entreprise et enfin l'implantation géographique.

Cette annexe développe dans un second temps la méthode adoptée et les conditions d'entrée sur le terrain. Le récit de certaines expériences d'enquête renseigne sur la configuration du système français des relations professionnelles, sur le rapport qu'entretiennent les acteurs et actrices de l'entreprise à l'égalité professionnelle, ainsi que sur les normes, codes et valeurs qui encadrent les pratiques sociales de négociation collective.

## 1/ Les critères de sélection des entreprises

Comme dans le premier volet de l'enquête, **l'entrée sectorielle** a constitué le premier critère de sélection des entreprises. En effet, le taux de féminisation, le taux de syndicalisation et les pratiques de dialogue social sont très contrastés suivant les secteurs d'activité. Parmi les dix secteurs étudiés dans notre corpus de 186 textes, nous avons fait le choix, en accord avec la Dares, d'en retenir six pour effectuer les monographies (*tableau 4*). Premier critère de sélection, ces secteurs sont **contrastés au regard de leur taux de féminisation,** avec deux secteurs industriels à prédominance masculine (énergie et informatique, respectivement 26 % et 28 % de femmes), deux secteurs relativement mixtes de l'industrie ou des services (agroalimentaire et commerce, respectivement 41 % et 50 % de femmes) et enfin deux secteurs de services à prédominance féminine (banques-assurances et santé humaine, respectivement 58 % et 74 % de femmes). Les choix des secteurs retenus permettent ainsi de **varier les contextes économiques,** avec des secteurs qualifiés en croissance, qui recrutent en majorité des cadres (banques-assurances, informatique et télécommunication, énergie) et des secteurs où la main-d'œuvre est majoritairement moins qualifiée (agroalimentaire, commerce et santé humaine[77]). Les entreprises de ces derniers secteurs mixtes ou féminisés, sont connus pour leurs stratégies économiques de réduction des coûts, notamment salariaux et certaines connaissent des difficultés de rentabilité économique, particulièrement depuis 2009.

[76] L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1, *Document d'études* n° 231, Dares, 2019.

[77] Santé humaine recouvre ici les unités de production hors secteur public, activités médicales et paramédicales du secteur marchand (cliniques, hôpitaux privés, centres de santé) et non-marchands (associations).

**Tableau 4 : L'égalité professionnelle dans les six secteurs sélectionnés (en %)**

| Secteur d'activité (NAF38) | Taux de féminisation[1] | Taux de féminisation des cadres[1] | Taux de féminisation des employé·e·s et ouvrièr·e·s[1] | Part du secteur dans l'emploi féminin[1] | Écart salaire horaire[2] | Part des PME - de 300 salarié·e·s | Part des plans unilatéraux dans la Base D@ccords 2014-2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Énergie (DZ) | 25,8 | 23,1 | 30,8 | 0,4 | ND | 39,1 | 23,5 |
| Informatique et Télécommunication (JB et JC) | 28,3 | 22,4 | 58,1 | 1,1 | 21 | 61,7 | 45,9 |
| Agroalimentaire (CA) | 41,2 | 40,1 | 44,2 | 2,0 | 0 | 69,5 | 35,6 |
| Activités financières (KZ) | 57,8 | 42,8 | 78,0 | 3,9 | ND | 48,6 | 28,4 |
| Commerce - sauf automobiles et motocycles (GZ2 et GZ3) | 50,7 | 43,2 | 58,0 | 11,9 | 20 | 74,5 | 61,9 |
| Activités pour la santé humaine (QA) | 74,0 | 53,5 | 79,4 | 11,0 | 24 | 70,8 | 35,9 |

[1] Source : Insee, enquête Emploi 2014.
[2] Source : Insee-Dares, Ecmoss 2009 (Muller, 2012).

