



**HAL**  
open science

## L'égalité professionnelle est-elle négociable? Volume 1. Document d'études DARES, n°231

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 1. Document d'études DARES, n°231. DARES  
- Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques. 2019. hal-02114433

**HAL Id: hal-02114433**

**<https://hal.science/hal-02114433v1>**

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 **231**

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 1

**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

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 (Directe 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

<b>RÉSUMÉ VOLUME 1</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
➤ « Loi Roudy » du 13 juillet 1983 (n° 83-635).....	7
➤ « Loi Génisson » du 9 mai 2001 (n° 2001-397).....	7
➤ « Loi Ameline » du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes (n° 2006-340) .....	7
➤ Article 99 de la Loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 (n° 2010-1330) .....	8
➤ Décret du 7 juillet 2011 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (n° 2011-822) .....	8
➤ Article 6 de la Loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir (n° 2012-1189) .....	8
➤ Décret du 18 décembre 2012 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (n° 2012-1408) .....	8
➤ La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (n° 2014-813) .....	9
<b>I. L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, ENTRE APPLICATION DU DROIT ET NÉGOCIATION EN CONTEXTE</b> .....	<b>14</b>
<b>1. Un cadre législatif contraignant : une négociation « administrée »</b> .....	<b>14</b>
1.1. Se conformer à un droit en constante évolution.....	14
1.2. La centralité du droit de la négociation.....	17
1.3. Le rôle des institutions et des experts dans la mise en conformité .....	20
<b>2. Les textes en contextes</b> .....	<b>23</b>
2.1. Quelle influence de la branche et du groupe ?.....	23
➤ Impulsion et accompagnement de certaines branches.....	24
➤ Que se passe-t-il en l'absence d'accords de branche ?.....	27
➤ Impulsion et encadrement du niveau groupe.....	28
2.2. Peu d'explicitation des désaccords entre directions et IRP .....	29
2.3 L'influence du contexte économique et social.....	31
<b>3. De l'obligation juridique à un outil managérial ?</b> .....	<b>33</b>
3.1. La responsabilité sociale : l'égalité comme valeur .....	33
3.2. Business case et diversité, l'infusion des rhétoriques managériales .....	34
➤ Aller au-delà de la loi .....	37
➤ Les intérêts des salarié·e·s soumis aux besoins des entreprises ? .....	38

<b>II. QUELLE APPRÉHENSION DES INÉGALITÉS ?</b> .....	<b>40</b>
<b>1. L'égalité, une affaire de chiffres ?</b> .....	<b>40</b>
1.1 Un usage modéré des nombres.....	40
1.2. La quantification fait-elle le bon diagnostic ?.....	42
1.3. Les objectifs chiffrés : l'important c'est de s'améliorer .....	45
<b>2. L'enjeu de la visibilité des inégalités dans certains domaines</b> .....	<b>47</b>
2.1. Embauche : des inégalités assumables car imputables à l'extérieur ? .....	48
2.2. Rémunérations : se prémunir contre le risque juridique ? .....	49
➤ De l'imprécision dans l'identification des écarts .....	49
➤ Une analyse non structurelle de ses écarts et un usage contre-productif des classifications .....	50
➤ La logique de l'individualisation des rémunérations permet de relativiser les écarts .....	52
2.3. Ne pas savoir ou ne pas pouvoir quantifier certains domaines ? .....	53
<b>3. L'influence de l'approche par domaines</b> .....	<b>54</b>
3.1. Un choix indépendant de la structure des inégalités ? .....	54
3.2. L'influence du contexte économique dans le choix des domaines traités .....	57
2.2. Une approche segmentée mais traversée par des problématiques familialistes ?..	58
<b>III. LA BOÎTE À OUTILS DE L'ÉGALITÉ</b> .....	<b>62</b>
<b>1. L'égalité au prisme de la mixité</b> .....	<b>62</b>
1.1. Égalité, parité, mixité : une confusion des registres ?.....	62
1.2. La mixité comme catégorie d'action transversale.....	64
<b>2. L'égalité à peu de frais</b> .....	<b>66</b>
2.1. Les coûts de l'égalité .....	66
2.2. Les rappels du droit : des « mesures » à coût nul .....	69
2.3. L'implication des managers et des services RH comme solution-clé.....	71
2.4. Une faible transformation des processus organisationnels et peu d'attention aux discriminations indirectes.....	80
➤ Horaires de réunion et télétravail .....	80
➤ Transparence et objectivation des processus.....	81
➤ L'absence de traitement des discriminations indirectes .....	82
<b>3. L'égalité par et pour les mieux dotés ?</b> .....	<b>84</b>
3.1. Des enveloppes dans les secteurs en croissance .....	84
3.2. Vers une « égalité élitiste » ? .....	86
➤ Une cible explicite ou implicite de population privilégiée : les femmes cadres	86
➤ Des quotas pour le Gotha : une politique symbolique ?.....	89
3.3. L'information des salarié-e-s sur leurs droits : une mesure négligée ?.....	91

<b>CONCLUSION VOLUME 1 - LES AMBIGUÏTÉS DE L'ÉGALITE NÉGOCIÉE.....</b>	<b>94</b>
➤ Une négociation « administrée » : la forme prime sur le fond ? .....	94
➤ Un dispositif hybride qui articule management et droit .....	94
➤ Les limites de l'égalité « gestionnarisée » .....	95
➤ Des textes peu fondés sur la situation locale de l'entreprise .....	96
➤ Quelques évolutions : attention aux hommes et aux « stéréotypes » .....	97
➤ Des effets nets du secteur et du groupe, mais une influence modérée de la branche .....	98
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>105</b>
➤ Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite « loi Rebsamen » (n°2015-994).....	105
➤ Décret du 29 juin 2016, précisant la liste des informations sur l'égalité professionnelle contenues dans la BDES (n° 2016-868) .....	106
➤ Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « Loi Travail » ou « Loi El Khomri » (n° 2016-1088) .....	107
➤ Ordonnances relatives au renforcement du dialogue social du 22 septembre 2017 .....	107
➤ Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, 5 septembre 2018 (n° 2018-771) .....	108
➤ Décret d'application sur l'Index égalité salariale, 8 janvier 2019 (n°2019-15)	108
➤ Présentation des secteurs sélectionnés : variation des taux de féminisation ....	110
➤ La taille de l'entreprise : une autre variable significative .....	112
<b>TABLE DES SIGLES .....</b>	<b>116</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>117</b>

## RÉSUMÉ VOLUME 1

Cette étude qualitative commandée par la Dares en 2015 vise à éclairer les effets de la « négociation administrée » de l'égalité professionnelle, sous menace de sanctions depuis 2012. Elle explore plus précisément le processus d'élaboration, le contenu, la mise en œuvre et le suivi d'accords spécifiques et de plans unilatéraux en matière d'égalité professionnelle élaborés en 2014 et 2015, et mis en œuvre entre 2014 et 2017, juste avant les récentes évolutions législatives donnant davantage d'autonomie à la négociation collective d'entreprise.

Premier volume de restitution de cette étude, ce document explore ce que produit cette « égalité négociée » en entreprise, à partir d'une analyse de contenu d'un corpus de 186 textes élaborés entre 2014 et 2015, extraits de la base de données D@ccords de la DGT-Dares, recensant les textes déposés dans les Direccte. La construction d'un échantillon raisonné relativement représentatif de l'activité de négociation collective dans ce domaine, au regard du secteur d'activité, de la taille d'entreprise et du type de texte (accord ou plan), a été réalisée en concertation avec la Dares.

La première partie analyse comment le langage du droit du travail, qui infuse les textes, se mélange avec d'autres registres de justification : la rhétorique managériale des bénéficiaires de la diversité pour la performance, et un horizon plus politique de « représentation équilibrée » des sexes. L'inspection du travail, des expert·e·s, différents guides de « bonnes pratiques » et des exemples d'accords glanés sur internet ou collectés par voie syndicale jouent un rôle majeur dans la mise en conformité face à un droit en constante évolution, au prix cependant d'un certain conformisme. Si l'accord de branche est rarement cité comme source directe d'inspiration, la négociation d'entreprise s'avère influencée par d'autres niveaux, dont en premier lieu celui du groupe auquel appartient l'entreprise.

La seconde partie met l'accent sur l'usage des chiffres dans cette négociation unique par son impératif de quantification. L'étude souligne que ce diagnostic chiffré est souvent partiel et parfois partial ; les objectifs chiffrés portent en général sur les moyens, plus rarement sur les résultats, et les indicateurs de suivi ne permettent pas d'évaluer l'amélioration de la situation relative des femmes à moyen terme. Une attention particulière est portée par cette étude à la mesure des écarts de rémunération, souvent relativisés au regard du secteur ou d'un périmètre restreint de calcul. L'étude montre que l'analyse des écarts s'avère souvent frustrante, même « sophistiquée » par des logiciels, car elle n'est ni structurelle, ni dynamique et n'interroge jamais les possibles biais discriminants des conventions collectives ou des outils de GRH.

La troisième partie se concentre enfin sur les types d'actions préconisées par les accords et plans étudiés, afin de saisir les éventuels innovations et mimétismes entre entreprises et secteurs d'activité. L'égalité professionnelle est souvent interprétée de manière restrictive comme synonyme de mixité ou de parité, en négligeant la notion d'égalité des chances, et certains domaines d'action sont prioritaires : recrutement, articulation des temps, promotion aux postes à responsabilités et formation continue. L'étude montre l'attention accrue portée à la transparence et à l'objectivation des processus RH, à la sensibilisation des managers au risque de discriminations et à l'implication des hommes et des pères, tout en regrettant que l'égalité soit souvent pensée à bas coûts. Néanmoins, si l'égalité femmes-hommes paraît être désormais investie comme un enjeu de *business* par des grandes entreprises, notamment pour les plus dotées et dans les secteurs en croissance comme le numérique et la finance, l'égalité négociée apporte encore peu de réponses aux soucis des travailleuses du bas de l'échelle, employées et ouvrières (bas salaires, temps partiels imposés, précarité d'emploi, carrières plates et pénibilité du travail).

## INTRODUCTION

En France, l'appareil législatif qui encadre la négociation collective de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes n'a cessé d'évoluer depuis quinze ans (*encadré 1*). Si la loi Roudy de 1983 avait impulsé une dynamique novatrice, elle était restée une « loi symbolique » avec peu d'actions concrètes dans les entreprises (Mazur, 1995 ; Revillard, 2016 ; Dauphin, 2010 ; Laufer, 2014). La loi Génisson de 2001 a accentué la pression de l'État en imposant aux entreprises situées sur le territoire français de se doter d'un accord triennal ou, à défaut, d'un plan d'action annuel sur cette question. Le terme « plan d'action » désignera dans ce rapport cette décision unilatérale que l'entreprise doit déposer à la Direccte, en l'absence d'accord collectif<sup>1</sup>. Comme dans d'autres domaines d'« action publique négociée » (Groux, 2005), tels que ceux du temps de travail, de l'emploi des seniors ou de la pénibilité, la négociation collective en matière d'égalité professionnelle relève désormais d'un « **dialogue social administré** » (Mias *et al.*, 2016). Les pouvoirs publics stimulent et encadrent la négociation en entreprise en imposant une périodicité et un cahier des charges précis concernant le nombre et le type de domaines à traiter. Ces exigences sont associées à un **impératif de quantification** : la négociation doit d'une part se fonder sur des indicateurs sexués pour le diagnostic en amont, et des objectifs chiffrés et des indicateurs de suivi doivent être intégrés aux stratégies d'action.

Ces deux grands principes d'une « égalité négociée » (Laufer, 1997 ; 2003) associée à un impératif de quantification ont été consolidés par différentes lois et décrets entre 2011 et 2014, jusqu'à la loi « chapeau » sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes du 4 août 2014 (*encadré 1*). Les partenaires sociaux ont été incités à **enrichir les domaines d'action** en faveur de l'égalité : au-delà des thèmes incontournables que sont la rémunération, la formation et la promotion, de nouveaux chantiers comme celui de l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale ont été ouverts en 2006. Les questions de classification, de conditions de travail et de pénibilité ont également été introduites alors qu'elles étaient jusqu'ici peu explorées sous l'angle du genre. Enfin, des domaines plus anciens comme celui de la faible « mixité des métiers », notamment des métiers techniques peu qualifiés, ont été remis au goût du jour (Mosconi, Vouillot, 2013 ; Lemarchant, 2017)<sup>2</sup>.

Devant le faible nombre d'accords produits dans les années 2000, notamment dans les PME, les pouvoirs publics ont plus récemment usé de **la menace de sanctions** pour obliger les entreprises récalcitrantes à s'emparer du sujet de l'égalité. Les dispositions prévues par la loi sur les retraites de 2010 puis un décret en 2011 ont marqué une étape importante avec

---

<sup>1</sup> Il est à distinguer du « plan d'action », chapitre normalement intégré au rapport de situation comparée (RSC) qui, selon le Code du travail (article R2323-12), fait un bilan des mesures réalisées dans l'année, définit des objectifs de progression pour l'année à venir, avec des indicateurs chiffrés, leur coût et un échéancier. Pour mieux distinguer ces deux notions, le code du travail a renommé en juillet 2016 ce dernier « stratégie d'action » dans la rubrique Abis Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la base de données économiques et sociales (BDES). Tout en sachant que beaucoup de RSC en réalité se limitaient à une succession des tableaux chiffrés, avec peu de commentaires et sans aucune mention à un « plan d'action ».

<sup>2</sup> À partir de 1987, avait été expérimentée la prise en charge par l'État de formations visant la reconversion de femmes vers des métiers masculins *via* des « *contrats pour la mixité des emplois* », avec un faible succès - seulement 1 500 contrats de mixité signés (Laufer, 1992).



l'introduction d'une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale effective à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2012 pour les entreprises non couvertes par un accord, ou à défaut par un plan. La loi de 2014 a enfin **conditionné la réponse aux marchés publics** à cette conformité à l'égalité et consacré **une approche intégrée de l'égalité**, en réunifiant l'égalité professionnelle et l'égalité salariale, et en articulant cette négociation spécifique avec la négociation annuelle obligatoire (NAO).

### **Encadré 1 : Les grandes évolutions du droit de l'égalité femmes-hommes (2001-2014) en matière de négociation collective en entreprise**

#### ➤ ***« Loi Roudy » du 13 juillet 1983 (n° 83-635)***

A renforcé le principe de non-discrimination entre les sexes en matière de recrutement, rémunération, formation, qualification et classification. Sortant d'une logique « protectrice » ou « familialiste » des droits des femmes, elle introduit une conception « égalitariste » des droits, en instaurant, au niveau des entreprises :

- l'obligation de réaliser un **rapport annuel de situation comparée (RSC)** sur les conditions d'emploi et de formation des hommes et des femmes, à présenter devant le Comité d'entreprise ;
- la possibilité de **signer des « plans d'égalité professionnelle »** mettant en place de mesures de rattrapage ;
- la possibilité de bénéficier d'une **aide de l'État pour financer ces plans** par le biais de « contrats d'égalité professionnelle ».

#### ➤ ***« Loi Génisson » du 9 mai 2001 (n° 2001-397)***

A introduit l'**obligation de négocier spécifiquement sur l'égalité professionnelle** dans les branches et les entreprises, et l'obligation d'intégrer ce thème dans les négociations obligatoires sur les autres sujets :

- renforce le rapport de situation comparée (RSC), par la définition d'une **vingtaine d'indicateurs pertinents**, support de la négociation collective ;
  - crée, au sein des entreprises de plus de 200 salariés, une **commission d'égalité professionnelle** chargée de préparer la négociation collective à partir du rapport de situation comparée ;
- introduit le principe d'une **représentation plus équilibrée** entre les femmes et les hommes au sein des listes prud'homales et dans les instances représentatives du personnel, par rapport au corps électoral (mais sans consigne précise).

#### ➤ ***« Loi Ameline » du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes (n° 2006-340)***

Introduit un objectif précis : la **suppression des écarts de rémunération** entre les hommes et les femmes à la date du 31 décembre 2010.

- Rappelle que les entreprises et les branches sont **tenues de négocier sur ce thème dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO)** sur la base d'un rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes. Ces négociations doivent inclure, au-delà de la politique salariale, l'ensemble des effets de structure qui concourent aux écarts de rémunération ;
- un Procès-Verbal attestant que l'employeur a **ouvert de manière « sérieuse et loyale »** ces négociations sur la résorption des écarts de rémunérations doit accompagner le dépôt des accords annuels sur les salaires auprès de l'administration du travail ;
- instaure la **neutralisation de l'impact des périodes de congé parental, de maternité ou d'adoption** sur la rémunération, par un **rattrapage salarial** à l'issue de ces congés : les salarié-e-s de retour de ces congés doivent bénéficier des augmentations générales et de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant leur absence par les salarié-e-s de leur catégorie professionnelle<sup>3</sup> ;
- souligne la nécessité de prendre en compte par l'employeur **l'articulation entre la vie professionnelle et les responsabilités familiales** ;
- un rapport d'évaluation à mi-parcours, réalisé par le CSEP, pourra être la base d'un projet de loi instaurant une contribution sur les salaires pour les entreprises n'appliquant pas la loi.

<sup>3</sup> Déclinaison de la directive européenne du 23 septembre 2002 relative à l'égalité de traitement entre femmes et hommes, intégrée en droit français par l'ordonnance du 24 juin 2004 relative à la simplification du droit dans le domaine du travail et de l'emploi, avec une date butoir de mise en conformité du 5 octobre 2005 fixée par l'UE.

➤ **Article 99 de la Loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 (n° 2010-1330)**

Prévoit à partir 1<sup>er</sup> janvier 2012 le principe d'**une sanction pour les entreprises qui n'ont pas conclu d'accord** ou à défaut, de plan d'action unilatéral. Le montant de la sanction est fixé par la Direccte dans la limite de 1 % de la masse salariale des rémunérations et gains bruts, modulable en fonction des efforts de l'entreprise en matière d'égalité ou des motifs de sa défaillance.

- Supprime la date butoir du 31 décembre 2010.
- Impose aux entreprises d'au moins 50 salariés **d'être couvertes par un accord** relatif à l'égalité professionnelle **ou, à défaut d'accord**, par les objectifs et mesures constituant **un plan d'action** qui doit être intégré dans le rapport annuel sur la situation économique - RSE (entreprises entre 50 et 299 salariés) ou le rapport de situation comparée - RSC (entreprises d'au moins 300 salariés) à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Ce plan d'action doit être fondé sur « des critères clairs, précis et opérationnels »
- Pour les entreprises de 50 à 300 salariés, le plan d'action, qu'il soit négocié ou établi de manière unilatérale, porte sur **au moins deux domaines d'action**, et pour les entreprises de 300 salariés ou plus, **au moins trois domaines** parmi les 8 suivants : embauche, formation, promotion, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.
- Pour chacun des domaines retenus, le **plan d'action** doit comporter deux volets :
  - o **un volet rétrospectif** : les mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle, l'évaluation du niveau de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs retenus et les explications sur les actions prévues non réalisées ;
  - o **un volet prospectif** : les objectifs de progression pour l'année à venir et indicateurs chiffrés associés, avec une définition qualitative et quantitative des mesures permettant de les atteindre, une évaluation de leur coût et leur échéancier.
- Impose aux entreprises d'élaborer **une synthèse du plan d'action** et de la **mettre à la disposition des salariés** ou de toute personne qui la demande (et de la publier sur le site Internet de l'entreprise).

➤ **Décret du 7 juillet 2011 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (n° 2011-822)**

Décret d'application de l'article 99 de la loi du 9 novembre 2010 qui :

- précise les conditions d'application de la pénalité financière ;
- **détaille le contenu du plan d'action** en faveur de l'égalité professionnelle que les entreprises devront arrêter
- précise les éléments à faire figurer dans la **synthèse du plan d'action, que l'entreprise devra rendre publique** (« tenue à la disposition de toute personne qui la demande et publiée sur le site internet de l'entreprise quand il existe ») ; elle comprend les objectifs de progression et les actions, accompagnés d'indicateurs chiffrés, mentionnés à l'article R. 2242-2, et au minimum les trois indicateurs portant sur la situation respective des femmes et des hommes par rapport :
  - o au salaire médian ou au salaire moyen
  - o à la durée moyenne entre deux promotions
  - o à l'exercice de fonctions d'encadrement ou décisionnelles.

➤ **Article 6 de la Loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir (n° 2012-1189)**

- Les plans d'action élaborés par les entreprises d'au moins 50 salariés et les contenus figurant dans le RSC ou le rapport unique doivent faire l'objet d'un **dépôt auprès de l'autorité administrative**.
- S'il n'y a pas d'accord négocié, l'entreprise est **obligée de produire un procès-verbal de désaccord** attestant de l'échec des négociations en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (la négociation collective étant désormais considérée comme prioritaire)

➤ **Décret du 18 décembre 2012 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (n° 2012-1408)**

- **Augmente le nombre minimal de domaines d'action** sur lesquels doivent porter les accords et plans d'action :
  - o de deux à trois domaines dans les entreprises de 50 à moins de 300 salariés
  - o et de trois à quatre dans les entreprises de 300 salariés ou plus.
- **Rend obligatoire** le domaine de la **rémunération**.
- Une fois qu'un accord est signé dans l'entreprise, la périodicité de la négociation sur l'égalité professionnelle n'est plus annuelle mais **triennale**.
- Introduit **des indicateurs déclinés par catégories professionnelles dans la synthèse** du plan d'action.
- Enfin, le décret précise les modalités de dépôt par les employeurs des plans d'action (article 6 de la loi du 26 octobre 2012). Le dépôt s'effectue dans les conditions applicables au dépôt des conventions et accords collectifs, c'est-à-dire auprès des Direccte, en deux exemplaires, dont une version sur support papier, signée des parties, et

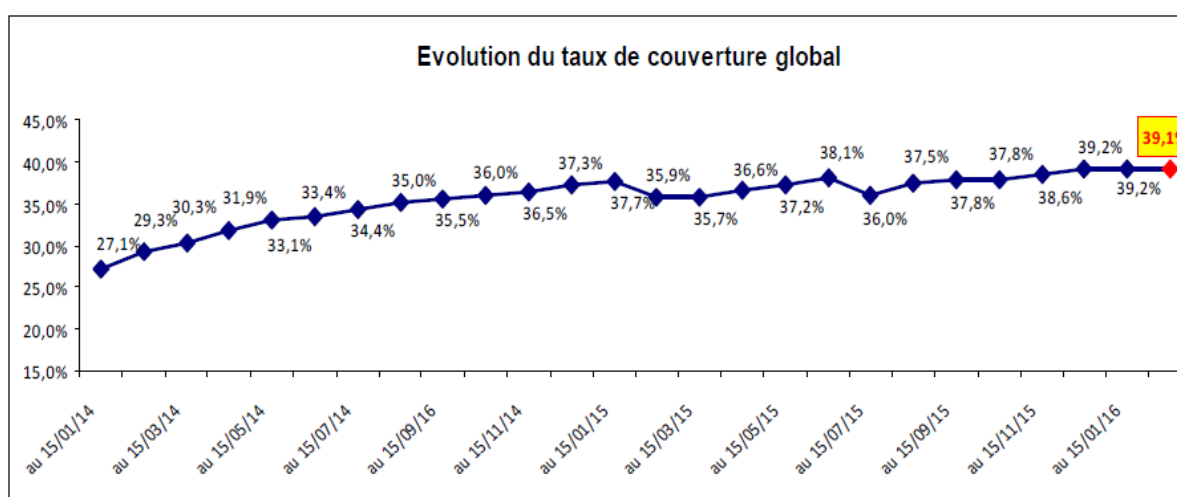
une version sur support électronique. Il est précisé que cette obligation de dépôt s'applique aux plans d'action élaborés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et permettra un « contrôle sur pièces ».

➤ **La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes (n° 2014-813)**

- Consacre **une approche intégrée de la négociation sur l'égalité professionnelle** : en réarticulant la négociation triennale sur l'égalité professionnelle et la négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires qui doit prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle. En effet, est créée **une négociation unique et globale sur l'égalité professionnelle** qui devra définir des mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes.
- Ajoute un nouveau domaine d'action aux huit existants (dans RSE et RSC) : celui de la **santé et de la sécurité au travail**.
- Intègre au RSC **deux nouveaux types d'indicateurs dynamiques** : les écarts de salaire et de déroulement de carrière en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté des salariés et l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.
- Insère dans la négociation quinquennale sur les classifications la prise en compte de l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes **et de mixité des emplois**.
- **Interdit de soumissionner aux marchés publics** les entreprises n'ayant pas mis en œuvre l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle ou ayant été condamnées pour discrimination.
- Rend **éligibles au fond de la formation professionnelle** les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle.

Cette pression législative renforcée a conduit à **accélérer le rythme et le volume des négociations**, avec 12 072 textes déposés dans les Direcctes en février 2016, contre 4 434 seulement en janvier 2013. Selon les chiffres de la Direction générale du travail (DGT), en février 2016, 39 % des entreprises de plus de 50 salariés étaient couvertes par un accord d'entreprise ou un plan d'action concernant l'égalité femmes-hommes, contre 27 % en janvier 2014 et seulement 16 % en janvier 2013 (*figure 1*). Ce taux aurait légèrement reculé à 34% en janvier 2018. Malgré cela, ce taux de couverture par un accord ou un plan d'égalité entre les femmes et les hommes place la France en tête des pays qui agissent dans le domaine de l'égalité au travail en Europe.

**Figure 1 : Couverture des entreprises par un accord ou un plan égalité**



Source : Direction générale du travail (DGT)

Reflète de la variation du dialogue social selon les tailles d'entreprise et les branches d'activité (Amossé, Bloch-London, Wolf, 2008), la question de l'égalité femmes-hommes n'a cependant pas été investie de façon uniforme. Les premiers accords signés après la loi Génisson étaient en majorité le fait de grandes entreprises, notamment du secteur industriel et des banques-

assurances (Laufer, Silvera, 2005). À partir de l'enquête REPONSE 2004-2005, des chercheurs ont montré que les grandes entreprises cotées en bourse proposent de bonnes conditions d'emploi et des pratiques de dialogue social régulières, alors que la gestion de l'emploi dans les PME, notamment sous-traitantes, est principalement dictée par une volonté de réduction des coûts, et conduit alors à une faiblesse des dépenses directes (salaires) mais aussi indirectes (pauvreté des politiques d'information ou de négociation) (Dayan, Desage *et al.*, 2008). Selon l'enquête REPONSE 2010-2011, la présence de délégués syndicaux, plus fréquente dans les grandes entreprises, est un facteur favorisant de manière significative l'ouverture de discussions sur l'égalité professionnelle sur la période 2008-2010 (Pignoni, Raynaud, 2013).

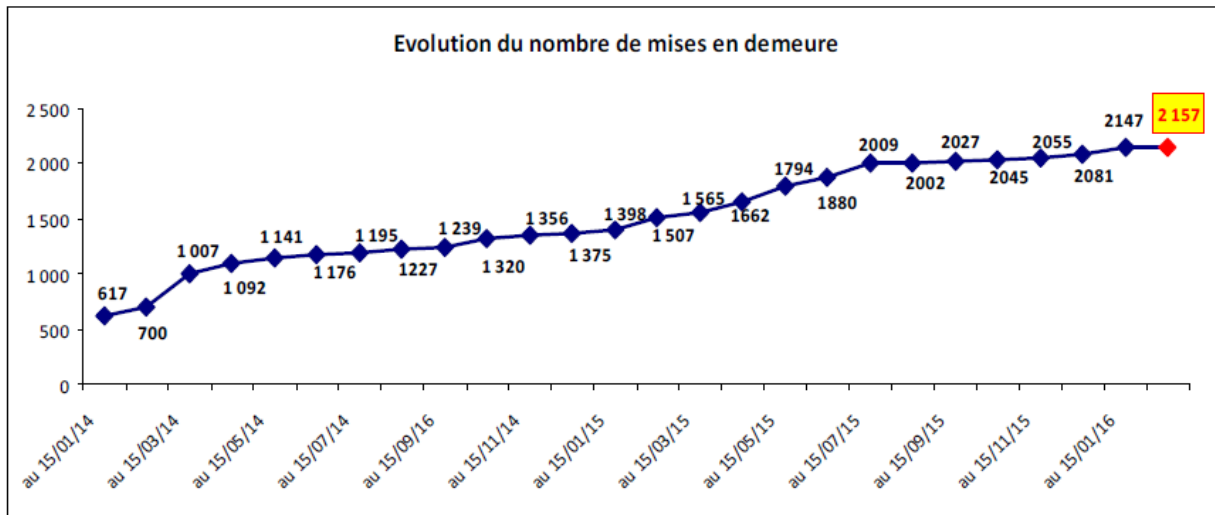
Quinze ans après la loi Génisson, alors que certaines grandes entreprises négociaient leur 4<sup>e</sup> ou 5<sup>e</sup> accord, la question des inégalités sexuées entraine progressivement dans le monde des PME. En février 2016, 84 % des grandes entreprises (de plus de 1 000 salariés) sont couvertes par un accord égalité ou un plan d'action, taux qui baisse légèrement à 69 % pour les moyennes entreprises (300 à 999 salariés), et tombe à 34 % pour les petites entreprises (de 50 à 299 salariés<sup>4</sup>). Afin de contraindre les entreprises récalcitrantes à ouvrir des négociations, les services régionaux du ministère du travail (Direccte) ont adressé 2 157 mises en demeure entre 2013 et janvier 2016, principalement à des PME (*figure 2*). La majorité de ces entreprises se sont mises en conformité en quelques mois, mais 103 entreprises ne se sont dotées ni d'un accord égalité ni d'un plan d'action. Une sanction financière leur a alors été appliquée, en moyenne égale à 0,5 % de la masse salariale. La liste des entreprises sanctionnées n'est pas publique, malgré des demandes répétées d'organisations féministes et syndicales, favorables à la pratique du « *name and shame* » (soit nommer et faire honte)<sup>5</sup>. La DGT indique que certains secteurs d'activité seraient surreprésentés comme celui de l'industrie manufacturière, mais aussi des secteurs très féminisés, à savoir le commerce, la santé humaine et l'action sociale.

---

<sup>4</sup> Ces seuils sont choisis ici pour l'étude de façon *ad hoc* et ne sont pas ceux correspondant aux nomenclatures Insee, qui définit une PME jusqu'au seuil de 250 salariés.

<sup>5</sup> En 2015, un recours pour excès de pouvoir du Secrétariat d'État aux droits des femmes (SDFE) a été déposé par Julien Bayou conseiller régional EELV d'Île-de-France auprès du Tribunal administratif de Paris, pour obtenir la publication des listes d'entreprises sanctionnées pour non-respect de leurs obligations en matière d'égalité professionnelle, notamment afin de faire respecter la condition d'accès aux marchés publics. Cette démarche a été soutenue par les associations féministes Osez Le Féminisme et les eFFRONTée-s, la CFDT Cadres et le magazine *Alternatives Économiques*. Une décision négative est rendue en avril 2016, le Tribunal considérant que la divulgation de la liste des entreprises sanctionnées porterait préjudice aux entreprises concernées et qu'elle ne peut être communiquée conformément à la loi du 17 juillet 1978. Julien Bayou et les eFFRONTée-s ont déposé un recours contre cette décision auprès du Conseil d'État en septembre 2018.

Figure 2 : Mises en demeure pour défaut d'accord ou de plan égalité



Source : Direction générale du travail (DGT)

Pour aider les négociateurs dans la fabrication de ces textes, l'État a fourni des boîtes à outils et des guides<sup>6</sup> destinés à diffuser les « bonnes pratiques ». Des exemples d'accords de très grandes entreprises signés ont ainsi été mis en ligne depuis 2004 sur le site de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) qui a édité un répertoire sur les pratiques d'égalité professionnelle, avec des fiches pratiques<sup>7</sup>. Des services d'accompagnement ont été mis en place, notamment au travers des contrats entre l'État et les régions finançant à partir de 2012 l'expérimentation de « territoires d'excellence pour l'égalité » (L'Horty, 2013)<sup>8</sup>. Ces dispositifs ont amené différentes structures publiques à se saisir de la question : les services régionaux du ministère du travail (Direccte, Aract), les entités régionales du Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (SDFE), l' Afpa (Agence nationale pour la formation des adultes) et Pôle emploi. Certaines branches se sont aussi investies dans ces expérimentations autour de la mixité des emplois, particulièrement dans le secteur du transport et du bâtiment, à travers leurs organismes de formation continue (Opca), et ont ainsi impulsé une dynamique au niveau des entreprises *via* le dialogue social de branche. Des fédérations syndicales ont aussi constitué des bases de données d'accords et organisé des formations syndicales spécifiques, et mis en réseaux les négociateurs et négociatrices, dont certains se spécialisent sur le thème de l'égalité femmes-hommes, au niveau branche ou entreprise.

L'objectif de simplification du cadre de la négociation collective en entreprise s'est traduit récemment par une accélération des modifications du Code du travail, qui ont déstabilisé en partie ces deux principes d'une « égalité négociée » de manière spécifique et d'un impératif de quantification. Suivant les préconisations de l'ANI de 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle et du rapport Combrexelle (Laulom *et al.* 2016), et soutenue par la

<sup>6</sup> Voir <http://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/obligations-des-entreprises/>, consulté le 20/11/18.

<sup>7</sup> Ce répertoire édité pour la première fois en 2005 avec un financement européen a été mis à jour en 2009 puis 2012. Il s'est transformé en 2016 sous la forme d'un guide baptisé *Tout savoir sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*.

<sup>8</sup> En 2013, l'État avait engagé 1,6 million d'euros pour cette expérimentation, complétés par des financements des régions, des branches professionnelles et Opca, ainsi que du Fonds social européen. Selon le Ministère, ceci a permis de dégager 6 millions d'euros pour 203 actions en 2013.

CFDT au nom d'une approche intégrée de l'égalité (Marchal, 2017), la loi Rebsamen du 17 août 2015 a mis fin à un cycle de quinze années de négociation spécifique sur l'égalité femmes-hommes au travail en **intégrant l'égalité entre les femmes et les hommes au thème plus large de la qualité de vie au travail**<sup>9</sup> (cf. *annexe 1*). Cette loi visant à « améliorer l'efficacité et la qualité du dialogue social au sein des entreprises » a aussi contribué à placer la question du **chiffage des inégalités professionnelles** sous le feu des projecteurs, suite à la mobilisation des associations féministes contre la suppression du rapport de situation comparée (RSC)<sup>10</sup>. Si les indicateurs n'ont finalement pas disparu, puisqu'ils doivent être intégrés en principe dans la banque de données économiques et sociales (BDES), le document spécifique, avec son analyse et le bilan des actions passées, n'est désormais plus obligatoire (Santoro, 2016). Lors des débats sur la loi Travail en 2016, et les ordonnances Macron en 2017, des associations féministes, des juristes et des organisations syndicales ont particulièrement interpellé les pouvoirs publics afin de veiller à ce que **la simplification du Code du travail et l'autonomie renforcée de la négociation en entreprise (au regard de la branche) ne diminue pas les obligations et sanctions envers les entreprises** concernant l'égalité professionnelle, ou ne fragilise les droits familiaux obtenus au niveau des branches (Binet, 2017 ; Baltazar, 2017).

Au-delà de la contestation de la réforme du cadre et des outils de la négociation, c'est l'effectivité même du dispositif de négociation obligatoire qui suscite des interrogations. L'évolution fréquente des dispositions légales **crée indéniablement de l'incertitude et de la complexité** face auxquelles directions et représentants du personnel sont inégalement armés : selon les ressources dont ils disposent, les secteurs dans lesquels ils s'insèrent, ou encore la santé économique de leur entreprise, leur implication sur ce thème, leurs motivations et leurs marges de manœuvre sont variables.

Cette étude qualitative commandée par la Dares en 2015 vise à éclairer **les effets de cette « négociation administrée » de l'égalité juste avant les récentes évolutions législatives**. Elle explore plus précisément le processus d'élaboration, le contenu, la mise en œuvre et le suivi des accords égalité et des plans unilatéraux élaborés en 2014 et 2015, et leur mise en œuvre entre 2014 et 2017. Elle s'inscrit dans la lignée de différentes études déjà réalisées sur des échantillons d'accords ou plans relatifs à l'égalité professionnelle (Laufer, Silvera, 2005 ; Rabier, 2009 ; Fatoux, Silvera, 2011 ; Grésy, Becker, Derrien-Cortes, 2014)<sup>11</sup>. Ces études avaient mis en évidence le caractère souvent déclaratif des accords, seule une minorité de textes volontaristes se dotant d'objectifs chiffrés et d'actions correctrices concrètes. D'autres études récentes, réalisées ou commanditées par les Direcctes sur la négociation de l'égalité professionnelle dans différentes régions, ont confirmé le caractère minimaliste des textes en termes de mesures et d'effets réels pour les salarié·e·s (Dunez, Graff, 2013 ; Munoz, 2013 ; Bucher *et al.*, 2015). Les domaines d'action privilégiés comportent ainsi communément des mesures préexistantes, peu engageantes et peu coûteuses (formation, embauche, articulation des temps sociaux) tandis que d'autres domaines sont systématiquement moins traités

---

<sup>9</sup> Cette disposition entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2016 ne concerne cependant pas les entreprises déjà couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle, qui doivent l'intégrer à l'expiration de cet accord et légalement au plus tard au 31 décembre 2018.

<sup>10</sup> Par une pétition électronique, signée par plus de 45 000 personnes : <http://www.sosegalitepro.fr/>, consulté le 20/11/2018.

<sup>11</sup> Les échantillons des textes étudiés dans ces rapports antérieurs sont détaillés en annexe 2, p. 112.

(conditions de travail, classifications), voire absents (harcèlement sexuel, sexisme ou précarité d'emploi).

Le premier volume de ce rapport vise à explorer ce que produit cette négociation administrée de l'égalité, à partir d'**une analyse de contenu d'un corpus de 186 textes** élaborés entre 2014 et 2015, extraits de la base de données D@ccords de la DGT-Dares, construite à partir des textes déposés dans les Direccte. La construction d'un échantillon raisonné relativement représentatif de l'activité de négociation collective, au regard du secteur d'activité, de la taille d'entreprise et du type de texte (accord ou plan), a été réalisée en concertation avec la Dares (cf. *méthodologie en annexe*). Les extraits cités dans ce document sont associés à une présentation sommaire sous le format : secteur d'activité, taille de l'entreprise, type de texte et numéro du texte.

La première partie explore la manière dont directions et syndicats **s'emparent du droit de l'égalité femmes-hommes**, au-delà d'une analyse de type juridique sur leur conformité ou non aux obligations juridiques. Quels rôles jouent les institutions, les expert·e·s, la branche ou le groupe dans cette fabrique des politiques d'égalité femmes-hommes au niveau de l'entreprise ?

La seconde partie met l'accent sur ce que ces textes révèlent de **comment les négociateurs appréhendent des principales causes** des inégalités femmes-hommes au travail. Dans cette négociation qui repose sur une « boîte à outils » qui fait la partie belle aux chiffres (diagnostic chiffré, objectifs de progression et indicateurs de suivi), qu'est-ce que ces textes nous révèlent de **l'usage des chiffres** dans la mise en visibilité et en actes de l'égalité en entreprise ?

La troisième partie se concentre enfin sur les types d'actions préconisées par les accords et plans étudiés, afin de saisir les évolutions depuis le renforcement de la pression de l'État, les éventuelles **innovations et mimétismes** entre entreprises et secteurs. Par rapport aux études déjà réalisées, l'originalité de la démarche est de porter la focale sur les acteurs identifiés comme responsables de la mise en œuvre et les cibles prioritaires, explicites ou implicites, des mesures engagées.

Le second volume<sup>12</sup> vise à **replacer les textes dans leur contexte** et tout l'écosystème qui a participé à leur élaboration et à en **observer leur mise en application** à l'échelle des entreprises. Grâce à la réalisation de **20 enquêtes monographiques**, a été analysée la qualité des textes produits, puis reconstitué l'ensemble du processus de production du texte, en confrontant les points de vue des acteurs et actrices impliqué·e·s. Ce volet qualitatif permet d'aborder la mise en œuvre et le suivi concret de l'accord ou du plan d'action dans chaque entreprise étudiée.

---

<sup>12</sup> L'égalité professionnelle est-elle négociable ?, Volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

# I. L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE, ENTRE APPLICATION DU DROIT ET NÉGOCIATION EN CONTEXTE

Des études précédentes ont souligné que la première motivation des entreprises à négocier s'inscrit dans la volonté de respecter le droit, le cadre juridique et conventionnel étant connu et souvent rappelé en préambule des accords (Rabier, 2009 ; Laufer, Silvera, 2005). Or, entre 2010 et 2014, la pression législative concernant l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle s'est intensifiée. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les entreprises de plus de 50 salariés n'étant pas couvertes par un accord (ou à défaut un plan d'action) peuvent se voir infliger une pénalité financière s'élevant jusqu'à 1 % de la masse salariale de l'entreprise. On parle désormais de « négociation administrée » pour souligner les contraintes fortes sur le calendrier, les objets et la forme même des textes conventionnels attendus.

Dans ce contexte, la motivation première des entreprises à négocier peut paraître *a priori* évidente, le souci de conformité formelle aux obligations juridiques primant sur toute autre considération. Pour autant, cette obligation ne s'applique **pas de manière uniforme selon le contexte local de l'entreprise, sa taille et son ancrage sectoriel**, autant de variables qui conduisent à un comportement plus ou moins proactif vis-à-vis des contraintes juridiques.

## 1. Un cadre législatif contraignant : une négociation « administrée »

### 1.1. *Se conformer à un droit en constante évolution*

Pour ces textes signés en 2014 et 2015, selon les articles L.2242-1 et L.2242-5<sup>13</sup> du Code du travail, les entreprises « *sont tenues chaque année, d'ouvrir une négociation spécifique sur les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que sur les mesures permettant de les atteindre* ». Le rapport à la contrainte légale est plus ou moins explicite selon les accords. Certains textes présentent l'obligation d'ouvrir des négociations sur ce thème comme la principale, voire la seule raison de se doter d'un accord ou d'un plan d'action. Très présentes dans les préambules des accords, les références au droit sont plus ou moins exhaustives, retraçant parfois une généalogie savante des différentes lois concernant l'égalité entre les femmes et les hommes, à l'image de cet accord de cette petite entreprise de métallurgie qui s'inscrit dans la filiation de la Constitution de la quatrième République et de grands traités internationaux.

*« Le principe d'égalité entre les hommes et les femmes a valeur constitutionnelle depuis la Constitution du 27 octobre 1946, laquelle prévoit, en son préambule, que "la loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes". L'article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention 111 de l'Organisation internationale du travail du 25 juin 1958 relative à la discrimination en matière d'emploi et de profession et l'article 141 du Traité de la Communauté européenne posent également le principe d'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. La mise en œuvre du principe d'égalité entre les hommes et les femmes dans le domaine de l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles et les conditions de travail a fait l'objet d'une directive européenne spécifique le 23 septembre 2002 (2002/73/CE). » [Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 18]*

<sup>13</sup> Suite à la loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, cette négociation a été étendue à la qualité de vie au travail, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, ce qui ne concerne pas les textes de l'échantillon.



L'importance des références au droit ne traduit pas nécessairement une croyance naïve dans son effectivité. Ainsi, un accord d'une grande entreprise de l'industrie agroalimentaire fait référence en préambule à plus d'une quinzaine de textes législatifs, issus des droits nationaux et européens, avant de rappeler le pouvoir limité du droit pour éradiquer les inégalités sexuées.

*« Nonobstant la féminisation de la population active et l'existence de nombreux textes visant à reconnaître les mêmes droits entre les hommes et les femmes, des inégalités persistent ».* [Agroalimentaire, Grande entreprise, Accord n° 90]

Certains accords mobilisent aussi les références au droit à des fins défensives, en soulignant le fait que cette mise en conformité les prémunit contre la possible pénalité financière<sup>14</sup>. Dans la période 2014 et 2015, les Direcctes ont en effet davantage investi leur rôle de contrôle, que ce soit par des mises en demeure (617 en janvier 2014 contre 2 157 selon la DGT en février 2016, *figure 3*) ou des décisions de pénalité (103 selon la DGT en février 2016).

*« Cet accord entre dans le cadre des dispositions des articles L.2242-5 et L.2245-5-1 du Code du travail et il a vocation à exonérer l'entreprise de la pénalité financière. »*  
[Santé, Petite et Moyenne entreprises, Plan n° 183]

D'autres entreprises mettent en avant l'obligation légale de négocier, tout en suggérant que la question de l'égalité femmes/hommes ne se pose pas dans leur propre entreprise. Les limites de l'obligation légale peuvent faire l'objet d'une évocation explicite – dans cinq textes de notre corpus (deux plans et trois accords, n° 61, n° 84, n° 174, n° 182, n° 186) –, soulignant dès leur préambule que la loi ne renvoie qu'à « *une obligation de moyens et en aucun cas à une obligation de résultat* ». Cette posture de mise en conformité avec la loi sans problème apparent d'inégalités est particulièrement fréquente dans les secteurs d'activité féminisés, comme le secteur de la santé ou ci-dessous dans un cabinet d'avocats (n° 130). La présence massive des femmes dans l'effectif total (particulièrement les assistantes juridiques) conduit à un jugement *a priori* que l'égalité de traitement et l'égalité des chances y sont réalisées, ce qui n'est pas toujours vérifié dans les faits.

