



**HAL**  
open science

## Les politiques d'égalité professionnelle : entre accord négocié et ambition managériale ?

Clotilde Coron, Frédérique Pigeyre

### ► To cite this version:

Clotilde Coron, Frédérique Pigeyre. Les politiques d'égalité professionnelle : entre accord négocié et ambition managériale ? . 27ème congrès de l'AGRH, Oct 2016, Strasbourg, France. hal-01529044

**HAL Id: hal-01529044**

**<https://hal.science/hal-01529044>**

Submitted on 30 May 2017

**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.

Clotilde CORON, Université Paris-Est, IRG (EA 2354) IAE Gustave Eiffel

[clotildecoron@gmail.com](mailto:clotildecoron@gmail.com)

Frédérique PIGEYRE, Université Paris-Est, IRG (EA 2354) IAE Gustave Eiffel

[pigeyre@u-pec.fr](mailto:pigeyre@u-pec.fr)

## **XXVIIème congrès de l'AGRH – Strasbourg Octobre 2016**

### **LES POLITIQUES D'EGALITE PROFESSIONNELLE : ENTRE ACCORD NEGOCIE ET AMBITION MANAGERIALE ?**

#### **Résumé**

Cette communication aborde la question des politiques d'égalité professionnelle et de la manière dont les grandes entreprises les élaborent et les mettent en œuvre au fil des années. Entrant dans le champ de la négociation obligatoire, l'égalité professionnelle fait l'objet d'accords négociés avec les partenaires sociaux au sein des grandes entreprises. Si ces accords précisent à la fois le cadre et la nature des actions à mettre en œuvre, ils ne recouvrent pas à eux seuls ni l'intégralité, ni même parfois l'essentiel des mesures mises en œuvre. À côté de ces accords peuvent ainsi coexister des pratiques qui relèvent d'autres ambitions que le simple respect de la législation.

À partir d'une analyse approfondie des politiques élaborées au sein d'une grande entreprise française, la communication se propose de montrer les mécanismes à l'œuvre dans la négociation collective et les choix auxquels ils conduisent. Elle aborde également la question des pratiques qui sont mises en œuvre sans avoir fait l'objet de négociation. Elle montre en quoi l'évaluation de ces politiques, tant négociées que non négociées, contribuent partiellement à faire évoluer les politiques au fil du temps.

Mots clés : égalité professionnelle, processus de négociation, régulation, politiques RH

## **Introduction**

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a fait l'objet d'un important dispositif législatif en France depuis la seconde moitié du vingtième siècle, avec entre autres des obligations pour les grandes entreprises. Notamment, la loi Roudy de 1983 puis la loi Génisson de 2001 leur confèrent des obligations de moyens, en particulier celles de produire un rapport annuel de situation comparée (RSC) entre les femmes et les hommes, et de négocier un accord triennal sur l'égalité professionnelle. La loi de 2006 relative à l'égalité salariale et la loi Copé-Zimmerman de 2011 leur ont ensuite conféré des obligations de résultats, en matière d'égalité salariale et d'accès des femmes aux postes à responsabilités. Plus récemment, la loi de 2014 sur « l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » a renforcé les sanctions pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations légales.

Nous nous intéressons ici plus particulièrement à l'obligation de négocier un accord, et à l'articulation entre l'accord et la politique non négociée sur l'égalité professionnelle (désormais EP). En effet, au-delà de leur obligation de négociation, les entreprises peuvent choisir de définir des mesures en-dehors de l'accord.

Il existe actuellement peu de travaux académiques sur le processus de négociation d'un accord sur l'EP. Pourtant, de nombreuses spécificités de l'EP peuvent influencer sur ce processus : thématique parfois considérée comme secondaire, professionnalisation inégale des représentants des syndicats et de la Direction sur ce sujet (Ardura et Silvera, 2001 ; Guillaume, 2013), obligations légales relativement précises (Rabier, 2009). La logique qui préside au choix d'inscrire ou pas une mesure particulière dans un accord sur l'EP est également peu abordée dans la littérature académique. Cela représente pourtant un enjeu important. En effet, en matière de dialogue social, l'articulation entre des politiques négociée et non négociée sur le même sujet n'est pas toujours aisée. Ensuite, le choix de négocier entièrement ou pas une politique d'entreprise peut être déterminant. Enfin, il semble important de comprendre pourquoi certaines entreprises ne se limitent pas à négocier un accord et choisissent d'aller plus loin que la loi.

Cette communication porte sur la construction des politiques négociée et non négociée sur l'EP, ainsi que sur les processus de décisions qui conduisent à inclure une mesure dans l'accord ou au contraire à la garder en-dehors de l'accord. Nous nous intéressons ainsi à la négociation sur l'égalité professionnelle, mais aussi à la construction de la politique non négociée, et donc aux sources de la coexistence de ces deux politiques.

Pour appréhender cette question, nous mobilisons une étude de cas dans une grande entreprise française. Après une revue de la littérature académique centrée sur les accords d'EP, nous présentons ce cas et le design de recherche mobilisé. Nous analysons ensuite le caractère bicéphale de la politique d'EP et les questions que cela soulève.

### **1. Revue de littérature**

La littérature sur l'EP est particulièrement riche et multidisciplinaire. Pour éclairer et circonscrire notre objet d'étude, nous nous concentrons ici sur deux aspects : la négociation des accords eux-mêmes, et les politiques d'EP menées par les entreprises.