Malgré l'impulsion législative, tous les secteurs d'activité ne sont pas couverts par des accords de branche spécifiques sur l'égalité professionnelle. Les monographies visent justement **à approfondir le rôle de la branche dans l'élaboration des textes,** afin d'éclairer deux hypothèses *a priori* contradictoires mises en lumière par le premier volet de cette étude : la faible référence explicite aux textes des accords de branche dans les accords d'entreprise et en même temps, un fort mimétisme entre les textes d'un même secteur d'activité. Au départ, il avait été envisagé de réaliser 24 monographies en surreprésentant deux secteurs particulièrement intéressants au regard de la problématique de l'articulation des niveaux de négociation (branche / entreprise) : le secteur à prédominance masculine de l'informatique (6 monographies envisagées, 5 réalisées) et le secteur mixte du commerce (6 monographies envisagées, 3 seulement réalisées). Devant les difficultés d'accès au terrain malgré les multiples relances (*cf. infra*), en accord avec le comité de pilotage de la Dares, l'enquête a été restreinte à 20 monographies, en intégrant deux entreprises hors échantillon du volet 1. D'une part, DOOR, une PME industrielle rattachée à la convention collective de la plasturgie, couverte par un accord de branche égalité datant de 2010 et présentée comme un « cas exemplaire » de négociation par l'Aract Bretagne. D'autre part, ASSURVIE, un cas atypique d'accord formaliste doté de peu de moyens, dans le secteur des assurances pourtant en moyenne plutôt offensif sur ce thème.

L'échantillon final de 20 entreprises est varié au regard des critères suivants : taux de féminisation général (et taux de féminisation des cadres), taille de l'entreprise, appartenance à un groupe et nationalité du groupe, et enfin implantation géographique (*tableau 5*). Ces entreprises sélectionnées au départ par un tirage aléatoire, puis ensuite en fonction de l'accessibilité du terrain, ne constituent pas un « échantillon représentatif », mais **reflètent souvent les grandes tendances des secteurs d'activité.** Dans l'industrie agroalimentaire, le commerce et la santé humaine, ont été réalisées des enquêtes auprès de PME, situées plutôt en province, même si elles appartiennent parfois à des groupes. À l'inverse, dans le secteur de

l'énergie, de l'informatique et les assurances, ont été enquêtées des grandes entreprises, sociétés-mères ou filiales de multinationales, dont les sièges sont basés généralement en région parisienne (75, 91, 92, 94). Les difficultés d'accès au terrain en l'absence de présence syndicale expliquent en partie une sur-représentation des accords (14 monographies) par rapport aux plans unilatéraux (6 monographies, dont deux associées à un PV de désaccord).

En lien avec la dynamique de l'engagement de l'entreprise, et plus généralement du secteur sur cette question de l'égalité femmes-hommes, ces accords ou plans peuvent être de « génération » différente. Dans les PME, particulièrement dans l'industrie agroalimentaire ou dans la santé humaine, mais aussi dans les grandes entreprises de l'informatique, il s'agit souvent du premier plan ou accord sur l'égalité, dont les effets et résultats sont encore difficiles à apprécier. Par contre, dans le secteur des banques-assurances ou de l'énergie, il s'agit souvent du 4e, voire du 5e accord triennal sur l'égalité depuis la loi Génisson de 2001, ce qui permet d'avoir une analyse plus approfondie sur la question du suivi et de la mise en œuvre. Pour respecter la confidentialité des informations et l'anonymisation les personnes et entreprises enquêtées, nous ne précisons ni le département d'implantation du siège de la société (uniquement Ile-de-France – IDF / province), ni le nombre précis de salarié·e·s (uniquement des tranches d'effectifs : 50 à 299 / 300 à 999 / 1 000 à 5 000 / plus de 5 000), ni les mandats précis des syndicalistes ou représentant·e·s du personnel rencontrés.