*« Les discussions menées sur ce thème au cours des réunions, au vu des données chiffrées présentées, ont abouti au constat que les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et la situation comparée des deux sexes montraient une relative égalité de traitement au sein de l'entreprise. Il a donc été décidé de ne pas mettre en place des mesures sur ce thème dans le cadre des Négociations Annuelles Obligatoires. Toutefois, compte tenu des dispositions des articles L.2242-5 et suivants du Code du travail par lesquelles les entreprises d'au moins 50 salariés doivent conclure un accord collectif ou un plan d'action favorisant l'égalité entre les femmes et les hommes, des négociations ont été enclenchées afin de mener à la conclusion du présent accord. »*  
[Juridique, Petite entreprise, Accord n° 130]

Le souci de se conformer à un contexte légal instable ou la pression de l'inspection du travail conduit certaines entreprises, qui ne s'étaient pas pourvues d'un texte dans les temps, à déclarer leur accord ou plan d'action « *retroactivement valable* ». Pour ces petites entreprises, dont c'est souvent le premier plan, la menace de la sanction financière, souvent passée par une lettre de mise en demeure, semblent avoir joué un rôle déclencheur.

*Signé le 18 avril 2014 et débute au 1<sup>er</sup> janvier 2014 : Transports, Petite entreprise, Plan n° 52*  
*Signé le 28 avril 2015 et débute au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : Finance, Petite entreprise, Plan n° 159*  
*Signé le 26 mai 2015 et débute au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : Finance, Petite entreprise, Plan n° 158*

---

<sup>14</sup> Pour approfondir ce point, le plan n° 183 d'une moyenne entreprise dans le secteur de la santé cité ici fait l'objet d'une monographie dans le second volet de l'enquête (POLYCLINIQUE).

*Signé le 30 juin 2015 et débute au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : Santé, Petite entreprise, Plan n° 182*  
*Signé le 19 nov. 2015 et débute au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : Info-com, Petite entreprise, Accord n° 84*  
*Signé le 23 nov. 2015 et débute au 1<sup>er</sup> janvier 2015 : Juridique, Petite entreprise, Plan n° 133.*

Même si le contrôle de conformité semble relativement efficace, il n'est pas sans failles car quelques textes n'ont pas intégré les dernières modifications législatives. Dans son plan d'action signé en juin 2014, déposé à la Direccte, une petite entreprise de transports (n° 54, qui comporte 13 % de femmes), fait ainsi de nombreuses références au droit dans le préambule, mais s'arrête aux textes de 2011. Elle traite ensuite seulement deux domaines d'action dans son plan, alors même que l'augmentation du nombre de domaines a été instituée par le décret du 18 décembre 2012. De même, une dizaine de textes n'aborde pas le thème de la rémunération pourtant obligatoire, ce qui peut traduire une méconnaissance des dispositions légales récentes. Pour rappel, l'article L.2242-1 du Code du travail précise que dans le cadre de la négociation annuelle sur les salaires, les entreprises doivent « *définir et programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération constatés* ». Cet article rappelle aussi le principe d'augmentation à la moyenne pour les personnes de retour de congé (maternité ou d'adoption) en application de la loi du 23 mars 2006<sup>15</sup>.

Un PV de désaccord d'une moyenne entreprise de l'informatique (n° 70, qui comporte 21 % de femmes) est d'ailleurs lié à la dénonciation par un syndicat du fait que les propositions faites par la direction ne sont pas en conformité avec le droit (*cf. encadré 2*). Sur son site internet, dans son compte-rendu des NAO, la section CGT de cette entreprise, seul syndicat présent, rattaché à la Fédération CGT des sociétés d'études, a en effet détaillé les raisons de son désaccord, qui montre sa maîtrise des textes concernant l'égalité dans le Code du travail.

### **Encadré 2 - Un PV de désaccord qui signale un manquement au droit**

Cette société de services informatiques (SSII), basée dans une grande ville du Sud de la France, de taille moyenne (entre 300 et 999 salariés), est en forte expansion. La majorité des salarié·e·s ont été recrutés récemment, puisque l'ancienneté est de 4 ans en moyenne et la main-d'œuvre connaît un fort *turn-over* (25 %). Le PV associé au Plan n° 70 indique que trois réunions ont été organisées en 2014 avec le délégué syndical CGT (un homme), également secrétaire du CHSCT qui « *n'ont pu aboutir à un accord* ». Le taux de féminisation de 21% reflète la faible présence des femmes dans le secteur informatique, qui s'est déféminisé à mesure qu'il devenait lucratif et stratégique (Stevens, 2016).

Le plan unilatéral comporte au final quatre domaines : rémunération, équilibre vie pro-vie perso, embauche et promotion. La majorité des présents au comité d'entreprise, consulté sur ce plan unilatéral, a émis un avis négatif. En annexe, les représentants du personnel, en majorité des hommes, soulignent quatre défauts majeurs à ce plan d'action.

1. Plan d'action : « *Aucun des objectifs indiqués n'a de fondement tant que la classification SYNTEC n'est pas respectée* ».

La CGT avait proposé de rajouter le domaine « classifications » car 35 ingénieur·e·s et cadres, sont considérés comme « débutant·e·s », alors qu'ils et elles ont plus de 3 ans d'ancienneté, voir même encadrent une équipe. La direction leur aurait répondu que la convention collective SYNTEC « *ne peut être appliquée dans l'entreprise car elle n'est pas adaptée à la situation de l'entreprise* ».

<sup>15</sup> « Le fait d'avoir bénéficié d'un congé de maternité, d'adoption, d'un congé parental d'éducation, d'un congé de présence parentale ou de soutien familial ne constitue en aucune façon un élément objectif pouvant justifier une moindre rémunération et ne constitue pas un critère reconnu ou tacite de nature à faire obstacle ou à retarder une promotion professionnelle. Le salarié de retour de congé de maternité ou de congé d'adoption doit bénéficier des augmentations générales de rémunération perçues pendant son congé et de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de son congé par les salariés, hommes ou femmes, relevant de la même catégorie professionnelle. » (article L.2242-1 du Code du travail).

## 2. Articulation vie pro-vie perso

« Absence d'objectif, d'indicateurs de suivi, de plan d'action sur le principe d'égalité de rémunération des salariés ayant bénéficié d'un congé de maternité et d'adoption ». La direction aurait supprimé deux mesures convenues au début des négociations<sup>16</sup> :

- préciser que la prévision d'un congé de maternité/adoption ne peut être un motif évoqué pour refuser ou minorer une augmentation salariale ;
- vérifier le nombre de personnes en retour de congés maternité/adoption ayant bénéficié d'une augmentation.

La CGT indique que le directeur aurait dit en réunion que « il considère normal qu'un congé maternité/adoption, et donc l'absence d'un(e) salarié(e) pendant l'année, ait un impact sur son augmentation salariale. » Le syndicat rappelle alors que : « Les lois du 24 mars 2006 et du 4 août 2014 obligent l'employeur à attribuer à un(e) salarié(e) de retour de congé maternité/adoption une augmentation égale à la moyenne des augmentations générales et individuelles perçues pendant la durée de ces congés. » La CGT rajoute que « suite à l'enquête sur les Risques Psychosociaux (RPS) réalisée fin 2014, d'autres propositions auraient pu être incluses concernant les horaires de travail, le droit à la déconnexion, les changements de mission, etc. »

3. Embauche : « l'objectif de mixité des emplois devrait être détaillé par filière de métiers (administratif, commercial, production) ».

4. Promotion : « absence d'objectif ».

La présence de clauses de révision prévoyant les conditions de modification des textes en cas d'évolution législative traduit également ce souci de gestion de l'incertitude face aux changements qui se sont accélérés ces dernières années.

« En cas de modification législative ayant un impact sur l'application du présent accord, les parties conviennent de se réunir dans les meilleurs délais pour examiner les aménagements à prendre en compte. » [Énergie, Petite entreprise, Accord n° 44]

« Dans le cas où la législation relative aux thèmes de cet accord serait modifiée, les signataires se réuniront pour envisager toute modification du présent accord qui leur paraîtrait nécessaire. » [Construction, Petite entreprise, Accord n° 15]

Pourtant, notre échantillon de textes porte sur 2014 et 2015, soit avant que la loi Rebsamen du 17 août 2015 n'ait modifié une fois de plus le cadre légal de la négociation collective sur l'égalité, en regroupant les obligations de négocier l'égalité professionnelle et la Qualité de vie au travail, et en substituant le RSC à une rubrique de la base de données économiques et sociales (BDES). Des modifications trop rapides des procédures légales qui encadrent la négociation collective de l'égalité peuvent donc poser des problèmes d'appropriation du droit, particulièrement en cas d'absence de formation continue des négociateurs.

### **1.2. La centralité du droit de la négociation**

Ce point est d'autant plus important que le droit du travail est le langage de rédaction des textes, accords ou plans, autant dans les références explicites que dans leur structure. Les références juridiques sont très nombreuses dans les textes : seuls 10 documents ne citent aucun texte de loi. C'est plus précisément le droit national qui est la référence première des négociateurs, loin devant le droit international ou les textes conventionnels internationaux. Ainsi, les dispositions législatives ou conventionnelles européennes sont mentionnées par moins de 10 % des textes.

<sup>16</sup> Source : site internet de la section CGT de l'entreprise, compte-rendu de la réunion NAO du 28 avril 2015.

Les références au droit les plus fréquentes visent des articles précis du Code du travail. Viennent ensuite la loi du 9 novembre 2010 instituant une pénalité financière, ainsi que ses décrets d'application. En revanche, la loi sur l'égalité réelle du 4 août 2014 est peu intégrée explicitement dans les textes : parmi 147 textes qui ont été signés postérieurement à son adoption, seuls 46 la citent. Il est vrai que cette loi pour l'égalité réelle apportait peu d'innovation majeure pour l'égalité au travail dans le secteur privé. Des dispositions concernant les comportements sexistes, le harcèlement sexuel, la prise en charge des formations de sensibilisation aux stéréotypes sexistes ou à l'égalité<sup>17</sup>, tout comme l'analyse genrée de la santé au travail ou les modifications des droits sociaux associés aux congés parentaux<sup>18</sup> auraient toutefois pu être reprises. Les lois relatives à la négociation antérieures à 2010 (loi Génisson de 2001, loi égalité salariale du 23 mars 2006) sont peu rappelées. De manière plus surprenante, dans les secteurs d'emploi féminisés, les textes concernant la sécurisation de l'emploi précaire et la régulation du temps partiel subi, que ce soit l'ANI sur la compétitivité et la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2013 ou la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, ne sont pas non plus des références mobilisées par les négociateurs dans les secteurs féminisés concernés.

On observe, du point de vue de ces références légales, peu de distinctions entre les accords négociés avec des représentants du personnel et les plans élaborés uniquement par la direction (*figure 3*). Les plans citent légèrement plus fréquemment les textes concernant la pénalité financière : 49 % des plans citent la loi du 9 novembre 2010, contre 40 % pour les accords ; 41 % des plans mentionnent les décrets d'application 2011 et 2012 contre 34 % pour les accords. Les accords, plus souvent négociés dans des moyennes et grandes entreprises, avec des représentants syndicaux, citent eux davantage la loi de 2006 sur les rémunérations (21 % contre 8 % pour les plans) et surtout la plus récente loi du 4 août 2014 (32 % contre 17 % pour les plans). La formation syndicale facilite peut-être l'appropriation des textes juridiques les plus récents, qui sont les plus contraignants pour les employeurs.

**Figure 3- Références au droit, selon le type de texte**

	Plans unilatéraux		Accords		Ensemble	
	Effectif	% de plans	Effectif	% d'accords	Effectif	% de textes
Code du travail	61	69	80	82	<b>141</b>	<b>76</b>
Négociation collective	37	42	54	55	<b>91</b>	<b>49</b>
Loi 9 novembre 2010	43	49	39	40	<b>82</b>	<b>44</b>
Décrets 2011 - 2012	36	41	33	34	<b>69</b>	<b>37</b>
Loi 4 août 2014	15	17	31	32	<b>46</b>	<b>25</b>
Loi 23 mars 2006	7	8	21	21	<b>28</b>	<b>15</b>
Loi Génisson 9 mai 2001	6	7	18	18	<b>24</b>	<b>13</b>
Loi 26 octobre 2012 (emplois d'avenir)	11	13	11	11	<b>22</b>	<b>12</b>
ANI égalité-mixité 2004	6	7	11	11	<b>17</b>	<b>9</b>
Droit ou accord européen	5	6	12	12	<b>17</b>	<b>9</b>
Textes "canoniques"	6	7	7	7	<b>13</b>	<b>7</b>

<sup>17</sup> Cette loi de 2014 a modifié l'article L.6313-1 du Code du travail sur la formation professionnelle continue, dans lesquels peuvent désormais être intégrés « *les actions de promotion de la mixité dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* ».

<sup>18</sup> Le complément de libre choix d'activité (CLCA) a été remplacé par la prestation partagée d'éducation de l'enfant (PreParE) à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

Circulaires	6	7	4	4	<b>10</b>	<b>5</b>
Autres	8	9	32	33	<b>40</b>	<b>22</b>
<b>Total de textes</b>	<b>88</b>		<b>98</b>		<b>186</b>	

De précédentes études portant sur la négociation de l'égalité professionnelle (Rabier, 2009 ; Gresy, Becker, Derrien-Cortes, 2014), mais aussi sur la négociation de l'emploi des seniors (Farvaque, 2011) ont souligné qu'une négociation très encadrée par un droit procédural, utilisé comme une « notice de montage » suivie à la lettre, peut produire un effet de mimétisme entre les textes. On voit ici que le domaine du droit le plus cité concerne les différentes règles et obligations qui encadrent la négociation collective, et en particulier le choix des domaines d'action (articles L.2242). L'analyse des citations du Code du travail conduit au même constat (*figure 4*). Comme dans une autre étude réalisée sur un échantillon régional de textes (Bucher *et al.*, 2015), le droit antidiscriminatoire est quant à lui relativement peu mobilisé (30 textes, soit 16 % de l'échantillon). Cela témoigne du fait que la négociation sur l'égalité professionnelle est pensée de façon relativement disjointe des problématiques de discriminations. Pourtant, les notions de « discrimination indirecte » ou de « discrimination non intentionnelle », sont des notions centrales pour penser l'égalité entre les femmes et les hommes (Lanquetin, 2009 ; Miné, 2016). De même, la notion de « travail de valeur égale », qui a fait l'objet de quelques jurisprudences suite à des procès (Silvera, 2014) n'est quasiment pas mobilisée dans ces textes (dans deux plans et un seul accord), alors qu'elle est la base du droit anglo-saxon et européen sur l'égalité salariale (Chicha, 2006). Ces notions juridiques semblent être peu connues, ou mal maîtrisées des négociateurs et négociatrices<sup>19</sup>.

**Figure 4 - Articles du Code du travail les plus cités, en fonction du type de texte**

Domaines (et articles précis)	Plans unilatéraux	Accords	Ensemble
<b>Négociation collective</b>	<b>42 (48 %)</b>	<b>63 (64 %)</b>	<b>105 (56 %)</b>
<i>2242 - Choix des domaines d'action</i>	37	47	84
<b>IRP</b>	<b>33 (38 %)</b>	<b>26 (27 %)</b>	<b>59 (32 %)</b>
<i>2323- Attributions du Comité d'Entreprise</i>	33	22	55
<b>Discrimination</b>	<b>14 (16 %)</b>	<b>16 (16 %)</b>	<b>30 (16 %)</b>
<i>1141-1146 : Égalité professionnelle</i>	8	9	17
<i>1132 : Principe de non-discrimination</i>	9	7	16
<b>Contrat de travail</b>	<b>10 (11 %)</b>	<b>16 (16 %)</b>	<b>26 (14 %)</b>
<i>1225 : Maternité, paternité, adoption</i>	10	16	26
<b>Rémunération</b>	<b>16 (18 %)</b>	<b>11 (11 %)</b>	<b>27 (15 %)</b>
<i>3221 : Égalité de rémunération</i>	14	10	24
<i>3321 : Rémunération (de valeur égale)</i>	2	1	3

Les dispositifs de « *soft law* » tels que les chartes et labels sont très peu mentionnés dans notre corpus de textes (seulement 7 textes de l'échantillon). Ceci s'explique d'une part par un effet de taille, puisque ce sont avant tout les grandes entreprises, minoritaires dans notre échantillon, dotées de départements de ressources humaines étoffés, qui recourent à de tels dispositifs de gestion. Les chartes et labels sont aussi des outils de communication, de marketing sur la « marque employeur ». De manière étonnante, certaines des grandes

<sup>19</sup> Voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

entreprises étudiées ne mentionnent pas dans leur plan ou accord la Charte de la diversité alors même qu'elles en sont signataires<sup>20</sup>. Cela laisse supposer également que le respect d'une obligation juridique et l'engagement volontaire non contraignant relèvent de deux processus distincts, parfois pris en charge par des directions séparées dans les grandes organisations.

L'influence du droit n'est pas seulement visible dans les citations explicites, mais également à travers les formes de pensée juridiques qui infusent plus largement les textes. Ainsi l'objectif de « représentation équilibrée », dérivée de la loi sur la parité en politique, qui a justifié l'idée d'une « représentation-miroir » (Achin, 2001) avec autant de femmes dans les élues que les électrices est assez répandu dans les textes. Comme en 2008 (Rabier, 2009), cet objectif de représentation équilibrée, ou ce prisme de la mixité, se retrouve dans une grande partie des textes et s'observe en premier lieu dans le domaine du recrutement, à l'image de cet accord dans une société de services informatiques.

*« Bien que les parties soient défavorables à l'application de la politique des quotas, les parties fixent pour objectif une représentativité des hommes et des femmes conforme à la profession parmi les candidats retenus dans les recrutements (à compétences, expériences et profils équivalents). » [Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 62]*

On notera par contre que l'objectif de représentation équilibrée dans les instances représentatives du personnel (IRP), pourtant déjà présent dans la loi Génisson de 2001, est lui beaucoup moins cité dans le corpus de textes. L'objectif de représentation équilibrée des instances de gouvernance (loi Copé-Zimmerman du 27 janvier 2011), qui concerne pourtant une partie des entreprises étudiées, est étonnamment absent de ces textes, comme si l'espace de la négociation collective était juridiquement séparé de l'espace de la gouvernance. Comme l'a souligné un rapport conjoint du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes et du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, la féminisation des conseils d'administration et conseils de surveillance n'est pas encadrée par des procédures de suivi aussi claires que celles concernant l'égalité professionnelle parmi les salarié·e·s (HCEfh-CSEP, 2016).

En somme, le droit n'intervient pas seulement pour encadrer le processus de négociation collective mais également comme un référentiel dans la rédaction même des accords et comme un cadre normatif qu'il s'agit de diffuser et d'intégrer dans les pratiques. Si cela se traduit souvent par de simples déclarations de principe et des rappels de dispositions juridiques sans incidence financière pour l'entreprise, cette mobilisation du droit de l'égalité peut également contribuer à son opérationnalisation au sein de l'entreprise.

### **1.3. Le rôle des institutions et des experts dans la mise en conformité**

Au-delà de la définition des règles de la négociation, les institutions publiques contribuent à la rédaction des accords ou des plans. Ainsi quelques entreprises font directement référence aux outils d'aide à la négociation de l'égalité mis en place par la Direction générale du travail (DGT) ou les fiches ou guides méthodologiques du ministère du travail ou des affaires sociales. Les trois extraits suivants sont issus de secteurs d'activité différents, mais ont tous été produits par entreprises de taille moyenne.

*« Par ailleurs, les actions retenues dans cet accord sont toutes inspirées ou directement issues des préconisations de la Direction générale du travail. » [Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 62]*

---

<sup>20</sup> Cas de l'accord n° 152 (ASSURANCE), voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

*« Conformément à l'article R. 2323-9 du Code du travail, un rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes a été établi [...] en s'appuyant sur le guide rédigé par le Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité visant à "faciliter la production et l'utilisation du rapport" et sur le modèle de tableau comparatif établi par le gouvernement. » [Agroalimentaire, Petite entreprise, Accord n° 107]*

*« Dans le cadre du choix des domaines d'actions, la Société s'est notamment basée sur les fiches mises en ligne par le Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes pour les entreprises. » [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 150]*

Même si dans notre échantillon, toutes les entreprises ne citent pas explicitement les modèles utilisés pour concevoir leurs accords ou leurs plans, on peut noter que les formulations varient très peu d'un texte à l'autre. Il semble que certains rédacteurs intègrent telles quelles des phrases-types, avec des copiés-collés plus ou moins bien adaptés, comme ici en témoigne cette phrase retrouvée dans deux plans de petites entreprises de la métallurgie n'appartenant ni au même groupe ni à la même région.

*« Pour ce domaine d'action, il est décidé de retenir, en application de l'article R. 2242-2 du code du Travail, un objectif de progression, ainsi que les actions qui permettent d'atteindre cet objectif et des indicateurs chiffrés qui permettent d'apprécier l'efficacité des actions au regard de l'objectif assigné. » [Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 16 et Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 20]*

Il est possible que les premiers accords signés au cours des années 2000, et facilement disponibles par exemple sur le site de l'ORSE, aient servi d'inspiration. Les fiches pratiques du site du Ministère sur la période 2014-2015 relayaient également des exemples de « bonnes pratiques » de grandes entreprises, notamment les 27 multinationales cotées au CAC40 considérées comme « exemplaires » et qui ont signé en 2013 des conventions-cadres avec le Ministère des droits des femmes. Sur le site du Ministère consulté en novembre 2018, les grandes entreprises sont largement sur-représentées dans les 7 exemples d'accords sélectionnés par le Ministère, avec une seule entreprise de moins de 300 salariés – elle-même filiale d'une multinationale américaine<sup>21</sup>.

Les textes peuvent donner à voir l'intervention des Directes chargées du contrôle de la conformité juridique : soit parce que ces dernières ont envoyé un courrier aux entreprises pour leur rappeler leurs obligations, soit parce qu'elles ont imposé des corrections lorsque l'accord ou le plan d'action était jugé non conforme. Ces lettres étaient parfois archivées avec le plan ou l'accord dans la base D@res. Il arrive que l'accord soit invalidé par l'inspection du travail en raison de sa trop grande distance vis-à-vis des attentes légales. Les demandes de modifications portent généralement sur le plan formel (durée de validité du texte, existence d'objectifs et indicateurs) et plus rarement sur le contenu des mesures. Ces exigences de l'administration peuvent parfois appuyer des demandes syndicales insatisfaites<sup>22</sup>.

*« Monsieur le Directeur,  
Vous avez reçu par correspondance du 21/03/2013 un courrier rappelant le contexte et les modalités d'application des mesures législatives et réglementaires intervenues en 2012 afin de renforcer l'effectivité du droit en matière professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes.*

<sup>21</sup> <https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/dossiers/egalite-professionnelle/obligations-des-entreprises/suivre-et-promouvoir-vos-actions/> consulté le 20/11/2018.

<sup>22</sup> Voir volume 2, Document d'études n° 232, Dares, 2019.

*Aux termes de l'article L.2242-5-1 du code du travail, vous avez l'obligation d'être couvert par un accord relatif à l'égalité professionnelle mentionnée à l'article L.2242-5 du code du travail, ou à défaut d'accord, par un plan d'action mentionné à l'article L.2323-57 du Code du travail.*

*À défaut d'accord ou de plan d'action, une pénalité financière peut être appliquée, Or, à notre connaissance, vous n'avez pas déposé à ce jour aucun accord, ni transmis de plan d'action. » [Lettre envoyée par le Directeur du travail, responsable de l'unité territoriale des Ardennes, à une Petite entreprise de métallurgie, Plan n° 28]*

*« À la suite du dépôt du plan d'action initialement signé le 24 janvier 2014, les services de l'inspection du travail ont signalé à l'entreprise [...], que la durée d'un plan d'action sur l'égalité professionnelle hommes/femmes ne pouvait excéder un an. Le présent avenant a donc pour objet de mettre en conformité la durée de ce plan d'action, initialement prévue pour une durée déterminée de trois ans. »*

[Transports, Petite entreprise, Plan n° 52]

Enfin, ces textes ont pu bénéficier de conseils de consultant·e·s, notamment de l'Anact et des Aracts, qui ont réalisé de nombreuses formations/sensibilisation et des prestations d'accompagnement de PME, notamment dans les « territoires d'excellence d'égalité » (même si la trace de leur intervention n'est pas toujours explicitée dans le texte final). Des consultant·e·s peuvent aussi jouer un rôle dans la fabrication relativement standardisée des textes. Ainsi deux petites entreprises signalent avoir fait appel à des conseils extérieurs (l'Apec pour n° 106 et Deloitte pour n° 121) disposent de plans très détaillés et conçus dans l'esprit de la loi, avec des domaines d'action sélectionnés en fonction d'un diagnostic chiffré approfondi. Cependant, l'intervention de prestataires à qui la phase amont de diagnostic chiffré a été externalisée contribue à un certain mimétisme : les mêmes « chiffres de l'égalité professionnelle en France » sont en effet utilisés dans ces deux textes, avec les mêmes illustrations, alors que les réalités sectorielles et professionnelles des deux entreprises concernées sont très différentes, avec des ouvrières d'un côté [Agroalimentaire, Plan n° 106, 52 % de femmes] et des avocat·e·s et assistantes juridiques de l'autre [Juridique, Plan n° 121, 74% de femmes].

#### CHIFFRES DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE EN FRANCE



**47%**  
de femmes dans  
la population active



**35%**  
des cadres  
sont des femmes



**50%**  
des femmes concentrées  
dans 12 familles de métiers



**15%**  
de femmes aux  
emplois de direction



**18%**  
d'écart de salaire  
entre les femmes  
et les hommes



Mais en l'absence de mention explicite, l'analyse du seul contenu des textes ne permet pas d'évaluer le rôle des prestataires externes, publics ou privés, dans la fabrique de ces textes, dimension qui sera approfondie dans les monographies d'entreprises<sup>23</sup>.

## 2. Les textes en contextes

Le cadre légal s'applique de la même façon pour toutes les entreprises mais l'analyse des textes laisse entrevoir un fort effet de contexte. Les motivations et les processus de négociation semblent en effet fortement dépendants des secteurs d'activité, de la taille de l'entreprise, de son appartenance à un groupe et de sa situation économique et sociale.

### 2.1. Quelle influence de la branche et du groupe ?

Dans les accords d'entreprise et les plans unilatéraux sur l'égalité professionnelle, les références explicites aux accords de branche égalité professionnelle sont peu fréquentes (35 textes, soit 19 % de l'échantillon). Il est vrai que malgré l'obligation légale (*cf. encadré 3*), beaucoup de branches, notamment féminisées, ne sont pas encore couvertes par des accords égalité professionnelle. Et quand ils existent, ces accords de branche égalité femmes-hommes sont souvent très formels et programmatiques, rappelant surtout les principes de droit, et parfois même datés ou erronés par rapport à l'évolution du contexte législatif. Ce sont les entreprises de taille moyenne (300 à 999 salariés) qui semblent s'inspirer davantage des engagements ou recommandations pris au niveau de la branche, alors que les grandes entreprises semblent beaucoup moins s'y référer. Seuls 3 accords sur 18 textes élaborés par les entreprises de plus de 1 000 salariés citent un accord de branche (*figure 5*).

**Figure 5 - Référence aux accords de branche en fonction de la taille de l'entreprise**

	Accord de branche relatif à l'égalité professionnelle		Fréquence de citation	
	Effectif	% (colonne)	%	Effectif total
0-49				8
50-299	19	54 %	15 %	123
300-999	11	31 %	30 %	36
1000 ou plus	3	9 %	17%	18
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100 %</b>	<b>19%</b>	<b>186</b>

### **Encadré 3 : Les obligations juridiques des branches en matière d'égalité**

Dans le Code du travail (pour la période ici étudiée, soit avant 2017), les branches doivent :

- tous les ans, dans le cadre des NAO, intégrer un objectif d'égalité professionnelle et faire le suivi des mesures de rattrapage ;
- tous les trois ans, négocier en matière d'égalité professionnelle, à partir d'un rapport présentant la situation comparée des femmes et des hommes (article L.2241-3) ;
- tous les cinq ans, réviser les classifications avec l'objectif d'égalité professionnelle et de mixité des emplois ;
- pour les secteurs à prédominance féminine, réduire le temps partiel subi, ou négocier une dérogation en lien avec des activités spécifiques.

<sup>23</sup> Afin d'approfondir ce rôle de l'expertise externe dans la fabrique des textes, a été sélectionné le plan n° 106 (JAMBON) ; voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

- assurer dans la négociation sur la formation professionnelle, l'égalité d'accès des hommes et des femmes à ces formations, notamment par la détermination d'un objectif de progression du taux d'accès des femmes aux différents dispositifs de formation et des modalités d'atteinte de cet objectif<sup>24</sup>.

➤ ***Impulsion et accompagnement de certaines branches***

L'influence de la branche sur la négociation d'entreprise peut prendre plusieurs formes. Cette dernière peut tout d'abord fixer les conditions de la négociation dans un domaine, à l'image de cette entreprise de commerce de chaussures, qui dépend de la branche du commerce de gros de l'habillement ayant signé un accord égalité professionnelle en décembre 2010<sup>25</sup>.

*« En ce qui concerne la qualification et la classification, quel que soit le sexe de la personne, l'entreprise [...] a souci d'appliquer la convention collective à laquelle elle est assujettie. Par ailleurs, l'accord de branche pour les magasins succursalistes de la Chaussure précise dorénavant les obligations en cette matière. »*

[Commerce, Moyenne entreprise, Accord n° 137]

Néanmoins, dans plusieurs cas, les accords de branche ne sont pas exemplaires en matière de contenu juridique et peuvent être datés par rapport aux récentes évolutions législatives. Ils contribuent ainsi à diffuser une définition restrictive de l'égalité salariale dans leurs accords-cadres, qui n'intègre pas la notion extensive d'un « travail de valeur égale » (Becker, Lemièrre, Silvera, 2013). L'accord de la branche du commerce cité au-dessus précise que, concernant les rémunérations, la bonne question à se poser est : « *le principe "à travail égal = salaire égal" est-il respecté ?* ». Concernant les classifications, l'accord stipule qu'il faut « *procéder à une analyse permettant de valider que le système de classification est mis en œuvre dans l'entreprise en assurant le respect de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes pour des postes identiques* ».

*« Les signataires du présent accord encouragent la branche à lancer une campagne d'information auprès des entreprises, par tout moyen à sa disposition, sur la situation d'emploi des femmes et des hommes dans la branche et des actions à mettre en œuvre en faveur de l'égalité professionnelle. Cette information portera, de manière non exhaustive, sur les éléments suivants :*

*- rappel du principe égalité femmes/hommes « à travail égal, salaire égal » ;  
- exigence d'un niveau de salaire à l'embauche équivalent entre les hommes et les femmes, sur la base de critères objectifs liés au niveau de compétences et de connaissances requises<sup>26</sup>. »*

La branche du commerce alimentaire s'est également dotée d'un accord de méthode en juillet 2011, qui détaille différents indicateurs extra-légaux à retenir (notamment sur les horaires atypiques, travail le dimanche ou travail de nuit, travail uniquement le weekend, questions adaptées à ce secteur), les bonnes questions à se poser pour interpréter les écarts<sup>27</sup> et des exemples de mesures-types par domaines d'action. Cet accord de branche cite également deux sources d'inspiration complémentaires pour les négociateurs : une liste des indicateurs publiée

<sup>24</sup> Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie.

<sup>25</sup> Convention collective des commerces de gros de l'habillement, de la mercerie, de la chaussure et du jouet - Accord du 15 décembre 2010 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>26</sup> Article 2. Convention collective des commerces de gros de l'habillement, de la mercerie, de la chaussure et du jouet - Accord du 15 décembre 2010 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>27</sup> Ces questions sont : « *Y a-t-il une raison pertinente et objective ? Au contraire, est-ce un constat qui ne trouve pas d'explications rationnelles ?* »

par l'ORSE et le Guide national « Agir pour l'égalité professionnelle » (CSEP-Ministère). Plusieurs branches de l'industrie agroalimentaire proposent aussi à leurs entreprises, souvent des PME, des guides ou recueils de pratiques par l'intermédiaire de l'Observatoire des métiers des industries alimentaires (Observia<sup>28</sup>). Cet accord de branche et ce recueil de pratiques nourrissent fortement le plan d'action suivant de l'entreprise n°93<sup>29</sup>. Certaines entreprises se réfèrent d'ailleurs à la branche plutôt qu'à la loi ou à leur situation spécifique pour justifier le choix de leurs domaines d'action<sup>30</sup>.

*« Dans le respect de l'accord interbranches alimentaires conclu le 11 juillet 2011, les parties définissent 4 domaines d'action prioritaires au sein de l'entreprise :*

- le développement de la mixité des emplois (les conditions de travail) ;*
- la limitation du déséquilibre homme-femme des rémunérations variables (la rémunération effective) ;*
- l'accès aux actions de formation de santé au travail (la formation professionnelle) ;*
- la participation à l'accueil de la petite enfance (l'articulation entre activité professionnelle et exercice de la responsabilité familiale). »*

[Agroalimentaire, Moyenne entreprise, Plan n° 93]

*« Ce plan d'actions a pour objet de formaliser les objectifs annuels de progression que la société a décidé de s'assigner plus particulièrement pour l'année 2015 dans les quatre domaines d'actions suivants, prévus par l'accord de branche du 5 mars 2009 des entreprises de courtage d'assurances et/ou de réassurance. Ces 4 domaines sont le recrutement, la rémunération effective, la formation professionnelle et l'articulation entre la vie professionnelle et l'exercice de responsabilités familiales. »*

[Finance, Moyenne entreprise, Plan n° 170]

Certaines branches jouent un rôle d'accompagnement en offrant aux entreprises de leurs secteurs des ressources humaines ou financières pour les aider dans leur processus de négociation. C'est le cas en particulier de la branche SYNTEC, qui couvre les bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et sociétés de conseils. Son accord égalité signé en 2014 est plutôt fourni et donne des orientations claires. Elle offre aussi la possibilité d'avoir de l'expertise externalisée gratuite, prise en charge par son fond de formation (Opcv Fafiec, mentionné dans l'accord n° 151). Elle propose même aux entreprises qui n'ont pas de délégués syndicaux de faire valider leur accord par la Commission paritaire de validation de la branche<sup>31</sup>. Cette validation par la branche peut être un moyen pour des entreprises peu syndiquées de négocier quand même des accords, à la fois plus pratiques en termes de durée (négocié pour 3 ans et non pour un an seulement) plus favorables pour la communication externe<sup>32</sup>. Dans le cas particulier de ce secteur d'activités très qualifiées, qui couvre notamment le secteur du numérique en expansion, la distinction entre plans et accords est donc brouillée, car des accords peuvent être établis unilatéralement par la direction, sans discussion avec des représentants syndicaux ou représentants du personnel au niveau local, mais être validés par des négociateurs de branche.

---

<sup>28</sup> Disponible sur <http://www.observia-metiers.fr>

<sup>29</sup> Pour comprendre cette forte intégration entre accord de branche et accord d'entreprise, nous avons sélectionné le plan n° 93 (BOULANGE). Voir l'étude qualitative dans le volume 2.

<sup>30</sup> Le souci de ces entreprises de se conformer aux décisions prises au niveau de la branche se traduit parfois par des clauses prévoyant une modification des textes en cas d'évolution de l'accord de branche (ou de signature d'un accord de branche quand il n'existe pas e

<sup>31</sup> Instance créée par accord de branche, le 20 juillet 2010, accord ratifié par la CFE-CGC et la CFDT, mais qui n'a pas été signé par les autres syndicats minoritaires (CGT, FO et CFTC).

<sup>32</sup> Voir l'étude qualitative (accord n° 76 - INFODATA), volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la référence explicite aux accords de branche est plutôt faible dans notre échantillon (35 textes soit 19 %). Cela ne signifie pas pour autant que la branche n'influe pas le processus de négociation et le contenu des textes, notamment par la production de guides ou de formation spécifiques : on constate par exemple des effets d'isomorphisme dans les secteurs du transport et de la construction. Dans des entreprises de petite taille, voire de très petite taille, l'absence de services de ressources humaines ou la participation à des formations communes d'aide à la rédaction de plan égalité professionnelle expliquent sans doute ces phénomènes de mimétisme et d'emprunt. En Aquitaine, les fédérations patronales et une association professionnelle (AFT) du secteur transport ont par exemple mené des actions depuis 2013 sur la promotion de la mixité dans les formations initiales aux métiers du transport et de la logistique. Une convention en faveur de l'égalité et de la mixité dans les transports a été signée en novembre 2014 avec le Conseil régional, le préfet, les organisations professionnelles, l'AFT et l'Opcat transport sur 7 volets (orientation, formation initiale, recrutement, conciliation, rémunération, formation continue, parcours)<sup>33</sup>. L'analyse fine par MaxQDA nous a permis de retrouver ces citations identiques dans des textes d'entreprises du même secteur, alors qu'elles ne font ni partie du même groupe ni ne sont situées dans le même département.

*« Le présent plan action vise à : favoriser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et une gestion des ressources humaines favorables à l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans l'entreprise. Organiser la formation professionnelle, l'accès à l'emploi, la reconversion, le suivi et l'accompagnement des femmes en évolution professionnelle. »* [Transport, Petites entreprises, Plan n° 58 et Accord n° 49]

*« Dans ce cadre, convaincues qu'il existe un lien entre la gestion de la diversité au sein de la société et sa performance, les parties signataires ont souhaité se mobiliser sur le thème de l'égalité professionnelle des femmes et des hommes. »*  
[Construction, Toutes petites entreprises, Plan n° 6 et Accord n° 7]

Au sein de l'échantillon, bien qu'elles ne soient pas concernées par la loi, huit entreprises de moins de 50 salariés se sont dotées d'un accord ou d'un plan d'action. Comment expliquer cet engagement volontaire sur l'égalité entre les femmes et les hommes dans de toutes petites entreprises ? Quatre d'entre-elles appartiennent au secteur de la construction et dépendent de la convention collective nationale des ouvriers des travaux publics du 15 décembre 1992 (IDCC 1702). Deux hypothèses peuvent être avancées. La participation de la branche de la construction à des initiatives dans le cadre des « territoires d'excellence de l'égalité », en priorité dans la formation initiale et continue, a pu jouer un rôle moteur pour des petites entreprises. D'autre part, la clause introduite par la loi sur l'égalité réelle de 2014 interdisant l'accès aux marchés publics pour les entreprises ne remplissant pas leurs obligations en matière d'égalité professionnelle a peut-être eu un effet d'entraînement au-delà des sociétés concernées par la loi. Des études ont montré comment ce principe de diffusion de l'égalité par les marchés (publics), au niveau des États fédéraux, avait eu des effets importants aux États-Unis, où une clause plus large d'*equal opportunity* a été instaurée dès les années 1980 (Dobbin, 2009). Cet effet serait peut-être plus marqué dans les secteurs d'activité fortement dépendant de la commande publique et des partenariats publics-privés, notamment des collectivités locales, comme les transports et les bâtiments et travaux publics.

---

<sup>33</sup> Source : *Rapport du gouvernement au CSEP sur le bilan des actions menées en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2012-2015)*, juin 2015.

Certaines branches ont plutôt une influence indirecte, mais qui peut être forte, dans le domaine de l'articulation vie professionnelle-vie familiale et parentalité. C'est notamment le cas quand les droits familiaux contenus dans la convention collective sont plus favorables que la loi ou le code du travail. Ces dispositions reprises par les entreprises contribuent alors à uniformiser « à la hausse » les dispositions prévues dans les accords d'entreprises. Cet effet est particulièrement visible dans les secteurs banques, assurances et mutuelles, où les droits familiaux sont particulièrement favorables, en lien avec leur passé d'entreprises d'État (Brochard, Letablier, 2013), comme l'illustre l'accord de cette grande banque.

*« La convention collective des banques et l'accord 35 heures en vigueur au sein de l'UES étant plus favorable que la loi, une salariée à la possibilité de bénéficier d'un congé maternité d'une durée supérieure à 8 mois (congé légal, congé conventionnel et congé allaitement compris). » [Finance, Grande entreprise, Accord n° 157]*

➤ **Que se passe-t-il en l'absence d'accords de branche ?**

Dans le secteur de la santé humaine (hospitalisation privée notamment), où les entreprises sont les plus nombreuses à indiquer qu'il n'existe pas d'accord de branche dédié à l'égalité professionnelle, les textes sont particulièrement minimalistes, ne contenant que de simples déclarations de principe sans réelles mesures. Le fait que, dans ce secteur, les segments les moins qualifiés de la main-d'œuvre soient très féminisés et peu syndiqués pourrait expliquer le faible investissement des partenaires sociaux dans la négociation de l'égalité professionnelle, tant au niveau des entreprises que de la branche<sup>34</sup>.

*« À la date de signature du présent accord, les partenaires sociaux notent qu'il n'existe pas d'accord de branche portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes mais que des négociations sur ce thème sont en cours. » [Santé, Petite entreprise, Accord n° 172]*

*« Cet accord fera de toute façon l'objet d'une révision si un accord de branche venait à être signé et étendu. » [Santé, Moyenne entreprise, Accord n° 183]*

De même, les textes des secteurs féminisés du commerce et de la santé ne citent pas les accords de branche qui leur permettent de déroger à la durée minimale légale du temps partiel, fixée à 24 heures par semaine depuis la loi du 14 juin 2013 sur la sécurisation de l'emploi. Pourtant, la plupart des branches du commerce (chaussures, habillement, ameublement) comme celles de l'hospitalisation privée, des établissements médicaux-sociaux ont négocié des accords dérogatoires sur le temps partiel en 2014, fixant souvent une durée minimale inférieure<sup>35</sup>. Cette durée est souvent fixée à 16h, à part la branche commerces de détail et de gros à prédominance alimentaire qui a fixé à 26h la durée minimale. La branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif a même descendu cette durée minimale à 2h, à l'opposé de l'esprit de la loi. Tout se passe comme si cette question du temps partiel subi, qui concerne structurellement l'emploi féminin, était déconnectée des questions d'égalité professionnelle. Le temps partiel semble être toujours appréhendé dans ces textes comme « choisi » par les salariées, en lien avec leurs responsabilités familiales, et non imposé par certains employeurs dans un objectif de flexibilité, particulièrement dans certains services peu qualifiés (Maruani, 2014 ; Angeloff, 2000).

<sup>34</sup> Pour explorer ces hypothèses, a été sélectionné l'accord n° 183 dans l'étude qualitative (cas POLYCLINIQUE, composé de 88 % de salariées féminines). Voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

<sup>35</sup> Source : *Bilan de la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2015*, Ministère du travail, avril 2015.

➤ **Impulsion et encadrement du niveau groupe**

Outre la branche, l'appartenance de l'entreprise à un groupe a aussi une influence sur la négociation de l'égalité en entreprise, celui-ci proposant des grandes priorités, des mesures à mettre en place, des ressources et/ou une méthodologie pour la négociation. Par exemple, certains groupes proposent un rapport de situation comparée commun et harmonisé, permettant de comparer des filiales et sociétés ayant parfois des SI-RH<sup>36</sup> différents et donc des nomenclatures statistiques distinctes. Il existe aussi parfois un accord de groupe sur l'égalité professionnelle, ou une politique diversité définie au niveau de la maison-mère pour les multinationales, qui s'impose à ses filiales. L'articulation entre les niveaux de négociation au sein des sociétés (groupe, UES, entreprise, établissement) devient alors complexe.

*« Un accord cadre a été négocié au sein du groupe, permettant de déterminer à la fois les mesures générales applicables sur l'ensemble des sites, et le canevas des négociations en filiale. À la suite de ces négociations, un outil groupe a été mis en place : le rapport de situation comparée hommes/femmes (RSC), afin de mettre en évidence les éventuels écarts entre les femmes et les hommes. »* [Transports, Petite entreprise, Accord n° 56]

*« Cette négociation s'inscrit dans la dynamique générée par l'accord de groupe [...] sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), signé le 20 janvier 2015, contenant des dispositions sur la promotion de l'égalité professionnelle et de la mixité »* [Finance, Grande entreprise, Accord n° 157]

*« Cette démarche s'inscrit pleinement dans le cadre de la politique Diversité engagée de façon volontaire tant au niveau de notre société que du groupe. »*  
[Construction, Grande entreprise, Accord n° 4]

Quand la direction d'un groupe impose comme priorité de féminiser ses instances dirigeantes, ses filiales sont alors incitées à décliner l'objectif dicté au niveau du groupe, afin de participer à l'atteinte de cet objectif global<sup>37</sup>.

*« Dans la poursuite de la dynamique initiée au plus haut niveau de l'entreprise, la féminisation des Codir doit être poursuivie. L'engagement porte sur un taux de féminisation des Codir a minima supérieur au taux de féminisation de l'entreprise, soit 25 % au global [de l'entreprise]. »* [Énergie, Grande entreprise, Accord n° 42]

Néanmoins, cela ne signifie pas nécessairement que tous les textes soient identiques au sein d'une même unité économique. Les accords et les plans d'action peuvent être établis en fonction des caractéristiques locales des entreprises ou établissements qui composent le groupe. Au sein d'un même groupe du secteur informatique, on observe qu'un objectif peut être partagé (par exemple, renforcer la mixité des cadres, *via* l'embauche) et donner lieu à des mesures différentes selon la filiale, avec un objectif de résultat ou un objectif de moyen.