#### ***1.1. La négociation sur l'égalité professionnelle***

La thématique de la négociation en entreprise a été largement abordée par la littérature académique, et ce dans plusieurs champs disciplinaires, notamment celui des relations professionnelles (Morel, [1991] 1997 ; Thuderoz, 2013), notamment autour de la théorie de la régulation (Reynaud, 1979 ; Morel, 1981 ; Reynaud, 1988 ; Reynaud, 1991 ; Reynaud, [1989]

1997 ; Morel, [1991] 1997), et celui de la gestion (Laroche et Schmidt, 2004 ; Garaudel, Noël et Schmidt, 2008). Toutefois, les spécificités de la négociation collective sur l'EP ont été peu abordées.

De nombreux travaux concernent les accords d'EP une fois signés, ou plus généralement les politiques d'EP mises en place par les grandes entreprises. Certains s'intéressent au contenu des accords d'entreprise ou de branche sur l'EP (Laufer et Silvera, 2004 ; Laufer et Silvera, 2006 ; ANACT, 2008 ; Laufer, 2008 ; Rabier, 2009 ; CSEP, 2014), à la mobilisation syndicale sur cette thématique (Ardura et Silvera, 2001 ; Guillaume, 2013), ou encore à la représentation des femmes dans les syndicats et à leurs politiques en faveur de la mixité en leur sein (Ardura et Silvera, 2001 ; Guillaume, 2007 ; Guillaume et Pochic, 2009 ; Buscatto, 2009). Néanmoins, très peu de travaux portent sur le processus lui-même de négociation d'un accord d'entreprise sur l'EP.

## ***1.2. Les politiques d'égalité professionnelle dans les grandes entreprises***

Les travaux disponibles éclairent surtout sur la nature et le contenu des politiques mises en place dans les grandes entreprises.

Ainsi l'EP peut donner lieu à des mesures touchant à un grand nombre de domaines RH : recrutement, rémunération, promotion, mobilité, formation, congés de maternité et parentalité, temps partiel, aménagement des horaires. À partir de différentes études académiques menées sur les accords d'entreprise signés sur l'EP, nous pouvons identifier plusieurs exemples de mesures (Tableau 1).

*Tableau 1 : Exemples de mesures inscrites dans des accords sur l'égalité professionnelle*

<b>Domaine RH concerné</b>	Exemples de mesures issus de la littérature académique
<b>Recrutement</b>	Rappel de l'interdiction de discrimination, engagements sur la rédaction des offres d'emploi (obligations légales) Mesures plus proactives : engagements chiffrés sur le taux de féminisation des recrutements, engagement de priorité donnée aux femmes en cas de compétences équivalentes, pratiques de partenariats avec des écoles pour créer des viviers de recrutement plus féminisés
<b>Rémunération</b>	Diagnostic des inégalités salariales pas toujours réalisé Mise en place de budgets de rattrapage salarial, engagement de ne pas recréer de nouvelles inégalités en prêtant attention aux niveaux moyens d'augmentation
<b>Promotion</b>	Engagement sur l'égalité de traitement dans l'attribution des promotions, engagement de proportionnalité dans l'accès des femmes à la promotion, mesure visant à favoriser les candidatures féminines à compétences équivalentes
<b>Mobilité</b>	Sujet délicat pour les entreprises puisque des études ont souligné l'effet négatif des politiques de mobilité obligatoire sur les carrières des femmes Mais l'ANI (Accord national interprofessionnel) de 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle prévoit par exemple la prise en compte des contraintes liées à la parentalité pour les postes exigeant des mobilités
<b>Formation</b>	Engagement à porter attention au taux de féminisation des personnes non formées Mise en place d'aides financières à la garde d'enfants pour aider les salariés à supporter les frais supplémentaires de garde d'enfants que le suivi d'une formation peut engendrer
<b>Maternité et parentalité</b>	Neutralisation des congés de maternité du point de vue de la rémunération (obligation légale) Utilisation dans certains accords du terme « parentalité », qui dénote la volonté de favoriser l'implication des pères dans la gestion des contraintes familiales
<b>Temps partiel</b>	Thème qui provoque des débats, puisque le temps partiel peut apporter plus de souplesse

	dans la gestion des contraintes familiales et professionnelles, mais défavorise les femmes, très majoritaires parmi les temps partiels (Maruani, 2004 ; Lanquetin, 2011) Grande diversité des pratiques des entreprises en la matière
<b>Télétravail et aménagement des horaires</b>	Champ inégalement abordé par les accords sur l'égalité professionnelle, mais qui peut être abordé dans d'autres accords (Équilibre vie privée – vie professionnelle par exemple)
<b>Féminisation des syndicats</b>	Quelques accords peu nombreux abordent cette question

(D'après Laufer et Silvera, 2004, 2006 ; Lemièrre, 2005 ; Guillaume et Pochic, 2007, 2010 ; Laufer, 2008 ; Rabier, 2009).

Notons que les politiques d'égalité professionnelle ne se résument pas aux seuls accords, puisqu'elles peuvent aussi comporter des mesures définies par la direction des entreprises sans faire l'objet de négociations. Ces mesures peuvent être classifiées en trois grands types (Dobbin *et al.*, 2006) : les mesures visant à modifier la structure des responsabilités en matière d'égalité professionnelle (*i.e.* création de comités et de postes dédiés à l'égalité professionnelle), les mesures visant à réduire les biais décisionnels et les stéréotypes (*i.e.* dispositifs de formation), et les mesures visant à réduire l'isolement social des femmes (*i.e.* réseaux de femmes, mentoring).

Cette rapide revue de la littérature nous conduit à tenter d'éclairer le processus de construction d'une politique d'EP dans sa globalité : politique négociée et non négociée, et articulation de ces deux dimensions.