**Tableau 5 : Caractéristiques des 20 entreprises faisant l'objet d'une monographie**

| N° volet 1 | Nom de l'entreprise | Présentation de l'entreprise | Effectifs | % de femmes (% de femmes cadres) | % de cadres | Implantation géog. (siège) | Appartient à un groupe | IDCC |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **ÉNERGIE** | | | | | | | | |
| 42 | TRANSPORT-ELEC | Entreprise de transport d'électricité, monopole et mission de service public ; réorganisations, résultats économiques stables | +de 1 000 | 21% (23%) | 50% | IDF | Oui | 5001 - Industries électriques et gazières |
| 40 | GAZIA | Société régionale fournisseur de gaz, actionnaire principal public (ville), résultats économiques stables | 50-299 | 48% (?) | 30% | Province | Oui | 5001 - Industries électriques et gazières |
| 41 | POWER | Société maison-mère d'une multinationale de l'énergie ; difficultés économiques depuis 2009, réduction des effectifs en FR | +de 1 000 | 52% (42%) | 45% | IDF | Oui | 5001 - Industries électriques et gazières |
| **INFORMATIQUE** | | | | | | | | |
| 76 | INFODATA | Cabinet de conseil spécialiste du *big data* ; petite entreprise en forte croissance par recrutement et acquisitions | 50-299 | 20% (10%) | 100% | IDF | Non | 1486 - Syntec |
| 67 | CONSUL-IT | Groupe de conseil et d'ingénierie en informatique ; croissance externe rapide par recrutement et acquisitions | +de 1 000 | 22% (19%) | 91% | IDF | Oui | Dépend de 85 conventions collectives (dont 1486 - Syntec) |
| 69 | CONSEIL TECH | Société (UES) française d'une multinationale française, un des leaders mondiaux du conseil en informatique ; en croissance forte récente | +de 1 000 | 24% (21%) | 95% | IDF | Oui | 1486 - Syntec |
| 77 | INFO.Inc | Société française d'une multinationale américaine premier producteur d'ordinateur au monde ; plan continu de restructurations depuis 2005, plans sociaux récents en France | +de 1 000 | 29% (24%) | 95% | IDF | Oui | Dépend de 83 conventions, principalement dans la Métallurgie |
| 79 | PUBLIC-INFO | Filiale d'un groupe public français, conseil en informatique pour les opérateurs public | +de 1 000 | 32% (30%) | 95% | IDF | Oui | 1486 - Syntec |
| **INDUSTRIE** | | | | | | | | |
| 93 | BOULANGE | Entreprise familiale, en croissance, en expansion à l'étranger, qui investit dans la qualité et l'innovation | 300-999 | 28% (22%) | 13% | Province | Oui | 1747 - Boulangerie et pâtisserie industrielle |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (hors volet 1) | DOOR | Entreprise familiale, dont l'expansion a été stoppée par la crise de 2009, licenciements récents | 50-299 | 32%<br>(39%) | 10% | Province | Non | 0292 - Plasturgie |
| 106 | JAMBON | Entreprise familiale, en croissance et bonne santé économique | 50-299 | 52%<br>(21%) | 8% | Province | Non | Dépend de 9 conventions, principalement dans l'industrie agro, dont 1747 |
| **BANQUES ASSURANCES** | | | | | | | | |
| (hors volet 1) | ASSURVIE | Filiale d'une multinationale suisse d'assurances, petite taille sur le marché français, mais forte croissance | +de 1 000 | 55%<br>(54%) | 39% | IDF | Oui | 1672 - Sociétés d'assurance |
| 152 | ASSURANCE | Société maison-mère d'une multinationale des assurances, résultats en croissance | 50-299 | 55%<br>(37%) | 20% (ensemble du groupe, hors personnel commercial) | IDF | Oui | 1672 - Sociétés d'assurance |
| 156 | MUTUELIA | Groupe bancaire mutualiste, en croissance (atypique par son siège situé en province) | +de 1 000 | 56%<br>(44%) | 40% | Province | Oui | Dépend de 121 conventions collectives, dont 1672 |
| **COMMERCE** | | | | | | | | |
| 135 | MEUBLE | Entreprise familiale, en croissance régulière, mais incertitudes sur l'avenir | 50-299 | 43%<br>(32%) | 37% | Province | Non | 1880 - Commerce d'ameublement |
| 114 | CHAUSSURE | Société siège d'un groupe français de production et vente de chaussures ; restructurations, rachats, résultats éco en baisse | 300-999 | 63%<br>(54%) | 46% | Province | Oui | 1580 - Industrie de la chaussure et 0247 - Industrie de l'habillement |
| 142 | HABITS | Société membre d'un groupe familial du commerce, succursale de vêtements féminins ; résultats éco stables en FR, pertes à l'étranger | +de 1 000 | 98%<br>(49%) | 32% | Province | Oui | 0675 - Succursales de ventes d'habillement |
| **SANTE PRIVEE** | | | | | | | | |
| 174 | REEDUC | Entreprise qui appartenait à un groupe suédois, vient d'être racheté par un groupe français ; résultats positifs en croissance | 50-299 | 80%<br>(ND) | 30% (approximation) | Province | Oui | 2264 - Hospitalisation privée |
| 179 | CLINIQUE PSY | Entreprise qui appartenait à un groupe européen, vient d'être racheté par un groupe français ; résultats positifs en croissance | 50-299 | 82%<br>(ND) | 30% (approximation) | IDF | Oui | 2264 - Hospitalisation privée |
| 183 | POLYCLINIQUE | Entreprise familiale, dans une situation financière favorable, résultats positifs en croissance | 300-999 | 86%<br>(ND) | 30% (approximation) | Province | Non | 2264 - Hospitalisation privée |