*Une filiale d'un groupe dans le secteur informatique a 38 % de cadres en 2014 et se fixe comme objectif « d'atteindre au moins 45 % de cadres d'ici 3 ans afin de garantir une meilleure mixité » (objectif de résultat).*

*Une seconde filiale, au sein du même groupe informatique, vise aussi la mixité des candidatures, mais se donne comme objectif chiffré « d'effectuer au moins un forum ou*

<sup>36</sup> SI-RH : système d'informations de ressources humaines, ce qui recouvre les bases de données du personnel, mais aussi la manière dont ces informations sont collectées (niveau de précision et richesse des informations) et surtout la manière dont ces informations sont organisées (nomenclatures de diplômes, de métiers).

<sup>37</sup> Afin d'éclairer cette forte intégration de la politique égalité entre le niveau groupe et le niveau entreprise (filiale), le cas de l'accord n° 42 (TRANSPORT-ELEC) est approfondi dans l'étude qualitative : volume 2, Document d'études n° 232, Dares, 2019.

*salon de recrutement par avec un collaborateur du sexe le moins représenté dans l'emploi » (objectif de moyen).*

Les modifications de périmètre des entreprises tendent elles aussi à accélérer le rythme de négociation collective, et à complexifier, voire rendre impossible l'analyse des évolutions dans le temps. Lors de fusions-acquisitions, il peut ainsi arriver que les accords soient renégociés pour conduire à une uniformisation de la politique d'égalité à l'œuvre dans les différentes composantes du groupe. À l'inverse, lors de filialisations, les directions proposent généralement de suspendre et de renégocier des accords qui deviendraient caduques en raison des modifications de périmètre juridique.

*« Les anciennes sociétés étaient toutes pourvues d'un accord relatif à l'égalité professionnelle d'une durée de trois ans et les échéances arrivaient à terme au 31 décembre 2014. Seul l'établissement de Villeneuve d'Ascq disposait d'un procès-verbal de désaccord et était jusqu'ici couvert par l'accord de la société X, devenue Y. L'opération de fusion-absorption a eu pour conséquence de mettre en cause les accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Les parties ont souhaité se rencontrer afin de négocier un nouvel accord au niveau de l'entreprise tout en portant une attention particulière aux spécificités et aux pratiques de chaque établissement. » [Agroalimentaire, Moyenne entreprise, Accord n° 96]*

*« Suite à la filialisation de l'entreprise au 1<sup>er</sup> janvier 2014, il a été jugé nécessaire de renégocier le plan d'actions relatif à l'égalité hommes-femmes datant du 12 décembre 2011. De plus, la loi du 4 août 2014 impose aux sociétés de plus de 50 salariés de négocier un accord sur l'égalité entre les hommes et les femmes. » [Construction, Petite entreprise, Accord n° 5]*

## **2.2. Peu d'explicitation des désaccords entre directions et IRP**

Dans l'ensemble, les textes donnent peu à voir le processus de négociation à l'œuvre au sein de l'entreprise et éventuelles propositions d'amendement sur le texte initial. Dans une majorité de textes, il est simplement mentionné que celui-ci a été soumis à l'avis du comité d'entreprise, et éventuellement aussi du CHSCT ou de la DUP. Il est parfois fait mention d'une ou plusieurs réunions de préparation, jusqu'à 5 réunions pour une des entreprises.

La faible distinction en termes de références et motivations entre les plans unilatéraux et les accords négociés donne une forte impression de standardisation des textes. Le volet 2 de l'enquête approfondit les raisons de cette relative uniformisation. Les négociateurs syndicaux ont-ils peu de marges de manœuvre pour modifier les textes ? Investissent-ils peu cette négociation spécifique sur l'égalité femmes-hommes ? Pourtant, en accord avec la rhétorique contemporaine des DRH sur leur volonté de favoriser le dialogue social, plusieurs textes affirment que la négociation est le mode d'action privilégié, et ce dans tous les secteurs.

*« Le dialogue social est un des outils que nous souhaitons mobiliser pour agir contre les disparités dûment au sein de l'entreprise. Nous sommes convaincus que le dialogue social est un outil indispensable pour agir contre toutes les formes de disparités existantes afin de tenir compte du principe de traitement égalitaire entre les femmes et les hommes. Le dialogue social permet par ailleurs de partager le diagnostic et d'imaginer avec les représentants du personnel, les mesures adéquates pour se mobiliser en faveur de l'égalité. » [Construction, Petite entreprise, Plan n° 12]*

*« [Cet accord] montre la volonté de la Direction d'assurer la présence de la négociation collective par rapport à une initiative unilatérale de sa part et l'égalité professionnelle*

*entre les femmes et les hommes au travers d'une politique de gestion des ressources humaines inscrite dans le temps.* » [Juridique, Grande entreprise, Accord n° 119]

*« La Banque s'inscrit dans une démarche à la fois volontariste et concertée avec les organisations syndicales en matière d'égalité professionnelle, particulièrement lors des différentes réunions de Négociation Annuelle Obligatoire. »*  
[Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 153]

D'ailleurs, si l'échantillon ne permet pas d'observer plus de négociations dans certains secteurs que dans d'autres (dans chaque secteur NAF, la répartition entre accords et plans d'action est globalement équivalente), on observe, en revanche, un effet de la taille : les entreprises de taille moyenne, entre 50 et 299 salarié·e·s négocient proportionnellement moins d'accords collectifs (49 accords pour 123 entreprises) (*figure 6*).

**Figure 6 - Répartition des plans unilatéraux et des accords égalité par tranches d'effectif**

	Accord		Plan unilatéral		Total général	
	Effectif	% d'accords	Effectif	% de plans	Effectif	% en colonne
1000 ou plus	15	15	3	3	<b>18</b>	<b>10</b>
300-999 salariés	29	30	7	8	<b>36</b>	<b>20</b>
50-299 salariés	49	50	74	84	<b>123</b>	<b>68</b>
0-49 salariés	5	5	4	5	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>Ensemble</b>	98	100	88	100	<b>186</b>	<b>100</b>

Certains rédacteurs (dans 11 textes) indiquent même qu'ils optent pour un plan unilatéral simplement parce qu'ils n'ont pas de délégués syndicaux présents dans leur entreprise. Parfois ces plans d'action sont même signés par les représentants du personnel non syndiqués (Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 17), ce qui relativise le clivage entre plans unilatéraux et accords négociés.

*« Le présent plan d'action a pour objet de définir les objectifs en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'entreprise ainsi que les mesures permettant d'atteindre ces objectifs. Il est mis en œuvre en raison de l'absence de délégué syndical dans l'entreprise et donc de l'impossibilité de négocier un accord collectif. »*  
[Transports, Petite entreprise, n° 52]

*« En l'absence à ce jour de délégués syndicaux dans l'entreprise, et étant donc dans l'impossibilité de négocier un accord d'entreprise, la société représentée par Mr X agissant en qualité de représentant du Président de YY [holding], a décidé d'établir le présent plan d'action relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. »*  
[Info-com, Petite entreprise, n° 60]

*« La société étant dépourvue de délégué syndical a établi unilatéralement le présent plan d'action, après consultation des délégués du personnels conformément à la loi du 9 novembre 2010. »* [Info-com, Petite entreprise, n° 82]

Il n'en reste pas moins que certains plans sont le produit de désaccords entre la direction et les syndicats. Ainsi, 7 textes, dans tous les secteurs d'activité, mais dans des entreprises de grande taille, font mention d'un désaccord ayant abouti à une décision unilatérale de l'employeur. Les motifs du désaccord sont plus ou moins détaillés dans les procès-verbaux, les propositions des organisations syndicales étant parfois mises en annexe du texte. Les plans concernés sont souvent relativement minimalistes, sans budget annoncé. Pour certains, l'accord précédent semblait de meilleure qualité (avec des actions concrètes et des objectifs



clairs), ou en tout cas le bilan trois ans après semble plutôt négatif. Les monographies permettront de tester l'hypothèse que les procès-verbaux de désaccord sont surtout l'indice de la présence d'organisations syndicales engagées et formées sur le dossier égalité, qui ont fait des propositions argumentées et non retenues. Ces sections syndicales d'entreprise ont par exemple des sites internet ou blogs, avec des comptes rendus détaillés de leurs propositions et motifs de désaccord.

Quand ils sont présents, les syndicats ont plutôt tendance à signer les accords, puisque seuls 13 textes ont au moins un syndicat non signataire (dont 8 fois la CGT, seul syndicat surreprésenté parmi les syndicats présents mais non-signataires de notre échantillon, contre 4 non-signatures de FO, 3 de la CFDT, 3 de la CFE-CGC, 2 de la CFTC et 1 de la CFTC). Le choix de deux monographies sur des plans avec PV de désaccord (CONSULT-IT dans le secteur informatique, et HABITS dans le secteur du commerce<sup>38</sup>) permettront de mieux comprendre les raisons de ces non-signatures, portant sur la forme ou sur le fond des négociations, et spécifiques au dossier égalité femmes-hommes ou reflet des relations sociales de ces entreprises.

### **2.3 L'influence du contexte économique et social**

Si la branche et l'appartenance à un groupe jouent un rôle moteur dans l'engagement des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle, un contexte économique porteur apparaît plus favorable à la conclusion de textes de qualité (Dickens, 2000). Ainsi, on observe une plus forte propension à négocier et des accords de meilleure qualité dans les secteurs en croissance et employant une main-d'œuvre qualifiée, comme ceux des banques et assurances ou de l'informatique et des télécommunications. Réciproquement, une petite entreprise appartenant à ce dernier secteur, signataire de la charte diversité et de la charte parentalité, connaît des aléas économiques ; elle admet dès son préambule que ses difficultés l'ont amenée à ne pas tenir ses précédents engagements en matière d'égalité professionnelle.

*« Compte tenu de l'importance des difficultés économiques rencontrées par la société au cours de l'année 2014 (nouveau licenciement économique collectif de 6 salariés, comme en 2013), la direction et les équipes d'encadrement étaient concentrées à rechercher comment redynamiser l'activité : il n'a pas été possible en 2014 de mettre en œuvre le plan d'action tel qu'il avait été défini pour l'année 2014. Toutefois dans sa gestion au quotidien des ressources humaines, la direction n'a pas perdu de vue les objectifs qu'elle s'était fixés en la matière. »* [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82]

Au-delà de la croissance économique, la fréquence des réorganisations contribue à créer de l'incertitude face à l'avenir et amène, par exemple, une entreprise du secteur informatique et télécommunications, pourtant filiale d'un grand groupe lucratif des banques-assurances, à soumettre son engagement sur la question de l'égalité professionnelle à l'évolution de ses contraintes opérationnelles.

*« Au cas où les conditions d'environnement économique et social ou les contraintes opérationnelles viendraient à être modifiées substantiellement, les dispositions inscrites dans le présent accord pourraient être remises en cause et feraient alors l'objet d'une rencontre entre les signataires pour étudier les suites à y donner. »*  
[Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 68]

Ces exemples traduisent un constat plus général selon lequel l'égalité professionnelle est souvent subordonnée à la situation économique de l'entreprise. Certaines entreprises

---

<sup>38</sup> Voir volume 2, Document d'études n° 232, Dares, 2019.

soulignent cet aspect pour insister sur la bonne foi de leur engagement malgré les contraintes qui pèsent sur elles.

*« Poursuivre l'effort de féminisation, notamment dans les services logistique et boulangerie, apparaît comme une évidence. Même si dans une période de faible croissance les opportunités d'évolution sont moins nombreuses, les parties conviennent que cette question doit faire partie de notre plan d'actions. »*

[Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 92]

Huit textes contiennent d'ailleurs une clause de sauvegarde, qui conditionne la mise en œuvre des mesures à la situation économique. Quatre de ces textes appartiennent au secteur de la construction, secteur en difficultés économiques au moment de l'enquête. On la retrouve également dans la santé privée, secteur pourtant relativement lucratif, mais qui investit peu dans la politique sociale<sup>39</sup>.

*« Les parties sont conscientes que les objectifs chiffrés figurant à l'article 3 sont pris au regard de l'activité et du contexte économique actuels de la société. S'il s'avère que les conditions économiques évoluent d'une manière significative, les parties se réuniront (selon les modalités précisées ci-après) pour définir de nouveaux objectifs plus adaptés. Un avenant devra alors obligatoirement être conclu et déposé dans les mêmes conditions que l'accord initial. »* [Construction, Toute petite entreprise, Accord n° 13]

*« S'agissant du contenu du présent accord, il importe de préciser que les objectifs et actions prévus renvoient à une obligation de moyens et en aucun cas à une obligation de résultat. En tout état de cause, la Direction produira ses meilleurs efforts compte tenu notamment du contexte économique et du marché de l'emploi, pour atteindre les objectifs fixés. »* [Transports, Petite entreprise, Accord n° 51 ; Santé, Petite entreprise, Accord n° 174 ; Santé, Petite entreprise, Accord n° 182]

L'influence du contexte est aussi visible lorsque l'entreprise rencontre des difficultés de recrutement, avec des pénuries de main-d'œuvre sur certains métiers, souvent qualifiés. Son investissement dans l'égalité professionnelle peut être un moyen pour elle d'attirer une main d'œuvre féminine qualifiée. Dans la citation ci-dessous, en insistant sur son autonomie à l'égard de son groupe d'appartenance, cette petite entreprise de la métallurgie semble souligner combien son investissement sur l'égalité professionnelle dépend davantage de ses difficultés locales de recrutement dans une zone rurale bretonne que de la politique de ressources humaines du groupe international auquel elle appartient.

*« De par son secteur d'activité [métallurgie], l'entreprise bénéficie d'un savoir-faire technique important ce qui la positionne sur un marché de niche, avec des sollicitations de plus en plus fortes de grands donneurs d'ordres pour la réalisation de prestations plus globales (ingénierie...). L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 19 M € : elle appartient au Groupe Z (Pays-Bas) avec une forte autonomie au niveau de la politique RH. Elle rencontre des difficultés de recrutements à différents niveaux :*

- l'image du secteur d'activité de la métallurgie auprès des jeunes dans un contexte de désindustrialisation en France
  - la localisation géographique et l'isolement de l'usine de [...] située à 20 km de [en Ille-et-Vilaine] sans moyen de transport. »
- [Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 30]

Certaines entreprises reviennent aussi dans le préambule du texte sur le contexte de mutation et de réorganisation qu'elles traversent, laissant ainsi penser que l'égalité professionnelle est perçue comme pouvant accompagner ces changements. Dans cet accord, cette grande entreprise des banques-assurances reconnaît d'ailleurs explicitement qu'elle fait face à des

---

<sup>39</sup> Voir cas de REEDUC, accord n° 174, développé dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

« difficultés objectives de recrutements masculins dans certains de [ses] métiers (gestionnaires, techniciens) »<sup>40</sup>.

*« Le secteur d'activité de l'entreprise connaît de profondes mutations: évolution des compétences, industrialisation des process, regroupement des organismes entraînant une évolution des pratiques et des organisations, spécialisations et émergences de nouveaux métiers liés à la taille et aux exigences réglementaires nouvelles, évolution démographiques de nos organismes: départs en retraite et allongement de la vie professionnelle. »* [Finance, Grande entreprise, n° 151]

### **3. De l'obligation juridique à un outil managérial ?**

Sans pour autant oblitérer l'existence de la contrainte légale, un nombre important d'entreprises insistent sur leur volonté de s'engager dans une démarche en faveur de l'égalité. La première étude sur les premiers accords signés par des grandes entreprises suite à la loi Génisson de 2001 (Laufer, Silvera, 2005) avait déjà distingué deux motivations managériales à négocier sur l'égalité professionnelle : au nom de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise ou de la contribution de l'égalité à la performance de l'entreprise. Ces deux motivations pouvaient servir la communication et l'image de l'entreprise.

#### **3.1. La responsabilité sociale : l'égalité comme valeur**

La quasi-totalité des textes reprend *a minima* l'affirmation de l'égalité comme un principe de justice. Certaines vont plus loin en présentant l'égalité professionnelle comme l'une des valeurs de l'entreprise. Le registre de la responsabilité sociale de l'entreprise en constitue un premier aspect. Les entreprises peuvent se contenter d'affirmer que l'égalité professionnelle fait partie de leurs enjeux de RSE, ce qui pourrait alors n'être qu'une expression consacrée, intégré dans des enjeux d'image et de relations publiques (Blatge, 2015 ; Bory, Lochard, 2008). Mais on trouve aussi dans certains textes l'idée que l'entreprise a un rôle à jouer, voire une « responsabilité », pour favoriser le changement social, notamment quand l'employeur est le seul à l'initiative de cette démarche, comme par exemple dans le secteur informatique.

*« Même si le thème de l'égalité femmes/hommes dépasse le cadre de l'entreprise, la société rappelle qu'elle a, à son niveau, une contribution à apporter dans la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. »*  
[Info-com, Petite entreprise, Plan n° 60]

*« Les employeurs ont une part de responsabilité dans l'accompagnement de ces changements de mentalité, même si le périmètre de leur influence se limite à la sphère professionnelle. »* [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82]

Si la rhétorique de la responsabilité sociale n'est pas majoritaire, de nombreuses entreprises soulignent cependant que les accords et plans d'action sont censés entériner ou confirmer leur engagement en faveur de l'égalité. Les textes affirment ainsi une continuité de principes, la signature d'un accord ou plan d'action s'inscrivant dans la lignée de la « culture d'entreprise ».

*« Ce plan d'action a pour objectif de traduire l'engagement de notre société de valoriser une culture d'entreprise soucieuse de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. »* [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 135 - monographie MEUBLE]

---

<sup>40</sup> Voir cas de ASSURVIE, développé dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

*« Le présent accord a pour objet d'affirmer que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise constitue un élément essentiel de la politique sociale au sein de l'entreprise. »* [Finance, Petite entreprise, Accord n° 160]

Cette continuité peut aussi être présentée comme s'inscrivant dans l'histoire des politiques sociales de l'entreprise. L'existence d'accords ou de plans antérieurs peut être rappelée, un tiers des textes en mentionnant au moins un. Le rappel des textes précédents permet à l'entreprise d'insister sur sa volonté de progresser par rapport à la situation précédente. Les rédacteurs peuvent également faire valoir, de façon plus ou moins précise, les actions déjà mises en œuvre par l'entreprise en faveur de l'égalité, y compris lorsque le texte est le premier à être signé dans l'entreprise.

*« La société a toujours eu à cœur d'assurer le strict respect du principe d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et ce dans tous les aspects de la vie professionnelle. Si de nombreuses actions ont déjà été menées en ce sens, elles n'ont jamais donné lieu à une formalisation dans un plan d'action. »*

[Commerce, Petite entreprise, Accord n° 134]

*« Depuis plusieurs années, notre société s'y est engagée [à l'égalité] à travers différentes actions, notamment en favorisant la mixité à l'embauche, en communiquant de manière transparente sur sa politique de rémunération ou encore en mettant à disposition des services tels qu'une conciergerie ou une crèche inter-entreprises. »*

[Info-com, Petite entreprise, Plan n° 80]

La contrainte juridique n'est donc pas la seule motivation avancée par les rédacteurs pour négocier un accord ou mettre en place un plan d'action. Ceux-ci sont également censés concrétiser l'inscription de l'égalité professionnelle dans les valeurs et l'histoire de l'entreprise.

### **3.2. Business case et diversité, l'infusion des rhétoriques managériales**

L'appropriation des dispositifs juridiques par les politiques managériales de l'entreprise (Edelman et al, 2001) est explicitement revendiquée par certains textes. Mais quel est l'effet de cette appropriation managériale sur le contenu des textes : s'agit-il d'une appropriation discursive, s'inscrivant dans un dispositif de communication interne ou externe ? Ou s'agit-il d'une application au-delà de la loi, intégrant de manière volontariste différentes préoccupations de l'entreprise ? Ou encore est-ce une redéfinition sélective, selon les intérêts de l'entreprise, des objectifs contenus dans la loi ? Contrairement à ce que pouvait laisser supposer la rhétorique de la diversité, apparue en France au milieu des années 2000, notamment par l'intermédiaire des filiales de groupes américains (Bender, 2004 ; Bender, Klarsfeld et Laufer, 2010 ; Bereni, 2009), on trouve en fait dans les textes peu d'oppositions entre politiques managériales et obligations légales. Au contraire, la négociation d'un accord égalité ou la mise en place d'un plan unilatéral sont plutôt décrites comme faisant partie intégrante des « politiques de diversité ». Cette dynamique d'intégration du « dialogue social » comme un outil parmi d'autres au sein de la gestion de la diversité est d'ailleurs préconisé par des réseaux spécialisés comme l'AFMD ou l'ORSE (Cornet, 2008).

Dans certaines grandes entreprises, l'accord peut même être présenté comme relevant davantage de l'initiative de la direction que de l'obligation juridique. L'intégration de l'égalité femmes-hommes au sein des politiques diversité, présentée souvent d'ailleurs comme l'axe principal de ces politiques, a déjà été soulignée par l'analyse d'un échantillon d'accords

diversité (Garner, Recoules, 2014). Dans certains cas, le plan d'action ou l'accord peut alors être présenté comme un véritable outil de gestion, permettant de donner une ligne directrice et une cohérence aux actions déjà engagées et à venir de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle. Les textes des accords et plans d'action intègrent en effet de nombreux éléments issus de la rhétorique managériale. Le mot « diversité » est ainsi présent dans près de 80 textes, soit 43 % de notre échantillon, témoignant de la diffusion de cette catégorie dans tous les secteurs, et pour toutes les tailles d'entreprise.

*« Par le présent accord, et dans le prolongement de l'accord précédemment signé sur ce thème [...], les parties signataires marquent leur volonté commune de renforcer la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le cadre de la politique Diversité engagée de façon volontaire tant au niveau de la société que du groupe. »*

[Construction, Grande entreprise, Accord n° 4]

La rhétorique du « *business case* », selon laquelle l'égalité professionnelle serait favorable à la performance de l'entreprise, est aussi très présente dans les textes : plus de 70 documents y font référence. Cet argument, déjà très présent dans 1/4 des accords de l'échantillon de 2008 (Rabier, 2009), se retrouve dans 1/3 de notre échantillon de textes rédigés en 2014 et 2015. Cette rhétorique positive, visant à convaincre les directions à agir, est reprise depuis les années 2000 par de nombreux chercheurs en gestion, des consultant·e·s, des réseaux féminins et des responsables, du secteur privé comme du secteur public (Landrieux-Kartochian, 2005 ; Rabier, 2013 ; Wierink, Méda, 2005). Les rares évaluations scientifiques des effets de la féminisation des directions sur les performances (économiques et organisationnelles) des entreprises sont cependant plus nuancées sur cette corrélation (Breda, 2016). Comme en témoignent ces quatre extraits, cette rhétorique s'est diffusée dans tous les textes, quel que soit le taux de féminisation et le type d'activité.

*« Dans le respect de l'accord national du 24 avril 2008 de la convention collective nationale du Syntec, et de l'accord à venir du 27 octobre 2014, en attente d'extension, l'entreprise reconnaît également que la garantie de la mixité et de l'égalité entre les femmes et les hommes s'accompagne d'un impact sur la **performance**, en jouant sur les leviers de la créativité, de la motivation et de l'attractivité. »*

[Plan, Info-com, Moyenne entreprise, Plan n° 61 – 25 % de femmes]

*« Parce que la diversité représente un enjeu sociétal mais aussi un levier d'amélioration de la **performance**, une source de renforcement des compétences, de créativité et de progrès, l'entreprise est convaincue de l'importance et de l'intérêt que représente une plus grande diversité, à tous les niveaux et dans tous les métiers de l'entreprise. »*

[Juridique, Petite entreprise, Plan n° 133 – 53 % de femmes]

*« À travers la promotion de l'égalité professionnelle, [l'accord] vise à répondre aux principaux enjeux de la Banque en termes de gestion des ressources humaines, que sont la diversification des profils recrutés, le développement continu des compétences et l'évolution professionnelle au service de la **performance** individuelle et collective. »*

[Finance, Grande entreprise, Accord n° 156 – 64 % de femmes]

*« La Direction de la société [...] affirme que la diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un facteur d'enrichissement collectif, de cohésion sociale et d'**efficacité économique**. Ils constituent des atouts pour l'entreprise, sa croissance et son dynamisme social. »* [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 143 – 98 % de femmes]

Il est vrai que les accords nationaux interprofessionnels (ANI) établissaient déjà ce lien théorique entre l'égalité femmes-hommes et la performance économique (Amintas, Junter, 2011). L'ANI mixité-égalité du 1<sup>er</sup> mars 2004 reliait l'attractivité des femmes avec les risques projetés de pénurie sur certains métiers et indiquait en préambule que « *l'égalité des chances et de traitement à tous les stades de la vie professionnelle est un investissement social qui sert tant le respect de la dignité des personnes que le développement de l'économie. La mixité dans l'entreprise, comme tout autre facteur de diversité, est un réel stimulateur de **performances*** ». L'ANI qualité de vie au travail-égalité du 19 juin 2013 défend lui, dans un contexte de restructurations et réorganisations, suite à la grande crise économique et financière post-2008 que « *traiter de la qualité de vie au travail et de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, éléments incontournables pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, est un enjeu majeur de progrès social et de **performance** économique pour les entreprises.* »

Les branches peuvent aussi jouer un rôle dans la diffusion de cette rhétorique de l'égalité source de performance, puisque les préambules des accords de branche sur l'égalité reprennent souvent cet argument, comme l'illustrent ici les derniers accords des branches des bureaux d'études et sociétés de conseil (SYNTEC), des industries électriques et gazières (IEG) ou des sociétés d'assurances, signés entre 2013 et 2015. Il est vrai que les négociateurs de branche pour les fédérations patronales sont souvent les DRH de grandes entreprises, accompagnés parfois de grands cabinets-conseils, qui se font les relais de cette rhétorique managériale.

*« Les acteurs sociaux de l'assurance considèrent que ces mutations sont autant d'opportunités pour la branche. La diversification des recrutements et des carrières, la mixité effective des organisations, sont autant de vecteurs de progrès, d'innovation et d'attractivité qui favorisent la croissance de l'activité et la compétitivité des sociétés d'assurance. (...) Les parties signataires veulent promouvoir la diversité et la mixité dans l'assurance, confiantes dans les **vertus économiques** et sociales de ces principes »* [Accord de branche mixité et diversité, Sociétés d'assurance, 13 mai 2013]

*« La diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constituent des forces pour l'entreprise, sa croissance et son dynamisme social. Combinées, elles permettent de mobiliser les talents et les compétences contribuant à la **performance** de l'entreprise, abstraction faite de toutes autres considérations pouvant être liées, notamment, au sexe de l'individu. Les partenaires sociaux rappellent que la diversité des individus profite aux uns et aux autres, que l'on soit salarié(e) ou entrepreneur. »* [Accord de branche égalité professionnelle, SYNTEC, 27 octobre 2014]

*« L'engagement de la branche professionnelle se fonde sur les principes universels d'égalité des droits et de non-discrimination entre les femmes et les hommes. Il repose également sur la conviction que des actions concrètes sont nécessaires pour permettre aux hommes et aux femmes de vivre une égalité réelle dans l'entreprise, et que cette égalité est source de **performance** économique et sociale. »* [Accord de branche égalité professionnelle, Industries électriques et gazières, 16 octobre 2015]

Dans la même logique, les textes mettent également l'accent sur le fait que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes serait bénéfique à la « cohésion sociale ». Les actions mises en œuvre en faveur de l'égalité professionnelle iraient ainsi dans le sens de « l'épanouissement », de la « qualité de vie » ou du « bien-être » de l'ensemble des salariés, en favorisant par exemple l'articulation entre vie professionnelle et personnelle ou en améliorant les conditions de travail. Cet épanouissement est présenté comme un facteur de productivité pour l'entreprise.

« C'est ainsi que pour favoriser le développement harmonieux des compétences et l'épanouissement professionnel des collaborateurs, elle entend mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à tous les stades de l'évolution professionnelle. » [Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 16]

« Les parties rappellent que la recherche de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est une aspiration légitime pour l'ensemble des salariés, quels que soient leur sexe, âge et leur emploi dans l'entreprise. Cet équilibre est facteur d'épanouissement personnel et contribue, de ce fait, à la performance de l'entreprise. » [Agroalimentaire, Toute petite entreprise, Plan n° 95]

Le vocabulaire gestionnaire est aussi parfois mobilisé pour structurer les accords et les plans d'action. Ainsi, le suivi de l'accord peut être désigné comme un REX - retour d'expérience (Energie, Grande Entreprise, Accord n° 41) et les indicateurs comme des KPI - *Key Performance Indicators* (Info-com, Petite entreprise, Accord n° 69). Du point de vue discursif, les accords et plans d'action sont pour partie réappropriés par les logiques managériales, processus que l'on appréhende comme une « managérialisation du droit » (Edelman et al, 2001). Dans cette optique, l'égalité entre les femmes et les hommes n'est pas tant un but à atteindre en soi qu'un investissement dont l'entreprise attend des retours en termes de performance. Toutefois, droit et management ne sont pas vraiment présentés comme opposés, mais plutôt comme complémentaires, et certains textes ne semblent pas établir de véritable distinction<sup>41</sup>.

#### ➤ Aller au-delà de la loi

Certaines entreprises, en particulier les plus grandes, semblent vouloir montrer leur souci de s'investir dans l'égalité professionnelle en sélectionnant davantage de domaines d'action que ceux imposés par la loi, et donc en faisant « plus que le droit » (Bereni, 2018). Les grandes entreprises (plus de 1 000 salariés) ont choisi plus de 4 domaines à 50 %, choix d'un accord plus ambitieux que la loi (au moins en déclaratif) qui n'est réalisé que par 15 % des PME de 50 à 299 salariés (figure 7). Le nombre moyen de domaines est de 3,8 dans l'échantillon.

**Figure 7 - Nombre de domaines d'actions égalité en fonction de la taille de l'entreprise**

	0-49 salariés		50-299		300-999		1000 ou plus		Ensemble	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
<b>2 domaines</b>	1	11	3	2	0	0	0	0	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>3 domaines</b>	6	67	67	54	1	3	1	6	<b>75</b>	<b>40</b>
<b>4 domaines</b>	2	22	34	28	20	56	8	44	<b>64</b>	<b>34</b>
<b>Plus de 4 domaines</b>	0	0	19	15	15	42	9	50	<b>43</b>	<b>23</b>
Total	9	100	123	100	36	100	18	100	186	100

« [L'entreprise] souhaite aller au-delà de l'obligation et donner cinq orientations principales à cet accord par rapport aux 3 obligatoires » [Agroalimentaire, Grande entreprise, Accord n° 103 – multinationale au siège américain]

<sup>41</sup> Pour approfondir ce point, ont été sélectionnés deux accords relayant fortement cette rhétorique de l'égalité bonne pour la performance économique pour les monographies (accord n° 41 – POWER et accord n° 69 – CONSEIL TECH) ; voir volume 2, Document d'études n° 232, Dares, 2019.

*« Dans ce cadre, conscients que, pour faire évoluer les mentalités et promouvoir l'égalité professionnelle le plus largement possible et au regard de la situation existante, les parties signataires souhaitent mettre en œuvre les objectifs et les actions portant sur les 7 domaines suivants [...]. Pour mieux communiquer et sensibiliser le management et les salariés, les parties conviennent de rajouter 2 domaines propres à l'entreprise : la sensibilisation et la communication, et le suivi de l'accord. »*

[Commerce, Grande Entreprise - Accord n°142 - multinationale au siège français]

Comme l'illustre ce dernier extrait, l'incorporation des politiques managériales aux accords et plans d'action est aussi visible dans l'ajout d'un nouveau domaine par une trentaine d'entreprises, généralement intitulé « sensibilisation » ou « évolution des mentalités ». Sous ce titre, les accords et plans intègrent par exemple les éléments des politiques de communication, à destination en priorité des managers et dirigeants.

➤ **Les intérêts des salarié·e·s soumis aux besoins des entreprises ?**

Le souci de lier l'égalité professionnelle à la performance de l'entreprise peut cependant donner lieu à des déclarations soumettant les mesures aux besoins de l'entreprise dans un discours managérialiste plus classique, qui subordonne les intérêts des salarié·e·s à la stratégie économique. Ces engagements sous condition se retrouvent notamment autour de la gestion des emplois du temps et des présences/absences du personnel.

*« L'entreprise s'efforce de faire travailler ses salariés hors du week-end en fonction des impératifs de service et du niveau de commandes, et ce sans distinction relative au sexe. »*  
[Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 18]

*« La transmission à l'employeur de la déclaration de grossesse est de la responsabilité de la salariée. Il est cependant recommandé que cette annonce intervienne dans les meilleurs délais, afin d'anticiper et de préparer le départ et l'absence de la salariée de son poste de travail, dans les meilleures conditions. »*  
[Santé, Petite entreprise, Plan n° 159]

La subordination de l'égalité aux besoins de l'entreprise se retrouve dans de nombreux textes, et particulièrement dans le domaine de la formation continue. Former davantage de femmes serait un moyen d'accompagner les transformations de l'entreprise, d'augmenter la productivité et d'améliorer les compétences des salariés, sans que cela ne soit associé à un objectif d'égalité des chances, ou ne vise *in fine* un rééquilibrage des rémunérations ou des promotions en faveur des femmes.

*« La formation professionnelle, vecteur de l'évolution professionnelle au sein de l'entreprise, représente un levier majeur du maintien et du développement des compétences de l'entreprise. »*  
[Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 22 - filiale d'un grand groupe]

*« L'entreprise veille à ce que femmes et hommes participent aux mêmes formations tant pour le développement des compétences individuelles et professionnelles que pour l'adaptation aux évolutions de l'entreprise. »*  
[Finance, Grande entreprise, Accord n° 162]

On peut souligner ici que les rares premiers plans d'égalité élaborés dans le cadre de la loi Roudy du 13 juillet 1983 s'étaient déjà focalisés sur le domaine de la formation continue. Les partenaires sociaux étaient alors convaincus que les difficultés des femmes étaient liées à un « handicap » lié à leur faible niveau de formation initiale et que la mixité des métiers techniques était la solution à privilégier. Les études réalisées à l'époque avaient montré que



ces dispositifs spécifiques destinés aux femmes étaient cependant restés marginaux tant du point de vue du nombre de bénéficiaires que des montants budgétaires qui y étaient consacrés (Laufer, 1986, 1992 ; Laret-Bedel, 1989 ; Doniol-Shaw *et al.*, 1989). Ces accords avaient bénéficié à une minorité de femmes non-cadres sélectionnées comme « aptes au changement » ou positionnées sur des métiers destinés à disparaître (sténos-dactylos), mais ces formations expérimentales n’avaient pas toujours été suivies de promotions ou de reconversion effective pour les salariées concernées.

Ce qui ressort donc de ces textes est qu’il existe plusieurs manières d’intégrer l’égalité aux politiques de ressources humaines déjà existantes. À cet égard, les pratiques américaines de la gestion de la diversité ont elles aussi suivi plusieurs phases, pas forcément de manière linéaire, en réponse souvent aux évolutions ou ambiguïtés de la législation étatsunienne (Dobbin, 2009). L’approche par le *business case* peut dès lors couvrir une variété de mesures ayant des effets variés (pour une récente revue de la littérature, Qin, Muenjohn, Chhetri, 2014).

## II. QUELLE APPRÉHENSION DES INÉGALITÉS ?

### 1. L'égalité, une affaire de chiffres ?

Dès l'instauration de l'obligation de produire un rapport de situation comparée entre femmes et hommes en 1983, les politiques d'égalité professionnelle ont été pensées comme devant s'appuyer sur une objectivation quantifiée des inégalités (Chappe, 2019). Le renforcement des contraintes légales sur les entreprises, puis les récents débats et les mobilisations autour de la suppression-dilution des indicateurs sexués du RSC dans la base de données uniques (BDES), ont conduit à focaliser de nouveau l'attention sur la question de l'évaluation quantitative de l'égalité. Qu'est-ce que les accords et plans d'action élaborés en 2014-2015 permettent alors de dire sur l'usage des nombres dans la définition et la mise en œuvre des politiques d'égalité en entreprise ?

#### 1.1 Un usage modéré des nombres

Comme en 2008 (Rabier, 2009), mais dans une moindre mesure, une partie des textes (70, soit 39 % de notre échantillon) ne mobilise aucun nombre alors que pourtant, selon la loi, le texte doit s'appuyer sur le diagnostic chiffré établi sur une liste d'indicateurs sexués obligatoires analysés dans le RSC. On observe à ce titre peu de différences entre les accords et les plans unilatéraux (*figure 8*) ; étonnamment, les accords signés avec des syndicats sont encore plus vides de nombres que les plans : 44 % des accords contre 33 % des plans ne contiennent aucun chiffre. Cela ne signifie pas que les entreprises n'aient pas établi de diagnostic chiffré, puisqu'elles en évoquent parfois l'existence, voire mettent le RSC en annexe de l'accord (pratique rare). Mais aucune des données contenues dans ce document légal n'est mobilisée pour faire le bilan des actions passées ou justifier les actions à venir. À l'inverse, certains textes fournissent des données chiffrées sans que l'on ne sache si elles sont issues du RSC ou d'autres documents comme le bilan social.

**Figure 8 - Présence d'un état des lieux chiffrés en fonction du type de texte**

	Plans		Accords		Ensemble	
	Effectif	% de plans	Effectif	% d'accords	Effectif	% de textes
Aucun nombre	29	33	43	44	72	39
Aucun nombre, mais RSC en annexes	6	7	2	2	8	4
Au moins un nombre dans le préambule	19	22	20	20	40	22
Au moins un nombre, seulement dans chapitres relatifs aux domaines d'action	20	23	15	15	34	18
Au moins un nombre, dans le préambule et dans les chapitres relatifs aux domaines d'action	14	16	18	18	32	17
<b>Total de textes</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>186</b>	<b>100</b>

Les textes qui mentionnent des données quantifiées, mais seulement dans le préambule (40 textes, soit 22 % de l'échantillon), se contentent souvent de ne donner que la répartition sexuée des effectifs de l'entreprise. La moitié des textes ne contient même pas cette

information de base qu'est le degré de mixité ou de féminisation de la main-d'œuvre<sup>42</sup>. Et si des nombres sont cités, que ce soit dans les diagnostics, les objectifs chiffrés ou les indicateurs de suivi, ils ne sont pas toujours sexués. Ainsi, cette clinique privée, qui pourtant souligne que 90 % de sa filière soignante est féminisée, affirme vouloir augmenter la formation de ses salariés dans l'ensemble sans distinction de sexe. La perspective de genre n'est intégrée ni dans le bilan chiffré, ni dans les objectifs de ce plan.

« Nombre global de salariés formés : 71 % [...] Les objectifs d'évolution : 75 % du personnel devra avoir reçu une formation en fin d'année. »

[Santé, Petite entreprise, Plan n° 178]

L'usage principal du RSC n'est en fait pas de diagnostiquer les inégalités en amont, pour identifier leurs causes et sélectionner les actions appropriées. Seuls 69 textes, soit 37 %, font des références chiffrées à leur RSC (figure 9). Les textes le citent majoritairement comme outil de suivi des mesures (92 textes, soit 49 % de l'échantillon), et ce particulièrement dans les accords (58 %). Même les entreprises qui rappellent les mesures mises en place dans le cadre d'un précédent texte donnent rarement à voir ce suivi chiffré, afin éventuellement de masquer les difficultés rencontrées dans la déclinaison de la stratégie d'action antérieurement choisie.

**Figure 9 - Usages du RSC selon le type de texte**

	Plans		Accord		Ensemble	
	Effectif	% de plans	Effectif	% d'accords	Effectif	% de textes
Évocation du RSC en général	6	6	3	3	9	5
Évocation de l'existence ou de la réalisation de leur RSC	34	35	33	34	67	36
Référence non chiffrée à leur RSC pour établir un constat	12	12	19	19	31	17
Référence chiffrée à leur RSC pour établir un constat	42	43	27	28	69	37
Présentation comme une mesure de la réalisation du RSC	4	4	6	6	10	5
Évocation du RSC comme outil de suivi des indicateurs	35	36	57	58	92	49
<b>Total des textes<sup>43</sup></b>	<b>88</b>		<b>98</b>		<b>186</b>	

Dans 67 textes (soit 36 % de l'échantillon), les auteurs font au moins une référence à leur RSC pour établir un constat sans pour autant fournir les chiffres exacts sur lesquels ils s'appuient. Ainsi, dans l'entreprise ci-dessous<sup>44</sup>, alors que les RSC sont établis depuis 1983 et examinés annuellement en CCE, et que la NAO a établi les trois années de l'accord précédent une enveloppe pour le rattrapage des salaires des temps partiels (promotion de grade appelé GF - groupe fonctionnel en interne), le 4<sup>e</sup> accord négocié en 2014 ne précise aucune donnée du RSC permettant d'évaluer l'ampleur du « dans une moindre mesure ». Beaucoup de textes restent « flous » sur le niveau des écarts et l'évolution précise des indicateurs.

<sup>42</sup> Ce qui explique d'ailleurs les données manquantes concernant cette variable-clé dans notre étude ; voir annexe, figure 27, p. 115).

<sup>43</sup> Le pourcentage total en colonne est supérieur à 100% car plusieurs usages sont possibles pour un même texte.

<sup>44</sup> Voir cas n° 41 (POWER) dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

« Les RSC des dernières années montrent que les salariés en temps partiel bénéficient dans une moindre mesure des promotions en groupe fonctionnel attribuées chaque année. » [Énergie, Grande entreprise, Accord n° 41]

« Dans le cadre de l'analyse du RSC, les parties à l'accord constatent une répartition inégale des populations des deux genres entre les statuts notamment au sein du statut cadre. Si la surreprésentation des femmes en statut agent de maîtrise s'explique par la présence majoritaire de la population féminine dans les emplois parmi lesquelles les effectifs sont les plus élevés (Comptable - Assistante...), il est constaté que l'encadrement est davantage représenté par les salariés de sexe masculin. »

[Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 166]

Contrairement à notre hypothèse préalable selon laquelle les grandes entreprises disposant de services RH étoffés seraient exemplaires dans ce diagnostic chiffré, on observe que les entreprises qui s'appuient le plus sur les données du RSC ou du rapport unique pour établir un constat sont celles ayant entre 50 et 299 salariés (figure 10). Les entreprises entre 300 et 999 salariés sont plus enclines à « euphémiser » les écarts, en faisant des références non chiffrées à leur RSC (18 %).

**Figure 10 - Références au RSC selon la taille de l'entreprise (en %)**

	0-49	50-299	300-999	1000+	Total
Évocation du RSC en général	8	3	4	0	3
Évocation de l'existence ou de la réalisation de leur RSC	31	26	16	22	24
Référence non chiffrée à leur RSC pour établir un constat	15	10	18	8	11
Référence chiffrée à leur RSC pour établir un constat	23	28	14	27	25
Présentation comme une mesure de la réalisation du RSC	0	3	4	5	4
Évocation RSC comme outil de suivi des indicateurs	23	30	44	38	33
<b>Total</b>	100	100	100	100	100

Lecture : 28 % des passages faisant référence au RSC dans les textes des entreprises de 50 à 299 salariés constituent des références chiffrées au RSC pour établir un constat.

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour éclairer ce constat d'étonnement : premièrement, les grosses entreprises sont peut-être plus enclines à « lisser » le document (plan ou accord) en enlevant les chiffres problématiques pour des raisons de communication interne ou externe. Deuxièmement, il est possible que les PME (50 à 299 salariés) qui se dotent d'accords ou plans sont plus rares rapportées à leur groupe, et donc plus « vertueuses » en moyenne que les grosses entreprises qui sont presque toutes couvertes par un plan ou un accord désormais.

### 1.2. La quantification fait-elle le bon diagnostic ?

La présence de données chiffrées précises n'est pas toujours la garantie d'un diagnostic pertinent des problèmes spécifiques. Ainsi, il arrive qu'une entreprise se contente de reproduire des nombres sans les commenter, ce qui entretient une ambiguïté sur le fait que les écarts statistiques femmes-hommes visibles dans ces données (inégalités salariales, faible présence de femmes dans l'encadrement, etc.) aient été identifiés et interprétés comme des inégalités, *a fortiori* comme des « discriminations », au sens large d'inégalités injustes et injustifiées. Par exemple, une petite entreprise de l'agroalimentaire (Plan n° 99) fournit le tableau ci-dessous concernant la rémunération moyenne mensuelle (base brute hors ancienneté). Cette entreprise ne produit aucune analyse de ce tableau, qui montre pourtant un

écart de 140 euros par mois dans la catégorie maîtrise, qui serait au minimum à commenter. Elle ne traite d'ailleurs pas le domaine de la rémunération, pourtant obligatoire, dans son plan d'action. Le fait qu'il n'y ait pas de femmes dans la catégorie cadres, où l'écart de rémunération est généralement le plus élevé (en raison de l'amplitude des rémunérations des cadres), et que deux femmes soient présentes dans les 10 plus hautes rémunérations (ce qui est assez rare) explique sans doute le relatif satisfecit de la direction.