## 2. L'égalité professionnelle chez EF : présentation et méthodologie<sup>1</sup>

Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé une étude de cas (Yin, [1984] 1989) au sein d'une grande entreprise française. Les données collectées proviennent de plusieurs approches simultanées : observation participante lors de la négociation de l'accord d'EP de 2014, intégration dans le service d'égalité professionnelle de l'entreprise (pendant deux ans) et réalisation d'entretiens avec les principaux négociateurs.

### 2.1. *EF : une grande entreprise française volontariste en matière d'égalité professionnelle mais confrontée à des difficultés persistantes*

L'étude porte sur une grande entreprise française (appelée EF), ex-administration privatisée depuis les années 1990. EF emploie à la fois des fonctionnaires (62 %<sup>2</sup>) et des contractuels. Son activité nécessite à la fois des métiers techniques et des métiers commerciaux. Sa politique d'égalité professionnelle, dont l'accord d'EP constitue la pierre angulaire, s'avère assez volontariste.

#### 2.1.1. *Principales caractéristiques de l'entreprise*

EF est un grand groupe international évoluant dans un secteur autrefois monopolistique aujourd'hui ouvert à la concurrence. Progressivement privatisée depuis les années 1990, EF s'est développée à l'international et a recruté des salariés de droit privé, au moment où le secteur s'ouvrait à la concurrence. EF doit affronter aujourd'hui de nouveaux enjeux :

- le gain et de la fidélisation des clients : il s'agit d'endiguer l'érosion des parts de marché que l'entreprise a connue suite à l'ouverture à la concurrence ;

<sup>1</sup> Ce travail s'inscrit dans une étude plus large, réalisée dans le cadre d'une thèse en CIFRE.

<sup>2</sup> Tous les chiffres sont de décembre 2013.

- les innovations technologiques : le secteur dans lequel EF évolue est caractérisé par une déferlante d'innovations technologiques, qu'il faut pouvoir anticiper et intégrer pour survivre ;
- la gestion des effectifs : encore constituée à majorité de fonctionnaires, dans un contexte économique difficile, l'entreprise ne peut licencier et recrute très peu.

Du point de vue de l'EP, seuls les salariés d'EF SA en France (filiales exclues), environ 90 000 salariés, sont couverts par l'accord d'EP. Les autres, qu'ils travaillent à l'international ou dans les filiales, environ 70 000 salariés, ne sont pas couverts.

Parmi les salariés d'EF SA, plusieurs segmentations peuvent être relevées :

- cadres et non-cadres, ces derniers constituant 56 % de l'effectif ;
- contractuels et fonctionnaires, ces derniers représentant 62 % de l'effectif, en constant déclin, leur recrutement ayant été stoppé en 2002 ;
- métiers commerciaux et métiers techniques, ces derniers (informatique, réseaux) recouvrant environ 40 % des effectifs.

### 2.1.2. *L'égalité professionnelle chez EF*

Pour EF, l'EP est porteuse de plusieurs enjeux, ainsi résumés :

- féminisation des métiers et ségrégation des femmes hors des métiers techniques : le taux de féminisation global de l'entreprise est de 36 %, mais il est inférieur à 25% dans les domaines techniques (voire inférieur à 5 % dans certains métiers), alors qu'il atteint 50 % dans les domaines non techniques ;
- féminisation des recrutements : pour les CDI, le taux de recrutement de femmes est inférieur à celui de l'effectif global (36 %) depuis 2010 ;
- féminisation des postes à responsabilités : le taux de féminisation des cadres supérieurs est de 32 %, et celui des 1 200 postes les plus élevés est de 24 %.

En revanche, sur l'égalité salariale, l'entreprise est plutôt bien positionnée puisque l'écart global de rémunération ramenée à un temps plein est de 9 % (contre 14 % sur la rémunération annuelle brute ramenée en salaire horaire en 2009 au niveau national, voir Muller, 2012), et est inférieur à 5 % quand on le ramène au niveau hiérarchique (contre un écart toutes choses égales par ailleurs de 9 % au niveau national en 2009, voir Muller, *ibid.*).

Pour répondre à ces enjeux, l'entreprise a mis en place une politique relativement volontariste en matière d'EP, notamment au travers d'accords successifs (EF a signé un troisième accord en 2011, et le quatrième en 2014).

L'accord d'EP de 2011 aborde différentes thématiques : emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, égalité dans l'évolution professionnelle, accès à la formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée – vie professionnelle, mixité des institutions représentatives du personnel, communication et sensibilisation – et enfin une partie consacrée à l'organisation du dialogue social et aux modalités de déploiement et de suivi de l'accord.

Cet accord témoigne d'un niveau élevé d'engagement. En effet, premièrement, il repose sur l'adoption de mesures « positives » (Laufer et Silvera, 2006). Il s'inscrit ainsi dans une logique d'égalité de traitement, cherchant à renforcer le traitement identique des femmes et des hommes. Néanmoins, quelques mesures s'orientent vers des actions positives, comme la définition d'un budget de promotion additionnel pour les femmes, ou encore le recrutement prioritaire de femmes en cas de compétences équivalentes. Il s'agit donc d'un intermédiaire entre l'approche « radicale » et l'approche « libérale » de l'EP (Bender et Pigeyre, 2004). Deuxièmement, il repose sur une analyse structurelle de l'EP (Rabier, 2009), et définit

notamment une batterie très importante d'indicateurs : aux 24 indicateurs légaux s'ajoutent 61 indicateurs conventionnels, issus de la négociation avec les OS (Organisations syndicales). Troisièmement, il comporte des mesures couvrant les différentes composantes de cette thématique et s'engage ainsi dans une « approche intégrée » de l'EP (Laufer, 2008).