## 2/ Les facilités ou difficultés d'accès au terrain

- ***Le protocole de prise de contact***

Le choix a été fait d'entrer dans les entreprises prioritairement par la direction et de ne contacter les syndicats qu'en cas de non-réponse. Hormis deux entreprises avec lesquelles nous étions déjà en relation (POWER dans l'énergie et INFO.Inc dans l'informatique), les prises de contact se sont faites par mail dans un premier temps, puis par téléphone si la voie épistolaire n'était pas concluante. L'étude était présentée comme une recherche qualitative sur les accords d'égalité professionnelle en entreprise, et il était précisé en quelques mots les raisons pour lesquelles l'entreprise avait été sélectionnée au sein d'un échantillon de 186 organisations (taux de féminisation, secteur d'activité, spécificités de l'accord ont constitué autant d'arguments mobilisés). Dans un premier temps, était précisé qu'il s'agissait d'une commande du ministère du travail, en joignant une lettre de la Dares afin d'appuyer nos demandes. Quelques fermetures de terrain, associées à des discours des directions sur le poids des contraintes législatives et réglementaires auxquelles les entreprises seraient soumises, nous ont amené à mettre en avant l'étiquette du CNRS dans un second temps.

Une première difficulté rencontrée a été de trouver les « bons » interlocuteurs dans chaque entreprise, ayant directement participé à l'élaboration du texte un à deux ans auparavant ou simplement compétent pour nous parler de cet accord ou plan. Côté direction, plusieurs entreprises, de grande comme de petite taille, n'ont jamais répondu à nos sollicitations, en dépit de relances par courrier papier et par téléphone, auprès de la direction générale, du service ressources humaines, des relations sociales ou de la communication (cas de GAZIA, INFO-DATA, CONSULT-IT, DOOR, ASSURVIE ou ASSURANCE). Les raisons du refus ont rarement été explicitées et sont sûrement pluri-factorielles : manque de temps et *turn-over* des cadres investis dans les négociations, faible intérêt pour l'étude ou contrôle de la réputation de l'entreprise. Une juriste à ASSURVIE était ainsi a priori disposée à nous rencontrer, mais souhaitait une validation de la directrice des relations sociales, qui n'a sans doute pas soutenu la démarche, car nos relances sont restées sans suite. L'acceptation d'un entretien par un représentant de la direction n'a non plus constitué une garantie d'entretien avec l'autre partie, les représentants du personnel, particulièrement quand ils avaient juste été consultés sur le plan d'action unilatéral, que leurs contacts n'aient pas été transmis par la direction, ou qu'ils n'aient pas répondu ensuite (cas de REEDUC ou CLINIQUE-PSY).