\* Rémunération moyenne mensuelle (base brute hors ancienneté)

	CADRES	MAÎTRISE	EMPLOYÉS	OUVRIERS
HOMMES	4 115 €	2 680 €	1 659 €	1 476 €
FEMMES	0	2 520 €	1 676 €	1 467 €

\* Plus hautes rémunérations

Nombre de femmes dans les 10 plus hautes rémunérations de l'entreprise : deux

Évidemment, les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes et leur lecture passe par un système d'interprétation, en fonction des hypothèses et problématisations des négociateurs. « Les conclusions seront différentes selon que l'on considère que telle ou telle inégalité constatée résulte du « libre choix » des différents acteurs ou qu'elle est le produit de discriminations » (Laufer, 2014, p. 13). Un procès-verbal de désaccord révèle ainsi qu'à partir du même RSC, les lectures de la direction ou des organisations syndicales peuvent être opposées, que ce soit sur l'écart de rémunération ou sur la féminisation. Pourtant, à première vue, cette grande entreprise du secteur de l'informatique a construit un plan assez pragmatique, formellement irréprochable, avec 4 domaines d'actions, assortis d'objectifs et d'indicateurs<sup>45</sup>. Il s'appuie sur l'accord de branche et les études de branche menées par le SYNTEC pour proposer ses actions. Cette entreprise mène des actions pour embaucher des jeunes femmes et la DRH participe à la commission de branche SYNTEC « Femmes du numérique ». Mais les extraits du procès-verbal de désaccord révèlent que la direction et les syndicats ne partagent pas le même diagnostic, notamment concernant la rémunération. Les syndicats CFDT et CGT expriment des réserves par rapport aux modalités de calcul et de présentation des écarts salaires employés par la direction.

*La direction se satisfait d'un « quasi-équilibre » entre les rémunérations moyennes des femmes et hommes cadres (5,2 % d'écart) et de « l'absence d'écart significatif » de rémunération moyenne pour les non-cadres (8,2 %), qui s'expliquerait par la grande « variété des métiers ». Elle s'engage donc uniquement à maintenir l'égalité de rémunération et à examiner toute requête dans une commission paritaire devant statuer « si l'écart est significatif et s'il n'est pas justifié par d'autres critères objectifs (diplôme, ancienneté, âge, expérience, performance) ».*

*La CFDT considère que « l'examen de l'égalité salariale ne repose que sur une base documentaire en progrès mais encore trop grossière pour être évaluée de manière objective. 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), et ce même en examinant les moyennes par métier. Le thème de la rémunération effective est pour notre part éludé de par l'absence d'une GPEC construite et finalisée permettant de pertinentes comparaisons entre sexes sur la base d'un référentiel métier suffisamment étoffé. »*

*La CGT « déplore le peu de moyens mis en œuvre » pour l'égalité salariale, et avait « proposé l'augmentation de salaire de 100 euros brut pour tous les femmes non-cadres, soit une soixante de salariées. Cela aurait montré une réelle volonté d'avancer sur le*

<sup>45</sup> Voir Plan n° 67 (CONSUL-IT) dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

*sujet et aurait été la preuve d'un dialogue social de qualité. Nous constatons que les efforts réalisés portent principalement sur les femmes qui seront embauchées. Pourquoi le personnel féminin déjà présent dans l'entreprise n'est-il pas mieux considéré ? ».*  
 [Info-com, Grande entreprise, Plan n° 67, extrait du PV de désaccord]

On notera que c'est dans le domaine de la formation continue que les nombres sont les plus souvent commentés sans référence à une répartition par sexe. Ainsi, cette petite entreprise de la construction, qui a seulement 10 % de femmes, majoritairement des employées, dispose bien de données sexuées détaillées qu'elle présente dans son plan d'action. Ces données montrent que les hommes ont au total accès à davantage de formations, notamment dans la catégorie des Etam (employées, techniciens, agents de maîtrise). Mais le commentaire qui est associé au tableau n'en tire aucune conclusion sur les inégalités sexuées, se contentant de mettre en valeur l'augmentation du nombre de personnes formées l'année précédente. « *Le nombre de personnes formées a été multiplié par plus de 2,6 fois, avec notamment des formations de développement des compétences managériales et liées au métier (brasage / soudage / habilitations, etc.). = 28 personnes. Certaines personnes ont été concernées par plusieurs formations.* »

FORMATION	OUVRIERS		ETAM		CADRES		TOTAL	
	H	F	H	F	H	F	H	F
Nombre de personnes formées	36	0	12	9	2	1	50	10
Adaptation au poste	23	0	5	0	0	1	28	1
Développement des compétences	21	0	14	10	3	0	38	10

[Construction, Petite entreprise, Plan n° 2]

De plus, les nombres présentés dans le domaine de la formation ne permettent pas toujours de tirer des conclusions pertinentes : selon les entreprises, c'est le nombre de formations ou le nombre d'heures de formation qui est donné. Surtout, la distinction est rarement faite entre formations qualifiantes ou non, comme dans le cas du Plan de cette moyenne entreprise d'informatique (n° 161). Si le personnel administratif, essentiellement féminin, a été formé à un nouveau logiciel bureautique pour les besoins de l'entreprise, cela ne signifie pas que ces formations leur ont ouvert de nouvelles perspectives d'évolution. Or à partir de ce chiffre, cette entreprise décide à l'avenir de favoriser l'accès des hommes à la formation, au nom de l'égalité de traitement.

*« Les femmes ont bénéficié de 35 % des actions de formation, alors qu'elles représentent 25 % de l'effectif de l'entreprise. Les femmes ont donc été plus formées que les hommes. »*  
 [Info-com, Moyenne entreprise, Plan n° 61]

On constate que les quelques entreprises qui ont été accompagnées par une expertise externe ont établi des bilans de meilleure qualité, donnant des chiffres et en faisant une analyse approfondie, qui croise sexe et niveau de qualification. Dans le cas de cette petite entreprise de l'agroalimentaire<sup>46</sup>, le consultant externe de l'Apec a interprété les statistiques du personnel autour de deux clés d'analyse sociologique : le plafond de verre (inégalités dans l'accès à la promotion, notamment à la catégorie cadres) et la ségrégation horizontale, avec une faible mixité des métiers peu qualifiés (employées/ouvriers et maîtrise). Ceci permet de ne pas s'en tenir à une appréciation positive d'une entreprise mixte au niveau global, avec 52 % de femmes dans l'effectif.

<sup>46</sup> Voir Plan n° 106 (JAMBON), dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

« D'un point de vue global, avec 82 femmes pour 76 hommes (total de 158 salariés), nous constatons un certain équilibre au sein de notre entreprise (51,9 % de femmes), mais cet équilibre cache des disparités selon les CSP :

- les femmes totalisent 56,5 % des emplois au niveau de la catégorie 'ouvriers'
- elles occupent 100 % des emplois au niveau de la CSP 'employés'
- le taux descend à 28 % au niveau de la CSP 'TAM' et à 21,4 % au niveau de la CSP 'cadres'.

Nous pouvons identifier le phénomène du 'plafond de verre' pour notre entreprise industrielle agroalimentaire [...] La population féminine est plus largement représentée sur des métiers tertiaires (assistanat commercial, comptabilité, assistanat RH ...) et la population masculine sur des métiers plus techniques (maintenance, méthodes, bureau d'études...). » [Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 106]

On observe aussi un effet secteur pour les activités financières et informatiques, les grandes entreprises de ces deux secteurs qualifiés mobilisant en général des données plus précises et des analyses plus poussées. Une petite société de services informatiques, qui ne comporte que 15 % de femmes (8 sur un effectif de 53) indique par exemple que la rémunération moyenne des femmes est supérieure à celle des hommes chez les cadres comme les non-cadres, ce dont elle pourrait se satisfaire (Plan n° 72). Elle s'appuie toutefois sur une analyse dynamique qui montre que la rémunération des femmes cadres tend à diminuer, contrairement à celle des hommes cadres qui a augmenté ces dernières années, suivant en cela les nouvelles préconisations du Code du travail de s'appuyer sur des indicateurs dynamiques de promotion et de progression de salaire.

### **1.3. Les objectifs chiffrés : l'important c'est de s'améliorer**

Le fait de chiffrer les inégalités influe sur la manière de les appréhender. On observe ainsi que l'égalité n'est pas estimée selon une norme absolue mais selon une norme relative hiérarchisant « bons et mauvais élèves » au sein d'un espace de comparaison dans une logique de *benchmarking* (Bruno, 2014). Certaines entreprises s'appuient sur les données quantifiées attestant de la situation de la branche ou du secteur pour relativiser les écarts qui existent en leur sein. Cet effet est particulièrement visible dans les secteurs peu mixtes, que le taux de féminisation soit élevé ou faible, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.

« Les femmes représentent 10 % de l'effectif total de l'entreprise, ce qui dans le secteur d'activité est conforme à la moyenne. » [Construction, Petite entreprise, Accord n° 10]

« La répartition des effectifs au regard de la distinction par sexe dans l'entreprise aboutit au constat d'une faible évolution sur plusieurs années, avec une population féminine représentant en moyenne de 80 à 85 % des effectifs de l'entreprise, ce qui correspond par ailleurs à la tendance au sein de notre branche. »  
[Finance, Petite entreprise, Plan n° 159]

L'important n'est pas toujours de savoir quel est le montant des écarts de salaires dans l'entreprise, au global et par catégorie socioprofessionnelle, mais s'ils se sont réduits. Cette manière de calculer s'apparente aux dispositifs comptables utilisés pour évaluer la performance économique et financière des entreprises, tel que le résultat net (Boussard 2001, Gilbert et Chiapello 2015). Ainsi, ces dernières pensent souvent leurs objectifs en termes « d'objectifs de progression » sans nécessairement préciser clairement la situation à laquelle elles souhaitent aboutir, au-delà d'horizons lointains comme « faire évoluer les mentalités ».

« Il est entendu que les mesures prises dans le cadre de cet accord ne constituent pas des obligations de résultat mais bien des objectifs de progression, prises dans le cadre de la

*volonté des Parties de faire évoluer les mentalités, de lutter contre les stéréotypes et les préjugés, et de mettre en œuvre et proposer des mesures concrètes à cette fin. »*  
[Info-com, Petite entreprise, Accord n° 84]

*« Il s'agira de constater une réduction de 50 % sur les écarts en pourcentage de la rémunération moyenne mensuelle sur les niveaux III, IV, V, VII et VIII au cours de l'année 2013 et la rémunération moyenne sur le mois de décembre 2014 sur ces mêmes niveaux. »* [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82]

*« Réduire de 5 % les éventuels écarts de rémunération à l'embauche pour un même poste, à diplôme et expérience professionnelle équivalents. »*  
[Finance, Petite entreprise, Plan n° 158]

Plus généralement, le rythme de la négociation tel qu'il est imposé par la loi amène les entreprises à comparer les évolutions d'une année sur l'autre, notamment dans le cadre des plans d'une durée d'un an, souvent au détriment d'une évaluation des progrès à moyen terme, depuis le premier texte élaboré sur ce thème, soit parfois dix à douze ans.

*« Pour rappel en 2013, l'objectif chiffré auquel l'entreprise s'était engagée (1 point d'écart les taux d'augmentations de femmes et celui des hommes) a été dépassé, puisque nous ne notons aucun écart entre les taux moyens d'augmentation des salaires de base, tous grades confondus, pour les femmes et pour les hommes. »* [Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 97 - membre d'une multinationale américaine]

L'émergence de cette norme relative est visible aussi dans le fait que certaines entreprises semblent tolérer des inégalités, notamment de rémunération (seul domaine obligatoire) et fixent, de manière arbitraire, des taux d'écarts de salaire acceptables. Déjà en 2008, Marion Rabier constatait des hésitations dans les textes sur le « seuil » à partir duquel il y aurait un écart à corriger : 5, 10, voire 15 % (Rabier, 2009).

*« Réajuster la politique salariale pour résorber les inégalités salariales. Objectif : pas d'écart supérieur à 10 % à compétence et qualification équivalente. »*  
[Construction, Petite entreprise, Plan n° 9]

*« La Direction s'engage à continuer à procéder à un examen approfondi de la situation d'un salarié en termes de rémunération fixe, si l'écart constaté entre la rémunération du salarié et le salaire médian de référence se révélait supérieur à 10 %. Ce taux sera réétudié pour les années suivantes. »* [Finance, Petite entreprise, Accord n° 160]

De plus, les indicateurs proposés dans les textes pour le suivi des mesures sont majoritairement des indicateurs de moyens plutôt que de résultats, et sont d'ailleurs rarement sexués, ce qui peut poser des problèmes d'équité dans la mise en œuvre.

*« Indicateur de suivi : Nombre d'entretiens de retour réalisés suite à une absence légale rémunérée ou non d'une durée supérieure à 6 mois. »*  
[Transports, Petite entreprise, Accord n° 47]

*« Indicateur de suivi : Nombre d'outils de communication mis en place, comme la charte éthique. »* [Info-com, Moyenne entreprise, Plan n° 61]

*« Les indicateurs retenus sont : le nombre de recruteurs formés et sensibilisés ; le nombre d'actions de formation. »* [Juridique, Toute petite entreprise, Plan n° 110]

Cette focalisation sur les moyens et non sur les résultats permet aux entreprises de réaliser plus facilement les objectifs qu'elles se fixent. Ainsi, est évacuée la question de l'efficacité des mesures : on cherche à réaliser ou dépasser le nombre d'actions prévues sans étudier leurs effets réels sur les situations. Dans le volume 2 de ce document d'étude, les monographies



discutent l'hypothèse selon laquelle ces objectifs (et indicateurs de suivi) sont choisis en priorité par la direction pour être facilement atteignables, ce qui peut être à la fois un support favorable de communication externe et interne, et faciliter le dialogue social avec des objectifs peu opposables par les représentants des salariés. Les deux exemples suivants montrent aussi comment la distinction entre objectifs (à atteindre) et indicateurs de suivi (moyen de contrôle) est floue dans les textes.

« *L'UES se fixe comme objectif de proposer un entretien de pré-reprise d'activité à chaque salarié qui fait l'objet d'une absence de longue durée (3 mois et plus) en cas de maladie, accident du travail, maternité, congé parental ou autre.*

*Indicateur de suivi : nombre de salariés 'volontaires' rencontrés par rapport au nombre de salariés de retour suite à une absence de longue durée.*

*2015 à 2017 : 100 % de réalisation »*

[Agroalimentaire, Grande entreprise, Accord n° 98]

« *Veiller au choix des intitulés et des contenus des offres d'emploi : vigilance sur la terminologie et les stéréotypes (formuler les offres d'emploi de manière asexuée).*

*Indicateur de suivi : 100 % d'offres d'emploi analysées et validées. »*

[Santé, Petite entreprise, Accord n° 172]

Par ailleurs, certaines mesures présentes dans les textes sont formulées en termes quantitatifs alors qu'il s'agit en réalité de l'instauration d'une règle de non-discrimination, qui devrait donc par principe s'appliquer à tous. Dans le cas ci-dessous, cela conduit cette petite clinique dans son plan égalité à prévoir l'application seulement partielle de ce qui constitue pourtant une obligation légale : ne pas discriminer à l'embauche au regard du sexe.

« *La clinique s'engage à n'évaluer les candidats qu'elle reçoit que sur les seules compétences, l'expérience professionnelle, la formation et la qualification des candidats, et à proscrire toute discrimination.*

*Objectif d'évolution : 90 % des annonces devront préciser que l'offre d'emploi est accessible aussi bien aux hommes qu'aux femmes. »*

[Santé, Petite entreprise, Plan n° 178 – 78% de femmes]

## 2. L'enjeu de la visibilisation des inégalités dans certains domaines

Lorsque les entreprises établissent un constat chiffré à partir de leur RSC, ces diagnostics se retrouvent majoritairement en préambule (40 % des textes) (*figure 11*). Dans le corps du texte, ils se répartissent de manière équivalente entre quatre principaux domaines traités : embauche, rémunération, formation et promotion (pour environ 25 à 29 textes).

**Figure 11 - Référence chiffrée au RSC pour établir le diagnostic par domaine d'action**

	Effectif	% des textes
Préambule	40	22
Embauche	29	16
Rémunération	26	14
Formation	26	14
Promotion	25	13
Articulation vie pro-vie perso	12	6
Conditions de travail	9	5
Classification	6	3
Qualification	3	2
Sécurité et santé	2	1
Annexes ou autres	14	7

Si, dans l'ensemble, l'usage des données chiffrées correspond en proportion aux domaines traités par les textes (cf. III), il faut cependant noter deux exceptions notables : la rémunération et l'articulation vie professionnelle-vie personnelle.

### **2.1. *Embauche : des inégalités assumables car imputables à l'extérieur ?***

Selon les domaines d'action, les textes admettent plus ou moins facilement l'existence d'un écart entre la situation des femmes et celle des hommes. L'embauche apparaît ainsi comme le domaine où l'existence d'écarts est la plus souvent reconnue (dans 67 textes, soit 36 % de l'échantillon), où une source des écarts - au moins - est avancée (46 textes, soit 24 % de l'échantillon) et dans lequel le RSC est le plus souvent cité (25 textes l'utilisent explicitement).

On peut faire l'hypothèse selon laquelle les entreprises sont plus enclines à reconnaître des écarts chiffrés dans le domaine de l'embauche pour lequel elles peuvent imputer des responsabilités extérieures à l'entreprise. Ainsi, sept grands ensembles de facteurs sont avancés pour expliquer les écarts constatés dans le domaine de l'embauche :

- les représentations culturelles et les stéréotypes
- la structure de l'emploi (en particulier la ségrégation sexuée des métiers)
- l'orientation scolaire
- la responsabilité des prestataires en charge du recrutement
- les caractéristiques du métier (pénibilité, technicité...)
- l'absence de candidatures féminines ou masculines
- les processus de recrutement en interne.

Sur les sept explications avancées, les six premières relèvent de mécanismes extérieurs aux entreprises. Les entreprises qui imputent les écarts à leurs propres processus de recrutement internes sont très minoritaires. Les citations les plus courantes combinent plusieurs des six autres explications externes, quel que soit le taux de féminisation du secteur, à l'image de ces deux plans dans le secteur de la santé et de la construction.

*« Notre entreprise est consciente que le recrutement est une phase essentielle pour lutter contre toutes les discriminations. Il doit permettre à chacun d'accéder à l'emploi en fonction de ses compétences et des capacités professionnelles requises, indépendamment notamment de toute considération relative au genre des candidats. Par ailleurs, historiquement les métiers présents au sein de l'entreprise ont une dominante fortement technique et une image de métiers 'physique'. C'est pourquoi, ces métiers sont principalement occupés par des hommes. Cependant, avec le temps, ces métiers ont évolué et les conditions de travail se sont améliorées. Les stéréotypes attachés à certains métiers doivent donc évoluer afin de développer la mixité au sein de la société. »*  
[Construction, Toute petite entreprise, Plan n° 7 – 5 % de femmes dans l'effectif]

*« L'étude des embauches réalisée au cours des trois dernières années (2012, 2013, 2014) au sein de l'entreprise fait apparaître :*

- *un taux de recrutement féminin de 90 % (nombre de recrutements réalisés/ nombre de recrutement féminin finalisés)*
- *un taux de recrutement masculin de 2 % (nombre de recrutements réalisés/ nombre de recrutement masculin finalisés)*
- *des embauches en majorité féminines dans les postes d'infirmier(e)s diplômé(e)s d'État, d'agent de service hospitalier, de secrétaire médicale.*

*Si ces déséquilibres trouvent en partie leur origine dans des causes extérieures à l'entreprise (orientation scolaire, formation initiale, attrait du métier, représentations socioculturelles etc.), le recrutement reste un important levier pour faire évoluer la*

*structure de la population de l'entreprise. C'est pourquoi, l'entreprise vise à promouvoir la mixité de ses recrutements en engageant activement des actions spécifiques visées dans les articles du présent chapitre. »*

[Santé, Petite entreprise, Plan n° 175 – 86 % de femmes dans l'effectif]

## **2.2. Rémunérations : se prémunir contre le risque juridique ?**

Alors que la rémunération est depuis 2010 un domaine à traiter de manière obligatoire<sup>47</sup>, seuls 36 textes reconnaissent l'existence d'un écart de rémunération dans leur entreprise. Comment analyser cette réticence des entreprises françaises à publier des chiffres en général, et particulièrement l'écart moyen de rémunération effective dans leur propre établissement ? Cette question est d'autant plus essentielle qu'au niveau de l'Union européenne, différents pays qui sont dotés en 2017 d'obligations légales nouvelles concernant la transparence salariale, à l'image de l'Angleterre (obligation de publier l'écart moyen dans une base de données nationales publique) ou de l'Allemagne (droit à l'information sur les salaires de cinq homologues - même type de métier, de qualification et d'expérience).

Cet usage prudent des chiffres sur l'écart salarial moyen dans chaque entreprise peut être interprété comme une stratégie de défense des directions par rapport aux contentieux. La rémunération est un domaine où la question des chiffres constitue un enjeu sensible : en effet, c'est sur ce point que le risque juridique est le plus important pour l'entreprise, avec des procès aux prud'hommes victorieux sur l'égalité salariale en augmentation, en particulier dans la population des femmes cadres (Silvera, 2014 ; Miné, 2016). Reconnaître des inégalités salariales dans un document officiel revient à s'exposer potentiellement à une action en justice. Lors de procès aux prud'hommes pour discriminations, le RSC a parfois été utilisé comme élément de contextualisation d'une entreprise discriminante, venant à l'appui de preuves d'inégalités de traitement comme un panel d'homologues (Chappe, 2011).

### ➤ ***De l'imprécision dans l'identification des écarts***

De fait, dans ce domaine des rémunérations, les chiffres attestant d'un écart sont rarement donnés. 26 textes, soit 14 % de l'échantillon, donnent une estimation chiffrée du niveau des écarts à partir du RSC. 24 textes, soit 13 % de l'échantillon, désignent une cause – au moins – pour expliquer ces écarts. De nombreuses formules indiquent que le RSC a permis d'identifier l'absence d'écart sans donner les chiffres en question. Quand un écart est admis, ce dernier est rarement chiffré et les justifications avancées (ancienneté, temps de travail...) peu étayées par des données pertinentes.

*« Après étude du rapport unique, la société ne constate pas de manière générale de disparité en matière de rémunération entre les femmes et les hommes. »*

[Construction, Toute petite entreprise, Plan n° 6]

*« Concernant la catégorie ouvriers, le salaire moyen mensuel de base est quasiment identique entre les hommes et les femmes, sachant que les fonctions occupées ne sont pas identiques.*

*Dans la catégorie des employés, le salaire moyen perçu par les femmes est supérieur à celui des hommes. C'est le contraire dans la catégorie des TAM, techniciens, agents de*

---

<sup>47</sup> Seuls 7 textes n'y font pas référence dans notre échantillon, surtout dans deux secteurs, la construction et la santé.

*maîtrise et cadres. Dans ces deux catégories professionnelles, aucun homme n'effectue de fonctions identiques à celle des femmes et vice versa, donc ce n'est pas comparable. Aucune femme ne fait partie des 10 salaires les plus élevés de l'entreprise ».*  
[Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 23]

Cette citation traduit le flou général entretenu autour des écarts de rémunération. Des écarts sont constatés, mais ils ne sont pas chiffrés et sont euphémisés (« *quasiment* »), alors même que normalement, l'écart moyen et médian de rémunération devrait être publié dans la synthèse du plan d'action, selon le décret du 9 juillet 2011. Cela s'explique sans doute par le fait qu'un chiffrage précis des écarts pourrait contraindre l'entreprise à mettre en place des enveloppes de rattrapage. Or, les entreprises sont peu enclines à allouer des ressources pour ces questions, plus encore dans un contexte de restrictions budgétaires faisant passer l'égalité au second plan pour les partenaires sociaux. Peu d'entreprises s'engagent à rendre accessible leur RSC à l'ensemble des salarié·e·s (il est souvent réservé aux seuls membres du comité d'entreprise), à publier les indicateurs chiffrés dans la synthèse de leur plan d'action<sup>48</sup>, ou à intégrer le suivi de ces indicateurs dans le cadre d'audits. À ce titre, seule une entreprise dans notre échantillon évoque que le suivi des indicateurs chiffrés pourrait être associé à une procédure de certification :

*« Dans un premier temps, il est convenu de communiquer une fois par an, à la date anniversaire du plan d'action sur les indicateurs de suivi. En outre, il est convenu de proposer d'intégrer le contrôle du suivi effectif des indicateurs dans le cadre de l'audit ISO 9001 annuel. »* [Métallurgie, Petite entreprise, n° 25]

#### ➤ **Une analyse non structurelle de ses écarts et un usage contre-productif des classifications**

Les données fournies pour analyser les écarts de rémunération sont souvent incomplètes : par exemple, les tableaux intégrés au texte fournissent en général la rémunération moyenne sexuée par catégorie socioprofessionnelle, mais ne donnent pas la rémunération moyenne des hommes et des femmes dans l'entreprise, ce qui empêche de constater les effets du plafond de verre ou de la ségrégation des emplois. Or l'analyse des écarts de rémunération est une opération intellectuelle complexe (Silvera, 2014). La rémunération synthétise en effet l'ensemble du parcours professionnel de l'individu. À profil égal (âge, diplôme et expérience), les écarts de rémunération peuvent s'expliquer par des retards dans les augmentations individuelles, une moindre promotion au grade ou catégories supérieures, des primes moindres liées à des métiers/fonctions moins rémunératrices (fonctions support *versus* fonctions commerciales par exemple), etc. Les textes mobilisent souvent des arguments éloignés d'une approche processuelle ou structurelle de la question. Un facteur explicatif souvent évoqué est « *la nature des postes occupés* » sans que le caractère genré des classifications ne soit analysé comme source de discrimination indirecte et sans donc que l'entreprise ne se saisisse du domaine de la classification. Dans ce plan d'une petite entreprise de transport par exemple, la comparaison n'est même pas réalisée.

*« Concernant l'analyse des rémunérations versées aux hommes et aux femmes, le rapport susmentionné fait ressortir les constatations suivantes : Les femmes employées dans la société sont seules dans leur catégorie professionnelle (qualification prise en compte). La parité en matière de rémunération ne peut donc qu'être remplie. »*  
[Transports, Petite entreprise, Plan n° 54]

---

<sup>48</sup> Pour rappel, depuis 2011, la synthèse du plan d'action doit normalement comprendre des indicateurs hommes/femmes relatifs au salaire moyen et médian, à la durée entre deux promotions et à l'exercice des fonctions d'encadrement ou décisionnelles.

De manière générale, la pertinence d'une analyse décomposant la rémunération par catégorie socioprofessionnelle, et la reliant à la promotion, est très peu questionnée. Les écarts de rémunération en faveur des femmes en maîtrise, souvent liés à un plafonnement de carrière dans cette catégorie, sont interprétés, à tort, comme la preuve de l'absence de traitement inégal, et donc de discrimination salariale.

Pensée à poste équivalent, l'existence de grilles de classification et de grilles de rémunération est présentée comme une garantie de l'égalité de traitement en entreprise. Cette interprétation se retrouve dans tous les secteurs, autant dans la métallurgie que le transport ou la santé (cliniques privées) : l'application de la convention collective signifierait *de facto* l'absence de discrimination (directe). L'existence d'une possible discrimination indirecte dans la grille de classification, qui impliquerait une sous-valorisation des métiers et des fonctions occupées majoritairement par des femmes, n'est absolument pas intégrée dans les textes élaborés en 2014 et 2015.

*« L'ensemble de la population ouvrière de l'entreprise est rémunérée selon les grilles de la convention collective, excluant de fait tout élément d'inégalité dans la rémunération »*  
[Transports, Petite entreprise, Accord n° 52]

*« Les salaires résultent de la grille salariale issue de la Convention Collective de la Métallurgie de l'Orne. Aucune discrimination n'est faite selon le sexe du salarié, qui bénéficie d'un salaire fixé de manière objective en fonction de son niveau, de son expérience et de ses responsabilités. Classification égale = salaire égal. L'engagement pris est donc de conserver cette égalité de salaire entre hommes et femmes. »*  
[Métallurgie, Petite entreprise, Plan n°33]

**La rémunération effective :**

Comme déjà indiqué, La clinique est majoritairement composée de femmes, y compris dans les postes administratifs et les postes d'encadrement. En ce sens, l'analyse des rémunérations ne fait apparaître aucune discrimination, car les salaires appliqués sont conformes à la convention collective FHP qui ne prévoit aucune différence entre les hommes et les femmes.

	CADRE	TECHNICIEN/AGENT DE MAITRISE	EMPLOYE	MEDECIN	PHARMACIEN
Hommes	4 125€	3 616€	1 908€	5 750€	
Femmes	2 643€	2 739€	1 942€	5 350€	- €

*Au regard du poste unique de pharmacien le détail de la rémunération n'est pas fourni*

[Santé, Petite entreprise, Accord n° 177]

Dans cet extrait, l'affirmation de l'absence de discrimination est d'autant plus surprenante qu'elle est clairement contredite par les chiffres fournis dans le tableau. Un écart de rémunération moyen se retrouve dans trois catégories professionnelles (cadre, technicien/agent de maîtrise et médecin). Il manque d'ailleurs les effectifs, et aussi les niveaux de rémunération, pour éventuellement signaler que les femmes sont concentrées dans les bas salaires.

De tous ces exemples se dégage une interprétation légaliste des conventions collectives de branche qui sont utilisées par les entreprises pour se décharger de leurs responsabilités en matière d'égalité salariale. Le guide du Défenseur des droits, qui recommande une analyse sexuée des grilles de classification, en suivant cela les études de Séverine Lemièrre et Rachel Silvera (Lemièrre, Silvera, 2010) et les recommandations de l'article 19 de l'ANI de 2013, n'est jamais cité dans ce corpus (Becker, Lemièrre, Silvera, 2013). Le vocabulaire qui lui serait

associé – sous-valorisation, revalorisation, pesée de postes, *job evaluation* – est presque absent de l'échantillon des 186 textes étudiés. Certaines grandes entreprises ont pourtant ouvert la brèche, à l'exemple de l'accord de Schneider Electric de 2011 (absent de notre échantillon), mais elles sont très minoritaires. Le Guide élaboré conjointement par les partenaires sociaux du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, complète aujourd'hui utilement les ressources disponibles pour réviser les classifications en revalorisant les emplois à prédominance féminine (CSEP, 2017).

➤ ***La logique de l'individualisation des rémunérations permet de relativiser les écarts***

Alors que les grilles de classification sont censées permettre une régulation collective des rémunérations en attribuant les mêmes barèmes à des postes de travail similaires, les entreprises défendent surtout la logique de l'individualisation des rémunérations par l'évaluation des compétences et de la performance individuelle.

*« La société poursuivra les efforts engagés en vue de garantir l'évolution des femmes et des hommes, selon les mêmes critères basés uniquement sur la performance de la personne, ses compétences métier et son expérience professionnelle »*

[Construction, Petite entreprise, Plan n° 3]

Dans la majorité des accords et plans d'action, seule la part fixe de la rémunération est renseignée, alors que l'individualisation des salaires repose principalement sur les primes et les bonus. Dans le cas d'une multinationale américaine de l'agroalimentaire (Accord n° 103), comportant 29 % de femmes, les salaires de base sont présentés de manière transparente et sexuée, alors que les bonus et stock-options sont présentés sous la forme d'un « *indice de performance* », qui ne permet pas de connaître les sommes effectivement perçues par les femmes et les hommes.

Les écarts de rémunération variable, souvent plus élevés que les écarts de rémunération fixe, particulièrement chez les cadres, sont justifiés par des écarts de performance individuelle, au détriment d'une approche en termes d'inégalités ou de discriminations. Cette interprétation relativement partagée repose sur l'idée que les critères d'évaluation de la performance sont neutres et objectifs, sans biais de genre. Même si elle apparaît dans une minorité de textes, il est tout de même intéressant de constater qu'en 2008, la part variable des rémunérations n'était jamais évoquée (Rabier, 2009). La diffusion de la rhétorique de la performance individuelle a certes conduit à une relativisation des écarts en son nom mais a au moins permis une définition plus extensive des rémunérations.

*« Dans l'entreprise, chaque collaborateur a une rémunération composée d'une partie fixe et d'une partie variable, récompensant sa performance individuelle. Il est rappelé que la part variable de la rémunération issue de la performance individuelle peut engendrer des différences de rémunération à qualification et niveau identiques ; ces différences ne traduisent pas une situation discriminatoire. »*

[Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82]

*« Cet indicateur est reconnu comme l'un des premiers niveaux de données mais il ne permet pas d'établir un diagnostic précis. En effet, une seule catégorie socio-professionnelle peut regrouper une multitude d'emplois distincts, aux contraintes et spécificités pouvant justifier une structure salariale différente (exemple : primes d'équipes, primes d'astreintes, primes commerciales, etc...).*

*C'est pour cette raison que nous avons souhaité mener une action (dans le cadre du précédent plan 2014 en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes) relative à l'analyse des rémunérations selon :*

- la cartographie établie lors de la pesée des emplois finalisée en 2013,
- les salaires de base mensuels n'incluant pas les primes liées à des contraintes ou des résultats de la société.

Les résultats sont présentés dans le bilan du plan d'action 2014, annexé au présent plan d'action 2015. Ils permettent de conforter la politique globale d'équité salariale entre les sexes mais ils ne sauraient exprimer une absence totale d'écart entre les salariés hommes ou femmes. En effet, une fois que les salaires sont égaux, les écarts sont liés à la performance et non au sexe. » [Juridique, Petite entreprise, Plan n° 112]

Or justement, les critères d'évaluation ne sont pas neutres et tendent souvent à valoriser les métiers, les qualifications et les qualités construites au masculin-neutre, comme l'ont montré de nombreuses recherches sur genre et organisations (pour une synthèse, voir Acker, 2009). Les études sur la finance de marché et les bonus des *traders*, en France (Godechot, 2007), aux États-Unis (Roth, 2006) ou en Angleterre (Descoat, Dambrin, 2019), ont souligné le fait que la rémunération « à la performance » est à l'origine de nouveaux écarts de rémunération femmes-hommes. Parce qu'ils procèdent d'une objectivation du travail en chiffres, les indicateurs de performance sont supposés permettre de limiter la subjectivité des managers dans l'évaluation des salariés, et donc permettre un système de rémunération basé sur le « mérite ». Or la performance au travail est elle aussi une construction affectée par les stéréotypes de genre (Descoat, Dambrin, 2019) puisqu'elle se construit dans la façon d'être du salarié, par sa capacité à ressentir et performer les normes de comportement attendues au sein de son équipe, et par l'observation de ces comportements et leur appréciation par des pairs et des clients.

### 2.3. Ne pas savoir ou ne pas pouvoir quantifier certains domaines ?

Dans l'échantillon, le domaine de l'articulation vie professionnelle-vie familiale apparaît aux yeux des directions comme peu quantifiable : seuls 12 documents, soit 6 % de l'échantillon, établissent un diagnostic chiffré pour ce domaine, alors même que celui-ci est traité dans 122 documents (cf. III). Dans ce domaine, la référence chiffrée la plus fréquemment donnée est le nombre de jours de congés pour motif de maternité, paternité ou parentaux pris par les salarié·e·s de l'entreprise, souvent déclinés par catégorie socioprofessionnelle, à l'image de cette société-mère d'une grande entreprise de transport, où dix salariés ont pris leur congé de paternité en 2013.

⇒ Congé paternité 2013

Nombre de jours de congés de paternité pris par salarié par rapport au nombre de jours théoriques (11 jours /salarié) en 2013				
	Ouvriers	ETAM	Cadres	Total
Nombre de jours pris	44	66	0	110
Nombre de jours théoriques	44	66	0	110
% pris	100%	100%		100%

[Finance, Petite entreprise, Plan n° 161]

Il est possible que cette absence de chiffre pour le domaine de la conciliation soit liée à l'absence d'indicateurs concernant ce domaine dans les bases SI-RH des entreprises, et ce particulièrement dans les PME. Cela tient aussi à une certaine interprétation de l'articulation vie professionnelle-vie personnelle, centrée sur la gestion des naissances (congé maternité, congé paternité ou d'adoption) et sur le fait qu'elle suscite l'absence des salarié·e·s au travail. Or d'autres manières d'envisager l'articulation pourrait être envisagées, par exemple en considérant les horaires atypiques (travail le weekend, de nuit ou travail posté), qui compliquent eux aussi l'organisation familiale, et qui dépendent de l'organisation du travail.

Cela souligne plus largement le problème de la mobilisation des données par les rédacteurs pour certains domaines d'action. Il arrive en effet que des entreprises indiquent qu'elles ne disposent pas des outils nécessaires à la quantification des inégalités, alors même qu'elles devraient légalement les produire. C'est le cas de cette petite entreprise d'agroalimentaire pour justifier l'absence d'indicateur dynamique de promotion<sup>49</sup>.

*« Promotion : à ce jour, aucune analyse n'a pu être effectuée sur le critère des promotions au sein de notre entreprise (changement de poste, de coefficient, de service...), par manque d'enregistrement permettant un suivi statistique. »*  
[Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 106]<sup>50</sup>

Dans certains domaines d'action peu traités (cf. III, p. 65), l'absence de diagnostic chiffré est quasiment généralisée : conditions de travail, classification, qualification, sécurité et santé au travail. Seuls des entretiens avec les négociateurs, direction et représentants du personnel, dans le deuxième axe de cette recherche, nous permettront d'avancer sur les raisons de cette absence de quantification des écarts : volonté délibérée de ne pas publier ? Difficulté à établir des indicateurs fiables ? Ou inexistence de données enregistrées ?

En dépit des efforts de formation et d'information fournis par les pouvoirs publics, les analyses des inégalités faites par les entreprises dans les textes semblent peu évoluer depuis les études menées dans le début des années 2000 sur les accords d'égalité professionnelle (Laufer et Silvera, 2005 ; Rabier, 2009). La discrimination sexuée au travail est encore souvent pensée sous la forme de la discrimination directe et intentionnelle, et la notion de discrimination indirecte est peu maîtrisée par les négociateurs.

### **3. L'influence de l'approche par domaines**

#### **3.1. Un choix indépendant de la structure des inégalités ?**

La démarche idéale, telle qu'elle transparaît dans la loi, est incrémentale : établir un diagnostic, identifier à partir de ce diagnostic la structure des inégalités spécifique à l'entreprise et enfin mettre en œuvre des actions correctrices dans les domaines identifiés comme problématiques. Quelques rares entreprises fondent effectivement le choix de leurs domaines d'action sur leur situation et décident de ne pas traiter ceux pour lesquels ils n'identifient pas d'inégalités (même si leur diagnostic peut être discuté), comme cette entreprise du commerce de la chaussure.

*« On notera que la politique Ressources Humaines prend en compte d'ores et déjà l'ensemble des domaines énoncés par le décret précité.*

*En matière de formation notamment, aucune différence n'est faite quant à la réalisation de sessions de formation ; compte tenu de la structure de notre effectif, les femmes, en nombre, sont davantage bénéficiaires d'actions de formation.*

*En ce qui concerne la qualification et la classification, quel que soit le sexe de la personne, l'entreprise a souci d'appliquer la convention collective à laquelle elle est assujettie. Par ailleurs, l'accord de branche pour les magasins succursalistes de la chaussure précise dorénavant les obligations en cette matière.*

---

<sup>49</sup> Depuis la loi de 2014, les entreprises devraient pouvoir comparer les promotions pour des individus de même ancienneté et niveau de qualification, suivant en cela la jurisprudence autour des méthodes de panel (appelé méthode Clerc, du nom de celui qui l'a élaborée) (Chappe, 2011).

<sup>50</sup> Voir le n° 106 (JAMBON), volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.



*Enfin, sur le sujet de l'articulation de l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale, celle-ci a déjà été prise en compte puisqu'il existe au sein de l'entreprise la possibilité de bénéficier d'un jour supplémentaire d'absence autorisée et rémunérée si l'enfant est malade.*

*C'est donc en prenant en compte ces spécificités ainsi que les remarques et demandes des représentants du personnel que les 4 domaines d'action retenus dans cet accord sont les suivants :*

- l'embauche*
- les conditions de travail*
- la promotion professionnelle*
- la rémunération effective. »*

[Commerce, Moyenne entreprise, Accord n° 137]

Une entreprise d'installation d'équipements thermiques et de climatisation, qui comporte seulement 8 % de femmes, réalise ainsi un bilan détaillé des actions mises en œuvre dans le cadre du plan précédent et établi, pour le domaine de l'embauche, le constat suivant :

*« L'entreprise a également veillé à équilibrer les candidatures d'hommes et de femmes sur des postes traditionnellement ou typiquement masculins ou féminins. À ce titre, l'entreprise a embauché :*

- un homme en contrôle de gestion, poste administratif occupé jusqu'à présent, exclusivement par des femmes ;*
- une apprentie au service électricité de l'entreprise qui ne compte que des hommes.*

*L'entreprise a ainsi atteint son objectif quant à l'évolution du taux de recrutement féminin au service électricité, fixé à 5 % . »*

[Construction, Petite entreprise, Plan n° 1]

Considérant avoir atteint les objectifs fixés dans le précédent plan pour féminiser certaines catégories (avec une seule apprentie), la direction choisit dans le plan de 2015 de remplacer le domaine d'action « embauche » par celui de la « promotion ». Il s'agit là d'un des seuls effets d'apprentissage observés dans les textes, ainsi qu'un des rares cas pour lesquels le choix des domaines d'action est présenté comme résultant d'une analyse de la situation réelle de l'entreprise.

Au contraire, la lecture des textes laisse plutôt apparaître, dans l'ensemble, une déconnexion entre les inégalités constatées et les domaines d'action choisis. On observe d'ailleurs un fort mimétisme dans le choix des domaines. Ainsi, les quatre domaines d'action les plus traités (rémunération, embauche, articulation pro/perso et formation) sont choisis par plus de 2/3 des textes. Sur les domaines prioritaires d'action, on observe peu de distinction entre plans unilatéraux et accords négociés. Le thème de la promotion est néanmoins davantage sélectionné dans les accords (56 % contre 35 %), signés dans des entreprises de plus grande taille, qui peuvent sans doute davantage jouer sur la promotion au sein de leur marché interne (*figure 12*).

**Figure 12 - Domaines d'action choisis, par type de textes**

Domaines	Plans unilatéraux		Accords		Ensemble	
	Effectif	% de plans	Effectif	% d'accords	Effectif	% de textes
Rémunération	84	95	89	91	173	93
Embauche	64	73	83	85	147	79
Articulation pro/perso	56	64	72	73	128	69
Formation	58	66	66	67	124	67
Promotion	31	35	55	56	86	46
Conditions de travail	16	18	26	27	42	23
Classification	9	10	9	9	18	10
Qualification	4	5	5	5	9	5
Santé et sécurité	0	0	1	1	1	1

Les entreprises semblent soucieuses d'adapter la forme de leur texte à l'approche par domaines proposée par la loi : la plupart des textes sont en effet découpés en chapitres ayant chacun pour titre un domaine d'action. Cependant, sur le fond, les actions présentées dans les chapitres ne correspondent pas toujours au domaine annoncé. De plus, il arrive qu'un domaine soit choisi alors qu'il est explicitement indiqué que l'entreprise ne constate pas de problème sur cette thématique. Ainsi, cette petite entreprise du commerce très féminisée revendique une situation égalitaire dans les domaines du recrutement, de la formation, des conditions de travail et des évolutions professionnelles.

*« La politique des ressources humaines en ce qui concerne le recrutement, la formation, les conditions de travail et les évolutions professionnelles est unique : il n'y a pas de différenciation entre les hommes et les femmes. En effet, les annonces ne font état d'aucune discrimination et sont ouvertes tant aux hommes qu'aux femmes. L'entreprise recherche en priorité l'adéquation entre les compétences des candidats et le profil recherché. Les salaires à l'embauche sont fixés en fonction du niveau de responsabilité, de l'autonomie, de l'impact sur le business. Ils tiennent compte également du niveau de formation et d'expérience. Concernant l'évolution professionnelle, ce qui prime, c'est la capacité des personnes à tenir les postes proposés quel que soit leur sexe, et donc de maintenir les personnes en situation de capacité. La nomination à un poste, notamment d'encadrement, se fait en fonction des compétences de la personne. »*

[Commerce, Petite entreprise, Accord n° 140 – 83 % de femmes]

Cette entreprise choisit néanmoins de traiter dans son accord l'accès à la formation, les conditions de travail et d'emploi, l'articulation vie privée/vie professionnelle et la rémunération. Inversement, certaines entreprises fournissent des chiffres qui indiquent des inégalités claires et ne traitent pourtant pas les domaines concernés. C'est le cas par exemple des entreprises dont la répartition sexuée des effectifs par catégorie socioprofessionnelle indique qu'il n'y a aucune femme parmi les cadres mais qui ne traitent pas la promotion dans leur accord.

L'adaptation des domaines d'action traités aux spécificités de l'entreprise est donc peu visible dans les textes. D'ailleurs, si dans la loi, la taille de l'entreprise sert d'étalon pour définir le nombre minimum de domaines d'actions devant être traités, celle-ci n'a pas d'effet significatif sur l'assortiment des domaines choisis. De même, les domaines traités sont globalement les mêmes qu'il s'agisse d'un accord ou d'un plan d'action.