EF définit et met en place également des mesures relatives à l'EP en-dehors de l'accord d'entreprise. Certaines de ces mesures se rapprochent de celles évoquées par Dobbin *et al.* (2006) (voir *supra* § 1.2). Des campagnes de communication et de sensibilisation sont également mises en œuvre en-dehors de l'accord.

EF a donc défini une politique relativement volontariste sur l'EP. Cela peut expliquer la position et l'image privilégiées dont EF bénéficie sur ce sujet : régulièrement citée par les médias comme une entreprise bien positionnée sur le sujet, récompensée par plusieurs trophées, son image externe en la matière est très positive, ce qui peut également expliquer la perception positive qu'en ont ses salariés.

### 2.1.3. *Le dialogue social chez EF : présentation des principaux acteurs*

Les OS représentatives, donc celles qui négocient l'accord d'EP, sont, par ordre décroissant de représentativité dans l'entreprise (mesurée aux élections de 2011 où le taux de participation a été de 75 %) : CGT (23 %), CFDT (22 %), SUD (19 %), CFE-CGC (15 %), FO (14 %). L'observation de la négociation, mais aussi les entretiens et l'analyse des tracts reçus régulièrement, permettent de broser à grands traits les différents positionnements des OS, illustrant leur variété d'identités (Laroche et Schmidt, 2004), et d'évaluer leur degré de professionnalisation sur la thématique de l'EP.

Globalement, la CGT signe peu d'accords, l'EP ne faisant pas exception. Les représentantes pour la négociation sur ce sujet (uniquement des femmes) semblent relativement professionnalisées mais sont peu proactives, ce qui peut s'expliquer par la prévisible absence de signature, et ce qui réduit leur « pouvoir de négociation » (« *bargaining power* », Kolb et Putnam, 2004). Notons que la fédération a imposé la parité dans ses instances dirigeantes dès 1999.

La CFDT présente une posture qui semble constructive, reposant entre autres sur de fréquentes signatures d'accords, sachant qu'elle est également au niveau national l'organisation qui signe le plus grand nombre d'accords (Hadas-Lebel, 2006) et qu'elle est perçue comme réformatrice et ouverte à la négociation (Dequecker et Tixier, 2010). La fédération s'est par ailleurs engagée dans une politique de quotas dès les années 1980 (Laufer, 2014), et s'est dotée en 2012 d'un « Plan d'action mixité ». Chez EF, la CFDT envoie des représentants très professionnalisés pour négocier sur l'EP.

SUD est considérée comme centrée sur des valeurs fortes, dont celle de la démocratie, qui la conduit à accorder de l'importance à l'avis de sa base pour déterminer sa stratégie. Les représentantes de SUD font preuve d'une très grande professionnalisation sur l'EP, et la fédération est également engagée, notamment par la création d'une plateforme revendicative sur les droits des femmes, et la constitution d'une « commission Femmes ».

FO concentrait auparavant ses revendications sur le salaire, mais en porte aujourd'hui également sur l'emploi. Notons qu'elle connaît chez EF, comme au niveau national (Cadin *et al.*, 2007), des difficultés liées à son statut de syndicat minoritaire, même si son score chez EF est tout à fait honorable. Une représentante de FO tout particulièrement est très professionnalisée sur l'EP et porte des revendications qui soulignent son excellente connaissance du sujet et de l'entreprise. Au niveau fédéral, l'organisation s'engage, par exemple en créant une commission « Égalité professionnelle » (Syndex, 2005).

La CFE-CGC semble différente chez EF des autres entreprises où elle est représentée : son électorat couvre tant les non-cadres que les cadres et elle se positionne davantage dans la contestation de la politique de l'entreprise. Mais la CFE-CGC d'EF n'échappe pas aux « hésitations stratégiques » et aux « distorsions » d'un syndicat dont l'électorat est mouvant et hétérogène (Béthoux *et al.*, 2011). Enfin, aucun des représentants de la CFE-CGC ne fait preuve d'une grande professionnalisation sur l'EP, alors que la fédération s'est engagée nationalement, notamment sur l'accès des femmes aux responsabilités (Syndex, 2005).

Du côté de l'entreprise, la négociation est pilotée par la Direction Égalité professionnelle mais l'équipe de négociation réunit en fait des membres de plusieurs Directions : Relations sociales, Recrutement et mobilité, Rémunération, ainsi qu'une représentante de la plus grosse division opérationnelle. Les séances de négociation sont ainsi précédées de séances de préparation visant la construction d'un compromis interne sur les mesures à inscrire dans l'accord. Ajoutons que, une fois l'accord signé, son application est suivie au niveau des entités par des « correspondants Égalité professionnelle », qui animent le dialogue social à leur niveau (un correspondant EP par comité d'établissement). On peut noter enfin qu'EF a une forte tradition de négociation collective qui se traduit notamment par de nombreuses signatures d'accords (une dizaine d'accords signés en 2013).

## **2.2. Méthodologie : de l'observation participante complétée par des entretiens**

Partie intégrante des données collectées dans le cadre d'une thèse réalisée en entreprise, le matériau mobilisé ici provient essentiellement d'une observation participante, elle-même complétée par neuf entretiens semi-directifs, et de l'étude du texte des trois accords signés par l'entreprise (en 2004, 2007 et 2011).