L'entrée syndicale s'est souvent avérée plus ouverte que celle de la direction, même si à deux reprises, dans des PME, des délégués syndicaux ont exprimé leurs craintes de représailles de leur employeur s'ils s'exprimaient quand la direction avait signifié son refus. Le lien avec le Ministère du travail a ici constitué un atout, faisant de l'étude une opportunité pour les syndicalistes de faire remonter aux pouvoirs publics une certaine vision de l'égalité au travail et plus largement de rendre compte de leur vécu des négociations en entreprise. Les responsables égalité/mixité des fédérations syndicales couvrant les secteurs sélectionnés nous ont parfois servi d'intermédiaires, en nous transmettant les coordonnées des syndicalistes investi·e·s sur cette question dans ces entreprises. Leur appui n'a pas toujours constitué une

garantie suffisante d'accès au terrain. Cette entrée par la voie syndicale nous a permis d'accéder à des documents complémentaires (anciens accords, RSC en série, comptes-rendus de la commission égalité professionnelle) permettant de mieux comprendre la « trajectoire d'égalité » de l'entreprise étudiée. Cependant, un entretien avec un représentant d'une organisation syndicale n'a pas obligatoirement facilité l'accès à la direction, ou aux autres syndicats, en raison d'agendas surchargés (avec des rendez-vous plusieurs fois reportés, et jamais honorés), mais aussi des relations de méfiance ou de concurrence entre syndicats et/ou avec la direction. Ainsi, certains terrains ont dû être interrompus sans avoir pu confronter les différents points de vue, comme dans les cas de POLYCLINIQUE, CHAUSSURE ou REEDUC. Pour ces raisons, nous avons choisi, à côté de 13 monographies approfondies, de conserver aussi 7 cas d'entreprises pour lesquels la direction n'a pas souhaité être associée à l'enquête (par un refus catégorique, ou une non-réponse à nos mails), mais où un entretien avec des syndicalistes et/ou des représentants du personnel nous avaient permis de remettre le texte dans son contexte.

De manière générale, une expression issue d'un entretien ─ et revenue très souvent dans les interactions avec les interviewé·e·s ─ résume bien le rapport à l'égalité professionnelle des personnes contactées : cette question est perçue aujourd'hui comme « *fondamentale mais pas prioritaire* ». Il semble en effet se dégager un consensus sur la légitimité de l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes, mais l'organisation de débats internes et la mise en place de politiques pour atteindre cet objectif apparaissent systématiquement reléguées à un « après », au profit d'autres sujets considérés comme contribuant davantage à la rentabilité ou au bon fonctionnement des entreprises. Cette dimension ne facilite pas l'enquête de terrain car, si répondre à une étude est déjà rarement perçu comme créateur de valeur, la thématique de l'égalité professionnelle ne permet pas de mobiliser davantage les acteurs et actrices, et ceci malgré la diffusion de la *doxa* du *business case* sur l'égalité « bonne pour la performance ». Les monographies les plus complètes ne sont donc pas représentatives de ce qui se passe dans l'ensemble des 186 entreprises de l'échantillon.

Les données ainsi recueillies expriment un « point de vue situé », du côté des représentants de la direction ou du côté des représentants du personnel, et doivent donc être analysées avec précaution. Mais elles ont l'avantage de donner accès à certaines réalités moins visibles dans les grandes entreprises qui investissent davantage ce thème et plus largement celui de la diversité et de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) pour des enjeux d'image de marque et de notation sociale. Ces dernières ont parfois été des terrains plus faciles d'accès, certaines d'entre elles nous ayant parfois ouvert leurs portes le jour même de la réception du mail, en déclarant leur intérêt pour pouvoir se « *benchmarker* » par rapport à leurs concurrents.