### 3.2. L'influence du contexte économique dans le choix des domaines traités

Seule l'analyse centrée sur les secteurs d'activité laisse apparaître quelques variations significatives dans les domaines d'action choisis (figure 13).

Figure 13 - Domaines d'action selon les secteurs d'activité (en %)

	Domaines principaux						Domaines rares		
	Rému (oblig.)	Embauche	Articulation	Formation	Promotion	Conditions de travail	Classification	Qualification	Santé et sécurité
Agroalimentaire	95	80	80	70	45	55	15	5	0
Métallurgie	95	70	60	60	45	25	15	10	5
Energie	100	67	100	50	100	17	0	0	0
Construction	93	79	36	71	36	21	14	0	0
Commerce	100	71	35	76	35	24	6	6	0
Transport	73	87	60	60	33	27	7	13	0
Informatique et télécom	93	89	82	46	57	14	4	4	0
Activités financières	90	85	85	75	45	25	5	0	0
Activités juridiques	96	65	74	78	57	9	22	4	0
Santé humaine	88	88	56	81	25	19	6	6	0

Le domaine de l'articulation vie professionnelle-vie privée a été choisi en grande majorité par les entreprises du secteur informatique et télécommunications ainsi que parmi celles du secteur de l'énergie (respectivement 82 % et 100 %). C'est beaucoup moins le cas parmi les entreprises du commerce (35 %), de la construction (36 %) et la santé humaine (56 %).

Les deux premiers sont des secteurs avec des emplois qualifiés, mais peu féminisés, qui cherchent à recruter des femmes parmi les cadres. Il est donc possible que le choix du domaine de l'articulation des temps soit pensé comme un moyen d'attirer ces candidatures féminines (ou des jeunes hommes considérés comme plus sensibles à cette thématique), sur des postes où les horaires de travail sont étendus. À l'inverse, le secteur du commerce et celui de la santé humaine emploient une main-d'œuvre féminisée dans des emplois moins qualifiés. Les syndicats y sont peu présents et ne considèrent pas la problématique de l'articulation comme prioritaire, tandis que les employeurs peuvent chercher à préserver la flexibilité de ces salariées. Les études montrent par exemple que dans la grande distribution, la modulation des horaires en fonction des contraintes familiales est utilisée comme moyen de pression sur les caissières, qui sont très dépendantes des décisions de l'encadrement de proximité, dans une forme modernisée du paternalisme (Angeloff, 2000 ; Benquet, 2013).

Quant à la construction, secteur peu qualifié lui aussi et soumis aux tensions temporelles et spatiales du travail sur les chantiers, la part des femmes y est très faible (moins de 11 %) et il s'agit de plus d'un secteur en crise. Les syndicats risquent ainsi de peu investir la thématique de l'égalité professionnelle en général, et celle de l'articulation vie professionnelle-vie personnelle plus particulièrement. Parmi les entreprises qui ont abordé la thématique dans ce secteur, on trouve trois sociétés de construction de réseaux pour fluides de notre échantillon. On peut supposer un effet de levier de l'obligation d'avoir négocié un accord égalité pour accéder aux marchés publics.

Pour le domaine de la promotion, on retrouve cette même distinction entre secteurs de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée. Parmi les entreprises de la santé humaine, seulement 25 % traitent ce domaine, alors que 57 % des entreprises de l'informatique et des

télécommunications et 100 % des entreprises de l'énergie ont décidé en 2014-2015 d'agir sur la promotion interne. Il s'agit cependant d'une vision sélective de la promotion : principalement offrir aux femmes cadres et diplômées des perspectives de carrière (accès aux fonctions de cadres supérieures et dirigeantes), et beaucoup moins souvent relancer la promotion interne pour les moins qualifiées (passage exécution-maîtrise, ou passage maîtrise-cadres). Dans la santé (cliniques privées), le marché du travail étant régulé par les qualifications initiales, sur le modèle des professions établies (comme les médecins, marqué par une forte et récente féminisation), la question de la promotion est considérée comme un sujet à la fois peu problématique et ne relevant pas de la responsabilité de l'employeur.

Contrairement au domaine de l'articulation des temps de vie, le domaine de la formation continue est lui proportionnellement moins investi par les entreprises de l'informatique et des télécommunications (46 %) et par les entreprises de l'énergie (50 %). Il est davantage choisi parmi les entreprises de la santé humaine (81 %), de la construction (71 %) et du commerce (76 %). Dans ces trois derniers secteurs, il est probable que l'accent mis sur la formation continue soit guidé par un souci de flexibilité interne : il s'agit avant tout de développer la polyvalence des salariés pour qu'ils et elles puissent facilement changer de poste selon les besoins de l'entreprise et s'adapter aux évolutions technologiques ou aux restructurations.

Enfin, un des secteurs qui proportionnellement investit le plus le domaine des conditions de travail est l'industrie agroalimentaire, secteur qui a connu en 2012-2013 d'importantes difficultés économiques. Cette observation rejoint les conclusions des recherches menées sur la négociation en contexte de crise (Béthoux, Mias *et al.* 2015), qui montrent « comment la difficulté accrue à mettre en débat les questions d'emploi observée face à la crise conduit à un repositionnement partiel et à un investissement croissant autour des enjeux de conditions de travail »<sup>51</sup>.

## ***2.2. Une approche segmentée mais traversée par des problématiques familialistes ?***

Comme cela a été dit, l'approche par domaines conduit à une analyse peu structurelle des inégalités entre les sexes et donc à des actions peu susceptibles de faire évoluer en profondeur l'organisation des entreprises. Il arrive néanmoins que les écarts de rémunération soient pensés en relation avec d'autres domaines (promotion ou embauche), mais il s'agit plutôt de déclarations de principe sans que des actions transversales soient mises en œuvre, comme dans ce grand cabinet d'avocats, qui comporte 58 % de femmes dans son effectif.

*« Après étude approfondie des informations chiffrées fournies, les parties estiment qu'il n'y a pas d'inégalité de rémunération mais **plutôt un problème de progression professionnelle**, notamment aux niveaux des directeurs de mission et des directeurs associés. Une attention particulière portée à la promotion des femmes dans les fonctions de directeur régional ou de directeur technique devrait permettre de réduire les éventuels écarts de rémunération. »*

[Juridique, Grande entreprise, Accord n° 119]

---

<sup>51</sup> Deux monographies dans des PME industrielles (JAMBON et BOULANGE), avec une main-d'œuvre majoritairement ouvrière, permettent d'explorer cette hypothèse autour de la santé au travail dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

Les exemples les plus caractéristiques de cette approche segmentée de l'égalité sont les textes présentés sous la forme de tableaux au sein desquels se trouvent pour chaque domaine un diagnostic, une action et un indicateur, sans que les liens entre les constats réalisés pour chaque domaine ne soient pensés de manière relationnelle. Le plan d'action de l'entreprise de métallurgie présenté ci-dessous présente ainsi des écarts de formation en défaveur des hommes et prévoit un rééquilibrage des heures de formation. Pourtant dans cette petite entreprise, où l'on ne trouve que 8 % de femmes, elles sont concentrées dans des postes d'employées de bureau et leur potentielle évolution via des formations qualifiantes n'est pas abordée. De plus, dans le domaine rémunération, il est indiqué que la comparaison n'est pas possible pour la catégorie des employés, « *car les coefficients et les métiers sont différents* » de la catégorie des ouvriers alors même que c'est celle où les femmes sont les plus nombreuses. Une approche en termes de « valeur comparable » préconisée par le Défenseur des droits et le CSEP permettrait de résoudre ce problème de comparabilité liée à la non-mixité des métiers peu qualifiés.

## Premier axe : L'embauche

VOS COMMENTAIRES	
<b>Analyse des données</b>	<p>Emploi : notre société emploie 9 femmes sur 113 salariés ; 2 salariées sur 88 en catégorie « ouvrier » ; 5 salariées sur 8 en catégorie « employé », 1 salariée sur 12 en catégorie « agent de maîtrise » et 1 salariée sur 5 en catégorie « cadre ».</p> <p>Ces chiffres font apparaître que les effectifs femmes/hommes sont déséquilibrés : effectif moyen au 31/12/2013 : 104 hommes (92%) et 9 femmes (8%). Cette situation est liée à l'histoire et aux caractéristiques des métiers présents dans notre société.</p> <p>Cela peut provenir aussi de la non prise en compte systématique de la possibilité d'embaucher des femmes.</p> <p>Les critères de sélection pour le recrutement doivent être exclusivement fondés sur l'adéquation des compétences et des capacités professionnelles des candidats aux besoins de la société sans distinction d'aucune sorte.</p>
<b>Plan d'actions</b>	<p>Notre société se fixe l'objectif suivant : Pour chaque recrutement, examiner systématiquement des dossiers de candidature Hommes/Femmes.</p> <p>Action pour atteindre cet objectif : quel que soit le poste à pourvoir, au moins une candidature de chaque sexe sera analysée.</p> <p>Indicateur chiffré pour mesurer cette action : nombre de candidatures hommes/femmes examinées lors de chaque embauche en CDD ou CDI.</p>

## Deuxième axe : La formation

VOS COMMENTAIRES	
<b>Analyse des données</b>	<p>Formation : notre société relève en moyenne 91 heures de formation pour les femmes (65%) et 48 heures pour les hommes (35%) ;</p> <p>Femmes de catégorie ouvrier : 25% ; employés : 84% ; agents de maîtrise : 0% et cadres 71%.</p> <p>Ces chiffres font apparaître des différences selon les catégories qui s'expliquent compte tenu des effectifs.</p>
<b>Plan d'actions</b>	<p>Notre société se fixe l'objectif suivant : Améliorer l'équilibre des heures de formation moyennes par salarié,</p> <p>Action pour atteindre cet objectif : Diminuer les écarts de formation entre hommes et femmes.</p> <p>Indicateur chiffré pour mesurer cette action : nombre d'heures de formation réalisées par les hommes Et les femmes.</p>

## Troisième axe : La rémunération

VOS COMMENTAIRES	
<b>Analyse des données</b>	<p>Rémunération : les chiffres font apparaître des écarts.</p> <p>Catégorie ouvrier : une analyse par coefficient montre que la rémunération homme/ femme est strictement égale en salaire de base et primes à coefficient identique.</p> <p>Catégorie employée - agents de maîtrise et cadres : le comparatif de rémunération n'est pas possible car les coefficients et les métiers sont différents.</p>

[Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 28]

Brigitte Gresy et Marie Becker (2014) évoquent dans leur bilan de la négociation professionnelle dans les petites et moyennes entreprises « une répartition aléatoire, au sein des 8 domaines, de certains thèmes de la négociation ». Dans la continuité de cette analyse, notre corpus donne à voir l'omniprésence de la question de l'articulation des temps, dans un cadrage familialiste, qui apparaît de manière transversale dans l'ensemble des domaines d'action traités par les textes. Ainsi, le tableau ci-dessous (*figure 14*) recense des exemples de mesures mises en œuvre dans chacun des domaines et qui visent à agir sur la « conciliation » des temps de vie ou sur l'exercice des responsabilités familiales.

**Figure 14 - Domaines d'action selon les secteurs d'activité**

<b>Domaine</b>	<b>Exemples de mesures</b>
<b>Embauche</b>	« L'entreprise ne devra pas prendre en compte l'état de grossesse d'une femme pour refuser l'embauche ni rechercher d'information concernant cet état d'une femme candidate à un emploi. » [Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 109]
<b>Promotion</b>	« Dans la mesure du possible, l'entreprise a le souci d'anticiper les mobilités (géographique et fonctionnelle) des salariés afin de leur permettre d'intégrer leurs obligations familiales. » [Finance, Grande entreprise, Accord n° 151]
<b>Rémunération</b>	« Ouvrir le droit au retour de congés familiaux (maternité, adoption, parental, d'éducation, de solidarité familiale, présence parentale) à la moyenne des augmentations individuelles perçues par métier et par catégorie durant l'absence dans les conditions prévues légalement pour le congé de maternité. » [Métallurgie, Moyenne entreprise, Accord n° 31]
<b>Formation</b>	« Favoriser les formations sur le temps de travail afin de ne pas impacter sur la conciliation vie professionnelle / vie privée [...] Développer le e-learning (formation à distance). » [Commerce, Petite entreprise, Accord n° 138]
<b>Conditions de travail</b>	« Afin d'organiser des conditions de travail favorisant la mixité des emplois, il est convenu d'améliorer l'aménagement des horaires des femmes enceintes. Les parties conviennent de retenir comme indicateur le nombre de femmes enceintes ayant bénéficié de cet aménagement et le nombre de femmes enceintes. » [Santé, Petite entreprise, Accord n° 173]
<b>Qualification</b>	« L'objectif est d'assurer le maintien de la qualification de 100 % des salariés après un congé familial d'au moins un an. L'action est la mise en place d'actions d'adaptation du salarié aux évolutions de son poste de travail intervenues dès son retour de congé. » [Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 20]
<b>Sécurité et santé</b>	« Instaurer une planification des horaires, réunions, déplacements, formations, et prévoir un délai de prévenance suffisant en cas de modification de planning. » [Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 27]

Marion Rabier constatait déjà que les mesures relatives aux congés maternités, parentaux etc. étaient les mesures les plus fréquentes dans les textes élaborés en 2008. Cela pouvait alors être expliqué de manière conjoncturelle par la loi du 23 mars 2006, qui outre la suppression des inégalités de salaire, insistait beaucoup sur cette exigence de « concilier vie professionnelle et vie familiale » (cf. encadré 1). La persistance de ce constat invite à s'interroger sur les raisons, notamment en termes de coûts de ces mesures et de soutien financier (via des aides ou exonérations fiscales), de « cadrage cognitif » des négociateurs (plus familialistes qu'égalitaires ou féministes) et de facilité ou non à les mettre en œuvre.

### III. LA BOÎTE À OUTILS DE L'ÉGALITÉ

#### 1. L'égalité au prisme de la mixité

La mixité constitue un thème prédominant de notre corpus : le terme est présent dans 140 textes environ. Ce constat corrobore les résultats des précédentes études menées sur les accords et plans d'action dédiés à l'égalité professionnelle (Laufer et Silvera 2005, Rabier 2009). Malgré les évolutions législatives qui ont étendu le champ d'action des négociateurs, les catégories de pensée mobilisées dans les textes semblent ainsi avoir peu évolué. Toutefois, l'expansion qu'a connue le prisme paritaire dans l'action publique dans les années 2000 se reflète dans les objectifs et les modes d'action privilégiés par les rédacteurs.

##### 1.1. *Égalité, parité, mixité : une confusion des registres ?*

La lecture des accords et plans d'action donne d'abord à voir une certaine confusion entre différentes notions. En effet, les mots « mixité » et « parité » semblent parfois employés comme synonymes pour « égalité », alors qu'ils n'en sont qu'une dimension possible. L'égalité de traitement et l'égalité des chances sont des notions juridiques à distinguer des dispositifs facilitant la co-présence des femmes et des hommes, qu'elle soit déclinée sous forme d'objectifs proportionnels (mixité) ou à 50-50 (parité). Il ne s'agit pas cependant d'une simple substitution lexicale, mais bien d'un amalgame entre le sens de ces différentes notions. Celles de « mixité » et de « parité » sont très peu distinguées dans les textes. La parité, au sens d'égalité de représentation des deux sexes au sein de l'entreprise, de métiers ou catégories socioprofessionnelles, semble en fait constituer l'horizon visé par les rédacteurs lorsqu'ils affirment vouloir « agir pour la mixité », et plus largement pour l'égalité. À l'instar de la notion de « représentation équilibrée », présente par exemple dans l'intitulé de la loi Copé-Zimmermann<sup>52</sup>, la dialectique de l'équilibre et du déséquilibre infuse particulièrement les textes, les inégalités étant décrites comme des « déséquilibres » à corriger.

*« Les femmes employées dans la société sont seules dans leur catégorie professionnelle (qualification prise en compte). La parité en matière de rémunération ne peut donc qu'être remplie. »* [Transports, Petite entreprise, Plan n° 54]

*« Le présent accord vise à rendre apparents les déséquilibres dans les pratiques de l'entreprise, sources des écarts de situation entre les hommes et les femmes. »* [Agroalimentaire, Petite entreprises, Plan n° 102]

*« L'embauche : rééquilibrage vers la parité les objectifs de recrutement ont pour ambition de tendre progressivement vers un rééquilibrage des effectifs. [...] Ce rééquilibrage de la mixité dans la structure des effectifs, rétablira de fait la mixité dans l'accès à la formation professionnelle. »* [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82]

Comme le montre l'extrait ci-dessus, les termes « parité » et « mixité » sont employés de manière interchangeable. Notre corpus témoigne ainsi de la diffusion de la « grammaire paritaire » (Bereni et Revillard, 2007) dans la mesure où la parité agit comme un cadre de pensée, qui structure la conception de l'égalité présente dans les accords et plans d'action. Il

---

<sup>52</sup> Loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.



s'agit d'un thème transverse à tous les domaines d'action traités dans les textes. Conformément à l'idée de « représentation équilibrée » et aux modes de pensée associés à la parité, l'idéal à atteindre dans les textes est incarné par un chiffre-clé : cinquante-cinquante, soit l'égalité répartition entre les sexes dans tous les domaines.

*« Cadres : sur deux recrutements, recruter une femme. »*  
[Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 154]

*« Objectifs chiffrés : 50 % des interventions de présentation de nos métiers et de l'entreprise seront effectuées par des collaboratrices féminines du Groupe. »*  
[Juridique, Moyenne entreprise, Accord n° 120]

Concernant l'embauche, tous les textes ne se fixent pas l'égalité numérique parfaite comme objectif chiffré lorsque cela leur paraît peu réalisable au vu de la faible féminisation des formations initiales, notamment techniques et scientifiques. C'est alors l'idée de proportionnalité ou de représentativité, par rapport aux filières de formation et aux métiers de l'entreprise, qui est privilégiée.

L'objectif de proportionnalité infuse en fait tous les domaines, qu'il soit formalisé ou non sous une forme chiffrée. L'égalité est ainsi toujours envisagée sous une forme quantifiée et relative, au détriment d'une approche plus qualitative. Ainsi, en matière de formation, 29 textes visent une répartition égale entre les femmes et les hommes de l'entreprise. Il n'est jamais envisagé, par exemple, que les femmes puissent bénéficier de plus de formations que les hommes afin de compenser les inégalités, à distance donc de toute analyse en termes d'« action positive » autorisée pourtant par le code du travail, uniquement en faveur des femmes.



*Page de garde d'un plan d'action* [Commerce, Petite entreprise, n° 144]

Cependant, l'idée de quotas semble progressivement être rentrée dans la palette des outils de gestion des ressources humaines, des employeurs publics comme privés, comme un « mal nécessaire » (Bereni et Revillard, 2015). Peu de textes expriment explicitement une hostilité envers la « discrimination positive » ou les « quotas ». Lorsqu'ils le font, ce n'est cependant pas sans nuance, puisque les mesures de rattrapage semblent admises tant qu'elles visent l'objectif de représentativité.

*« Bien que les parties soient défavorables à l'application de la politique des quotas, les parties fixent pour objectif une représentativité des hommes et des femmes conforme à la profession parmi les candidats retenus dans les recrutements (à compétences, expériences, et profils équivalents). L'entreprise rappelle que les processus de recrutement et les critères de sélection retenus sont déjà identiques pour tout candidat, qu'il soit masculin ou féminin. »* [Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 62]

## 1.2. La mixité comme catégorie d'action transversale

Cette réduction de l'égalité au travail en termes de parité et de mixité est lisible dans les déclarations et les objectifs que se fixent les rédacteurs. La mixité pourrait paraître à première vue comme une préoccupation caractéristique de secteurs à prédominance masculine qui cherchent à recruter en diversifiant leur main d'œuvre. Cependant, on n'observe pas de variation importante en fonction des taux de féminisation des secteurs ou des entreprises. Il semble donc qu'il ne s'agisse pas seulement d'un thème privilégié par les négociateurs en fonction des intérêts de l'entreprise, mais bien d'un cadre de pensée largement diffusé, autant par les accords de branche que par les politiques publiques, avec par exemple les initiatives régionales en faveur de la mixité des formations professionnelles et techniques dans les territoires d'excellence pour l'égalité (L'Horty, 2015).

C'est particulièrement net en ce qui concerne l'embauche, le domaine le plus abordé par les textes après la rémunération (qui est obligatoire). Nous avons ainsi recensé 90 textes qui contiennent au moins une déclaration selon laquelle l'entreprise souhaite développer la mixité par le recrutement, et ce dans des proportions proches dans des secteurs à prédominance masculine (53 % dans la construction et 47 % dans le commerce par exemple) (figure 15).

**Figure 15 - La mixité dans le domaine de l'embauche selon les secteurs d'activité**

	Textes mentionnant la mixité de l'embauche	Pourcentage	Total de textes
Transport	9	60	15
Énergie	5	56	9
Construction	8	53	15
Informatique et télécoms	15	52	29
Activités financières	10	50	20
Santé humaine	8	50	16
Commerce	8	47	17
Activités juridiques	11	46	24
Industrie agroalimentaire	8	40	20
Métallurgie	8	38	21
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>48</b>	<b>186</b>

L'approche de l'embauche par la mixité est presque aussi présente que l'approche en termes d'égalité de traitement et de non-discrimination, mise en exergue par une centaine de textes. Si le thème de l'embauche peut paraître assez naturellement lié à cette problématique, d'autres domaines d'action sont également envisagés sous ce prisme alors que la relation semble moins évidente. La formation professionnelle peut ainsi être conçue comme le moyen de favoriser la mixité des métiers dans l'entreprise, en donnant une priorité aux salariées qui souhaitent effectuer une mobilité interne vers des métiers où leur sexe est peu représenté.

*« Pour favoriser la mixité des métiers et l'évolution professionnelle des femmes dans les métiers dits masculins, les Directeurs des ressources humaines des établissements mettront en place [...] des parcours individuels permettant aux femmes qui le souhaitent d'évoluer vers des métiers techniques. » [Énergie, Grande entreprise, Accord n° 37]*

« Accepter en priorité les demandes de formation des femmes portant sur l'acquisition ou le développement des compétences des métiers 'typiquement' masculins et inversement. » [Agroalimentaire, Moyenne entreprise, Accord n° 96]

De même, le domaine des conditions de travail, lorsqu'il ne traite pas des problématiques relatives à l'articulation et aux temps partiels, est essentiellement envisagé sous l'angle de la mixité. Ainsi, les 22 entreprises qui proposent de réaliser une étude et/ou d'adapter les locaux, les machines et équipements appartiennent majoritairement à des secteurs masculinisés, dans l'optique de rendre les postes « accessibles » aux femmes. L'Anact a peut-être joué un rôle d'inspiration et de normalisation en ce domaine, par l'intermédiaire de son modèle d'analyse simplifié de RSC conçu pour les PME intégrant la santé au travail - modèle RSC pour rémunération, santé, carrière (Chappert, Blanchard, 2019). Ce modèle présente la « mixité des métiers » comme la première des quatre dimensions majeures à prendre en compte, à côté de la gestion des parcours, les conditions de travail et l'articulation des temps. Ces aménagements peuvent être simplement de prévoir des vestiaires « pour femmes », des places de parking « pour femmes enceintes » (suite à la proposition Sheryl Sandberg<sup>53</sup>, cadre dirigeante de Google puis Facebook) ou d'améliorer l'ergonomie de postes en production.

« Jusqu'à maintenant, le personnel féminin Agent de quai ou Conducteur, utilisent comme vestiaire une des pièces attenantes aux vestiaires hommes. Afin d'améliorer l'accueil et l'intégration du personnel féminin sur les postes d'Agent de quai et Conducteurs, la Direction s'engage à ce qu'un local dédié et spécifiquement prévu à cet effet, soit mis en place. » [Transports, Petite entreprise, Accord n° 56]

Action prévue	Indicateur à suivre	Objectif à atteindre	Responsables	Délai
Améliorer l'ergonomie des postes de travail en vue d'en favoriser l'accès aux personnels féminins	Bilan social Investissements Taux AT/MP Participation d'opératrices aux réunions chsct	Augmenter le taux de féminisation sur les services prod & log.	Responsables de Service + représentants au chsct+assistance de la responsable QSE	Fin 2017

[Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 92]

« Objectif de progression: adapter les conditions de travail des femmes enceintes.  
Action : Mettre à disposition des femmes enceintes la place de parking visiteur à proximité de l'entrée du bâtiment lorsque celle-ci n'est pas occupée.  
Coût de l'action: aucun coût pour l'entreprise.  
Indicateur de suivi : taux d'occupation de la place visiteur par une femme enceinte » [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 60]

Enfin, le phénomène du « plafond de verre » peut également être appréhendé de manière statique comme un problème de mixité dans les plus hautes sphères hiérarchiques, davantage que dans une perspective dynamique, sous l'angle des inégalités de carrières. Cela se traduit alors, par exemple, par un accent mis sur le recrutement de cadres plutôt que sur l'évolution interne des salariées.

« Objectifs dans le domaine de l'embauche : recrutement de salariées cadres :  
Dans le cadre du présent accord, la direction s'est engagée à porter une attention particulière aux candidatures féminines parmi les cadres, Par cette mesure, elle se fixe l'objectif d'améliorer la mixité professionnelle en augmentant le taux d'emploi féminin à des postes à responsabilité. » [Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 26]

<sup>53</sup> Sheryl Sandberg, *En avant toutes : les femmes, le travail et le pouvoir*, Jean-Claude Lattès, 2013.

Or de nombreux travaux de sociologie du travail, dont ceux de Sabine Fortino, ont montré comment la mixité au travail peut se réaliser sans modifier l'inégalité dans la promotion ou la rémunération. Cette dernière repose en effet sur les processus discrets de domination masculine, qui par exemple, à profil égal, avantagent la promotion interne des hommes dont les compétences sont reconnues par leur seule expérience et conditionne la promotion des femmes à l'obtention d'un diplôme certifiant leur professionnalisme (Fortino, 2002). Des métiers de services très féminisés, avec plus de 80 % de femmes, comme par exemple l'univers des hôtesse d'accueil, peuvent ainsi offrir des opportunités de promotion aux hommes en situation minoritaire, qui passent davantage à temps plein et sur les activités les plus valorisées (Louey, Schütz, 2015). L'entrée d'hommes dans des métiers ou des formations féminisés, au nom des bénéfices de la mixité, peut leur permettre de bénéficier d'un « escalator de verre » d'autant plus efficace que leur présence est valorisée par leurs collègues féminines, par les formateurs/formatrices et les encadrantes (Le Feuvre et Laufer, 2008 ; Lemarchant, 2017).

De manière novatrice, dans une logique d'implication des hommes dans les politiques d'égalité et de partage des tâches plus égalitaires (Fatoux et Silvera, 2011), de nombreux textes intègrent désormais les pères dans les questions de parentalité et d'articulation des temps de vie. Au nom d'une égalité qui doit désormais inclure les hommes, quelques entreprises prennent parfois des mesures de rattrapage en faveur des hommes, en matière d'embauche et parfois aussi de promotion, comme dans le cas de l'accord ci-dessous dans le secteur du numérique. Ces actions risquent alors de renforcer les « avantages cachés » des hommes dans les milieux de travail féminisés. Ils y sont certes une minorité numérique, mais ils bénéficient de la hiérarchisation symbolique du masculin qui l'emporte sur le féminin (Fortino, 2002 ; Williams, 1992).

*« Lorsqu'une promotion sera envisagée, la société se fixe pour objectif de retenir, à compétences égales, une candidature féminine là où le poste est majoritairement occupé par des hommes et une candidature masculine là où le poste est largement féminisé. »*  
[Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 66]

La logique d'égalité représentativité semble ainsi favoriser, dans une certaine mesure, la mise en place d'actions correctrices, mais elle peut aussi avoir pour effet pervers de nier la domination masculine et de défavoriser les femmes dans les secteurs et métiers où elles sont majoritaires...

## **2. L'égalité à peu de frais**

### **2.1. Les coûts de l'égalité**

La loi oblige les entreprises à évaluer le coût des mesures prévues dans les plans d'action ou les accords (art. R. 2323-12 du Code du travail). Pourtant, seuls 57 textes sur 186, soit 30 % sont conformes à cette obligation légale. Une majorité de textes ne réalise donc aucune évaluation du coût des mesures envisagées. Cette proportion, bien que faible, est beaucoup plus importante qu'en 2008 où seuls 10 % des accords analysés envisageaient le coût des mesures (Rabier, 2009). Quand il est effectif, le respect de l'obligation légale n'est souvent que partiel, une partie seulement des mesures envisagées étant budgétée. Ainsi seulement 119 extraits codés évoquent un budget (chaque extrait étant consacré à une mesure), soit en

moyenne deux extraits dans chacun de ces 57 documents (alors que les domaines d'action sont au minimum de 3 ou 4 suivant les tailles d'entreprise) (figure 16).

**Figure 16 - Mention d'un budget, chiffré ou non**

	Nombre de textes	Nombre d'extraits
Budget annoncé mais non chiffré en euros	46	81
Budget chiffré en euros	17	29
Annonce qu'il n'y aura aucun coût	6	9
Total (valable)	57	119
Sans mention de budget	129	0
<b>Total</b>	186	119

De plus, sur les 119 extraits évoquant un budget afférent, seuls 29 font référence à un budget chiffré en euros. Parmi ceux qui annoncent l'allocation d'un budget sans le chiffrer (81 extraits, dans 46 accords ou plans), le premier type de coûts envisagé en priorité sont les enveloppes de rattrapage salarial, dont la détermination est souvent renvoyée à la négociation annuelle obligatoire (NAO) – 23 textes (figure 17). Le temps de travail alloué à la réalisation de la tâche (des services de ressources humaines, de communication ou des managers) est le second type de coût envisagé – 11 textes. Le travail de la commission de suivi égalité n'est budgété que dans un seul texte dans notre échantillon, alors même que des réunions d'instance et des études de suivi peuvent être annoncées.

**Figure 17 - Types de coûts envisagés, mais non budgétés**

	Nombre de textes	Nombre d'extraits
Rattrapages salariaux (annonce d'une enveloppe mais non chiffrée)	23	26
Temps de travail alloué à la réalisation de la tâche	11	27
Budget indiqué comme étant « à estimer » par la NAO	9	10
Coût des formations envisagées	8	9
Coût du matériel pour e-learning, visioconférence ou télétravail	3	3
Coût des prestataires sollicités pour effectuer la tâche (sans définir l'enveloppe)	2	3
Coûts liés aux besoins de l'entreprise mais présentés comme associés à des mesures	2	2
Ligne budgétaire pour le fonctionnement de la Commission de suivi égalité professionnelle	1	1
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>81</b>

Cette absence récurrente d'évaluation précise du coût des mesures fait apparaître une vraie incertitude sur les moyens alloués à la mise en œuvre des politiques d'égalité en entreprise. Les 10 extraits de textes indiquant que le budget reste « à estimer » [Métallurgie, Petite entreprise, n° 35], notamment « en fonction des mesures correctrices mises en œuvre » [Transports, Petite entreprise, n° 50] ou qu'il « sera communiqué au fur et à mesure de l'application du présent accord » [Finance, Grande entreprise, Accord n° 151] témoignent de la réticence des entreprises à s'engager sur des montants clairs et définitifs dès la signature du texte.

Le flou entretenu autour des sommes allouées est particulièrement visible dans la façon dont les rattrapages salariaux sont évoqués. Sur 29 documents évoquant une enveloppe de rattrapage, seuls 6 textes fournissent le montant chiffré précis de cette enveloppe en euros ou en pourcentage de la masse salariale. Les 23 autres utilisent des formules incertaines et conditionnelles. Dans certains cas, la définition de l'enveloppe de rattrapage est laissée à la

NAO, évitant ainsi de sanctuariser le budget consacré à l'égalité, en particulier à l'égalité salariale<sup>54</sup>.

*« Moyens à mettre en œuvre : Budget d'augmentations pour rattraper les écarts, si nécessaire. »* [Juridique, Petite entreprise, Plan n° 121]

*« Si des éventuels écarts sont constatés sur certaines catégories et ne sont pas justifiés par des facteurs explicatifs, ce constat pourra donner lieu à des corrections pour lesquelles une enveloppe spécifique sera attribuée. »*  
[Énergie, Petite entreprise, Accord n° 44]

Outre le fait que les textes restent le plus souvent vagues quant aux moyens alloués aux politiques d'égalité, le souci d'œuvrer à peu de frais semble également très présent. Sur les 57 textes évoquant un budget, 6 textes indiquent que *« les mesures n'entraîneront aucun surcoût »* [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82], ou qu'elles sont estimées à *« 0 euros »* [Santé, Petite entreprise, Plan n° 175].

*« Concernant l'évaluation du coût, cette action s'inscrira dans le cadre du cahier des charges imposé aux prestataires externes de recrutement. Il ne devrait pas représenter une charge supplémentaire pour l'entreprise. »*  
[Transports, Petite entreprise, Accord n° 51]

*« Les mesures prévues dans le présent plan d'action ont un coût en termes de temps de travail, mais n'engendrent pas de coût financièrement évaluable. »*  
[Juridique, Petite entreprise, Plan n° 125]

Si certains textes font, au titre des coûts induits, mention d'un temps alloué à la mise en œuvre des politiques d'égalité par leurs dirigeants, leur service RH ou leurs managers, l'implication financière de cette mobilisation interne sur les enjeux de l'égalité femmes-hommes ne semble pas facile à estimer. Ainsi, près d'un quart des extraits ayant trait à l'évaluation des coûts porte sur le temps de travail qui sera consacré à la réalisation des objectifs fixés, celui-ci étant défini de manière plus ou moins précise selon les textes.

*« La mesure, en elle-même, n'entraîne pas de coûts particuliers. En revanche, elle induit des frais relatifs au temps passé pour :*  
*- l'élaboration de la note interne rappelant la mesure*  
*- l'élaboration du formulaire de demande d'autorisation d'absence*  
*- le traitement des demandes d'autorisation d'absence*  
*Ces coûts induits sont, à l'heure actuelle, estimés à 1h30 de travail par an (heures travaillées par le personnel dédié de la Société). »*  
[Juridique, Toute petite entreprise, Accord n° 127]

*« Coût indirect lié au temps passé sur l'élaboration d'un tableau récapitulatif par la direction : non-chiffrable. »* [Transports, Moyenne entreprise, Accord n° 48]

Le souci de favoriser l'égalité femmes-hommes à coûts constants, en l'absence de fonds publics mobilisables pour de nouvelles actions, peut expliquer l'attrait des entreprises pour les dispositifs d'aide publique existants. C'est la grande différence avec la politique du handicap, où les sanctions théoriquement versées à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph), peuvent être utilisées pour financer des actions dans l'entreprise. Dans le cas de l'égalité professionnelle, les budgets chiffrés, quand ils sont

---

<sup>54</sup> Deux monographies dans le volume 2 examinent la distribution des enveloppes de rattrapage (CONSULT-IT et INFO.Inc), voir le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

définis, sont parfois dédiés à des mesures bénéficiant d'aides publiques. Sur les 29 extraits évoquant un budget chiffré en euros, 10 concernent ainsi des aides pour les services à la personne, notamment les frais de garde d'enfants en cas de formation éloignée du domicile, qui peuvent être prises en charge *via* le CESU<sup>55</sup> et le crédit impôt famille. L'estimation des frais de mode de garde est souvent basse, entre 20 euros et 44 euros maximum par jour (*cf.* Accord n° 137 et n° 180 suivants). Elle correspond environ aux coûts complets de deux heures de baby-sitter<sup>56</sup>.

*« Il est décidé que les sessions de formation seront organisées dans un secteur géographique régional, voire au sein du magasin (et non plus au Siège) dans la majorité des cas, de manière à réduire les temps de trajet et aménager la vie familiale. Dans le cas où cette absence générerait malgré tout, compte tenu de l'horaire, une garde d'enfant payante, la société rembourserait ces frais, sur justificatifs, à hauteur d'un forfait de 20 euros par jour, dans la limite des frais engagés. NB : des frais générés par la famille ou proche sont exclus. »* [Commerce, Moyenne entreprise, Accord n° 137]

*« Mettre en place une prime de garde d'enfant en cas d'absence du parent en raison de sa présence en formation se déroulant en dehors des horaires de travail habituels de travail. Le paiement de cette prime devra être demandé par formulaire, auprès du service RH en précisant la nature des frais engagés et sera subordonné à la présentation de justificatifs de frais correspondant. Cette prime sera attribuée aux parents ayant des enfants de moins de 12 ans, elle sera attribuée suivant les forfaits suivants : 22 € pour un enfant, 33 € pour 2 enfants, 44 € pour 3 enfants ou plus. »*  
[Santé, Moyenne entreprise, Accord n° 180]

*« Développer un panel de services à la personne : 'CESU Naissance' et 'CESU Formation'. L'UES souhaite poursuivre le développement d'un panel de services à la personne pour faciliter la gestion quotidienne des salariés-parents. L'UES poursuivra son engagement à participer au financement des frais de garde lié à un déplacement pour suivre une formation nécessitant une garde d'enfants, par l'attribution d'un chèque CESU d'un montant de 40 € par jour de formation (participation de l'employeur à hauteur de 60%), dans la limite de 5 jours par année civile et par salarié. Cette limite peut être portée à 10 jours pour les salariés de retour de congé parental. La Direction s'assurera que ce dispositif soit bien communiqué aux salariés inscrits à une formation, lors de la confirmation de l'inscription. »* [Info-com, Petite entreprise, Accord n° 69]

En somme, s'il est rappelé par certains textes que la loi impose « *une obligation de moyens et non de résultats* », les objectifs d'égalité restent néanmoins peu associés à des budgets clairs et autonomes. Nombre des mesures semblent privilégiées en raison soit de leur coût nul, soit des aides publiques qu'elles permettent d'obtenir, soit de la possibilité de les mettre en œuvre à ressources constantes.

## **2.2. Les rappels du droit : des « mesures » à coût nul**

De nombreuses « mesures » présentées comme des actions ne sont en fait que des rappels du droit, qui peuvent néanmoins produire certains effets. Les déclarations de principes sont majoritaires parmi les énoncés présents dans les textes. Elles composent la quasi-totalité des préambules, ceux-ci affirmant communément l'attachement de l'entreprise au principe d'égalité, qu'il s'agisse d'égalité de traitement ou de non-discrimination. Ces déclarations sont

---

<sup>55</sup> Chèque emploi service universel.

<sup>56</sup> Le cas de l'entreprise la plus généreuse sur cet aspect, une multinationale du conseil en informatique, est détaillé dans le volume 2 (Accord n° 69, CONSEIL TECH), voir le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

aussi présentes dans les domaines d'action, au sein desquels l'entreprise, la direction ou les partenaires sociaux « s'engagent », « reconnaissent » ou encore « affirment » le principe d'égalité.

*« [L'entreprise] **affirme** que le principe d'égalité entre les femmes et les hommes tout au long de la vie professionnelle est un droit. Elle dénonce tout comportement ou pratique qui pourrait s'avérer discriminant à l'encontre des salarié(e)s. Dans le respect de ces principes, il est réaffirmé que les actes de gestion doivent s'appuyer sur des éléments objectifs indépendants de tout critère lié au sexe des salariés. »*  
[Info-com, Petite entreprise, Plan n° 63]

*« L'entreprise **affirme** le principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail. Il affirme que l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes constitue l'un des fondements de l'égalité professionnelle. À cette fin, les différents éléments composant la, rémunération doivent être établis sur des critères identiques pour les femmes et les hommes. »* [Juridique, Petite entreprise, Accord n° 111]

Si l'affirmation de grands principes n'implique aucune mesure concrète, le flou est cependant entretenu par les formules employées, en particulier lorsqu'il s'agit du seul contenu proposé par les entreprises dans le domaine d'action concerné. Les accords et plans d'action s'apparentent alors davantage à des chartes ou des codes de conduite plutôt qu'à l'agenda concret des politiques à mettre en œuvre.

*« Les parties **conviennent** que les mêmes conditions de travail seront assurées aux femmes et aux hommes au sein de l'entreprise, sans aucune distinction. »*  
[Santé, Moyenne entreprise, Accord n° 183]

Quelques textes assortissent leurs déclarations de principe d'une référence aux articles de loi correspondants. Ainsi, 16 textes mentionnent les dispositions du Code du travail relatives au principe de non-discrimination, et deux d'entre eux renvoient également au Code pénal. Que le droit soit explicitement cité ou non, il constitue un référentiel fort dans la façon dont les entreprises pensent et formulent leurs mesures, et peut dans les cas les plus optimistes signifier son appropriation au sein des entreprises. Une part importante des mesures proposées par les accords sont en réalité des explicitations de dispositions légales, ou de leurs conséquences en termes de pratiques acceptables telles qu'elles sont notamment validées par la jurisprudence. Par exemple, pour le domaine « embauche », plusieurs textes proscrirent pour la tenue des entretiens les questions discriminatoires ou ayant trait à la vie personnelle (20 textes), et présentent cette disposition comme une mesure. Le droit positif ne le dit pas directement, mais c'est une interprétation validée par la jurisprudence : il y a donc bien là quelque chose qui va au-delà de la simple redite des textes, pour penser déjà leurs conséquences en termes de pratiques acceptables.

*« Les entretiens de recrutement sont identiques et toute question pouvant se révéler discriminante est proscrite. Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement en raison de critères discriminants comme le sexe, l'orientation sexuelle, la situation de famille ou l'état de grossesse. »* [Juridique, Petite entreprise, Plan n° 131]

*« L'état de grossesse d'une femme ne doit pas être pris en considération pour refuser de l'embaucher ou mettre fin à la période d'essai. En conséquence, il est interdit de rechercher ou de faire rechercher toute information concernant l'état de grossesse de l'intéressée. La femme candidate à un emploi n'est pas tenue de révéler son état de grossesse. Toute discrimination liée à l'état de grossesse tombe sous le coup des sanctions pénales de l'article 225-1 du Code pénal. »* [Commerce, Petite entreprise, Accord n° 138]



Dans d'autres cas, les dispositions du Code du travail servent de point de départ à la mesure adoptée par les négociateurs, qui en étendent le contenu ou le périmètre d'action. Ainsi, l'une des mesures les plus reprises par les textes est-elle la rédaction sous une forme « neutre » des offres d'emploi, comme c'était déjà le cas à la fin des années 2000 (Rabier, 2009). Sur les 105 textes qui mentionnent cette mesure, la plupart se contentent d'un rappel de la loi *a minima*, c'est-à-dire l'usage d'une terminologie neutre du point de vue du sexe. D'autres vont cependant plus loin en déployant une approche plus structurelle, en essayant de contrer les stéréotypes sexistes et de présenter le poste de manière à ne pas reproduire les rôles sociaux. À noter que les textes étudiés étant déposés en 2014 et 2015, ils ne peuvent avoir intégré les conseils du *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe* du Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCEF, 2015). Plusieurs textes font d'ailleurs à ce titre des essais d'écriture inclusive dans leurs formulations.

*« Pour toute annonce/offre d'emploi, l'entreprise s'engage à recourir systématiquement à la mention H/F. Le mode opératoire de recrutement de l'entreprise fera uniquement référence au niveau d'étude, à la nature des diplômes, aux expériences passées et compétences acquises. »* [Transports, Petite entreprise, Plan n° 50]

*« [L'entreprise] s'assurera que les offres d'emploi ou de stage seront rédigées de manière non sexuée, objectives et non discriminantes. La Société s'assurera notamment que les formulations choisies pour décrire la fonction la rende accessible et attractive aussi bien aux hommes qu'aux femmes. »* [Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 166]

*« 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. »* [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 135]

De manière massive, les actions concrètes envisagées reposent sur l'implication des services RH ou des managers, pensés comme les rouages-clés des politiques d'égalité.

### **2.3. L'implication des managers et des services RH comme solution-clé**

Dans le domaine de l'articulation des temps (entre vie professionnelle et vie familiale), où sont concentrées la majorité des actions concrètes, trois mesures sur les cinq les plus citées consistent à agir sur les pratiques des RH ou des managers (*figure 18*) : organisation du temps de travail, notamment des réunions et déplacements (78), prise en compte des souhaits de mobilité (38) ou des questions de l'articulation des temps lors des entretiens annuels (12). Même si ces mesures sont présentées comme destinées à tous les profils de femmes, sans distinction, on peut souligner qu'implicitement, ce sont les contraintes professionnelles des femmes cadres qui sont ici visées. Sont rarement évoquées les questions des horaires atypiques ou de nuit, du temps partiel subi et des horaires fragmentés, plus développées chez les ouvrières et employées, notamment dans les secteurs féminisés du commerce, des services à la personne ou de la santé. Dans ce domaine, les entreprises sont cependant prêtes à investir, mais en octroyant des jours d'absence exceptionnelle pour que le/la salarié-e réalise du travail parental (54 textes), davantage qu'en finançant des services à la personne de type crèche ou assistante maternelle (12 textes).