L'observation participante a porté sur les séances de préparation au sein de la Direction d'EF puis sur les douze séances de négociation de l'accord 2014-2017, menée à partir du bilan de l'accord précédent. Cela a permis de comprendre le type de négociation collective mis en œuvre (Garaudel *et al.*, 2008), d'apprécier le degré de professionnalisation des OS sur l'EP mais également l'importance attachée à cette thématique dans le dialogue social de l'entreprise, points qui restent des enjeux importants au niveau national (Bloch-London et Péliasse, 2008 ; Defalvard *et al.*, 2008 ; Laufer, 2014).

Après la négociation, neuf entretiens complémentaires ont été menés : les uns, avec les principaux négociateurs des OS signataires de l'accord afin de recueillir leurs perceptions sur la négociation passée, et de mieux comprendre leurs logiques et stratégies ; les autres avec une représentante de la Direction des Relations sociales et des négociateurs intervenus dans d'autres négociations (salaires, qualité de vie au travail, intergénérationnel...) pour mieux saisir les spécificités de la négociation sur l'EP.

La politique non négociée, beaucoup moins formalisée, a pu être saisie grâce à notre intégration au sein de la Direction Égalité professionnelle. La tenue d'un « journal de bord » a permis de recueillir des faits marquants qui ont fait l'objet d'une approche ethnographique (Schouten et McAlexander, 1995).

Enfin, nous avons analysé le texte des trois accords antérieurs de l'entreprise (2004, 2007, 2011), de façon à étudier l'évolution du contenu des accords avant la négociation observée.

## **3. Une politique bicéphale pour répondre à des enjeux distincts**

La construction de la politique d'égalité professionnelle relève de deux ensembles de logiques distinctes et complémentaires : celles qui ont présidé à la négociation et celles dont relève la

politique non négociée, l'une et l'autre prenant en compte à des degrés divers des enjeux locaux et incarnant des ambitions managériales.

### ***3.1. La politique négociée : comment faire évoluer la politique tout en prenant en compte des logiques externes***

L'étude du contenu des trois accords successifs sur l'EP de 2004, 2007 et 2011 a donné à voir une évolution de leur contenu et de leur style. Ainsi, l'accord de 2007 introduit des mesures « phares » en matière d'EP, telles que la création d'un budget visant la correction des inégalités salariales, alors que celui de 2011 établit des engagements chiffrés. Le style d'écriture des accords évolue également pour éviter stigmatisation et stéréotypes (par exemple, passage du masculin neutre en 2004 à une écriture correspondant aux deux genres en 2011). Ces évolutions sont en fait symptomatiques d'une évolution de la conception même de l'EP au fil des accords. Ainsi, ils englobent un nombre croissant de thématiques et d'actions (par exemple, travail avec les établissements scolaires...). L'accord de 2011 bascule vers une logique d'égalité des chances, plutôt que l'égalité de traitement qui prévaut dans les accords précédents, ce qui peut partiellement s'expliquer par les évolutions du cadre légal entre 2004 et 2011.

Ces évolutions témoignent de plusieurs logiques à l'œuvre dans la négociation.

Une première logique renvoie à la volonté de faire évoluer la politique sur la base du diagnostic de la situation et du degré de mise en œuvre de cet accord. Ainsi, la négociation a commencé par un bilan de l'accord précédent, pour élaborer un diagnostic commun et élaborer des changements. Pour autant, si l'on regarde les accords successifs signés avant 2011 (2004 et 2007), on constate qu'ils forment un empilement, au sens où aucun accord ne revient sur ce qui a été écrit précédemment : les accords constituent ainsi toujours des avancées et jamais des reculs.

Cependant, trois caractéristiques de la négociation sur l'EP peuvent venir interférer avec cette volonté.

Tout d'abord, l'EP est un sujet transversal à différents processus RH (recrutement, rémunération, promotion, ...), et en tant que tel, il peut être traité, directement ou indirectement, dans d'autres accords (accord sur la gestion des emplois et des compétences, accord sur la mobilité, accord équilibre vie privée – vie professionnelle, etc.). Cela réduit en fait les marges de manœuvre de la Direction EP, qui doit demander aux autres directions RH leur aval pour intégrer certaines mesures dans l'accord. Dans ce contexte, les OS peuvent devenir en quelque sorte des alliés, en portant des revendications, acceptables par ces autres directions parce que venant des OS, mais refusées en tant que propositions de la Direction EP.

Ensuite, le cadre légal accorde une grande importance aux indicateurs chiffrés (la parution obligatoire du RSC, notamment), alors même que l'EP est un sujet qui évolue peu (par exemple, le taux de féminisation d'EF évolue très lentement du fait de l'inertie des effectifs). Cependant, cette importance donnée aux indicateurs chiffrés est accentuée par le fait que certaines OS, comme SUD, considèrent les indicateurs comme très importants pour faire reconnaître à l'employeur la réalité des inégalités (faire progresser le taux de féminisation de x % par exemple). Cela peut conduire à une situation paradoxale où des engagements chiffrés inatteignables, et reconnus comme tels autant par la Direction que par les OS, sont inscrits dans l'accord.

*« Oui, sur l'évolution [du taux de féminisation par niveau hiérarchique], c'est vrai que c'est inatteignable. Mais bon, tu ne vas pas mettre une augmentation de 0,000 machin, parce que ça n'a pas de sens. Donc tu peux mettre des*

*engagements inatteignables qui au moins font bouger les choses. » - Négociatrice FO*

Enfin, une autre caractéristique de la construction de la politique négociée concerne la définition même de l'EP, qui devient un enjeu de négociation en soi. L'EP est en effet une notion très large, qui peut recouvrir de nombreuses thématiques, dont certaines ne sont pas forcément *directement* liées à l'égalité professionnelle, soit parce qu'elles le sont indirectement (lutte contre le harcèlement moral, par exemple), soit parce qu'elles ne relèvent pas vraiment du périmètre de l'entreprise (lutte contre les violences faites aux femmes par exemple). Cela explique qu'une partie de la négociation porte sur la définition de l'EP en elle-même. Schématiquement, la Direction cherche plutôt à maintenir l'EP dans les contours prédéfinis par l'accord précédent, alors que les OS cherchent plutôt à y intégrer de nouvelles thématiques, notamment quand elles espèrent pérenniser des droits dans cet accord EP, faute par exemple d'avoir pu les obtenir dans d'autres accords (rapprochement des conjoints en cas de mobilité par exemple).