- ***Des entretiens informatifs, en face-à-face ou par téléphone***

Au total, pour le volet qualitatif, 64 personnes ont été rencontrées et ont accepté le principe d'un entretien d'une durée moyenne d'1h30 (de 45 minutes à 3h30). Ces entretiens se sont déroulés pour la moitié en face-à-face, dont 20 en individuel et 10 en collectif (*tableau 6*).

Certaines personnes conditionnaient leur participation à l'étude à la présence de collègues, comme un DRH nouvellement nommé souhaitant être accompagné du directeur des relations sociales ayant la mémoire des accords passés (cas de PUBLIC-INFO) ou des nouveaux mandatés qui ont proposé à un.e ancien.ne négociatrice de la même section syndicale de les seconder. Les 27 autres entretiens ont été réalisés par téléphone, en grande majorité en individuel (un seul entretien téléphonique collectif). Ce type d'entretiens « à distance » a été particulièrement adapté pour des négociateurs dispersés sur tout le territoire ou sur des sites éloignés de Paris, ou en raison d'agendas chargés de nos enquêté·e·s.

Ces entretiens sont semi-directifs. Pour chaque thème une consigne initiale, la plus ouverte possible, a été conçue afin de lancer la discussion. La grille d'entretien a évolué légèrement selon le profil de la personne : un.e représentant.e de la direction, un.e syndicaliste, un.e consultant.e, un.e inspecteur.ice du travail, un.e permanent.e de la fédération syndicale du secteur d'activité, etc. La grille d'entretien était organisée en huit grands thèmes : description et contexte de l'entreprise ; trajectoire de la personne dans l'entreprise ; situation générale de l'égalité femmes-hommes dans cette entreprise ; processus de négociation du texte ; appréciation sur le contenu du texte ; appréciation sur la mise en œuvre du texte ; projection dans le futur.

Au final, les monographies s'appuient sur des matériaux de taille différente, avec une moyenne de trois personnes par entreprise, soit un.e représentant.e de la direction quand elle a accepté de nous recevoir (généralement le DRH, le responsable des relations sociales ou la responsable égalité/diversité), et deux représentants syndicaux ou élus du personnel. Certaines monographies de négociation s'appuient sur un nombre plus conséquent d'entretiens, 5 pour INFO.INC ou HABITS, 8 pour PUBLIC-INFO, voire 10 pour MUTUELIA (*tableau 6*). Ces études de cas sont généralement complétées par des documents complémentaires, envoyés notamment par l'intermédiaire des négociateurs syndicaux jouant le rôle « d'informateur privilégié », parfois en nombre conséquent (cas de HABITS dans le commerce, de POWER dans l'énergie ou de CONSULT-IT dans l'informatique).

Dans les cas de terrains difficilement accessibles (un seul entretien avec la direction de CLINIQUE PSY ou REEDUC, un seul entretien avec le délégué syndical de DOOR par exemple), ont complété ces monographies des entretiens avec des personnes externes ayant participé directement ou indirectement au processus de négociation. Ont été ainsi contactés des inspecteurs et inspectrices du travail (ayant parfois fait advenir l'accord ou le plan par des lettres de mise en demeure), des consultant·e·s (ayant aidé à élaborer le diagnostic chiffré en amont de la négociation, ou intervenu à la demande du CE pour une expertise complémentaire), voire des membres de fédérations patronales et syndicales. Dans ces cas-là, les monographies renseignent peu sur la mise en œuvre des engagements, mais sont précieuses pour comprendre le contexte des négociations et la pertinence du texte par rapport aux problématiques locales.