**Figure 18 - Mesures les plus présentes dans le domaine de l'articulation des temps**

Types de mesures	Nombre de documents proposant cette mesure	Exemple de mesure
Organiser le travail et les réunions à des horaires compatibles avec la vie familiale ou personnelle	78	« Les responsables de services veillent notamment à prendre en compte les contraintes de la vie familiale dans l'organisation des réunions et des déplacements professionnels. Ainsi, sauf cas exceptionnels, les réunions doivent être planifiées pendant les horaires habituels de travail et les réunions trop matinales ou lors de la pause déjeuner doivent être évitées surtout si elles ne sont pas planifiées. » [Agroalimentaire, Moyenne entreprise, Accord n° 96]
Octroi de jours d'absence pour contraintes familiales	54	« L'entreprise souhaite confirmer la possibilité d'absence exceptionnelle de courte durée (inférieure ou égale à une demi-journée) justifiée par une contrainte personnelle ou familiale, sous réserve de l'accord de la hiérarchie, avec obligation de compenser le temps d'absence à un moment convenu. Cette absence devra être indiquée via la rédaction d'une feuille d'absence et sur le relevé d'heures. » [Énergie, Moyenne entreprise, Accord n° 36]
Prendre en compte les souhaits des salariés en matière de temps de travail ou de mobilité	38	« Dans l'hypothèse où une mobilité géographique liée à une évolution professionnelle est envisagée pour un(e) salarié(e) dont les contraintes familiales rendent particulièrement difficile cette mobilité, la hiérarchie, en liaison avec le gestionnaire RH, étudiera son dossier en envisageant d'autres alternatives. » [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 63]
Aides services à la personne	21	« Conscient que les services de proximité, permettent aux collaborateurs de gagner du temps et participe ainsi à un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, l'entreprise permet à ses collaborateurs et collaboratrices présents sur le site de Paris de bénéficier, sur critères d'éligibilité, du service de crèche inter-entreprise situé à proximité du site de Paris, et le cas échéant, contribue au financement de cet accueil. » [Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 71 - appartient à un grand groupe]
Évoquer en entretien la question de l'articulation des temps de vie	12	« La société porte une attention particulière à l'équilibre vie privée/professionnelle, thème qui fait d'ailleurs l'objet d'un échange entre les salariés et leurs managers, lors de l'entretien de progrès professionnel. Afin de prévenir les risques psychosociaux et favoriser l'expression des salariés, il est donné la possibilité aux salariés de faire part de leur avis à ce sujet. » [Commerce, Moyenne entreprise, Accord n° 149]

Dans le domaine de la formation continue, un constat similaire peut être dressé. On constate dans ce domaine une surreprésentation des mesures reposant sur une évolution des pratiques managériales et RH déjà existantes, pouvant donc être mises en œuvre à moindres frais. Pour compenser les inégalités d'accès à la formation, sont principalement proposées des évolutions de l'organisation des formations (67), des entretiens au retour de congé maternité (62) et un *monitoring* sexué des participant·e·s aux formations (47) (figure 19). La possibilité de formations qualifiantes non-mixtes, offertes à certains profils de femmes, pour leur permettre notamment de passer du niveau maîtrise au statut cadre, ou de se réorienter vers des métiers techniques masculins, n'est jamais évoquée dans notre échantillon, contrairement aux années 1980 où cette mesure était souvent la seule envisagée (Laufer, 2003).

**Figure 19 - Mesures les plus présentes dans le domaine de la formation**

Types de mesures	Nombre de documents proposant cette mesure	Exemple de mesure
Agir sur les modalités d'organisation des formations	67	« Le service des ressources humaines privilégiera l'organisation des actions de formation à proximité du lieu habituel de travail. Ainsi, la venue des formateurs sera privilégiée, dans la mesure du possible, au déplacement de plusieurs salariés d'un même établissement. De même, le service ressources humaines aura pour objectif d'organiser les formations, dans la mesure du possible, pendant les horaires habituels de travail. » [Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 26]
Entretien pour évaluation des besoins et droits de formation après un congé	62	« A l'occasion de l'entretien prévu à l'article L.1225-57 du code du travail dont bénéficie tout salarié qui revient d'un congé parental d'éducation, examiner les besoins en formation au vu des évolutions du poste de travail et faire un compte rendu d'entretien pour tous les salariés reçus. » [Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 108]
Assurer une gestion égalitaire de la répartition des formations	47	« À métier égal/statut égal : la proportion de formations entre les hommes et les femmes, toutes catégories confondues, doit être identique. En conséquence, il est fixé un objectif de progression : veiller à ce que le pourcentage de femmes formées soit identique à celui des hommes dans la même catégorie. » [Construction, Toute petite entreprise, Plan n° 11]
Réalisation d'un diagnostic ou d'un suivi	9	« Pour cela, les parties s'engagent à suivre le taux d'accès à la formation des personnels de la clinique au cours de chaque année avec la répartition H/F. L'action prévue est la mise en place d'un tableau de suivi des effectifs H/F ayant suivi une formation ou une information au cours de l'année N-1. » [Santé, Petite entreprise, n° 175]
Informers sur les formations possibles et les droits à la formation	8	« De plus, l'entreprise souhaite favoriser l'information et la promotion du Compte Personnel de Formation pour des actions de formations identifiées lors de l'entretien de seconde partie de carrière. » [Construction, Petite entreprise, Plan n° 1]

Enfin, comme cela a déjà été évoqué, pour le **domaine d'action relatif à l'embauche**, la mesure la plus fréquemment proposée concerne la « neutralisation » des offres d'emploi publiées (présente dans 105 textes). De même, en ce qui concerne le domaine des promotions, parmi les cinq mesures les plus fréquentes, quatre mesures reposent uniquement sur une évolution des pratiques RH ou managériales (*figure 20*) : améliorer la transparence dans les mobilités internes (19 textes), réaliser des entretiens annuels non discriminants (17), faire un *monitoring* sexué des promotions (17) ou proposer des entretiens de retour de congé (13). Seules les prestations individualisées, souvent réservées aux cadres supérieures, de type *coaching* ou *mentoring*, impliquent de solliciter un prestataire externe et supposent donc un budget spécifique.

**Figure 20 - Mesures les plus présentes dans le domaine de la promotion**

Types de mesures	Nombre de documents proposant cette mesure	Exemple de mesure
Améliorer l'identification des postes disponibles pour des mobilités internes	19	« La promotion interne doit être accessible tant aux femmes qu'aux hommes qui composent l'entreprise. Il convient de vérifier ce précepte et par là-même l'application de la politique Ressources Humaines à tous les niveaux de la hiérarchie. Chaque poste vacant, lors d'une création ou devenu vacant suite à un départ, fait systématiquement l'objet d'une annonce interne grâce à l'outil messagerie, et ce avant d'enclencher la recherche externe. » [Commerce, Moyenne entreprise, Accord n° 137]
Coaching /mentoring	18	« Afin de favoriser la promotion de la mixité professionnelle, l'entreprise s'engage dans l'accompagnement des femmes au 'leadership au féminin' à travers la mise en place d'ateliers et de formations ciblées. » [Finance, Petite entreprise, Plan n° 155 - appartient à un groupe bancaire multinational]
Appliquer l'égalité de traitement dans les évaluations réalisées lors des entretiens annuels	17	« Dans cette optique, l'entreprise incitera les managers, dans le cadre de l'entretien annuel d'appréciation et de développement, à prendre en compte comme axe d'appréciation le principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes pour la progression des collaboratrices au sein de l'entreprise, notamment en veillant dès que possible à accroître le nombre de femmes qui accéderont à des fonctions à responsabilités, quel que soit leur niveau de classification ou leur niveau statutaire. » [Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 167]
Monitoring - Réaliser un suivi des promotions par sexe pour s'assurer de leur égale répartition	17	« L'entreprise se donne pour objectif de dénombrer chaque premier trimestre de l'année les promotions professionnelles accordées aux hommes et aux femmes de l'entreprise et à vérifier la cohérence de ces nombres avec la proportion d'hommes et de femmes de l'entreprise » [Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 62]
Proposer un entretien après congé	13	« Par ailleurs, l'entretien professionnel sera proposé dès la reprise du salarié et intégrera une mise à jour des informations sur l'actualité et l'évolution éventuelle de l'organisation. » [Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 166]

Le tableau ci-dessous (*figure 21*) recense l'ensemble des personnes désignées dans les textes comme des acteurs de la mise en œuvre de l'accord ou du plan d'action. En premier lieu, 34 % des textes ne désignent aucun acteur de la mise en œuvre des engagements sur l'égalité femmes-hommes, ce qui recoupe souvent des plans très déclaratifs et peu outillés. Surtout, il montre la prépondérance des managers et des services RH comme acteurs de la mise en œuvre de la politique égalité, cités respectivement par 49 % et 43 % des textes. Certes, les guides concernant les politiques d'égalité avancent souvent que la condition nécessaire de leur adhésion est que ces politiques soient soutenues par la hiérarchie et portées par la direction. Et les responsables hiérarchiques, responsables de l'attribution des augmentations, des promotions, sont à l'origine d'une grande partie des discriminations constatées.

Que ce soit sous la forme d'un accord ou d'un plan, la politique d'égalité est donc considérée comme relevant en priorité de la responsabilité de la ligne managériale, de manière descendante, et non co-construite avec les salarié·e·s, en fonction de leurs demandes ou besoins. Les instances de représentation du personnel (Comité d'entreprise, notamment sa commission de suivi ou CHSCT) sont présentées comme des acteurs secondaires de la mise en œuvre, tout comme les salarié·e·s. Enfin peu de dispositifs visent directement les victimes potentielles, sous forme de cellules visant à enregistrer et traiter des réclamations ou plaintes, de manière anonymisée ou non.

**Figure 21 - Acteurs de la mise en œuvre de l'accord ou du plan d'action**

	Nombre de documents désignant au moins une fois ces acteurs de la mise en œuvre	% sur tous textes	% sur les textes évoquant un acteur
Management - encadrement - hiérarchie	91	49	75
Service RH	81	44	66
Direction	23	12	19
IRP	23	12	19
Salarié·e·s de l'entreprise	12	6	10
Comité de pilotage - Commission de suivi	7	4	6
CHSCT	6	3	5
Médecin du travail	5	3	4
Prestataires et sous-traitants	5	3	4
Comité d'entreprise	5	3	4
Expertise externe	5	3	4
Personnel dédié (chef.fe ou chargé.e de mission, référent.e égapro)	4	2	3
Service Santé au travail	4	2	3
Organismes publics	2	1	2
Autres	4	2	3
<b>Total</b>	122	66	100
Ne désignent aucun acteur de la mise en œuvre	64	34	-
<b>Total</b>	186	100	-

En lien avec cette orientation, les managers et les services RH sont également le public cible des mesures proposées. Compte tenu de la responsabilité qui leur incombe de mettre en application les accords ou les plans, les négociateurs anticipent en effet la nécessité de les mobiliser et de les sensibiliser à la question de l'égalité. Ainsi, dans la plupart des domaines d'action, on trouve des mesures visant à susciter leur engagement (*figure 22*)<sup>57</sup>. Cette responsabilisation managériale de l'égalité doit beaucoup à la diffusion des dispositifs dits de *soft law*, tels que les chartes et les labels, élaborés conjointement par les pouvoirs publics et les milieux entrepreneuriaux. Ces dispositifs sont porteurs de catégories et de modes d'action qui impliquent de « mobiliser les collaborateurs, les sensibiliser, les former et communiquer » selon un extrait du Cahier des charges du Label Diversité, créé en 2008.

<sup>57</sup> Deux monographies dans le volume 2 reviennent sur des mesures volontaristes peu fréquentes dans l'échantillon, comme une Charte des temps élaborée par le réseau de femmes cadres (Accord n° 152 – ASSURANCE) ou un outil d'aide pour les managers pour réaliser des entretiens d'évaluation sans biais de genre (Info-com, Grande entreprise, Accord n° 79 - PUBLIC INFO). Voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

**Figure 22 - Mesures pour susciter l'engagement des acteurs**

Types de mesures	Documents proposant cette mesure	Exemple de mesure
<b>EMBAUCHE</b>		
Sensibiliser les recruteurs	66	« Nous nous fixons pour objectif de sensibiliser les personnes impliquées dans le recrutement aux stéréotypes femmes/hommes » [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 145]
Rédaction d'une charte sur le recrutement	6	« Mise en place d'une charte du recrutement à destination des fournisseurs (intermédiaires du recrutement), des écoles et des managers, mettant en avant : - Le principe de non- discrimination appliqué dans l'entreprise que ce soit pour les recrutements externes ou internes - L'existence d'un accord d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle - Les mesures en vigueur dans l'entreprise favorisant l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale. » [Finance, Moyenne entreprise, Plan n° 154]
<b>REMUNERATION</b>		
Information des Services RH et des managers	23	« Mobiliser les services RH, la chaîne des responsables hiérarchiques et les responsables métiers avant l'attribution des augmentations individuelles pour que la pluralité des interlocuteurs consultés garantisse des décisions les plus objectives possibles, indépendantes du genre des collaborateurs, et rappeler les obligations légales en matière d'égalité salariale. » [Finance, Moyenne entreprise, Plan n° 170]
<b>ARTICULATION DES TEMPS</b>		
Formation et sensibilisation des managers à l'articulation	18	« Sensibiliser l'encadrement à la gestion du temps des équipes pour favoriser une réelle conciliation entre vie professionnelle et vie familiale et privée. » [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 143]
Rédaction d'une charte des temps	5	« Les partenaires sociaux conviennent d'accroître le niveau de sensibilisation des managers et des collaborateurs à une meilleure gestion du temps professionnel, afin d'optimiser l'organisation du travail. Par conséquent, la 'Charte de bonne tenue des réunions', élaborée à l'initiative des membres du réseau [mixité] de l'entreprise, sera systématiquement affichée dans les nouvelles salles de réunion et les espaces de convivialité réservés aux salariés. Un rappel des règles à respecter pour mieux travailler ensemble fera l'objet d'une publication annuelle sur l'outil collaboratif de partage d'informations. » [Finance, Petite entreprise, Accord n° 152 – ASSURANCE FRANCE]
<b>PROMOTION</b>		
Former, sensibiliser les managers et services RH	10	« Sensibiliser les managers à ce que, lors des entretiens annuels, il n'y ait aucune distinction de genre » [Info-com, Grande entreprise, Accord n° 79 – PUBLIC-INFO]
<b>FORMATION</b>		
Actions de sensibilisation à l'égalité en général	8	« Sensibiliser les managers sur l'égalité professionnelle en augmentant le nombre de managers formés à la problématique de l'égalité professionnelle. » [Transport, Moyenne entreprise, Accord n° 48]
Sensibiliser managers et RH sur l'égal accès la formation	3	« Sensibiliser les responsables hiérarchiques sur la nécessité de proposer de manière identique des actions de formation aux femmes et aux hommes au sein d'une même catégorie professionnelle. » [Énergie, Grande entreprise, Accord n° 37]
<b>CONDITIONS DE TRAVAIL</b>		
Sensibiliser les managers	2	« Sensibiliser les managers sur la charge de travail des salariés à temps partiel : Lors de la campagne des entretiens annuels réalisés un fois par an, l'entreprise s'engage à sensibiliser les managers via le mode opératoire qui leur est destiné. L'effectivité de cette mesure sera présentée lors de la présentation du rapport de l'égalité professionnelle. » [Finance, Petite entreprise, Plan n° 169]

Une des entreprises étudiées, siège d'une grande chaîne hôtelière, dans un groupe signataire d'une charte internationale de la diversité et d'un accord diversité en 2010, explicite dans son accord le rôle central de la sensibilisation des managers dans son dispositif d'égalité.

*« La sensibilisation du management. Les organisations syndicales et la direction soulignent la nécessité d'un véritable engagement du personnel encadrant de faire de l'égalité professionnelle une réalité dans l'entreprise. Afin d'assurer la promotion de la démarche relative à l'égalité professionnelle et dans le but de garantir son développement, les parties conviennent de l'importance d'impliquer tous les acteurs de l'entreprise et notamment le personnel d'encadrement. A cet effet, l'ensemble des Comités de Directions des marques et des fonctions supports a été sensibilisé au sujet de la diversité et à la lutte contre les stéréotypes par l'intervention d'un organisme reconnu comme spécialiste dans ces domaines. »*

[Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 166 – 60 % de femmes]

Dans une société de services informatiques, l'accord négocié avec un représentant syndical territorial (le secrétaire adjoint de l'Union Locale FO, seul signataire) est présenté comme s'inscrivant dans la suite d'autres initiatives patronales : signature de la Charte diversité (2005), de la Charte de la parentalité (2008) et obtention du Label égalité (2009). Le descriptif des actions menées en matière de recrutement montre un élargissement du public-cible des seuls managers aux salariées.

*« En 2006 : Mise en place du CV anonyme (sexe, état civil et nombre d'enfants) ;  
- Adaptation du process recrutement (sourcing, rédaction des offres, formation des salariés effectuant des entretiens et principe de co-décision pour tous les recrutements) ;  
- Sensibilisation de tous les managers.  
- En 2007 : formation de tous les managers aux préjugés et aux stéréotypes.  
- Depuis 2008, formation progressive des salariés (1/2 journée) aux préjugés et aux stéréotypes ;  
- Mise en place de contacts possibles en cas d'inégalités de traitement ou d'attitude sexiste (coordonnées disponibles dans l'intranet). »*

[Info-com, Moyenne entreprise, n°81 – 24 % de femmes]

À la confluence du droit et des pratiques gestionnaires, les actions portées par les textes qui donnent aux managers un rôle pivot dans la réalisation de l'égalité professionnelle participe à diffuser une conception de l'égalité femmes-hommes pensée sur un mode individuel, « *au cas par cas* », comme l'illustre la pratique prédominante de l'entretien individuel (annuel ou *ad hoc*). L'égalité est donc pensée comme une dimension supplémentaire à rajouter aux dispositifs de gestion individualisée du personnel, sans analyser les éventuels biais discriminants ou sexistes nichés au cœur des outils de gestion individualisée sur compétences et objectifs.

*« Des critères objectifs liés à la qualité du travail accompli et la performance du collaborateur. Il s'agit d'évaluer l'activité professionnelle du salarié au regard de la réalisation des objectifs fixés notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation. À ce titre, et afin de garantir une mise en œuvre efficace de ce dernier critère, chaque responsable hiérarchique recevra annuellement ses collaborateurs pour valider, lors de cet entretien annuel, **l'atteinte des objectifs fixés et la fixation de nouveaux objectifs.** »*

[Construction, petite entreprise, plan n° 8]

Non seulement le diagnostic ainsi conduit repose sur la situation personnelle du salarié concerné, mais nombre de mesures prévues dans les textes sont soumises à la discrétion des managers ou des services RH. Qu'il s'agisse de l'octroi d'autorisations d'absence, de l'aménagement du temps de travail ou de l'accès à une formation, les droits sont attribués le plus souvent après analyse des situations individuelles et accord du responsable hiérarchique ou du service RH. De la même façon, lorsque des mesures d'accompagnement des salarié·e s sont proposées, telles que les prestations de *coaching* ou de *mentoring* pour les cadres

supérieures ou « à potentiel », c'est à la hiérarchie et aux services RH d'identifier les personnels qui en bénéficieront.

*« En cas de formation de remise à niveau ou d'adaptation aux évolutions technologiques, la formation sera prise en charge au titre du plan de formation avec l'accord du manager et de la DRH. »* [Métallurgie, Petite entreprise, Plan n° 16 – 31 % de femmes]

*« Le salarié dont l'enfant ou le conjoint handicapé ou en longue maladie ou l'ascendant dépendant vivant sous le toit du salarié nécessite des soins permanents et à heure fixe, pourra bénéficier s'il en fait la demande auprès de la DRH et sur présentation d'un certificat médical, d'un aménagement d'horaires, en accord avec le manager concerné. Ces demandes seront examinées, au regard de leur compatibilité avec l'organisation de l'activité et du service aux clients. »*

[Finance, Grande entreprise, Accord n° 156 – 54 % de femmes]

Cet octroi conditionnel n'est pas sans risque. En soumettant ces mesures à une requête auprès de la hiérarchie, les négociateurs semblent ignorer la problématique bien identifiée dans l'analyse des politiques publiques du « take up », c'est-à-dire du non-recours aux dispositifs proposés. Les salarié·e·s ne disposent pas en effet à part égale des ressources nécessaires pour faire valoir leurs droits auprès de la hiérarchie, avec une possible sélectivité sociale dans le recours aux dispositifs en théorie offerts à tous. Dans les pays anglo-saxons, les dispositifs d'horaires aménagés de type *flexi-time*, voire de congés maternité payés par l'entreprise, sont souvent destinés en priorité, voire réservés uniquement, aux femmes diplômées et cadres (Cockburn, 1989).

Les inégalités professionnelles entre femmes et hommes sont ainsi moins pensées en termes collectifs et structurels qu'en termes individuels, devant faire l'objet d'un traitement au cas par cas. Concernant les écarts de situation, très peu d'entreprises se dotent, à l'instar de cette grande entreprise d'informatique (Plan n° 79), d'outils de *monitoring* pour identifier les situations « à risque de discrimination », comme une absence d'augmentation individuelle ou de formation depuis plus de 3 ou 5 ans, ou un décrochage par rapport à la rémunération moyenne à profil égal (ancienneté, diplôme, métier). Le rare cas présent dans notre échantillon est un grand groupe de télécommunications qui semble mener une politique d'égalité volontariste<sup>58</sup>, de manière similaire au cas étudié de manière approfondie par Clotilde Coron (Coron, 2016 ; Coron, Pigeyre, 2018).

*« Chaque année, en cours d'année, la direction fait une projection des taux d'accès à la formation par sexe, âge et statut et engage un plan d'action afin de réduire les éventuels écarts constatés et étudie en priorité les actions pour les collaborateurs(trices) non formés depuis 3 ans et plus. Le plan d'action est décidé, sur proposition de la direction de la formation, en partenariat avec le RH et le manager qui décident ensemble de la formation nécessaire et appropriée pour le ou les collaborateurs(trices) en question. »*

[Info-com, Grande entreprise, Plan n° 86 – 40 % de femmes]

La responsabilité de l'identification de la situation à risque est généralement renvoyée du côté des salarié·e·s : à elles ou eux de déposer une réclamation ou requête, auprès d'instances internes plus ou moins bien identifiées, sur le modèle individuel des dispositifs anglo-saxons de réclamations internes ou « *grievance*<sup>59</sup> », qui eux sont très formalisés. Une commission

<sup>58</sup> Volontarisme au niveau de la direction nationale, avec des déclinaisons locales plus ou moins avancées, suivant les contextes des établissements et l'engagement des responsables égalité et RH (Coron, 2015).

<sup>59</sup> En Angleterre, instauré par la loi de 1992 sur les Relations de travail, le « *Acas Code of Practice on disciplinary and grievance procedures* » est un guide élaboré par une agence de conciliation publique indépendante (Acas). Cette agence édicte des bonnes pratiques pour traiter de manière formelle les



paritaire chargé d'étudier ces cas de réclamations a ainsi été prévue par une grande entreprise d'informatique<sup>60</sup>.

*« Dans le cadre de cet accord, il est institué une commission paritaire dont le rôle sera d'examiner toute requête portée par un salarié s'estimant lésé par un écart de rémunération. La commission devra examiner la situation et déterminer si :*

*1. l'écart est significatif*

*2. l'écart est justifié par des critères objectifs tels que le diplôme, l'ancienneté, l'âge, l'expérience professionnelle ou bien encore la performance individuelle.*

*Dès lors qu'un écart significatif et non justifié est constaté, des mesures correctives devront être apportées. La commission paritaire est composée de deux membres de la Direction, ainsi que d'un membre par organisation syndicale représentative signataire. Elle se réunira autant de fois que nécessaire, c'est-à-dire dès lors qu'un cas sera porté à sa connaissance, et ce dans les plus brefs délais. »*

[Info-com, Grande entreprise, Plan n° 67]

Cette approche individualisée du risque discriminatoire présente l'avantage de rendre les inégalités plus faciles à justifier, notamment par des différences de compétences ou de performance. Ce lien avec la performance individuelle, notamment pour la détermination des promotions et des rémunérations, est très présent dans les textes.

*« Dans l'entreprise, chaque collaborateur a une rémunération composée d'une partie fixe et d'une partie variable, récompensant sa performance individuelle. Il est rappelé que la part variable de la rémunération issue de la performance individuelle peut engendrer des différences de rémunération à qualification et niveau identiques; ces différences ne traduisent pas une situation discriminatoire. »* [Info-com, Petite entreprise, Plan n° 82]

*« La société poursuivra les efforts engagés en vue de garantir l'évolution des femmes et des hommes, selon les mêmes critères basés uniquement sur la performance de la personne, ses compétences métier et son expérience professionnelle. »*

[Construction, Petite entreprise, Plan n° 3]

Cette approche est aussi visible dans les mesures de formation, sensibilisation et mobilisation en direction des encadrants, lesquels sont invités à ne tenir compte dans leurs évaluations et décisions que des compétences et des performances individuelles des salarié·e·s qu'ils dirigent.

*« Informer les managers : avant les périodes d'attribution des rémunérations variables ou des augmentations individuelles, **les managers se verront rappeler les principes guidant le présent accord** en matière de promotion et de rémunération. Cette information rappellera que les décisions relatives à l'évolution des rémunérations ne peuvent être fondées que sur la base du professionnalisme, de la performance, des compétences et des contributions constatées, conformément au Management Way. Les principes d'équité et d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes seront aussi rappelés. »*

[Énergie, Grande entreprise, Accord n° 41]

*« Assurer l'égalité de rémunération pour un homme et une femme occupant le même poste dans l'entreprise à condition que les paramètres suivants soient reconnus comme équivalents : la performance réalisée, le diplôme pris en compte ainsi que les critères d'évolution propre au parcours professionnel au sein du Groupe (ancienneté, âge, ...). **Ce point fera l'objet de recommandations auprès de l'encadrement lors de la revue annuelle des salaires.** »* [Juridique, Moyenne entreprise, Accord n° 120]

---

réclamations individuelles des salarié·e·s en interne et ainsi éviter les contentieux juridiques. Les tribunaux tiennent compte de la mise en œuvre de ce code en cas de contentieux, et son non-respect peut augmenter le montant de pénalités contre les employeurs.

<sup>60</sup> Voir Plan n° 67 (CONSULT-IT), voir volume 2, Document d'études n° 232, Dares, 2019.

## 2.4. Une faible transformation des processus organisationnels et peu d'attention aux discriminations indirectes

Les mesures visant à un changement plus structurel des pratiques des acteurs sont avant tout présentes dans le domaine de l'articulation entre vie professionnelle et personnelle ou familiale. Elles concernent plus rarement l'embauche, les promotions et la rémunération. Pour reprendre la distinction entre les mesures de court-terme (nettoyage formel des procédures managériales déjà existantes) et mesures de long terme (modification en profondeur des organisations de travail) élaborées par Cynthia Cockburn (1989), les mesures de long terme visant à rendre les entreprises plus inclusives sont relativement minoritaires. Ces analyses confirment les constats déjà avancés auparavant (Laufer et Silvera, 2005 ; Rabier, 2008).

### ➤ Horaires de réunion et télétravail

En matière d'articulation vie professionnelle-vie personnelle ou familiale, 78 accords ou plans d'action choisissent d'agir sur l'organisation et les dispositifs de travail. La mesure la plus représentée consiste à définir de manière plus ou moins précise des règles pour la tenue des réunions ou des formations (67 textes). Les entreprises peuvent rappeler que « *les réunions, formations et séminaires doivent être organisés sur des plages horaires compatibles avec la vie privée* ». Elles peuvent aussi préconiser des jours, des heures ou des lieux, ou encore encourager l'usage des visioconférences. L'accord couvrant le siège d'une multinationale du conseil<sup>61</sup>, constitue l'une des propositions les plus complètes et les plus contraignantes en la matière.

*« Toutes les réunions doivent avoir lieu à l'intérieur des horaires collectifs soit entre 9h30 et 17h30 en respectant la pause déjeuner (à adapter en fonction des spécificités liées aux horaires collectifs des différents sites de rattachement de l'UES).[...]Il est conseillé de prendre en compte également la situation des salarié(e)s à temps partiel pour planifier les réunions, en évitant les mercredis. Cette précaution pourra également s'appliquer dans la planification des journées de formation. En complément, et pour être conforme à la politique de remboursement des frais de l'UES, les réunions peuvent être organisées par conférence téléphonique ou par visioconférence pour éviter les déplacements. Les plannings sont établis le plus en amont possible pour permettre aux salariés concernés de s'organiser au mieux. »* [Info-com, Petite entreprise, Accord n° 69]

Dans une bien moindre mesure, le télétravail est également présenté comme une solution potentielle aux problèmes d'articulation (13 entreprises). Toutefois, cette proposition est assortie de réserves dans plusieurs textes, la question de la « compatibilité » de ce mode de travail avec le fonctionnement de l'entreprise ou les contraintes de certains postes de travail nécessitant une présence physique étant une préoccupation récurrente des employeurs.

*« Afin de pouvoir répondre à des sollicitations ponctuelles et spécifiques de projets ou de dossiers un dispositif de télétravail ponctuel sera étendu aux collaborateurs non télétravailleurs. Pour des situations exceptionnelles, les collaborateurs pourront effectuer une demande ponctuelle de télétravail via l'ESS pour validation par sa hiérarchie. »* [Juridique, Moyenne entreprise, Accord n° 120]

La prudence affichée par certains textes vis-à-vis du télétravail peut aussi venir des représentants syndicaux, redoutant l'isolement et les horaires extensifs de travail réel que cela pourrait impliquer, ou l'inégal accès au télétravail suivant les postes ou les sites. Dans

---

<sup>61</sup> Voir Accord n° 69 (CONSEIL TECH), voir volume 2, Document d'études n° 232, Dares, 2019.

l'accord suivant d'une petite entreprise de métallurgie, il est ainsi précisé que ce dispositif doit rester exceptionnel et à la demande du ou de la salarié·e.

*« Le télétravail consiste à permettre au salarié de travailler depuis son domicile. Il n'est possible que lorsque le poste occupé (activité, autonomie, outils...) le permet, après avis du médecin du travail au regard de la santé du salarié et accord de la personne en charge des ressources humaines. Le télétravail doit rester exceptionnel (limité aux deux cas ci-dessous), temporaire et sur demande du salarié. »*

[Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 26]

➤ **Transparence et objectivation des processus**

En matière de transformation des pratiques organisationnelles, on peut signaler des mesures visant à introduire plus de transparence dans les décisions et pratiques, notamment par le recours à des outils systématisés de gestion, en matière d'embauche, de promotion et de rémunération. Par exemple, 24 textes proposent de publier sur l'intranet ou sur un autre support la liste des postes disponibles (figure 23). Ce type d'actions visant à rendre plus transparents les processus RH et les décisions managériales, à en limiter l'arbitraire par des règles collectives, sont présentes de manière transversale dans les textes. Au total, 43 textes proposent des mesures ou des modalités de mises en œuvre allant dans ce sens, dispositions que l'on retrouve plutôt dans des moyennes et grandes entreprises ayant des services de ressources humaines permettant d'assurer une traçabilité des actes de GRH.

**Figure 23 - Exemple de mesures visant à davantage de transparence**

<b>Embauche</b>	<i>« Afin d'éviter toute discrimination salariale à l'embauche selon le sexe du candidat, il a été décidé de faire apparaître systématiquement et dès le dépôt de l'offre d'emploi auprès du pôle emploi, le montant du salaire. Ainsi toute revue à la baisse de celui-ci sera suspicieuse et demandera systématiquement des éléments explicatifs objectifs. »</i> [Commerce, Moyenne entreprise, Accord n° 137]
<b>Promotion</b>	<i>« La ligne hiérarchique concernée s'efforcera de justifier auprès de la Direction des Ressources Humaines, à l'occasion des demandes de promotion professionnelle, les raisons pour lesquelles son choix s'est porté sur une personne de tel sexe et non sur une personne de l'autre sexe dès lors que les salariés potentiellement concernés sont placés dans une situation identique. »</i> [Info-com, Moyenne entreprise, Plan n° 73]
<b>Rémunération</b>	<i>« Une action de communication concernant les modalités de cette campagne de révision salariale sera préalablement adressée à l'ensemble des collaborateurs. Le manager renseignera la matrice qui sera adressée à la DRH pour mise en œuvre de la décision. Toutes les propositions devront être justifiées. »</i> [Finance, Grande entreprise, Accord n° 157]
<b>Formation</b>	<i>« Préalablement à son retour, le/la salarié(e) est de nouveau reçu(e) ou contacté(e) par sa hiérarchie ou son responsable ressources humaines (...). À cette occasion, sa situation professionnelle est précisée et toutes les actions de formation nécessaires à l'exercice des responsabilités confiées sont arrêtées. Cet entretien fait l'objet d'une formalisation écrite et une copie du document est remise au ou à la salarié(e). »</i> [Finance, Grande entreprise, Accord n° 162]
<b>Articulation</b>	<i>« La demande d'utilisation des droits au congé « capital parentalité » figurant sur le compte doit être présenté par écrit par le (la) salarié(e) à son responsable hiérarchique et au service des ressources humaines au moins deux mois avant le début de la suspension du contrat de travail (...) La société doit apporter une réponse au (à la) salarié(e) dans le mois suivant la réception de la demande. »</i> [Info-com, Petite entreprise, Accord n° 84]

De manière moins fréquente, des outils peuvent être employés pour guider et objectiver la prise de décision concernant les salarié·e·s : il s'agit souvent de rappeler des grilles de rémunération (16 textes) ou plus rarement de grilles d'évaluation des candidats à l'embauche

(4 textes). La méthode de recrutement par simulation (MRS) ou « *méthode des habiletés* », mise en place par Pôle emploi afin de lutter contre le chômage des faiblement diplômés, est également citée par deux textes. Elle est parfois utilisée comme support au recrutement de femmes sans qualification dans des métiers techniques à dominante masculine. On notera qu'en dépit d'une préoccupation affichée pour la mixité, seuls 7 textes de l'échantillon préconisent de diversifier les canaux de recrutement. Il s'agit, pour la plupart, d'entreprises où la main-d'œuvre est fortement qualifiée et masculine.

En dehors de l'embauche, le recours à des outils de gestion est également envisagé dans le domaine de la rémunération, accompagnant la tendance à l'individualisation des rémunérations et parcours professionnels, particulièrement développée dans les secteurs qualifiés qui emploient de nombreux cadres (Barreau et Brochard, 2003 ; Brochard, 2008). Ces dispositifs peuvent être destinés à évaluer la performance individuelle en interne, ou même à déterminer le montant des salaires à l'embauche. Mais aucun texte ne va jusqu'à construire un guide d'évaluation non-discriminante ou non-sexiste du personnel, que ce soit pour l'évaluation de la performance ou du potentiel<sup>62</sup>.

*« Créer des groupes de travail (service RH et managers) afin de co-construire un outil commun/uniformisé pouvant être utilisé comme aide à l'analyse de la performance d'un collaborateur. Les critères d'évaluation pourraient porter sur le savoir-être, les valeurs de l'entreprise. Les savoir-faire métiers et les objectifs fixés. »*

[Juridique, Petite entreprise, Plan n° 112]

Ces changements organisationnels sont dans l'ensemble de faible portée, dans la mesure où ils n'impliquent pas de remises en question des modes de fonctionnement de l'entreprise. Certaines entreprises vont jusqu'à revendiquer que, si l'égalité peut contribuer à la performance économique, elle ne doit surtout pas entraver cette dernière.

*« L'Entreprise souhaite également tenir compte des enjeux business et organisationnels en proposant des actions compatibles avec la poursuite de son activité sans envisager de bouleversements dans son fonctionnement. »*

[Commerce, Moyenne entreprise, Plan n° 141]

### ➤ **L'absence de traitement des discriminations indirectes**

Ce traitement superficiel des mécanismes de l'inégalité transparaît également dans le peu d'attention portée par les textes étudiés aux discriminations indirectes, pourtant intégrées dans le droit français depuis 2001, et renforcées par l'aménagement de la charge de la preuve depuis 2008 (Lanquetin, 2009). Ainsi, alors que selon l'enquête Emploi en 2017, près de 8 emplois à temps partiels sur 10 sont occupés par des femmes, particulièrement des employées et ouvrières peu qualifiées<sup>63</sup>, l'incidence du temps partiel sur la carrière des salariées concernées, leur accès à la formation et aux promotions ne fait l'objet d'aucun traitement correctif systématique. La situation des salariées à temps partiel fait uniquement l'objet de déclarations de principes et de rappel du droit.

<sup>62</sup> À noter que la fédération UGICT-CGT travaillait sur un projet de guide au moment de la rédaction de ce rapport en 2017-2018.

<sup>63</sup> Exactement 3 885 milliers de femmes travaillent à temps partiel contre 1 164 milliers d'hommes. Le taux d'emploi à temps partiel chez les femmes cadres est de 16,8 % contre 19,4 % pour les ouvrières qualifiées, 28,1 % pour les employées qualifiées, 40,4 % pour les ouvrières non qualifiées et 49,8 % pour les employées non qualifiées. Voir « Une photographie du marché du travail en 2017 », *Insee Première*, n° 1694, avril 2018.

*« Les salariés à temps partiel doivent bénéficier des mêmes possibilités d'accès à la formation professionnelle que les salariés à temps plein. »*  
[Agroalimentaire, Petite entreprise, Accord n° 101]

*« Les effectifs à temps partiel étant constitué d'une part significative de femmes, une vigilance particulière sera portée aux salariés à temps partiel afin de ne pas les pénaliser par rapport aux salariés à temps complet. »*  
[Finance, Moyenne entreprise, Accord n° 164]

*« Une attention particulière sera également portée par la fonction RH à la situation des salariés de familles monoparentales, titulaires d'un contrat de travail à temps partiel, et qui souhaiteraient une évolution vers un temps plein. »*  
[Juridique, Moyenne entreprise, Accord n° 118]

Si ces déclarations sur le temps partiel relèvent de principes impulsés au niveau national et européen, elles sont néanmoins le signe d'une prise de conscience. Rien de tel n'est observé en ce qui concerne une autre forme d'emploi touchant de façon privilégiée les femmes, à savoir les contrats à durée déterminée. Les femmes composent pourtant 3 CDD sur 5 en 2017 selon l'enquête Emploi<sup>64</sup>. Les inégalités structurelles dont sont victimes les femmes, qui sont davantage concernées par ce type de contrats, ne sont prises en compte ni en termes de formation et d'évolution professionnelle, ni en termes de rémunération. On ne trouve par ailleurs aucune mesure indiquant, par exemple, que ces salariées seraient prioritaires pour une embauche en CDI. Les CDD ne sont d'ailleurs souvent pas inclus dans les diagnostics, et cette grande entreprise de l'agroalimentaire revendique même explicitement le choix d'exclure ces salarié·e·s contractuels des mesures adoptées.

*« Concernant ce deuxième domaine d'actions [la rémunération], il est décidé de "limiter" le champ d'action au personnel permanent. L'UES se fixe comme objectifs : de mettre en place un tableau de suivi par tranche de salaire (incluant uniquement le salaire de base) avec une répartition hommes-femmes, secteur d'activité et catégorie socioprofessionnelle destinée à détecter et remédier aux écarts potentiels de rémunération à fonction et compétence égale. »*  
[Agroalimentaire, Grande entreprise, Accord n° 98 – 18 % de femmes]

Plus fondamentalement, la question lancinante de la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine dans les grilles de classification n'est presque jamais soulevée. Les salariées les moins qualifiées, comme les plus précaires, apparaissent délaissées par les mesures que prévoient les textes, y compris dans les secteurs où elles constituent une part significative de la main-d'œuvre, tels que le commerce ou la santé humaine. Les accords et plans d'action paraissent en fait bénéficier principalement aux segments les plus favorables du marché du travail : les secteurs en croissance (numérique, transport), et les salariées les plus qualifiées.

---

<sup>64</sup> Les CDD représentent 2 576 milliers d'emplois en 2017 ; 12,9 % des femmes travaillent en CDD contre 8,8 % des hommes. L'intérim est une forme d'emploi précaire moins fréquente (701 milliers d'emplois), mais plus masculine ; 4,1 % des hommes travaillent en intérim contre 1,8% des femmes. cf. « Une photographie du marché du travail en 2017 », *op. cit.*

### 3. L'égalité par et pour les mieux dotés ?

#### 3.1. Des enveloppes dans les secteurs en croissance

Plus encore que dans les autres domaines, le souci qu'ont les entreprises de contenir les dépenses afférentes à l'égalité entre en contradiction avec la nécessité de supprimer les inégalités dans le domaine de la rémunération. En effet, il est difficile de réduire les écarts de salaires sans y allouer un budget spécifique. Les entreprises étant légalement obligées de définir des mesures portant sur la rémunération, équipées d'objectifs et d'indicateurs, font preuve d'une certaine inventivité et proposent des types de mesures variés n'impliquant pas une ligne budgétaire dédiée : réaliser un diagnostic (54 textes), sensibiliser les managers (23), élaborer des outils d'aide à l'attribution des rémunérations (16) ou fixer la rémunération avant l'embauche (14) (figure 24). Les entreprises du secteur financier (banques, assurances, mutuelles) font preuve d'inventivité pour réguler les rémunérations individualisées.

**Figure 24 - Mesures n'impliquant pas de ligne budgétaire spécifique dans le domaine de la rémunération**

Nom	Nombre de documents proposant cette mesure	Exemple de mesure
Réalisation en interne d'un diagnostic ou suivi	54	« Réaliser un bilan annuel portant sur les embauches pour vérifier que, sur un même poste, à diplôme et expérience professionnelle équivalents, la rémunération proposée à l'embauche a été analogue. Mener chaque année une étude périodique des éventuels écarts de rémunération liés au genre, par CSP. » [Commerce, Petite entreprise, Plan n° 135]
Information des RH et des managers	23	« Sensibiliser le management aux outils de rémunérations existant : Les responsables de centres (optique, Ehpad, ...) seront sensibilisés lors des réunions trimestrielles. » [Finance - Mutuelle, Petite entreprise, Plan n° 169]
Mise en place d'outils d'aide à la décision pour l'attribution des rémunérations	16	« La direction s'engage à mettre à disposition des managers une matrice d'aide à la décision pour l'attribution des mesures salariales (à compter de la campagne 2016). La matrice précisera pour chaque collaborateur un indice de priorité relatif. Cette matrice sera composée selon des critères objectifs : emploi/métier, classification, ancienneté dans la classification, rémunération, comparatif avec la rémunération des collaborateurs exerçant le même emploi avec la même ancienneté et classification, compétences. » [Finance, Grande entreprise, Accord n° 157]
Fixer la rémunération à l'embauche avant la diffusion de l'offre d'emploi	14	« Lors du recrutement d'un salarié à un poste donné, le niveau de la rémunération afférente à ce poste est déterminé avant la diffusion de l'offre d'emploi, sans discrimination de sexe. » [Finance, Petite entreprise, Plan n° 163]

Toutes ces mesures n'impliquent pas de coûts si ce n'est le temps consacré par les managers. De manière générale, sur la rémunération, on trouve principalement des déclarations d'intention annonçant la volonté de l'entreprise de supprimer les écarts dans le cas où ces derniers seraient constatés.

*« En cas d'identification d'écarts entre les femmes et les hommes ne pouvant être expliqués par un écart de performance ou d'ancienneté, la direction mettra en place des mesures pour les réduire au moment de la révision annuelle des salaires.*

*Actions à mettre en place : compte tenu de la situation, les signataires s'accordent pour contribuer à réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. »*  
[Transports, Moyenne entreprise, accord n° 45 – 30 % de femmes]

La prudence contenue dans ces formules peut s'expliquer par la crainte des entreprises de s'exposer à des pénalités ou des contentieux si elles reconnaissent des écarts de rémunérations, et de devoir dès lors négocier des enveloppes de rattrapage pour les compenser (surtout si elles l'ont déjà fait par le passé). L'absence d'engagement concret montre également leur réticence à s'engager sur la mise en place d'enveloppes de rattrapage. Ainsi, la mesure la plus citée dans le domaine de la Rémunération consiste en l'application (de manière plus ou moins étendue) de l'obligation légale de neutraliser les effets des congés maternité, paternité et parentaux sur les rémunérations des salarié·e·s concerné·e·s (mesure présente dans 61 documents). Cette action n'est cependant, à une exception près, jamais associée à des montants chiffrés. Par ailleurs, dans notre échantillon, seuls 25 textes mentionnent une enveloppe de rattrapage salarial, laquelle n'est chiffrée que dans six cas, avec des montants allant de 500 euros par an à 1,5 million d'euros sur trois ans (*figure 25*).