Ainsi, la construction de la politique négociée sur l'égalité professionnelle répond à des logiques et présente des caractéristiques telles que la volonté d'améliorer la politique en fonction du diagnostic de la situation n'est pas seule en jeu.

### ***3.2. Les logiques de construction de la politique non négociée : des enjeux locaux aux ambitions stratégiques et managériales***

La politique non négociée comprend plusieurs types de mesures définies à différents niveaux. Au niveau de l'entreprise, les mesures sont reliées à sa stratégie, comme l'internationalisation de la politique d'EP dans le cadre de la stratégie d'internationalisation des politiques RH. Cela concerne aussi sur la communication et la sensibilisation aux questions d'EP. D'autres mesures sont quant à elles définies au niveau local, et correspondent alors plutôt à des enjeux spécifiques : par exemple, dans une entité où un problème de mixité des recrutements a été identifié, une mesure de recrutement de femmes techniciennes a été mise en place.

On constate donc que la politique d'EP de l'entreprise dépasse le seul cadre de l'accord. Certaines mesures « en marge de l'accord », pouvant être considérées comme peu efficaces au regard des indicateurs de suivi, sont pourtant valorisées. Par exemple, un projet de réseau d'hommes sur l'EP est très valorisé en raison de sa dimension novatrice. Cela s'explique par l'importance accordée à l'innovation en général dans l'entreprise, non seulement dans ses politiques RH mais plus largement dans sa culture. En effet, EF évolue dans un secteur technologique où l'innovation est essentielle. Depuis l'arrivée d'un nouveau PDG au début des années 2010, cette innovation a commencé à irriguer également les politiques RH.

*« Et en termes de RH chez EF on a une boîte à outils extraordinaire, on a des leviers d'action, on est assez innovants, il y a beaucoup d'innovation en termes RH chez EF, on a plein de leviers, sur la rému, les parcours, on n'est pas figés. »  
- Correspondante Égalité professionnelle*

En matière d'EP, on constate qu'EF entre dans une forme de « course à l'innovation ». Celle-ci s'explique en partie par le potentiel de médiatisation des mesures innovantes.

Finalement, la politique non négociée répond donc à des enjeux à la fois stratégiques et locaux, mais également à des enjeux de médiatisation externe.

Il convient maintenant de s'interroger sur les choix présidant à l'inscription ou non d'une mesure dans l'accord d'EP.

### 3.3. *Inscrire ou ne pas inscrire une mesure dans l'accord ?*

Le choix d'inscrire une mesure dans l'accord ou au contraire de la définir en-dehors de l'accord résulte d'une forme d'entente entre les OS et la Direction.

Ainsi, les OS rejettent parfois les mesures relatives à la communication et à la sensibilisation, car elles considèrent que la communication est une prérogative de la seule entreprise (leur propre communication étant assurée dans des tracts). Il est probablement difficile pour les OS d'être associées à des mesures de communication définies par l'entreprise, parfois considérées comme mensongères, notamment par SUD ou la CGT. De plus, les OS peuvent être amenées à rejeter ces mesures de communication et de sensibilisation lorsqu'elles sont perçues comme prenant le pas sur des actions plus concrètes.

*« Après, toute la com' aussi c'est fatigant, il y a beaucoup de com' sur l'égalité pro et ça nous dessert dans le réseau militant, ça nous dessert au niveau de la crédibilité de notre signature, par exemple quand il y a une instrumentalisation de l'accord égalité pro par la com' de la boîte. Il y a beaucoup de com' sur les distinctions, les prix ; ça, ça peut nous desservir sur le sujet parce qu'on passe pour l'instrument qui soutient cette communication. C'est un peu une instrumentalisation de l'égalité pro comme outil de l'image positive de la marque. C'est une spécificité [de l'égalité professionnelle] car il y a peu de thématiques autant instrumentalisées ces dernières années. » - Représentante SUD*

Les mesures relatives aux études destinées à améliorer la compréhension de certains phénomènes sont parfois également critiquées par les OS. Alors que la Direction est favorable à ces études, sans pour autant s'engager sur des mesures correctrices, les OS rejettent ces propositions si elles ne sont pas accompagnées d'engagements en faveur d'actions correctrices. Or, il est parfois difficile pour la Direction de s'engager sur de telles actions alors qu'elle ne sait pas encore de quelle ampleur seront ces mesures.

De son côté, la Direction peut aussi refuser d'inscrire dans l'accord certains engagements ou mesures, si elle estime qu'il s'agit d'un champ trop incertain. Par exemple, elle peut s'engager auprès des OS à *s'efforcer de* tenir un engagement tout en expliquant que s'engager formellement dans l'accord serait trop contraignant, parce que le risque de ne pas atteindre l'engagement est trop élevé. Les propos de la négociatrice de l'accord de 2007 soulignent ce phénomène.