**Tableau 6 : Matériaux recueillis pour construire les 20 « monographies » de négociation**

NB : Pour des raisons d'anonymisation, les prénoms des personnes rencontrées ont été modifiées et leurs fonctions ou mandats non détaillés.

| Nom de l'entreprise | Type de texte<br>Génération<br>Syndicats (S/NS = signataire/non) | Entretiens réalisés<br>Face-à-face : [F] ; Téléphone : [T]<br>Individuel : [I] ; Collectif : [C] | Documents complémentaires |
|---|---|---|---|
| ÉNERGIE | | | |
| TRANSPORT-ELEC | Accord, 2015 (4e)<br>CFDT, CGC, FO, CGT [S] | Marie, responsable diversité<br>et Maxime, cadre RH [F-C]<br>Chantale, responsable diversité [F-I]<br>Eliane, négociatrice CFDT et Philippe, négociateur CFDT [F-C]<br>Victoria, négociatrice FO [T-I] | RSC 2015<br>Accords Égapro 2004, 2008 et 2012<br>Documents de revendication syndicale (CFDT et CFE-CGC) |
| GAZIA | Plan, 2014 | (aucune réponse du directeur)<br>Frédéric, DS CFE-CGC de Gazia [T-I]<br>Catherine, DS CFDT de Magaz (holding) [T-I]<br>Représentante Fédération Energie CFDT [F-I] | RSC 2014, 2015 et 2016 |
| POWER | Accord, 2014 (4e)<br>CFTC, CGC, CFDT, FO [S]<br>CGT [NS] | Luc, responsable diversité (2013)<br>Grégory et Sylviane, DS CFE-CGC [F-C]<br>Noémie, DS CFDT [F-I]<br>François, DS CGT [T-I]<br>Représentante Fédération Energie CGT [F-I] | RSC 2014, 2015 et 2016<br>Documents syndicaux<br>PV commission de suivi<br>Accords Égapro 2004, 2008 et 2012 |
| INFORMATIQUE | | | |
| INFODATA | Accord, 2014 (1er)<br>Elus CE non syndiqués | (aucune réponse du directeur)<br>Edith, DP non syndiquée [T-I] | RSC 2014 |
| CONSUL-IT | Plan, 2015 (5e)<br>PV de désaccord<br>CFDT, CFTC, CGC, CGT | (aucune réponse de la direction)<br>Khadija, DS CFE-CGC [T-I]<br>Laurent, DS CGT [T-I]<br>Viviane, DS CFTC [T-I] | Bilans sociaux 2015 et 2016<br>Bilan du plan 2016 (examiné au CE)<br>Documents syndicaux |
| CONSEIL TECH | Accord, 2015 (2e)<br>CFDT, CFTC, CGC [S] | Alexandra, DRH [T-I]<br>Brigitte, DS CFDT [F-I] | RSC non communiqué |