**Figure 25 - Entreprises définissant dans leur texte une enveloppe chiffrée de rattrapage salarial**

Entreprise	Définition de l'enveloppe de rattrapage salarial
<i>Info-com, Petite entreprise, Accord n°69 - CONSEIL TECH</i>	« Budget et échéancier de ces mesures de rattrapage salarial. Le budget est de <b>1,5 millions d'euros</b> sur l'exercice triennal <b>2015-2017</b> . Chaque année, un budget complémentaire sera alloué dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire, compte tenu des préconisations de la commission de suivi de l'accord et de l'expertise annuelle d'estimation des écarts, de manière à atteindre un objectif de suppression des écarts salariaux dans les six années à venir. »
<i>Finance, Grande entreprise, Accord n°151 - MUTUELIA</i>	« À compter de l'année <b>2016</b> , et chaque année durant la durée de l'accord, l'entreprise consacrera une enveloppe de <b>0,1 % de la masse salariale brute</b> à la réduction de ces inégalités. Cette enveloppe sera utilisée sur proposition de la DRH aux responsables. »
<i>Info-com, Grande entreprise, Accord n°77 - cas INFO.Inc</i>	« Soucieuse de se doter de moyens financiers dédiés au traitement des éventuels écarts salariaux constatés, les parties conviennent de définir une réserve budgétaire spécifique. Une réserve budgétaire de 0,3 % de la masse salariale du périmètre de population retenu pour la méthodologie, est prévue pour les années fiscales 2015 et 2016. Pour l'année fiscale 2017, une réserve budgétaire de 0,1 % de la masse salariale des salaires retenus pour la méthodologie des entités concernées, est prévue. À titre d'information, la valorisation monétaire de cette réserve totale de <b>0,4 % de la masse salariale</b> au 31 octobre 2014 sur la période de trois ans ( <b>2015-2017</b> ) et à effectif constant, représente un montant théorique avoisinant <b>1,2 millions d'euros</b> . »
<i>Finance, Moyenne entreprise, Accord n°168</i>	« Si à compétence, expérience et ancienneté égales, et pour des salariés effectuant expressément les mêmes tâches tout en ayant le même périmètre de responsabilité, des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes sont objectivement constatés, l'entreprise s'attachera à les réduire le cas échéant. Une enveloppe annuelle de <b>25 000 euros bruts</b> sera allouée pour l'année <b>2015</b> afin de corriger les éventuels écarts. »
<i>Info-com, Petite entreprise, Plan n°82</i>	« Pour le réajustement des rémunérations suite à la nouvelle classification qui interviendra en novembre ou décembre 2015, il est convenu la mise en place d'une enveloppe spécifique dédiée à cet unique objet (donc totalement indépendante de l'enveloppe des augmentations collective et individuelle 2015) d'un montant global de <b>5 000 euros net</b> de charges patronales pour <b>2015</b> . »
<i>Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n°109</i>	« Si des différences de salaires non justifiées par des critères objectifs (liés à l'âge, l'ancienneté, la qualification, la fonction) entre les hommes et les femmes dans chacune des catégories socioprofessionnelles, un budget spécifique de <b>500 euros</b> distinct de celui prévu pour les mesures individuelles sera dédié pour cette année <b>2015</b> aux mesures de résorption des écarts. »

Le caractère exceptionnel de ces six cas retient l'attention. L'analyse contextuelle montre qu'il s'agit dans cinq cas d'entreprises présentes sur des marchés dynamiques (finance, informatique et télécommunications) avec un profil de main-d'œuvre majoritairement qualifiée. Cette double caractéristique peut expliquer l'investissement financier consenti non seulement du fait des marges financières disponibles mais également en raison du retour potentiel en termes d'image et d'attraction de « talents », dans un secteur en tension sur les recrutements. Le dernier cas (Plan n° 109) est plus atypique puisqu'il s'agit d'une usine productrice de fromages, en milieu rural, avec une majorité d'ouvrières ; il faut néanmoins préciser que le montant de l'enveloppe allouée au rattrapage salarial est en comparaison faible (1 500 euros sur trois ans). Enfin, dans trois cas sur cinq, il s'agit de PME (de 50 à 299

salariées) filiales de grands groupes. Même si le faible nombre d'entreprises concernées ne permet pas de monter en généralité, l'appartenance à un secteur dynamique et à un groupe semblent favoriser la prise d'engagements financiers en faveur de l'égalité professionnelle<sup>65</sup>.

On notera pour finir que, dans le cas des enveloppes de rattrapage, contrairement à la plupart des mesures déjà analysées, la nature du texte apparaît avoir une incidence. En effet, parmi les six textes mentionnant des enveloppes chiffrées, seuls deux sont le fruit de plans d'action et quatre sont issus d'un accord négocié. Pour les enveloppes non chiffrées, 13 sont contenues dans des accords et 6 dans des plans d'action. En somme, 17 accords contre 8 plans proposent des rattrapages salariaux. La présence de syndicats dans l'entreprise paraît favoriser la mise en œuvre de mesures de rattrapage salarial. Le fait que les montants ne soient pas toujours définis peut d'ailleurs s'expliquer par le renvoi de cette négociation à la NAO.

L'égalité professionnelle, à travers la question centrale des rémunérations, semble être ainsi davantage accompagnée de moyens financiers dans les entreprises relevant de secteurs dynamiques, appartenant à un groupe et où le dialogue social fonctionne.

### 3.2. Vers une « égalité élitiste » ?

#### ➤ Une cible explicite ou implicite de population privilégiée : les femmes cadres

De manière transversale, les femmes cadres apparaissent comme la cible privilégiée des accords et des plans d'action, en particulier dans les entreprises en croissance ou qui emploient du personnel qualifié. Les actions ciblées sur la catégorie des femmes cadres sont parfois implicites autour de la question de la promotion ou des rémunérations variables (pratiques plus répandues et écart plus élevé dans cette catégorie), mais sont parfois explicitées, comme dans cet accord d'une banque concernant le domaine de la formation.

*« Deuxième action : poursuite des efforts concernant la formation des femmes de la catégorie cadre. Un diagnostic des besoins de formation managériale des femmes sera effectué lors de la préparation du projet de plan de formation. Les femmes cadres seront inscrites en priorité dans les sessions de formation. Une communication sur les actions de développement des compétences sera mise en place par la diffusion de messages lors de la préparation du projet de plan de formation. »*

[Finance, Moyenne entreprise, accord n° 153]

Les hautes maîtrises, susceptibles d'accéder à un statut cadre, peuvent également être citées par certains textes dans le domaine de la promotion interne. Cependant, les mesures qui leur sont destinées restent peu formalisées, voire uniquement déclaratives.

*« Tous les niveaux d'encadrement, intermédiaire et supérieur, doivent être accessibles aux femmes de la même manière que pour un homme. À ce titre, une attention particulière sera portée aux candidatures pour un passage cadre, par cursus ou au mérite. »* [Info-com, Grande entreprise, plan n° 67]

Il est à noter qu'en matière de formation continue, les cadres sont beaucoup mieux lotis que les non-cadres, et que les femmes ouvrières et employées accèdent moins à la formation

---

<sup>65</sup> Trois monographies dans le secteur de l'informatique (CONSEIL TECH, INFO.Inc et PUBLIC INFO) explorent la négociation et la distribution des enveloppes de rattrapage ; voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.



professionnelle que leurs homologues masculins<sup>66</sup> (Gossiaux, Pommier, 2013). Les mesures les plus offensives en matière d'égalité apparaissent ainsi cibler de façon privilégiée l'encadrement. C'est le cas, par exemple, des programmes de *coaching* ou de *mentoring*, prévus pour les femmes qui accèdent à une position managériale, et visant à soutenir le « leadership au féminin » ou le « management au féminin ». Ces dispositifs sont davantage développés dans les grandes entreprises ou les filiales des grandes entreprises, avec une concentration de population cadres, notamment dans deux secteurs, l'énergie et les banques-assurances.

*« Soutenir le 'management au féminin' : chaque DRH région veillera à inclure dans son plan de formation régional les modules de formations en lien avec la mixité pour ses cadres femmes et à les inscrire dans le cadre équitable de ses moyens »*

[Énergie, Grande entreprise, accord n° 37]

*« Afin de favoriser la promotion de la mixité professionnelle, l'entreprise s'engage dans l'accompagnement des femmes à travers le 'leadership au féminin' à travers la mise en place d'ateliers et de formations ciblées. »*

[Finance, Petite entreprise, Plan n° 155 - appartient à un groupe multinational]

De même, les rares mesures de discrimination positive consistent en des quotas pour les femmes cadres, institués par certaines entreprises en matière d'embauche ou de promotion, comme cette direction régionale d'un groupe multinational d'énergie (Plan n° 39). Si cette définition des objectifs s'explique par la sous-représentation des femmes dans la catégorie des cadres supérieurs, il n'en reste pas moins que la solution privilégiée n'inclut pas la progression en interne de salariées de grades inférieurs.

*« Objectifs quantitatifs :*

*• % de femmes sur l'effectif 2014 : 18 %*

*• % de femmes recrutées dans le domaine technique en 2014 : 3 % en exécution, 8 % en maîtrise et 30 % en cadre. »*

[Énergie, Moyenne entreprise, Plan n° 39]

L'un des accords les plus significatifs de ce privilège accordé aux cadres est celui d'un grand cabinet d'avocats, organisation très féminisée avec 60 % de son personnel composé de femmes (accord n° 119). Dans chaque domaine, les mesures sont déclinées par catégorie socioprofessionnelle : « personnel administratif », « juristes et autres techniciens », et « avocats ». Cette distinction n'est cependant pas établie pour traiter de manière spécifique les inégalités dont sont victimes les salariées les moins qualifiées, avec des assistantes ayant des écarts de rémunération et de promotion marqués. Au contraire, les mesures les plus fortes sont réservées aux avocates, tandis que celles en faveur des assistantes sont subordonnées aux besoins de l'entreprise. On appréciera ici l'écriture au masculin-neutre pour les assistants, dont plus de 80 % sont des assistantes.

*« Personnel administratif*

*Les avocats ont besoin d'assistants 'spécialisés' pouvant exercer certaines tâches techniques avec initiative, autonomie et autocontrôle, tout en étant supervisés. L'évolution du métier de secrétaire en général et de l'organisation de notre cabinet en*

---

<sup>66</sup> Selon l'enquête sur la formation des adultes de 2012, ce sont les cadres qui suivent le plus de formations : dans l'année, 68 % d'entre eux y ont eu accès pour raisons professionnelles, contre 37 % des ouvriers. Alors que chez les cadres et les professions intermédiaires la même proportion d'hommes et de femmes accèdent aux formations professionnelles, chez les ouvriers et les employés la participation des femmes est nettement inférieure à celle des hommes (Gossiaux, Pommier, 2013).

*particulier et la recherche du maintien de l'employabilité du personnel administratif rendent nécessaires l'adaptation du personnel administratif et l'évolution de celui-ci vers plus de technicité. La mise en place de ce programme de formation est un des moyens de répondre à cette problématique. L'objectif est donc la poursuite des cycles du certificat de qualification interne avec l'inscription de 50 personnes/cycle.*

#### **Avocats et juristes**

*Le cabinet souhaite accompagner les professionnels femmes et hommes dans leur évolution en les aidant à repérer leurs points forts et axes de développement dans une perspective d'évolution et/ou de mobilité. Dès lors qu'un changement de statut est envisagé par la hiérarchie, un accompagnement personnalisé sera mis en place si nécessaire, notamment sous la forme d'un tutorat. »*

[Juridique, Grande entreprise, Accord n° 119]

La priorité donnée aux femmes cadres dans les actions en matière d'égalité n'est cependant pas toujours aussi explicite. Elle infuse les textes de façon plus discrète par les thématiques qui sont privilégiées, ainsi que par la manière dont elles sont traitées. C'est particulièrement le cas pour le thème de l'articulation des temps entre vie professionnelle et vie personnelle et, plus précisément, des mesures relatives à l'organisation du temps de travail. L'exemple déjà cité de l'encadrement des horaires de réunion (*cf. supra*) vise avant tout les cadres, qui se plaignent particulièrement de l'intensification du travail et de la porosité des temps de travail et des temps de vie, avec les nouvelles technologies. Les réunions occupent une part importante de leur agenda, et sont « unanimement décriées et vécues comme chronophages » (Cousin, 2008). Les dispositifs d'articulation des temps de vie sont envisagés comme la condition pour faciliter l'évolution professionnelle des femmes vers des postes à responsabilités, marqués par la norme de la disponibilité extensive (Guillaume, Pochic, 2007 ; Laufer, 2005). Certains postes d'encadrement ont été en effet considérés pendant longtemps comme incompatibles avec des horaires régulés ou surtout un temps partiel. Quelques entreprises affirment également vouloir lutter contre le « présentisme », version négative d'une présence au travail prolongée au détriment de l'efficacité et du bien-être du salarié, qui concerne là encore au premier rang les salariés cadres.

*« Une meilleure articulation entre activité professionnelle et exercice de la responsabilité familiale est gage d'un meilleur accès des femmes aux postes à responsabilité et peut favoriser le recrutement de femmes dans la catégorie cadres. »*

[Finance, Moyenne entreprise, Plan n° 154 – 60 % de femmes]

Outre le rapport de force favorable à la prise en compte des aspirations des salariés qualifiés, le développement des réseaux féminins leur offre un espace pour porter leurs réclamations ou s'organiser en groupes d'intérêts ayant l'écoute bienveillante de la direction (Boni-Le Goff, 2013). En effet, depuis les années 2000, se sont développés différents types de réseaux féminins regroupant des cadres, structurés autour de grandes entreprises et de grandes écoles parisiennes, à l'initiative de quelques consultantes, entrepreneures et femmes d'affaires (Boni-Legoff, 2010 ; Blanchard, Boni-Legoff, Rabier, 2013 ; Rabier, 2013). Certains sont des réseaux inter-entreprises comme European Professional Women Network (EPWN), le Cercle InterElles dans le secteur des hautes technologies<sup>67</sup>, ou Financi'Elles dans le secteur financier. D'autres réseaux rassemblent les femmes cadres de grandes entreprises du CAC40, comme Interp'Elles (groupe EDF), WIN (GDF-Suez), Innov'Elles (Orange), Mixcity (BNP Paribas), Women@Renault, Women Engaged (Groupe PSA), Accent sur Elles (Accenture), WE

---

<sup>67</sup> En 2016, il rassemble des réseaux féminins de dix grandes entreprises du CAC40 (Air Liquide, Areva, Assus, HP, IBM, Intel, Lenov, Orange, Nexter, Schlumberger) et le CEA.

(Areva), etc. Ces réseaux féminins sont identifiés comme des « nouveaux acteurs de l'égalité professionnelle » (Laufer, 2014), leurs réflexions et propositions sont souvent reprises par les pouvoirs publics et les journalistes ; ces réseaux sont estimés à plus de 450 en 2016. À l'inverse, les femmes du bas de l'échelle sont peu investies dans des organisations syndicales et associatives qui leur permettraient de mobiliser davantage autour de leur situation, d'autant que leurs conditions de travail et d'emploi leur offrent peu de marges de manœuvre pour le faire (Benquet, 2013 ; Nizzoli, 2015)<sup>68</sup>. L'absence de porte-paroles organisés représentant les femmes employées et ouvrières est une dimension centrale pour comprendre pourquoi leurs intérêts et préoccupations spécifiques sont minorés dans les plans d'actions et même dans les accords négociés (Pochic, Guillaume, 2013).

➤ **Des quotas pour le Gotha : une politique symbolique ?**

Cependant, au sein même de la catégorie des cadres, tous les grades ne sont pas l'objet de la même attention. Quelques mesures, en particulier dans les grandes entreprises ou dans les secteurs très qualifiés, sont ainsi centrées sur une poignée de femmes cadres supérieures. C'est le cas des « viviers » internes, des programmes de détection des « talents » et autres formations destinées aux plus hauts niveaux hiérarchiques. Les entreprises de taille moyenne ou grande affichent ainsi leur volonté de privilégier les femmes à « haut potentiel ».

*« Mise en place d'un programme de détection des talents : des comités, composés de managers et de la RH, ont lieu afin d'identifier les talents hommes et femmes. Par ailleurs, un processus d'identification et d'accompagnement des « successeurs » est mis en place consistant à établir une liste de personnes avec un certain nombre de femmes pouvant être éligibles aux postes de direction au sein de l'UES et plus largement au sein du groupe dans un délai de deux à trois ans. »*

[Info-com, Moyenne entreprise, Accord n° 68]

*« Encourager les femmes à construire leur réseau et à promouvoir leur potentiel à travers la participation à des conférences spécifiques, comme la Women's International Networking ainsi qu'à certains ateliers. Proposition ciblée, en français, de participation à cette conférence auprès de l'ensemble des femmes reconnues comme des Talents. »*

[Commerce, Moyenne entreprise, Plan n° 141]

Le programme évoqué dans ce plan n° 41 d'une filiale française d'une multinationale américaine du commerce a concerné trois femmes lors de l'exercice précédent, tout comme celui prévu dans le plan n° 97 d'une filiale française d'un groupe agroalimentaire, lui aussi multinationale américaine, ciblé sur les cadres supérieures.

*« Maintien d'une formation 'Achieving your best self' à destination des femmes des grades 10 et 11. Pour la France, la société envisage que 3 femmes bénéficient de cette formation pour la durée d'application du plan. »*

[Agroalimentaire, Petite entreprise, Plan n° 97]

Il s'agit donc de politiques destinées à une toute petite minorité numérique mais mobilisant pourtant une part des rares budgets définis dans les accords. Ainsi, parmi les 29 extraits de textes qui définissent des budgets chiffrés en euros, 4 concernent spécifiquement les plus hauts niveaux de la hiérarchie, à l'image de l'accord n° 77 de cette multinationale de services informatique<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> Deux monographies (MUTUELIA et POWER) reviennent sur le rôle des réseaux féminins (de cadres) dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

<sup>69</sup> Voir le cas INFO.Inc dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

« *Doter le réseau féminin de moyens financiers annuels. C'est également dans cette optique de développement professionnel, qu'il existe dans l'entreprise un réseau de femmes très actif, sponsorisé par les Comités de Direction, à l'origine de nombreuses initiatives, telles que conférence, séminaire, programme de mentoring... Dans l'objectif de renforcer la présence de ce réseau, la Direction de l'entreprise dédiera annuellement un budget de 5 000 € à ce réseau, ce qui lui permettra de mener à bien les activités en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et de participer pleinement à la promotion de la mixité en entreprise. La direction tient à renforcer sa coopération avec ce réseau dans le souci commun de l'égalité professionnelle femmes-hommes qui les anime.* » [Info-com, Grande entreprise, Accord n° 77]

« *Évaluation du coût de cette mesure = recrutement d'une manager senior, directrice ou associée. Frais du cabinet de recrutement 26 000 €. Temps consacré aux entretiens de recrutement 720 € (12 entretiens sur la base d'un taux horaire chargé de 60€). Le coût total de cette mesure est estimé à 26 720 €.* »  
[Juridique, Petite entreprise, Plan n° 116]

À l'instar de ce qui se passe dans la fonction publique, les actions les plus offensives en matière d'égalité sont focalisées sur le haut des organigrammes et quelques femmes sur-sélectionnées, ce qui contribue à créer dans les entreprises une politique d'égalité à deux vitesses ou d'« égalité élitiste » (Jacquemart, Le Mancq, Pochic, 2016 ; Pochic, 2018). Au sein de l'État, la récente politique de « nomination équilibrée » favorise une minorité de femmes énarques, issues de milieux sociaux privilégiés, circulant entre les secteurs privé et public, alors que les femmes des échelons intermédiaires se trouvent confrontés à la restriction de leurs espaces d'opportunité de promotion interne dans les réformes de la fonction publique (Marry *et al.* 2017), De plus, aucun texte ne remet en question le processus de sélection des « talents » sur des critères comportementaux, alors même que ses effets discriminant envers les femmes ont été démontrés dans plusieurs recherches académiques (Pochic et Guillaume, 2007 ; Laufer, 2005).

Les mobilisations pour l'accès des femmes au pouvoir économique (Boni, Blanchard, Rabier 2013), consacrées par la loi Copé-Zimmermann instituant des quotas de femmes dans les conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises, ont contribué à diffuser cette perspective de l'égalité professionnelle « par le haut ». On la retrouve dans les accords et les plans d'action de cinq très grandes entreprises, dont trois dans le secteur de l'énergie et deux dans l'agroalimentaire qui évoquent la féminisation des comités de direction. Toutes les grandes entreprises<sup>70</sup> sont désormais concernées par les quotas de féminisation progressive des conseils d'administration et de surveillance, soit environ 920 entreprises. Même si l'évaluation de cette mesure est difficile à réaliser en dehors des plus grandes entreprises du SBF 120 (HCEfh-CSEP, 2016), elle a peut-être contribué à légitimer le principe de féminisation de l'encadrement supérieur dans un grand nombre d'entreprises. Cette féminisation des instances de direction a parfois été justifiée par les effets en cascade qu'elle pouvait générer, avec des femmes dirigeantes devenant des modèles pour les autres femmes, elles-mêmes sensibles au sexisme au travail et en position de pouvoir transformer les organisations. Malheureusement, les dispositifs concrets témoignent d'une égalité pour l'instant focalisée sur le haut, et négligent les problématiques spécifiques du salariat féminin subalterne.

---

<sup>70</sup> Les entreprises cotées au SBF 120 et les entreprises de plus de 50 salariés avec un chiffre d'affaire de plus de 50 millions d'euros.

### 3.3. *L'information des salarié·e·s sur leurs droits : une mesure négligée ?*

Informé·e·s sur le niveau des inégalités sexuées dans leur entreprise, et des actions qui vont être mises en œuvre pour y remédier, est en soi une mesure favorisant une « culture de l'égalité ». Cependant, sur 186 textes, seule la moitié (95 textes) précise sous quelle forme l'accord ou le plan d'action, que ce soit le texte intégral ou une synthèse, sera diffusé dans l'entreprise. La publicité est souvent pensée par l'employeur qui tient la plume de ces textes prioritairement en direction de l'administration du travail (Direccte et prud'hommes) et des membres des IRP (négociateurs et délégués syndicaux, membres élus du comité d'entreprise, délégués du personnel). La diffusion plus large à destination des salarié·e·s est souvent appréhendée de manière minimale et datée : par simple voie d'affichage dans les locaux (69 occurrences) ou simplement tenu à disposition des salarié·e·s qui le demandent (20). Enfin, alors que la rédaction d'une synthèse du plan, contenant une sélection d'indicateurs et d'objectifs chiffrés, est une obligation légale depuis le décret du 9 juillet 2011, elle n'est expressément indiquée que dans une minorité de cas (37 textes sur 186, soit 19 %).

Dans cette grande entreprise de vente de vêtements, la direction présente ainsi dans son plan comme une action, l'affichage de la synthèse du plan d'action dans les locaux, ce qui est le simple respect du droit. Les syndicats avaient quant à eux demandé une communication plus avancée en direction des salarié·e·s, et notamment l'élaboration d'un guide synthétisant les dispositifs ouverts aux salarié·e·s (98 % de femmes)<sup>71</sup>. En l'absence de communication de la direction envers les salarié·e·s, les organisations syndicales se chargent alors parfois de la diffusion de l'accord en version intégrale, ou sous une version synthétique, notamment quand ils l'ont signé et qu'ils animent un blog ou un site internet (ce qui ici est le cas de la CFE-CGC de HABITS).

*« Pour assurer la promotion et la progression des principes de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes auprès de tous les salariés, une synthèse du présent plan et des mesures qu'il prévoit sera affichée dans les locaux de l'entreprise. »*  
[Commerce, Grande entreprise, Plan n° 142]

En matière d'information des salariées, les entreprises pourraient être plus innovantes et devraient davantage être incitées à rendre public leur accord ou plan, ou a minima sa synthèse et quelques indicateurs-clés, notamment de manière dématérialisée, sur les sites intranet et internet de l'entreprise. Alors que les textes sont tous déposés sous format dématérialisé à la Direccte, seule une minorité d'entreprises s'engagent à les rendre accessibles de manière restreinte sur leur site intranet (40 textes), ou à rendre publics leurs engagements et indicateurs en matière d'égalité sur leur site internet (34 textes, soit 17 %). 16 textes présentent d'ailleurs cette mesure comme une forme de « sensibilisation à l'égalité » dans l'entreprise, ce qui est souvent associé à des textes de qualité. Moins de dix textes explicitent que des indicateurs chiffrés doivent être intégrés dans la synthèse du plan, à l'image de cette caisse régionale d'une grande banque (n° 156) ou cette grande entreprise de construction, qui s'engage à mettre sur son site web public le suivi des indicateurs chiffrés (n° 4) :

*« Conformément aux dispositions du décret du 9 juillet 2011, le rapport de situation comparée sera complété d'une synthèse de l'accord reprenant les objectifs de progression, les actions à mettre en œuvre ainsi que le niveau des indicateurs clés en matière d'égalité professionnelle. L'accord sera diffusé à l'ensemble du personnel ainsi qu'à leurs représentants sur l'intranet de la caisse régionale, accompagné d'une synthèse, conformément aux dispositions légales. »* [Finance, Grande entreprise, Accord n° 156]

<sup>71</sup> Voir la monographie HABITS dans le volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

*« La synthèse du plan d'action, issue du Rapport de Situation Comparée et du présent accord, sera affichée dans les locaux de l'entreprise et mise en ligne sur son site Internet. »* [Construction, Grande entreprise, Accord n° 4]

Ces mesures qui peuvent paraître purement symboliques, en raison du faible coût humain et financier qu'elles impliquent, concourent néanmoins à une meilleure connaissance du niveau des inégalités sexuées existantes et des droits accessibles aux salariés, deux facteurs essentiels dans la conscientisation des personnes, quels que soient leur statut et leur position hiérarchique. Elles peuvent également témoigner d'une pratique volontariste des entreprises visant à s'obliger à respecter les contraintes qu'elles se sont fixées. Or, dans l'échantillon, les mesures consistant à informer les salarié·e·s sur leurs droits et leurs devoirs en matière de non-discrimination et d'égalité au travail sont évoquées dans une minorité de textes. Un texte préconise ainsi d'afficher les articles du Code du travail correspondant dans les locaux où a lieu l'embauche. Cette initiative est symboliquement forte, même si la lecture d'articles du Code du travail n'est pas aisée pour les non-professionnels du droit.

*« Les textes des articles 225-1 à 225-4 du Code Pénal sont affichés dans les lieux de travail ainsi que dans les locaux ou à la porte des locaux où se fait l'embauche. Ces articles définissent les discriminations prohibées et précisent les peines applicables. »* [Métallurgie, Petite entreprise, Accord n° 18]

*« Une large information sera mise en place à destination des salariés de l'entreprise. Cette publicité se fera par voie d'affichage sur chaque établissement, par le biais du journal interne et sera postée sur le SharePoint interne (plateforme collaborative). »* [Info-com, Moyenne entreprise, n° 66]

La méconnaissance du droit étant une limite fondamentale à son exercice, ces différentes sources d'information peuvent œuvrer aux changements des mentalités et des comportements. C'est le but notamment, des guides visant à informer les pères et mères des droits liés à l'exercice de leur parentalité, à l'image de cette société de services informatiques (n° 69), d'une enseigne du commerce (n° 140), de la société-mère d'une multinationale de l'énergie (n° 41) ou d'une clinique privée (n° 180), cf. *infra*. La rédaction et la diffusion de tels guides sont pourtant recommandées par la Charte de la parentalité.

*« Un guide de la parentalité a été réalisé et diffusé en 2012 pour agir à plusieurs niveaux :*

*- au niveau du management pour expliquer le cadre légal des absences liées aux congés maternité/adoption, les possibilités d'aménagement du temps de travail ainsi que la prise en considération de la situation personnelle des salarié(e)s comme élément de motivation et de fidélisation*

*- au niveau du salarié(e) pour connaître ses droits et ses devoirs et les possibilités offertes pour intégrer une certaine souplesse dans la gestion du temps et les éclairer sur les aspects pratiques dans la gestion quotidienne de leur vie de parents*

*- au niveau des équipes RH pour rappeler les règles de droit du travail et de gestion des carrières en matière de congé maternité, paternité, parental.*

*Ce guide sera remis à jour en 2015 en intégrant les nouvelles dispositions du présent accord et rediffusé aux salariés, à tous les partenaires sociaux ainsi qu'aux médecins du travail. »*

[Info-com, Petite entreprise, n° 69 – filiale d'une multinationale]

*« Afin d'accompagner les managers et collaborateurs, un guide de la parentalité sera mis en place au plus tard au mois de janvier 2016. Ce guide vise à informer les collaborateurs de leurs droits et des dispositifs d'accompagnement mis en œuvre dans*

*l'entreprise. Il permettra également d'établir, pour les managers, un parcours d'accompagnement dans la reprise de poste des collaborateurs ayant pris un congé parental. » [Commerce, Petite entreprise, Accord n° 140]*

*« L'entreprise s'engage à diffuser à l'ensemble des salariés le présent accord, selon les modalités suivantes :*

- réalisation d'un support de communication reprenant les principaux engagements et les objectifs de l'accord,*
- mise à disposition de l'accord sur l'intranet du groupe et les intranets des entités,*
- publication de communiqués internes sur les actions réalisées,*
- création et diffusion aux salariés d'une communication sur les dispositions liées aux congés de parentalité, maternité, adoption et familiaux. »*

*[Énergie, Grande entreprise, Accord n° 41]*

*« Les parties sont conscientes que la réussite de l'accord égalité hommes /femmes passe par l'appropriation des principes énoncés à l'ensemble des niveaux hiérarchiques. En conséquence de quoi l'établissement veillera à la communication des informations :*

- dans le livret d'accueil pour les nouveaux recrutés*
- par affichage et note de service*
- par une communication adaptée lors du forum organisé sur l'action sociale*
- une information détaillée des IRP*
- une rubrique spécifique dans l'intranet. »*

*[Santé, Moyenne entreprise, n° 180)]*

Encore faut-il ensuite que ces guides, notes et livrets soient bien édités et distribués auprès des salarié·e·s concerné·e·s, et ne restent pas des engagements purement déclaratifs. Ce sont surtout les grandes et moyennes entreprises, avec des services de ressources humaines ou de communication interne étoffés, qui semblent s'investir pour l'instant dans ces « produits dérivés » de communication interne sur l'égalité négociée à destination des salarié·e·s concerné·e·s.

## CONCLUSION VOLUME 1 LES AMBIGUÏTÉS DE L'ÉGALITÉ NÉGOCIÉE

Quelles évolutions constate-t-on dans les accords et plans d'action dédiés à l'égalité professionnelle, élaborés en 2014 et 2015, soit quinze ans après la loi Génisson instituant l'obligation de négocier sur ce thème ? La lecture de ces textes conduit à dresser un constat en demi-teinte.

### ➤ Une négociation « administrée » : la forme prime sur le fond ?

Certes, l'instauration d'une menace de sanction financière a participé à faire entrer l'égalité dans les PME et dans les secteurs féminisés, où sont majoritairement concentrées les femmes. Le taux de couverture des entreprises a augmenté, tout comme le nombre de femmes bénéficiaires de ces dispositifs visant à réduire les inégalités constatées, dans différents domaines, dont l'égalité salariale. L'instauration d'une négociation spécifique ainsi que l'imposition d'un certain nombre de domaines ont aussi participé à étoffer le contenu des textes. On ne compte ainsi plus d'accords « creux » comme c'était le cas à la fin des années 2000, où des accords intégrés se contentant d'estimer en quelques mots que ce thème n'est pas de la responsabilité de l'entreprise, ou que le principe d'égalité femmes-hommes est respectée (Rabier, 2009). L'impératif de quantification semble être progressivement rentré dans les mœurs, puisque 39 % des textes de l'échantillon ne mobilisent aucun chiffre, contre 60 % en 2004. Les plans et accords affichent une relative conformité au modèle de rédaction préconisé par la loi, en termes de nombre de domaines d'action (3 ou 4, suivant les tailles), associés à des objectifs, des propositions d'actions et des indicateurs de suivi. On voit bien là les effets de la sanction financière, appliquée depuis 2012, et de la fonction de contrôle sur pièces et parfois sur place exercée par les Direcctes, notamment pour les PME. Les outils mis à disposition par les pouvoirs publics, certaines branches et des cabinets-conseils, tels que les guides d'aide à la négociation et des sites référençant des exemples de « bonnes pratiques », paraissent également orienter la formalisation du dispositif.

Force est cependant de constater que même les textes les plus avancés de notre corpus présentent une faible progression en terme de contenu en regard des accords « pionniers » élaborés par des grandes entreprises au début des années 2000 (Laufer et Silvera, 2005). Ces derniers semblent avoir fait office de modèles, à partir desquels la négociation de l'égalité professionnelle s'est installée dans une forme de routine ou de rituel (Cristofalo, 2014). On retrouve par exemple la même hiérarchie des quatre domaines prioritaires (articulation des temps de vie, formation, promotion, rémunération) que dans de nombreuses études réalisées par la Dares, les Direcctes ou le CSEP sur des échantillons nationaux ou régionaux de textes. Davantage procédural que substantiel, le droit de l'égalité professionnelle privilégie donc un modèle de négociation « administrée » qui conduit à des textes peu discutables formellement, mais assez uniformes, dont les contenus invitent à s'interroger sur les motivations réelles des négociateurs.

### ➤ Un dispositif hybride qui articule management et droit

Depuis 2001, on observe un renforcement continu des obligations pesant sur les entreprises, notamment concernant le cadrage procédural de la négociation collective (nombre de domaines d'action, objectifs chiffrés et indicateurs). Dans le même temps, des employeurs sont incités à s'engager dans des politiques d'égalité et de diversité, au nom des bénéfices de



la mixité ou de la diversité, en se dotant de dispositifs de *soft law* tels que les Labels Égalité et Diversité, ou les Chartes de la diversité ou de la parentalité. Les accords et plans d'actions apparaissent ainsi comme des dispositifs hybrides, incorporant des éléments rhétoriques et des mesures issus de ces deux registres. On y trouve ainsi tant des rappels du droit que des reprises de politiques managériales déjà existantes dans l'entreprise, présentées comme des mesures à part entière. Cette étude confirme, à la suite d'autres recherches, que certaines thématiques auxquelles les cadres sont très sensibles (articulation entre vie professionnelle et vie parentale, accès aux postes de direction) semblent avoir progressivement acquis une légitimité au sein des espaces de négociation, être portées par les DRH (profession relativement féminisée) et les réseaux féminins de cadres, et devenir même des enjeux stratégiques pour l'image de certaines (grandes) entreprises. Les entreprises, petites et grandes, semblent désormais convaincues des bénéfices d'actions ciblées sur les femmes cadres, et sont d'ailleurs désormais mis en concurrence entre elles par des outils de *benchmarking* centrés sur la féminisation de la gouvernance d'entreprise (Blanchard, 2019). L'effet en cascade de ces politiques d'« égalité élitiste » sur la situation des autres femmes, dans les niveaux inférieurs, reste cependant à démontrer (Jacquemart, Le Mancq et Pochic, 2016 ; Pochic, 2017 ; 2018).

Autre effet de la « managérialisation du droit » (Edelman *et al.*, 2001), les mesures prévues par les textes attribuent aux managers ainsi qu'aux professionnels des ressources humaines la responsabilité principale de la mise en œuvre, tout en les désignant comme cibles principales des mesures. On est loin du modèle de l'information juridique à destination des femmes elles-mêmes, afin de les conscientiser sur leurs droits pour qu'elles puissent devenir des actrices à part entière de ces politiques d'égalité, modèle des droits dominant dans les années 1980 (Revillard, 2016). Malgré le dynamisme de l'Anact pour intégrer la dimension du genre aux réflexions sur la santé au travail, les conditions de travail restent relativement encore négligées par ces accords, notamment les horaires atypiques et la pénibilité des métiers manuels, d'employées ou d'ouvrières (Ducellier, Langer, 2008 ; Brunet, Dumas, 2012 ; Garner, Recoules, 2014 ; Chappert, Blanchard, 2019). En 2015, avant la vague de conscientisation produite par #MeToo, les entreprises s'étaient enfin peu saisies des nouveaux dispositifs juridiques liés à la loi d'août 2014 concernant le harcèlement sexuel ou l'agissement sexiste (8 textes de notre échantillon seulement les citent).

➤ **Les limites de l'égalité « gestionnarisée »**

La négociation collective de l'égalité femmes-hommes s'appuie sur des outils de gestion standardisés tels que les objectifs et indicateurs, qui facilitent le management à distance, la planification et la comparaison décontextualisée entre pratiques et organisations. Cependant, si ce modèle permet d'objectiver la situation de l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise, on peut aussi en souligner les effets ambigus.

Les diagnostics chiffrés, lorsqu'ils sont présents, sont souvent de piètre qualité. On touche là aux limites de l'*evidence-based policy* : les nombres ne parlent pas d'eux-mêmes. Ils ne sont pas toujours assortis d'un commentaire, et les interprétations que proposent les entreprises de ces données ne paraissent pas nécessairement pertinentes ou bien informées. Outre que les négociateurs tentent de « justifier » les inégalités les plus visibles par des explications peu convaincantes, particulièrement en matière d'inégalités salariales, ils ont aussi tendance à plaquer leurs cadrages interprétatifs sur les données chiffrées, estimant presque systématiquement que le nombre élevé de femmes à temps partiel est un indicateur positif

concernant l'articulation entre vie professionnelle et personnelle. La rémunération moyenne plus élevée de femmes dans les catégories maîtrise est quasiment toujours interprétée de manière positive, alors qu'elle peut refléter leur plafonnement dans cette catégorie. En conséquence, on constate des difficultés à établir des actions appropriées aux diagnostics, ou à l'inverse un découplage des actions décidées sans lien logique avec les problèmes identifiés en amont.

Autre effet de cette « gestionnarisation » de l'égalité professionnelle, les données chiffrées sont utilisées pour établir une norme relative de l'égalité, plutôt qu'une norme absolue. Les entreprises disent vouloir progresser, améliorer, réduire, mais **surtout tolèrent des écarts mesurés, notamment en matière de rémunération**, avec des taux variés d'écarts « non significatifs » de 5 à 10 %. La direction de l'entreprise met souvent sa situation au regard de celle de la branche, ou compare ses résultats par rapport à ceux de l'année précédente, ce qui conduit à « invisibiliser » la faiblesse des progrès accomplis en regard de l'état des inégalités. Les qualités de la logique quantitative en termes de légitimité, de scientificité, de transparence et de clarté, peuvent parfois se transformer en défauts, puisqu'elle a tendance à dépolitiser et à techniciser le débat dans les instances.

Cette croyance dans la neutralité des instruments de gestion ne concerne pas seulement les diagnostics, mais aussi les actions mises en place. Ainsi, les outils censés objectiver les processus de gestion des ressources humaines, telles que **les grilles de rémunération et les conventions collectives, sont présentés comme des garanties de l'égalité**, sans que les effets structurels de discrimination indirecte qu'ils peuvent induire ne soient questionnés. Les dispositifs de gestion individualisés, à la performance, au mérite et par objectifs, sont systématiquement présentés comme « neutres ». Tout un pan de savoirs académiques sur le genre des organisations semble donc ignoré des négociateurs (pour une synthèse, cf. Acker, 2009).

➤ **Des textes peu fondés sur la situation locale de l'entreprise**

L'absence de données chiffrées ou leur caractère partiel ne permet pas, la plupart du temps, d'apprécier les spécificités du contexte de l'entreprise. En dépit de l'idée selon laquelle la négociation décentralisée en entreprise permettrait d'innover et de prendre en compte les spécificités locales, le contenu réel des textes ne conforte pas cette idée en matière d'égalité professionnelle (Charpenel, Pochic, 2017). En témoigne par exemple les faibles différences entre accords négociés et plans unilatéraux sur les domaines d'action et le degré d'engagement.

Alors que le processus de négociation et la forme des textes ont fait l'objet d'un encadrement renforcé, la contrainte quant aux moyens et aux résultats eux-mêmes reste faible. Dans un contexte économique incertain, peu de textes s'engagent sur un budget, a fortiori un budget chiffré et privilégient des actions « à bas coût ». Les textes semblent alors davantage entériner des actions déjà existantes, qu'elles soient issues du cadre juridique ou des politiques managériales, plutôt que d'en créer de nouvelles. On retrouve là l'effet « boîte à outil », consistant à transférer les mesures déjà mises en place ailleurs, d'une manière qui n'est pas pensée en relation avec la situation de l'entreprise. D'autres travaux portant sur la négociation administrée dans le domaine de l'emploi des seniors (Caser, Jolivet, 2014 ; Farvaque, 2011 ; Naboulet, 2011) ou de la pénibilité (Bugand, Trouiller, 2014) ont déjà montré comment le souci de conformation au droit pour éviter la sanction pouvait l'emporter sur une réflexion de

fond et une problématisation adaptée à la situation locale. Les « bonnes pratiques » des grandes entreprises, avec une forte concentration de cadres et des services de ressources humaines étoffés, semblent parfois plaquées dans des PME, où la main-d'œuvre est souvent moins qualifiée et la gestion du personnel plus artisanale.

➤ Quelques évolutions : attention aux hommes et aux « stéréotypes »

Quelques inflexions apparaissent toutefois dans le contenu des accords et plans d'action, comparativement aux résultats des enquêtes précédentes. La nouveauté la plus frappante concerne la place accordée aux hommes. C'est notamment l'effet des incitations des pouvoirs publics, ainsi que d'organismes se réclamant du management de la diversité ou de la responsabilité sociale des entreprises (Fatoux, Silvera, 2011). Le prisme de la « mixité » semble également plus présent qu'au début des années 2000, réinventant parfois des dispositifs proches de ceux développés au tournant des années 1980. Des politiques publiques visant à promouvoir la mixité des métiers, par l'intermédiaire de la formation initiale et continue, ont ainsi été initiées en 2014 et 2015, notamment dans les régions labellisées « territoires d'excellence de l'égalité ». La faible mixité des formations scolaires, notamment dans les cycles courts et professionnels, est en effet un facteur puissant de la ségrégation des métiers peu qualifiés (Mosconi et Vouillot, 2013 ; Lemarchant, 2017), qui contraste avec la forte féminisation des cycles du supérieur. Avec des connotations qui ne sont pas sans rappeler la « grammaire paritaire » (Bereni et Revillard, 2007), ce cadrage de la « mixité des métiers » est porteur d'une vision transformatrice des rapports sociaux de sexe. Appliqué sans ménagement, ce prisme de la mixité peut cependant conduire certaines entreprises à mettre en place des actions de rattrapage envers les hommes sans traiter d'autres inégalités systémiques en défaveur des femmes.

Autre thématique émergente, celle des « stéréotypes », qui est assez fréquemment citée dans les textes. Au milieu des années 2000, elle n'était presque pas abordée par les accords d'entreprise et de branche (Laufer et Silvera, 2005). Il est possible d'y déceler l'influence des professionnels de la diversité, qu'ils soient consultants ou en charge de ces questions au sein des services de ressources humaines, ceux-ci participant activement à la diffusion de ce concept dans le secteur privé comme dans le secteur public (Demilly, 2015). On ne trouve plus vraiment de déclarations ouvertement essentialistes, justifiant les inégalités par des discours sur la « nature », contrairement à ce que l'on observait auparavant (Rabier, 2009). En dehors d'une formule figée faisant allusion à la « complémentarité », reprise dans plusieurs textes, trois entreprises seulement font une déclaration affirmée sur la « différence » entre les sexes. Il est également intéressant de noter que certains textes emploient le mot « genre » (souvent comme synonyme de « sexe »), ou utilisent des termes comme « plafond de verre », voire « plancher collant ».

Cela ne signifie pas nécessairement que les négociateurs se soient totalement départis d'une idéologie différentialiste. Celle-ci se donne à voir de façon plus diffuse, à travers la persistance d'une vision familialiste de l'égalité femmes-hommes, très présente dans les mesures concernant la « conciliation » entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Cette conciliation est pensée autour des enfants, dans un modèle de famille nucléaire, et n'évoquent quasiment jamais les familles recomposées, monoparentales, homoparentales ou les soins aux ascendants dépendants.

➤ **Des effets nets du secteur et du groupe, mais une influence modérée de la branche**

Les entreprises, si elles n'adaptent pas leurs mesures à leurs spécificités locales, font toutefois preuve d'un certain mimétisme au sein de leur secteur d'activité, avec des emprunts de mesures qui leur paraissent sans doute plus adaptées, car élaborées dans des situations homologues. Les branches de la construction et du transport, secteurs à dominante masculine, ont ainsi investi le dossier de la faible mixité de leurs emplois (faible présence de femmes), ont édité des guides et initié des actions concernant la formation initiale et l'apprentissage, avec un effet d'entraînement des PME qui rejaillit dans les textes. En revanche, on trouve dans les textes peu de références directes aux accords de branches (seuls 35 textes, soit 19 % de l'échantillon y font référence), exception faite des classifications - présentées comme des garanties d'égalité formelle -, et ou des droits familiaux - quand ils sont meilleurs dans la convention collective que dans la loi.

Parfois, les entreprises ne sont pas couvertes par un accord de branche sur l'égalité professionnelle, notamment dans les secteurs à prédominance féminine. D'autres choisissent cependant de les passer sous silence. Le cas le plus étonnant dans ce domaine est celui des accords dans le secteur du commerce et de la santé, qui ne précisent pas si l'accord de branche a dérogé ou non à la règle des 24h minimales des temps partiels (45 accords y dérogent). Les femmes employées en bas de l'échelle, notamment dans les emplois à prédominance féminine, sont toujours les grandes oubliées des politiques d'égalité professionnelle (Jany-Catrice *et al.*, 2009). Quelles pourraient en être les explications ? Les syndicats représentent-ils moins bien les intérêts des femmes, *a fortiori* de classes populaires, dans des secteurs et fonctions tertiaires, en lien avec la faible mixité des structures syndicales (Pochic et Guillaume, 2013) ? Le rapport de force est-il défavorable aux représentants du personnel dans des secteurs féminisés, ou y a-t-il complicité des représentants du personnel et de la direction pour ne pas appliquer les dispositions les plus perturbantes ou coûteuses pour les affaires ? Est-ce l'effet du prisme du *business case*, c'est-à-dire de l'égalité subordonnée à l'impératif de performance ?