*« Si je reprends ma négo en 2007, je suis beaucoup repartie du cycle de vie du salarié dans l'entreprise, il y a des choses que j'ai mises dans la négo parce que je pensais que c'était bien de partager avec les OS, et d'autres choses que je n'ai pas mises, soit parce que je pensais que c'était bien que ça vienne de l'entreprise, soit parce que je n'étais pas sûre d'y arriver et donc je ne voulais pas être enchaînée par un accord et m'engager alors que je n'étais pas sûre du résultat. Quand c'est dans un accord, c'est dans un accord. L'accord est intéressant parce qu'il fait bouger les lignes mais il contraint. Vous aurez à rendre compte et il faut anticiper la capacité à délivrer. Il y a des sujets qui sont la prérogative de l'entreprise, les 35 % [de femmes dans les instances dirigeantes] par exemple, c'est une prérogative de l'entreprise. Ensuite il y a des sujets sur lesquels on n'est pas toujours sûrs de savoir faire. [...] Je suis intimement convaincue de la nécessité du dialogue social mais c'est un rapport de force et si vous êtes honnête, ça veut dire que les engagements que vous prenez il faut pouvoir en rendre compte. Ça m'est déjà arrivé de dire aux OS que je ne pouvais pas mettre quelque chose dans un accord parce que le reste de l'entreprise ne voudrait pas mais que*

*j'allais m'en occuper personnellement. » - Négociatrice de l'accord de 2007, côté Direction*

La négociatrice de l'accord 2007-2011 explique ici qu'elle a refusé de formaliser dans l'accord certains engagements, alors même qu'elle les a inclus dans la politique non négociée.

Ces différentes logiques d'acteurs se combinent et peuvent finalement conduire la Direction à mettre en œuvre des mesures innovantes en dehors de l'accord. Ainsi, la politique d'EP déborde le champ de l'accord, la politique non négociée comportant davantage de mesures novatrices, au-delà du potentiel de médiatisation qu'elles représentent.

### **3.4. La coexistence des politiques négociée et non négociée : une manière de répondre à des enjeux et des conceptions de l'égalité professionnelle différents**

La politique négociée dans l'accord EP et la politique non négociée constituent les deux dimensions de la politique générale d'EP. Les résultats développés ci-dessus montrent que chacune porte des enjeux spécifiques et relèvent de conceptions différentes de l'EP, comme l'indique le tableau suivant, qui résume notre analyse (Tableau 2).

Tableau 2 : Différences entre la politique négociée et la politique non négociée

	<b>Négociée</b>	<b>Non négociée</b>
<b>Acteurs qui participent à la construction</b>	Direction OS	Équipes Égalité professionnelle (centrale + correspondants)
<b>Niveau de décision</b>	Central	Central Local (correspondants + entités)
<b>Salariés concernés</b>	EF SA (90 000)	Groupe (160 000)
<b>Éléments pris en compte dans la construction</b>	Diagnostic de la situation Bilan de la politique passée Contexte économique Logiques de négociation Logiques institutionnelles	Diagnostic de la situation Ce que font les autres entreprises Volonté d'innovation Médiatisation
<b>Enjeux externes</b>	Respect de la loi Volonté d'avoir de meilleurs « chiffres » sur l'égalité professionnelle	Médiatisation, « course à l'innovation »
<b>Enjeux internes</b>	Accord d'entreprise qui confère des droits	Communication Visibilité des actions
<b>Marges de manœuvre des concepteurs</b>	Faibles	Fortes
<b>Conception de l'égalité professionnelle</b>	Égalité de traitement mais aussi mesures relevant de l'égalité des chances Conception large de l'égalité professionnelle, peu de focalisation sur des enjeux particuliers Approche intégrée de l'égalité professionnelle	Plutôt égalité des chances Focalisation sur des thématiques selon les enjeux locaux et les potentialités de médiatisation (notamment accès des femmes aux postes à responsabilités, égalité professionnelle à l'international, sensibilisation à l'EP...)

Ainsi, la politique non négociée provient principalement des équipes Égalité professionnelle, au niveau central et au niveau local. Cela structure le niveau de décision : uniquement central du côté de la politique négociée, il est à la fois central (développement à l'international par

exemple) et local (actions ponctuelles au niveau des entités) pour la politique non négociée. Rappelons par ailleurs que l'accord ne porte que sur EF SA alors que la politique non négociée porte sur EF dans son ensemble. Comme on l'a vu, les éléments contribuant à la construction de la politique diffèrent également : les logiques de négociation et les logiques institutionnelles jouent fortement sur la construction de la politique négociée, alors que le potentiel de médiatisation et la volonté d'innover sont centraux pour comprendre la construction de la politique non négociée. Les enjeux externes et internes ne sont pas non plus les mêmes pour les deux dimensions de la politique. Cela structure les marges de manœuvre des concepteurs, qui sont plus faibles pour la politique négociée, du fait de facteurs limitants, que pour la politique non négociée qui laisse plus de liberté, même si elle est tributaire d'une recherche d'innovation et de médiatisation. Enfin, ces politiques témoignent de conceptions différentes de l'EP : moins tributaire des obligations légales, la politique non négociée a tendance à se focaliser sur certaines thématiques, notamment les plus médiatisées comme on l'a vu (accès des femmes aux postes à responsabilités par exemple), répondant à des problématiques locales (réseaux locaux de femmes), ou encore correspondant à la stratégie plus globale de l'entreprise (développement de l'EP à l'international). La politique négociée adopte quant à elle une vision plus large de l'EP, englobant toutes les thématiques.

Ce tableau souligne la complémentarité des dimensions négociée et non négociée de la politique d'EP, ce qui permet de prendre en compte de la façon la plus complète possible les vastes enjeux de cette thématique dans l'entreprise.