| | | | |
|---|---|---|---|
| INFO.INC | Accord, 2015 (2e)<br>CGC, CFTC, UNSA [S]<br>CGT, CFDT [NS] | Yves, responsable relations sociales [T-I]<br>Annie, responsable relations sociales [T-I]<br>Ricardo, directeur rémunération [T-I]<br>Yvan, secrétaire du CE CFE-CGC [T-I]<br>Jean-Michel et Cécile, négociateur/trice CFTC [T-C]<br>Nicolas, consultant cabinet d'expertise [F-I] | RSC 2014 et 2015<br>Rapport d'expertise sur les écarts de rémunération<br>Base de données du personnel<br>Archives d'un blog syndical CFTC |
| PUBLIC-INFO | Accord 2014 (2e )<br>CFDT, CGT, FO, UNSA, CGC [S] | Bernard, DRH et Nicole, responsable RH [F-C]<br>Philippe, responsable relations sociales [F-I]<br>Paquita, responsable QVT [F-I]<br>3 élus UNSA, dont la DS Isabelle [F-I] ; 2 DP et 1 adhérente CFE CGC [F-C] ; 1 DP non syndiqué [F-I] | RSC 2015 et 2015<br>Documents syndicaux |
| INDUSTRIE | | | |
| BOULANGE | Accord, 2014 (2e )<br>FO [S] | Virginie, juriste sociale de l'entreprise [F-C]<br>André, DS FO [F-C] | RSC 2012, 2013, 2014 |
| DOOR | Accord, 2014 (1er)<br>CFDT [S] | (aucune réponse de la direction)<br>Yvon, DS CFDT [F-I]<br>Hélène, chargée de mission ARACT [F-I] | RSC 2013, plan d'action 2013 |
| JAMBON | Plan, 2014 (1er) | Bruno, DRH [T-I]<br>Michel, consultant APEC [T-I]<br>Responsable service Etudes APEC [F-I]<br>Anne, inspectrice du travail [T-I] | RSC 2013<br>Courriers de l'inspection du travail |
| BANQUES ASSURANCES | | | |
| ASSURVIE | Accord, 2016 (4e)<br>CGC, CFTC, CGT, FO [S] | (refus catégorique de la direction)<br>Juliette, DS CFDT [T-I] | Bilan social 2016<br>Bilan 2017 de suivi de l'accord |
| ASSURANCE | Accord (avenant), 2014 (5e)<br>CFDT, CGC, UNSA [S]<br>FO, CGT [NS] | (aucune réponse de la direction)<br>Véronique, DS FO [F-C] | Bilan social 2016<br>Bilan 2017 de suivi de l'accord<br>Accord Égapro 2006<br>Documents syndicaux<br>Articles de presse |
| MUTUELIA | Accord, 2014 (4e)<br>CFDT, CGC, UNSA [S] | Marie, responsable diversité [F-I]<br>Anne-Sophie, responsable parité [F-I]<br>19 négociateurs·trices et cadres RH [4 T-I et 15 F-I] | RSC 2013<br>Documents internes politique RH ou relations sociales |
| COMMERCE | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| MEUBLE | Plan, 2014 (1er) | Victor, directeur administratif et financier [F-C]<br>Gaëlle, cadre RH (en contrat d'apprentissage) [F-C] | RSC 2013 et 2014<br>Plan 2015 |
| CHAUSSURE | Accord 2015 (2e)<br>CFDT, CGC [S] | (refus catégorique du Directeur)<br>Gilles, DS CFDT [T-I]<br>Représentante Fédération Commerce CFDT [F-I] | RSC non communiqué |
| HABITS | Plan, 2014 (2e, après accord)<br>PV de désaccord<br>CFDT, CGT, CGC, FO | Maryse, DRH (négociatrice accord QVT 2017, mais pas Égapro 2014) [T-I]<br>Alain, DS CFE-CGC [T-I]<br>Julie, DS CGT [F-I]<br>Laurence, DS CFDT [T-I] | RSC 2014, 2015 et 2016<br>Cahiers revendicatifs syndicaux<br>Avis commission Égapro sur plans 2015 et 2016<br>Blogs syndicaux CGC et CGT |
| SANTE PRIVÉE | | | |
| REEDUC | Accord, 2014<br>Élus CE non syndiqués | Jeanne, Directrice générale [T-I]<br>(refus de transmettre les contacts des représentants du personnel)<br>Représentante Fédération Santé CFDT [F-I] | RSC 2014, 2015 et 2016 |
| CLINIQUE PSY | Plan, 2015 (1er) | Bernard, Directeur général [T-I]<br>(refus de transmettre les contacts des représentants du personnel) | RSC non communiqué |
| POLYCLINIQUE | Accord, 2015 (2e)<br>FO [S] | (refus catégorique du Directeur)<br>Laura, DS FO [T-I]<br>Noémie, inspectrice du travail (Dirrecte) [T-I] | RSC non communiqué |