## **Conclusion**

Cette communication a permis de montrer la coexistence de deux dimensions complémentaires et d'égale importance dans les politiques d'EP :

-une dimension négociée, incarnée par la signature d'accords successifs qui permettent d'inscrire la thématique de l'EP dans un temps plus long, favorable à des améliorations incrémentales,

-une dimension non négociée, attribuant des marges de manœuvre supplémentaires aux concepteurs de la politique, qui permet à la fois de s'affranchir de certaines contraintes (certitude du résultat à atteindre) et d'élargir le périmètre des acteurs concernés et des salariés bénéficiaires.

Les spécificités de la négociation sur l'EP semblent ainsi propices à réinterroger la place du dialogue social dans la construction des politiques RH d'une entreprise, le caractère transversal de l'EP posant la question de la pertinence du découpage thématique des politiques RH (salaires, évolution professionnelle et carrières, formation, etc..).

Pour le dire autrement, les injonctions de *gender mainstreaming*, notamment portées par l'Union Européenne, sont-elles compatibles avec la forte segmentation des thématiques de la négociation collective en France ? Comment la mise en œuvre de l'égalité réelle entre femmes et hommes dans la sphère professionnelle, telle que visée par la loi de 2014 notamment, pourra-t-elle s'accommoder de ces réalités dans les grandes entreprises ? La question reste posée.

## Références bibliographiques

- ANACT (2008), « Les accords d'égalité professionnelle de branches et d'entreprises – Analyse comparative sur la période 2005-2008 », Étude coordonnée par Chappert F. et Raoult N. (ANACT).
- Ardura A. et Silvera R. (2001), « L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ? », *Revue de l'IREES*, vol. 3, n°37.
- Bender A.-F. et Pigeyre F. (2004), « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in Cerdin J.-L., Guerrero S., et Roger A. (dir.), *Gestion des carrières*, Paris, Éditions Vuibert, p. 189-207.
- Béthoux É., Desage G., Mias A. et Péglise J. (2011), « La « drôle de crise » de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, n°128.
- Bloch-London C. et Péglise J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 102-122.
- Buscatto M. (2009), « Syndicaliste en entreprise. Une activité si 'masculine' », in Filleule O. et Roux P. (dir.), *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 75-91.
- Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), *Gestion des Ressources humaines*, Paris, Dunod.
- CSEP – Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés*, Rapport n°2.
- Defalvard H., Guillemot D., Lurol M. et Polzhuber É. (2008), « Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, p. 193-222.
- Dequecker C. et Tixier P. -É. (2010), « Les paradoxes de la stratégie de la CFDT », Exposé introductif de « La CFDT aujourd'hui : engagement, valeurs et rapport au politique », *Journées d'études du CEVIPOF*, Journée du 2 décembre.
- Dobbin F., Kalev A. et Kelly E. (2006), « Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies », *American Sociological Review*, vol. 71, p. 589-617.
- Guillaume C. (2007), « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence 'paradoxe' du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, vol. 2, n°78, p. 39-63.
- Garaudel P., Noël F. et Schmidt G. (2008), « Overcoming the risk of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context », *Human Relations*, vol. 61, p. 1293-1331.
- Guillaume C. (2013), « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012). 'Women at the table, women on the table' ? » *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°30, p. 93-110.
- Guillaume C. et Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°17, p. 79-103.

- Guillaume C. et Pochic S. (2009), « Quand les politiques volontaristes de mixité ne suffisent pas : les leçons du syndicalisme anglais », *Cahiers du Genre*, vol. 2, n°47, p. 145-168.
- Guillaume C. et Pochic S. (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, n°112. URL : <http://formationemploi.revues.org/index3172.html>
- Hadas-Label R. (2006), « Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales », Rapport au Premier ministre, mai.
- Kolb D.M. et Putnam L.L. (2004), « La négociation : une question de genre ? », *Négociations*, vol. 2, n°2, p. 59-74.
- Laroche P. et Schmidt G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, p. 2-23.
- Laufer J. (2008), « Égalité professionnelle et GRH », in Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S. (dir.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, p. 25-43.
- Laufer J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- Laufer J. et Silvera R. (2004), « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse », *Émergences*.
- Laufer J. et Silvera R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 2, n°97, p. 245-271.
- Lemière S. (2005), « Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise », *Cahiers de la MSE*, n°48.
- Morel C. (1981), *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Morel C. [1991] (1997), « La drôle de négociation », *Gérer et comprendre*, 1<sup>ère</sup> édition en mars 1991, n°22, 2<sup>nde</sup> édition en décembre 1997, n°50.
- Muller L. (2012), « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14% à celui des hommes », *DARES Analyses*, n°16.
- Rabier M. (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 Ministère du Travail, DARES, *La Négociation collective en 2008*, p. 423-460.
- Reynaud J.-D. (1979), « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, vol. 20, n°2, p. 367-376.
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1, *Travail : d'autres jalons. Études réunies et présentées par Jean-René Tréanton*, p. 5-18.
- Reynaud J.-D. [1989] (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin (2<sup>ème</sup> édition).
- Reynaud J.-D. (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n°2, p. 13-26.

- Schouten J.W. et McAlexander J.H. (1995), « Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers », *Journal of Consumer Research*, vol. 22, n°1, p. 43-61.
- Syndex (2005), *Égalité professionnelle – L’information, la consultation et la participation des représentants d’entreprise en matière d’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Rapport du Syndex, voir en ligne le kit sur <http://www.syndex.fr/Europe-International/actualite-europe-international/Information-consultation>.
- Thuderoz C. (2013), « Le problème du compromis », *Négociations*, vol. 2, n°20, p. 95-111.
- Yin R. [1984] (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, London, Sage.