Tous ces résultats, mais aussi les interrogations qu'ils soulèvent, ont guidé le choix des vingt monographies réalisées en 2016 et 2017, sur la dynamique de la négociation collective et sur sa mise en œuvre, dont les résultats sont présentés dans le 2<sup>e</sup> volume de ce *Document d'études*<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Voir volume 2, *Document d'études* n° 232, Dares, 2019.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACHIN Catherine (2001), « "Représentation miroir" versus parité. Les débats parlementaires relatifs à la parité revus à la lumière des théories politiques de la représentation », *Droit et société*, n°47, p. 237–256.
- ACKER Joan (2009), « From glass ceiling to inequality regimes », *Sociologie du Travail*, n° 51, p. 199–217.
- AMINTAS Alain, JUNTER Annie (2011), « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale ». *Cahiers du Genre*, n°47, p. 103–22.
- AMOSSÉ Thomas, BLOCH-LONDON Catherine, WOLFF Loup (2008), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- ANGELOFF Tania (2000), *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris, Syros
- APEC (2012), *Attitudes et comportement des entreprises en matière d'égalité professionnelle – Etat des lieux*, Paris : Etude de l'Emploi Cadre, mai.
- 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. 161–165.
- BARREAU Jocelyne, BROCHARD Delphine (2003), « Les politiques de rémunération des entreprises: écarts entre pratiques et discours », *Travail et emploi*, n° 93, p. 45–59.
- BECKER Marie, LEMIERE Séverine, SILVERA Rachel (coord.) (2013), *Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Le Défenseur des Droits.
- BENDER Anne-Françoise (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité. Quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 151, p. 205–217.
- BENDER Anne-Françoise, KLARSFELD Alain, LAUFER Jacqueline (2010), « Equality and Diversity in the French context », in Klarsfeld Alain (Dir.) *International Handbook on Diversity Management at Work*, Edward Elgar Publishing, p. 83–108.
- BENQUET Marlène (2013), *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, Paris, La Découverte.
- 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 (2018), *Aux frontières de la raison des affaires. Le management de la diversité à New York et à Paris*, Manuscrit d'Habilitation à diriger les recherches, Université Paris Nanterre.
- BERENI Laure, CHAPPE Vincent-Arnaud (coord.) (2011), « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, n°94.
- 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, REVILLARD Anne (2015), « Un 'mal nécessaire' ? Les hauts fonctionnaires et les quotas », *Travail, genre et sociétés*, n° 34, p. 163–68.
- BÉTHOUX Élodie, MIAS Arnaud *et al.* (2015), « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *Revue de l'IRES*, n° 84, p. 91–123.
- 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, BONI-LE GOFF Isabel, RABIER Marion (2013), « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés Contemporaines*, n° 89, p.101–129.

- 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.
- BORY Anne, LOCHARD Yves (2008), « La RSE, entre relations publiques et outils politiques », *Revue de l'IRES*, n° 57, p. 3–21.
- BOUSSARD Valérie (2001), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, p. 533–551.
- BREDA Thomas (2015), *Féminisation et performances économiques et sociales des entreprises*, Rapport CNRS-EEP-IPP, n° 32.
- BROCHARD Delphine (2008), « Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences », in Amossé T., Bloch-Lordon C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, La Découverte, p. 376–398.
- BROCHARD Delphine, LETABLIER Marie-Thérèse (2013), *Les dispositifs d'entreprise en direction des familles*, Rapport CFDT-IRES.
- BRUNET Sylvie, DUMAS Maryse (2012), *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE).
- BUCHER Anne, FORTE Michèle, GARAT Tiphaine, MOIZARD Nicolas, TERRAZ Isabelle, TOURNADRE Fabienne (2015), *Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Avancées, résistances et conditions de développement*, Rapport pour la DIRECCTE Alsace, avril.
- BUGAND Ludovic, TROUILLER Geneviève (2014), « Quelle prise en compte de la pénibilité par les partenaires sociaux dans le cadre des négociations collectives d'entreprise portant sur la prévention ? », *La Revue de l'IRES*, n° 4, p. 35–64.
- CASER Fabienne, JOLIVET Annie (2014), « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », *Revue de l'IRES*, n° 80, p. 29–48.
- CSEP, 2017, *Kit pour la prise en compte de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les systèmes de classifications*.
- 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
- CHAPPE Vincent-Arnaud (2019), « L'instrumentation faible des politiques d'égalité : genèse, évolution et mort du RSC (1965-2015), in Blanchard S., Pochic S. (dir.) *Quantifier l'égalité au travail : outils politiques, enjeux scientifiques*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, à paraître.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, Gilles Marion, Pillon Jean-Marie (2018), « Les nombres au travail. Dynamiques et usages de la quantification dans les organisations », *La Revue des Conditions de Travail*, n° 7, p. 118–127.
- CHAPPERT Florence et BLANCHARD Soline (2019), « Un chiffre pour convaincre : sexuer des indicateurs de santé au travail pour prévenir les inégalités femmes-hommes ? » in Blanchard S., Pochic S. (dir.) *Quantifier l'égalité au travail : outils politiques, enjeux scientifiques*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, à paraître.
- CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, POCHIC Sophie (2017), « Egalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 163–169.

- 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.
- COCKBURN Cynthia (1989), « Equal opportunity: the short and the long agenda », *Industrial Relations Journal*, vol. 20, n° 3, p. 213–225.
- 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.
- CORON Clotilde, PIGEYRE Frédérique (2018) « La négociation collective sur l'égalité professionnelle: une négociation intégrative ? », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, n° 132, p. 41–54.
- 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.
- DAUPHIN Sandrine (2010), *L'État et les droits des femmes. Des institutions au service de l'égalité ?*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- DAYAN Jean-Louis, DESAGE Guillaume, PERRAUDIN Corinne, VALEYRE Antoine (2008), « La pluralité des modèles d'organisation du travail, source de différenciation des relations de travail », in Amossé T., Bloch-Lordon C., Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise, un portrait à partir d'enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise*, La Découverte, p. 334–352.
- 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.
- 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 University Press
- 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.
- DUCELLIER Annie, LANGER Laurence (2008), *Accords sur l'égalité professionnelle de branche et d'entreprise*, Rapport ANACT, septembre.
- DUNEZ Alain, GRAFF Didier (2013) *L'égalité professionnelle femmes-hommes en Rhône Alpes : accords, plans d'actions et négociations annuelles obligatoires*, Document DIRECCTE – Service ESE, septembre.
- 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.
- FARVAQUE Nicolas (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IREC*, 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.

- GODECHOT Olivier (2007), *Working rich : Salaires, bonus et appropriation du profit dans l'industrie financière*, Paris : La Découverte.
- GOSSIAUX Sébastien, POMMIER Patrick (2013), « La formation des adultes. Un accès plus fréquent pour les jeunes, les salariés des grandes entreprises et les plus diplômés », *Insee Premières*, n° 1468.
- GRESY Brigitte, BECKER Marie, DERRIEN-CORTES Chloé (2014), *La négociation collective de l'égalité dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013*, Rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle.
- GROUX Guy (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? », *Négociations*, n°3, p. 57–70.
- GUILLAUME Cécile, POCHIC Sophie (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, n° 17, p. 79–103.
- HCEfh-CSEP (2016), *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance*, Rapport n°2013-01-15.
- 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.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie (2005), « Femmes et performance des entreprises », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 11–18.
- LANQUETIN Marie-Thérèse (2009), « Égalité, diversité et... discriminations multiples », *Travail, genre et sociétés*, n° 1, p. 91–106.
- LARET-BEDEL Catherine (1989), « Bilan de l'application de la loi du 13 juillet 1983 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », in B. Majnoni d'Intignano (dir.), *Egalité entre femmes et hommes : aspects économiques*, Conseil d'analyse économique, La Documentation française, p.185–195.
- 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 (1997), « L'égalité professionnelle : de l'égalité négociée à la fragilité du principe de l'égalité », *Cahiers du MAGE*, n° 3, p. 205–210.
- LAUFER Jacqueline (2003), « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 1, p. 143–173.
- LAUFER Jacqueline (2005), « La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel », *Travail et Emploi*, vol. 102, n° 3, p. 1–44.
- LAUFER Jacqueline (2014), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, La Découverte.
- LAUFER Jacqueline, PAOLETTI Marion (dir.) (2015), « Dossier : Quotas en tout genre », *Travail, genre et sociétés*, n° 34.
- LAUFER Jacqueline, SILVERA Rachel (2005), *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse*, Timetis, Émergences.
- LAUFER Jacqueline, SILVERA Rachel (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, n° 97, p. 245–271.
- LAULOM Sylvaine, NICOD Cécile, MIAS Arnaud, GUILLAUME Cécile, DENIS Jean-Michel et BOUFFARTIGUE Paul (2016), « La promotion du 'dialogue social' dans l'entreprise. Loi Rebsamen et rapport Combrexelle », *La Nouvelle Revue du Travail*, n° 8 [En ligne]



- LE FEUVRE Nicky, LAUFER Jacqueline (2008), « Quand l'avancée de la mixité est le fait des hommes. Introduction », in Guichard-Claudic Y., Kergoat D., Vilbrod A. (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin et inversement*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 207–214.
- LEMARCHANT Clotilde (2017), *Uniques en son genre... Filles et garçons atypiques dans les formations techniques et professionnelles*, Paris, PUF.
- LEMIERE Séverine, SILVERA Rachel (2010), « Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes. Résultats de comparaisons d'emplois », *La Revue de l'IRES*, n°3, p. 63–92.
- LESCOAT Pierre, DAMBRIN Claire (2019), « Dé-neutraliser l'évaluation de la performance : les illusions de l'objectivité et de la méritocratie en salles des marchés », in Blanchard S., Pochic S. (dir.) *Quantifier l'égalité au travail : outils politiques, enjeux scientifiques*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, à paraître.
- L'HORTY Yannick (2013), *Anatomie d'une politique régionale de lutte contre les discriminations*, Rapport de recherche TEPP, n° 2013-01.
- LOUEY Sophie, SCHÜTZ Gabrielle (2015), « Les effets de la mixité au prisme du corps et de la sexualité », *Travail et Emploi*, n° 4, p. 5–19.
- 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. 155–159.
- MARRY Catherine, BERENI Laure, JACQUEMART Alban, POCHIC Sophie, REVILLARD Anne (dir.) (2017), *Le plafond de verre et l'Etat. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Paris, Armand Colin.
- MARUANI Margaret (2017), *Emploi et travail des femmes*, Paris : Repères La Découverte (5<sup>ème</sup> édition).
- MARUANI Margaret (dir.) (2013), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris : La Découverte.
- MAZUR Amy (1995), *Gender bias and the State: symbolic reform at work in Fifth Republic France*, Pittsburg, University of Pittsburg Press.
- MAZUR Amy (2004), « La France est-elle toujours le pays des réformes symboliques ? », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 12, p. 173–181.
- MIAS Arnaud, GUILLAUME Cécile, DENIS Jean-Michel, BOUFFARTIGUE Paul (2016) « Vers un 'dialogue social' administré ? », *La Nouvelle Revue du Travail*, n°8, [En ligne].
- 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.
- MINE Michel (2016), *Droit des discriminations dans l'emploi et le travail*, Paris, Larcier.
- MOSCONI Nicole, VOUILLOT Françoise (2013) « Pourquoi la mixité fait-elle encore parler d'elle ? », in Maruani M. (dir.), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte, p. 71–79.
- MUNOZ David (2013) *Analyse d'une sélection d'accords et de plans d'action d'entreprise signés en PACA sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes*, Direccte PACA - Théma n° 36, décembre.
- NABOULET Antoine (2011), *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.
- NIZZOLI Cristina (2015), *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Paris, PUF.
- PIGNONI Maria Teresa, RAYNAUD Emilie (2013), « Les relations professionnelles au début des années 2010 : entre changements institutionnels, crise et évolutions sectorielles », *Dares Analyses*, n° 26.

- 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 (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 (2018), « Féminisme de marché et égalité élitiste », in Margaret Maruani (dir.), *Je travaille donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte, p. 42–52.
- QIN John, MUENJOHN Nuttawuth, CHHETRI Prem (2014), « A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework », *Human Resource Development Review*, vol. 13, n° 2, p. 133–157
- 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.
- ROTH Louise Marie (2006), *Selling Women Short. Gender and money on Wall Street*, Princeton: Princeton University Press.
- SANTORO Guillaume (2016), « Réflexions sur l'efficacité du droit de la négociation collective sur l'égalité hommes-femmes », *Droit social*, n° 1, p. 49–57.
- 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.
- WIERINK Marie, MEDA Dominique (2005), « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 21–29.
- WILLIAMS Christine L. (1992), « The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions », *Social problems*, vol. 39, n° 3, p. 253–267.
- WILLIAMS Christine L. (2013), « The glass escalator, revisited gender inequality in neoliberal times », *Gender & Society*, vol. 27, n° 5, p. 609–629.

## ANNEXES

### Annexe 1 - Modifications du droit de l'égalité en matière de négociation d'entreprise postérieures à la période étudiée (2015-2018)

➤ ***Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite « loi Rebsamen » (n° 2015-994)***

1/ Regroupe les 12 négociations collectives en trois blocs, dont le **deuxième bloc porte sur la Qualité de Vie au Travail et l'égalité professionnelle (QVT-EP)**. Il pérennise une expérimentation introduite par la loi du 5 mars 2014, suite à une demande de l'ANI de 2013. Regroupe les thèmes de l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, de l'insertion professionnelle et du maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, de la lutte contre les discriminations (en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation) et de l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés (L.2242-8 et L.2242-12 du Code du travail).

2/ Reconfigure les obligations d'information par le **recours généralisé à la base de données économiques et sociales (BDES)**. Le rapport de situation comparée disparaît en sa forme actuelle. Il est remplacé une rubrique dédiée à l'égalité professionnelle dans la BDES, contenant les indicateurs obligatoires sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (art. L.2323-8 du Code du travail, abrogé par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017).

3/ Instaure une **nouvelle temporalité des négociations** : la périodicité des négociations obligatoires peut être augmentée par accord collectif majoritaire au maximum à 5 ans (pour la négociation triennale) et à 3 ans (pour la négociation annuelle), à la condition qu'un accord collectif sur l'égalité professionnelle ait été conclu dans l'entreprise ou qu'un plan d'action ait été élaboré par l'employeur (art. L.2242-20).

4/ **Remonte le seuil à partir duquel est obligatoire** la commission de l'égalité professionnelle au sein des comités d'entreprise à **300 salariés et plus** - contre 200 salariés antérieurement (art. L. 2325-34 du Code du travail, abrogé par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017).

5/ **Ouvre la possibilité** dans les entreprises de plus de 300 salariés **de recourir à un expert technique** en vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle, Le recours à cet expert doit faire l'objet d'un accord signé entre l'employeur et la majorité des membres élus du comité (art. L. 2325-38 du Code du travail, abrogé par l'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017).

6/ Intègre la notion d'**agissement sexiste** dans le Code du travail : « Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant. » (art. L.1142-2-1).

7/ **Instaure l'obligation de mixité au sein des institutions représentatives du personnel** (élus CE et élus DP), à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Pour chaque collège électoral, les organisations syndicales devront inscrire sur leurs listes de candidats (titulaires et suppléants) un nombre de femmes et d'hommes proportionnel à la part de femmes et d'hommes inscrits sur la liste électorale. Les listes seront composées alternativement d'un candidat de chaque sexe jusqu'à épuisement des candidats d'un sexe. La liste sera ensuite complétée avec les candidats du sexe surreprésenté. Si les listes de candidats ne respectent pas cette mixité, le juge d'instance pourra annuler l'élection du ou des candidats du sexe surreprésenté sur la liste.

➤ **Décret du 29 juin 2016, précisant la liste des informations sur l'égalité professionnelle contenues dans la BDES (n° 2016-868)**

En vue de la consultation prévue à l'article L. 2323-15, dans les entreprises de plus de 300 salariés, l'employeur met à la disposition du comité d'entreprise les informations suivantes (articles R. 2323-9 et R. 2323-12 du Code du travail, abrogés par le décret n° 2017-1819 du 29 décembre 2017).

<b>1° Données chiffrées</b>	a) Données générales : - évolution des effectifs retracée mois par mois ; - répartition des effectifs par sexe et par qualification ;
	b) Données par types de contrat de travail : - nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée ; - nombre de salariés titulaires d'un contrat de travail à durée déterminée ; - nombre de salariés temporaires ; - nombre de salariés appartenant à une entreprise extérieure ; - nombre des journées de travail réalisées au cours des douze derniers mois par les salariés temporaires ; - nombre de contrats d'insertion et de formation en alternance ouverts aux jeunes de moins de vingt-six ans ;
	c) Données sur le travail à temps partiel : - nombre, sexe et qualification des salariés travaillant à temps partiel ; - horaires de travail à temps partiel pratiqués dans l'entreprise.
	d) Évolution de la structure et du montant des salaires.
<b>2° Données explicatives</b>	Motifs ayant conduit l'entreprise à recourir aux contrats de travail à durée déterminée, aux contrats de travail temporaire, aux contrats de travail à temps partiel, ainsi qu'à des salariés appartenant à une entreprise extérieure. Incidence des mesures envisagées en ce qui concerne l'amélioration, le renouvellement ou la transformation des méthodes de production et d'exploitation prévues au c du 2° du R. 2323-8 sur les conditions de travail et l'emploi.
<b>3° Prévisions en matière d'emploi</b>	a) Prévisions chiffrées en matière d'emploi.
	b) Indication des actions de prévention et de formation que l'employeur envisage de mettre en œuvre, notamment au bénéfice des salariés âgés, peu qualifiés ou présentant des difficultés sociales particulières .
	c) Explications de l'employeur sur les écarts éventuellement constatés entre les prévisions et l'évolution effective de l'emploi, ainsi que sur les conditions d'exécution des actions prévues au titre de l'année écoulée.
<b>4° Situation comparée des femmes et des hommes</b>	a) Analyse des données chiffrées par catégorie professionnelle de la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de classification, de conditions de travail, de santé et de sécurité au travail, de rémunération effective et d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale ; analyse des écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de leur âge, de leur qualification et de leur ancienneté ; description de l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise ;
	Stratégie d'action : à partir de l'analyse des données chiffrées mentionnées au a du 4°, la stratégie comprend les éléments suivants : - mesures prises au cours de l'année écoulée en vue d'assurer l'égalité professionnelle. Bilan des actions de l'année écoulée et, le cas échéant, de l'année précédente. Evaluation du niveau de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs retenus. Explications sur les actions prévues non réalisées ; - objectifs de progression pour l'année à venir et indicateurs associés. Définition qualitative et quantitative des mesures permettant de les atteindre conformément à l'article R. 2242-2. Evaluation de leur coût. Echancier des mesures prévues
<b>5° Travailleurs handicapés</b>	a) Actions entreprises ou projetées en matière d'embauche, d'adaptation, de réadaptation ou de formation professionnelle.
	b) La déclaration annuelle prévue à l'article L. 5212-5 à l'exclusion de la liste mentionnée au 1° de l'article R. 5212-2 est jointe au présent rapport.

➤ **Loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « Loi Travail » ou « Loi El Khomri » (n° 2016-1088)**

1/ Précise que la possibilité de modifier la périodicité de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail (extension à trois ans maximum) n'est ouverte que dans les entreprises déjà couvertes par un accord sur l'égalité professionnelle ou, à défaut, par un plan d'action (art. L. 2222-3 du Code du travail)

2/ Modifie les règles de procédure en matière de la lutte contre les discriminations, le harcèlement sexuel et les agissements sexistes, en remplaçant la formulation : « établit des faits qui permettent de présumer » par les mots : « présente des éléments de fait laissant supposer » (article L. 1154-1 du Code du travail).

3/ **Rappelle le principe d'égalité de traitement envers les salariés à temps partiel**, qui bénéficient des droits reconnus aux salariés à temps complet par la loi, les conventions et les accords d'entreprise ou d'établissement (sous réserve, en ce qui concerne les droits conventionnels, de modalités spécifiques prévues par une convention ou un accord collectif).

4/ **Légitime l'action du CSEP** (Conseil supérieur de l'égalité professionnelle), qui participe à la définition et à la mise en œuvre de la politique publique menée en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, selon des conditions définies par un décret du Conseil d'Etat (art. L. 1145-1 du Code du travail).

➤ **Ordonnances relatives au renforcement du dialogue social du 22 septembre 2017**

- Au sein de la nouvelle articulation mise en place par **l'ordonnance relative au renforcement de la négociation collective**, en matière d'égalité professionnelle, les stipulations de la convention de branche prévalent sur la convention d'entreprise conclue antérieurement ou postérieurement à la date d'entrée en vigueur de la convention de branche, sauf lorsque la convention d'entreprise assure des garanties au moins équivalentes (art. L. 2253-1 du Code du travail).

- Le thème de l'égalité professionnelle est maintenu parmi les thèmes obligatoires de négociation de branche d'une part et d'entreprise d'autre part. Les articles L. 2241-4 et L. 2242-10 permettent aux partenaires sociaux de conclure un accord définissant notamment les sous-thèmes de négociation ainsi que la périodicité qui doit être au moins d'une fois tous les quatre ans.

En l'absence d'un tel accord, **s'appliquent des dispositions supplétives**.

1/ *En ce qui concerne la négociation obligatoire de branche*, ces dispositions supplétives prévoient que :

- la négociation sur les salaires est annuelle doit prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi que les mesures permettant de l'atteindre et notamment suivre la mise en œuvre des mesures de rattrapage salarial quand elles existent (art. L. 2241-8 du Code du travail) ;
- la négociation sur l'égalité professionnelle est triennale et doit porter notamment sur 1° Les conditions d'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelle ; 2° Les conditions de travail et d'emploi et notamment celles des salarié·e·s à temps partiel (art. L. 2241-11 du Code du travail) ;
- la négociation sur les classifications est quinquennale et doit prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et de mixité des emplois, la réduction des écarts de rémunération et les potentiels biais discriminants des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail (art. L. 2241-15 du Code du travail).

2/ *En ce qui concerne la négociation obligatoire en entreprise*, ces dispositions supplétives prévoient que :

- la négociation sur la rémunération et le temps de travail est annuelle et porte notamment sur la mise en place du temps partiel ainsi que sur le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes ;
- la négociation sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail est annuelle et porte notamment sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle, les objectifs et les mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les mesures permettant de lutter contre toute discrimination en matière de recrutement, d'emploi et d'accès à la formation professionnelle,

➤ **Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, 5 septembre 2018 (n° 2018-771)**

- Intègre les objectifs d'égalité professionnelle, de mixité des emplois et de lutte contre le harcèlement sexuel dans les missions des centres de formation en apprentissage (CFA) et des Régions en matière d'orientation et d'information sur les formations et les métiers.

- Oblige les entreprises d'au moins 50 salariés à publier **de nouveaux « indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes »**, selon des modalités et une méthodologie définies par décret, **avec une obligation de résultats** (art. L. 1142-8 et L. 1142-10). Un bilan des conditions de mise en œuvre de l'index de l'égalité professionnelle, en particulier dans les entreprises de 50 à 250 salariés, sera présenté par la ministre du travail au Conseil supérieur de l'égalité professionnelle au plus tard le 30 novembre 2019.

- Quand ces indicateurs sont en deçà d'un certain niveau, **oblige l'entreprise à négocier des mesures adéquates et pertinentes de correction** et, le cas échéant, sur la programmation, annuelle ou pluriannuelle, de mesures financières de rattrapage salarial, dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle, ou à défaut dans un plan d'action. Si au bout de trois ans, les résultats sont toujours en deçà d'un niveau défini par décret, l'employeur peut se voir appliquer une pénalité financière d'un montant maximal de 1 % de la masse salariale. Un délai de un an supplémentaire peut lui être octroyé par l'autorité administrative, en fonction des efforts déployés en matière d'égalité salariale, de la bonne foi de l'employeur ainsi que des motifs de défaillance dont il a justifiés.

- Précise les informations à présenter lors de la délibération annuelle du conseil d'administration ou du conseil de surveillance sur la politique en matière d'égalité professionnelle et salariale. Doivent obligatoirement figurer les indicateurs relatifs à l'Index de l'égalité salariale, et rajoute **une demande de transparence sur la représentation équilibrée dans la gouvernance de l'entreprise** : « sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité exécutif, mis en place le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité » (art. L. 225-37-4 du Code du commerce).

➤ **Décret d'application sur l'Index égalité salariale, 8 janvier 2019 (n°2019-15)**

- Précise la méthodologie de calcul d'un **index de l'égalité salariale sur 100 points**, à partir de 4 indicateurs (entre 50 et 250 salarié·e·s) ou 5 indicateurs (plus de 250 salarié·e·s) affectés d'une pondération :

1/ **l'écart de rémunération** entre les femmes et les hommes, calculé à partir de la moyenne de la rémunération des femmes comparée à celle des hommes, par tranche d'âge et par catégorie de postes équivalents (sur 40 points) ;

2/ **l'écart de taux d'augmentations individuelles** de salaire ne correspondant pas à des promotions entre les femmes et les hommes (sur 20 points pour les entreprises de plus de 250 salarié·e·s et sur 35 points pour les entreprises entre 50 et 250 salarié·e·s) ;

3/ **l'écart de taux de promotions** entre les femmes et les hommes (uniquement pour les entreprises de plus de 250 salarié·e·s, sur 15 points) ;

4/ le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une **augmentation dans l'année de leur retour de congé de maternité**, si des augmentations sont intervenues au cours de la période pendant laquelle le congé a été pris (sur 15 points) ;

5/ le nombre de salarié·e·s du sexe sous-représenté parmi les **dix salarié·e·s ayant perçu les plus hautes rémunérations** (sur 10 points) ;

- Précise les délais et modalités de communication et de publication : tous les indicateurs et l'index, décomposés par tranche d'âge, catégories socioprofessionnelles et/ou par niveau ou coefficient hiérarchique (selon la classification de branche ou la méthode de cotation des postes de l'entreprise) doivent être transmis au Comité économique et social et à l'administration du travail. Seul l'index sous la forme du niveau de résultat global doit être publié annuellement, au 1<sup>er</sup> mars, au regard des résultats de l'année précédente, sur le site internet de l'entreprise (ou à défaut, porté à la connaissance des salarié·e·s par tout moyen).

- Définit les conditions de fixation de la pénalité financière : la pénalité concerne les entreprises **dont l'index est inférieur à 75 points à la première publication, si à l'issue d'un délai de trois ans**, l'administration constate **une absence de résultats**. Un délai de un an supplémentaire peut lui être octroyé par l'autorité administrative, en fonction des efforts déployés en matière d'égalité salariale, de la bonne foi de l'employeur ainsi que des motifs de défaillance dont il a justifiés.

## **Annexe 2 - Description des échantillons des études précédentes sur les textes issus de la négociation collective sur l'égalité (ou diversité)**

\* LAUFER Jacqueline, SILVERA Rachel (2005), *Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse*, Timetis, Émergences.

Échantillon de 37 accords égapro d'entreprise (et 3 accords égapro de branche) signés entre 2002 et 2005. Surreprésentation des très grandes entreprises du CAC40 (plus de 10 000 salariés), du secteur industriel et des activités financières.

\* RABIER (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.

Étude de 389 textes signés entre 2006 et 2008, dont 157 accords d'entreprise égapro et 230 accords d'entreprise « généraux » (formation, GPEC, seniors) portant une clause égalité femmes-hommes. Sur-représentation des grandes entreprises (plus de 500 salariés), du secteur industriel et des activités financières.

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

Étude de 165 textes signés entre 2002 et 2011, présents sur le site de l'ORSE, uniquement des grandes entreprises du SBF 120 (dont parfois les accords successifs d'une même entreprise).

\* DUNEZ Alain, GRAFF Didier (2013), *L'égalité professionnelle femmes-hommes en Rhône Alpes : accords, plans d'actions et négociations annuelles obligatoires*, Document DIRECCTE – Service ESE, septembre.

Étude de 111 textes sélectionnés de manière aléatoire parmi 600 textes déposés en Rhône Alpes entre janvier 2012 et mars 2013. Échantillon composé de 26 accords égapro, 23 plans unilatéraux et 62 accords de NAO (négociations annuelles obligatoires).

\* MUNOZ David (2013), *Analyse d'une sélection d'accords et de plans d'action d'entreprise signés en PACA sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes*, Direccte PACA - Théma n° 36, décembre.

Étude de 66 textes sélectionnés parmi les 700 textes déposés en PACA entre 2011 et 2012.

Échantillon composé de 59 accords égapro et 7 plans d'action.

\* POLLEN Conseil (2013) *Etude sur la négociation d'entreprise égalité professionnelle en Picardie*, Rapport pour la DIRECCTE Picardie, octobre.

Étude de 103 textes parmi les 231 textes signés en Picardie entre 2011 et 2012.

Échantillon de 83 accords égapro et 17 plans d'action et 1 PV de désaccord.

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

Étude de 80 accords diversité signés entre 2006 et 2011, avec une sur-représentation du secteur des services, activités financières et administrations publiques.

\* GRESY Brigitte, BECKER Marie, DERRIEN-CORTES Chloé (2014), *La négociation collective de l'égalité dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013*, Rapport du CSEP.

Échantillon de 60 accords égapro signés entre 2012 et 2013 dans l'industrie agroalimentaire. Complété par 20 textes signés en 2013 dans le département des Yvelines (78), 13 accords égapro et 7 plans d'action.

\* BUCHER Anne, FORTE Michèle, GARAT Tiphaine, MOIZARD Nicolas, TERRAZ Isabelle, TOURNADRE Fabienne (2015) *Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Avancées, résistances et conditions de développement*, Rapport pour la DIRECCTE Alsace, avril.

Étude de 256 textes signés en Alsace entre 2010 et 2013, avec une sur-représentation des grandes entreprises. Échantillon de 206 accords et 40 plans.

### Annexe 3 - Méthodologie : un échantillon de 186 textes extraits de la base D@ccords

L'appel d'offre demandait d'étudier un échantillon raisonné d'environ 200 accords et plans d'actions unilatéraux signés à partir de 2011, afin de saisir l'effet des modifications législatives introduites depuis fin 2010. Au début de l'étude, la base D@ccords de la DGT-Dares recensait 18 000 textes déposés dans les Direcctes entre 2011 et 2015, comprenant les accords égalité, les plans d'action<sup>73</sup>, mais également les négociations annuelles obligatoires (NAO) intégrant des mesures concernant l'égalité femmes-hommes, les avenants et les procès-verbaux de désaccords. Afin de prendre en compte les effets des dispositions législatives les plus récentes, la nette croissance du nombre d'accords et plans déposés depuis 2013, et de pouvoir travailler en finesse sur l'articulation entre négociation d'entreprise et négociation de branche, a été proposé à la Dares de « neutraliser » l'effet de période, en sélectionnant les textes les plus récents, c'est-à-dire **signés en 2014 et 2015**. Cela rendait aussi plus simple l'articulation avec le second volet de l'étude, qui nécessitait de retrouver les personnes ayant participé à ces discussions ou consultations deux à trois ans après l'élaboration de ces textes, en 2016 et 2017. L'échantillon raisonné comporte au final **186 textes** élaborés et déposés dans les Direcctes entre 2014 et 2015. N'ont été étudiés que les accords spécifiques égalité et les plans unilatéraux<sup>74</sup>. L'échantillon est au final composé de 98 accords et de 88 plans unilatéraux (dont 7 associés à des procès-verbaux de désaccords).

Afin de pouvoir analyser l'articulation entre négociation collective de branche et négociation collective d'entreprise, le **secteur d'activité** de l'entreprise a été l'entrée prioritaire pour sélectionner les textes. En effet, le taux de féminisation, le taux de syndicalisation et les pratiques de dialogue social sont très contrastés suivant les secteurs d'activité. Malgré l'impulsion législative, tous les secteurs ne sont pas couverts par des accords de branche spécifiques sur l'égalité professionnelle. Ont donc été sélectionnés **10 secteurs d'activité**, contrastés du point de vue de leur taux de féminisation, de leur pratique de négociation collective (générale et spécifique sur l'égalité), de la taille moyenne des entreprises et du profil de qualification de la main-d'œuvre (*figure 25*). La sélection de ces textes dans la base D@ccords s'est faite en référence au codage détaillé de la NAF38 car la version détaillée en 38 sections se rapproche davantage des « branches » en termes de négociation collective<sup>75</sup>.

#### ➤ **Présentation des secteurs sélectionnés : variation des taux de féminisation**

Finalement, nous disposons tout d'abord de textes relevant de cinq secteurs faiblement féminisés et couverts par des accords de branche égalité, soit dans l'ordre de féminisation croissant : construction, métallurgie, électricité et gaz, transport et enfin informatique et ingénierie. Nous disposons également de textes relevant de cinq secteurs mixtes ou féminisés, pas toujours couverts par des accords de branche, là encore dans l'ordre de féminisation croissant : industrie agroalimentaire, études et conseil<sup>76</sup>, banques-finances, commerce et enfin santé humaine (hospitalisation privée). Ces dix secteurs d'activité couvrent 58 % des textes

<sup>73</sup> Codé dans la base D@ccords, DU pour décision unilatérale.

<sup>74</sup> Nous avons exclu les textes composés uniquement d'avenants et pour lesquels nous ne disposions pas de l'accord auquel ils étaient rattachés.

<sup>75</sup> Cette sélection a été réalisée en partenariat avec les spécialistes de la base D@ccords au sein de la Dares, Guillaume Desage puis Catherine Daniel.

<sup>76</sup> L'intitulé complet est « activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques ».



déposés dans la base D@ccords en 2014 et 2015, avec des variations de types de texte, de taille d'entreprise et de localisation géographique qui reflètent les caractéristiques de chaque secteur d'activité. Dans les secteurs d'activité où les grandes entreprises dominent, comme l'énergie ou les banques et assurances, les accords sont majoritaires, tandis que dans le commerce ou la construction, marqués par une forte part de PME (plus de 75%), ce sont les plans unilatéraux sur l'égalité qui sont les plus fréquents (*figure 26*).

**Figure 26 - Description de la base D@ccord en 2014-2015 en fonction des dix secteurs d'activité sélectionnés pour l'échantillonnage**

Secteur d'activité (NAF38)	Poids dans l'ensemble des textes déposés	Type de textes		Localisation des textes (les trois régions de signature les plus fréquentes, par ordre décroissant)	Part des PME (- 300 salariés)
		Accords	Plans unilat.		
Construction (FZ)	7,1 %	45,7 %	54,3 %	Île de France Nord-Pas-de-Calais Aquitain	76,6 %
Métallurgie et fabrication de produits métalliques, informatiques, électroniques (CH et CI)	5,0 %	62,6 %	37,4 %	Rhône-Alpes Pays de la Loire Île de France	74,9 %
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (DZ)	0,2 %	76,5 %	23,5 %	Île de France Alsace Poitou-Charentes	39,1 %
Transports et entreposage (HZ)	8,4 %	69,1 %	30,9 %	Île de France ++ Rhône-Alpes PACA	74,1 %
Activités informatiques, services d'information et télécommunications (JB et JC)	2,1 %	54,1 %	45,9 %	Île de France ++ Rhône-Alpes PACA	61,7 %
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac (CA)	4,2 %	64,4 %	35,6 %	Bretagne Pays de la Loire Île de France	69,5 %
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques (MA)	6,2 %	44,1 %	55,9 %	Île de France ++ Bretagne Rhône-Alpes	68,4 %
Activités financières et d'assurance (KZ)	4,6 %	71,6 %	28,4 %	Île de France ++ Rhône-Alpes PACA	48,6 %
Commerce, à l'exception des automobiles et des motocycles (GZ2 et GZ3)	16,9 %	38,1 %	61,9 %	Île de France ++ Pays de la Loire Rhône-Alpes	74,5 %
Activités pour la santé humaine (QA)	4,0 %	64,1 %	35,9 %	Île de France PACA Aquitaine	70,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>58,4 %</b>				

Cette entrée par secteur d'activité permet tout d'abord de souligner que les entreprises doivent adapter un cadre légal uniforme à des réalités locales très contrastées, notamment si on considère **la place des femmes dans chaque secteur** (*figure 27*). Certains secteurs très masculins (moins de 25 % de femmes), comme le bâtiment ou l'énergie, n'ont pas les mêmes proportions de femmes selon les catégories socioprofessionnelles. Le bâtiment semble ainsi plus ouvert aux femmes dans les fonctions de cadres (19 %) que dans les métiers manuels (9 %), alors qu'à l'inverse, dans l'énergie, les femmes sont plus présentes en bas de l'échelle, parmi les employées (30 %) que parmi les cadres (23 %).

Dans les secteurs féminisés (plus de 50 % de femmes), ces variations se retrouvent également, avec une féminisation massive des employées dans la santé et l'action sociale et dans les banques et assurances (plus de 70 % de femmes dans la catégorie employées), trait un peu moins marqué dans le commerce (58 % de femmes parmi les employées). En raison de la concentration de l'emploi féminin dans quelques secteurs des services (privés et surtout publics), les deux secteurs du commerce et de la santé-action sociale pèsent un poids très important dans la population active féminine. Souhaitant éclairer la négociation de l'égalité femmes-hommes dans les secteurs féminisés, a été délibérément exclu du secteur du

commerce les garages, petites structures très masculines dans leur main-d'œuvre. Dans ce même objectif, a été sélectionné le secteur « activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques ». Ce secteur très qualifié, composé de petites structures, est relativement mixte (43 % de femmes), avec une forte féminisation des employées (72 %). Les entreprises de ce secteur semblent s'être sérieusement saisies du thème de l'égalité professionnelle, puisqu'elles représentent 6,2 % des textes déposés en 2014 et 2015 selon la DGT. Cependant, ce secteur couvre aussi les activités des sièges sociaux<sup>77</sup>, ce qui explique la présence dans cette catégorie d'accords négociés au niveau du siège, mais qui couvrent en réalité un autre secteur d'activité.

**Figure 27 - Place des femmes dans les secteurs sélectionnés pour l'échantillonnage des textes**

Secteur d'activité (NAF 38)	Taux de féminisation <sup>1</sup>	Taux de féminisation des cadres <sup>1</sup>	Taux de féminisation des employés et ouvriers	Part du secteur dans l'emploi féminin <sup>1</sup>	Ecart salaire horaire <sup>2</sup>
Bâtiment, construction (FZ)	10,9%	19,6%	9,7%	1,5%	15
Métallurgie et fabrication de produits métalliques, informatiques et électroniques (CH-CI)	20,9%	16,5%	22,8%	1,0%	15
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (DZ)	25,8%	23,1%	30,8%	0,4%	n.c.
Transports et entreposage (HZ)	26,0%	29,9%	25,4%	2,9%	-4
Activités informatiques, services d'information et télécommunications (JB et JC)	28,3%	22,4%	58,1%	1,1%	21
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac (CA)	41,2%	40,1%	44,2%	2,0%	0
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques (MA)	42,9%	33,5%	71,8%	3,5%	n.c.
Activités financières et d'assurance (KZ)	57,8%	42,8%	78,0%	3,9%	n.c.
Commerce et grande distribution, à l'exception des automobiles et motocycles (GZ2 et GZ3)	50,7%	43,2%	58,0%	11,9%	20
Activités pour la santé humaine (QA)	74,0%	53,5%	79,4%	11,0%	24

<sup>1</sup> Source : Insee, enquête Emploi 2014.

<sup>2</sup> Source : Insee-Dares, Ecmoss 2009 (Muller, 2012).

Le taux de féminisation des entreprises sélectionnées semble relativement représentatif de chaque secteur quand on compare cet échantillon de 186 textes à l'enquête Emploi 2014<sup>78</sup>. Dans trois secteurs, les entreprises étudiées semblent cependant se démarquer de la moyenne du secteur : le transport, entreprises légèrement moins féminisées ; le commerce et le secteur de l'énergie (électricité et gaz), entreprises légèrement plus féminisées. La faible taille de l'échantillon explique en partie ce biais, le tirage aléatoire de 10 à 25 textes au sein de chaque secteur pouvant créer ce type de distorsion.

➤ ***La taille de l'entreprise : une autre variable significative***

Les deux autres critères de sélection de l'échantillon étaient **la taille de l'entreprise** et le **type de textes** afin de construire un échantillon raisonné relativement représentatif de l'activité de négociation collective des dix secteurs sélectionnés. Les contraintes légales qui pèsent sur la négociation collective de l'égalité professionnelle ne s'appliquent pas en effet de la même façon aux différentes entreprises selon leur taille : moins de 50, entre 50 et 299, plus de 300

<sup>77</sup> Code NAF : MA1.

<sup>78</sup> Cette comparaison entre l'échantillon et l'enquête Emploi 2014 a été réalisée par Marie Labussière, dans le cadre d'un stage Ensaë, et nous la remercions pour son investissement dans ce projet.

salarié.e.s. A été préféré ce découpage lié aux obligations légales plutôt que le découpage classique dans les statistiques de l'Insee sur les tailles d'entreprise, avec un seuil à 250 salariés. Les pratiques de négociation collective et de gestion du personnel sont en effet fortement contrastées selon la taille.

Les « générations » d'accords sont aussi différentes suivant la taille de l'entreprise, avec des grandes entreprises ayant souvent déjà signé deux, voire trois accords, avant 2014, et des PME qui peuvent découvrir cette question depuis la menace de sanctions financières et de fermeture des marchés publics aux non-signataires. Les entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas l'obligation légale de négocier mais représentent pourtant plus de 6 % des textes de la base D@ccords en 2014-2015. Sur ce critère de taille, l'échantillon est représentatif, avec une forte proportion d'entreprises de taille moyenne (entre 50 et 299 salariés), 66 % de l'échantillon et 64 % dans la population-mère (*figure 28*).

**Figure 28 - Taille des entreprises, comparaison base D@ccords 2014-2015 et échantillon raisonné**

	0-49	50-299	300-99	1000-4999	+ de 5000	Total	% de PME
<b>Echantillon</b>	9	123	36	14	4	186	<b>71,0%</b>
<i>en %</i>	4,8%	66,1%	19,4%	7,5%	2,2%	100%	
<b>Base D@ccords 2014-2015</b>	867	8 450	2 656	974	190	13 137	<b>70,9%</b>
<i>en %</i>	6,6%	64,3%	20,2%	7,4%	1,4%	100%	

Concernant le type de textes, l'échantillon de 186 textes est également représentatif, avec 47 % de plans unilatéraux (soit 88 textes) pour 47 % dans la population-mère, la base D@ccords 2014-2015. Quand on descend au niveau de détail de chaque secteur, cette proportion semble relativement respectée (*figure 29*), avec cependant une nette surreprésentation dans notre échantillon des plans unilatéraux dans deux secteurs : la métallurgie (60 % contre 37 %) et les banques et assurances (45 % contre 28 %).

**Figure 29- Part des plans unilatéraux et taux de féminisation, comparaison base D@ccords 2014-2015 et échantillon raisonné**

Secteur d'activité (NAF38)	Part des plans unilatéraux (%)		Taux de féminisation (%)	
	Base D@ccords 2014-2015	Echantillon (186 textes)	Enquête Emploi 2014	Echantillon (144 textes <sup>1</sup> )
Construction (FZ)	54,3 %	60,0 %	10,9%	10,1 %
Métallurgie et fabrication de produits métalliques, informatiques, électroniques (CH et CI)	37,4 %	60,0 %	20,9%	20,7 %
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (DZ)	23,5 %	22,2 %	25,8%	34,7 %
Transports et entreposage (HZ)	30,9 %	26,7 %	26,0%	18,0 %
Activités informatiques, services d'information et télécommunications (JB et JC)	45,9 %	46,7 %	28,3%	28,8 %
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac (CA)	35,6 %	45,0 %	41,2%	33,1 %
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques (MA)	55,9 %	50,0 %	42,9%	48,2 %
Activités financières et d'assurance (KZ)	28,4 %	45,0 %	50,7%	48,2 %
Commerce, à l'exception des automobiles et des motocycles (GZ2 et GZ3)	61,9 %	58,8 %	57,8%	78,7 %
Activités pour la santé humaine (QA)	35,9 %	43,8 %	74,0%	75,6 %
<b>ENSEMBLE</b>	<b>46,9 %</b>	<b>47,3 %</b>	<b>48,3 %</b>	<b>41,6 %</b>

<sup>1</sup> Les pourcentages ont été calculés à partir de 144 et non de 186 textes, car pour 42 textes l'information relative à l'effectif total et à l'effectif de femmes dans l'entreprise était manquante. Les chiffres ne sont ainsi donnés ici qu'à titre indicatif.

La faible taille de l'échantillon (186 textes) peut expliquer ces écarts à ce niveau détaillé. Concernant les syndicats présents et signataires (*figure 30*), cet échantillon de textes reflète bien la forte implantation de la CFDT et sa tendance à signer de nombreux accords (58 textes signés, 3 refus de signer), tandis que la CGT refuse davantage de signer des textes dont elle désapprouve le contenu (33 textes signés, 8 refus de signer).

**Figure 30 – Part des syndicats présents et signataires parmi l'échantillon de textes retenus**

	Accords signés par	Refus de signature mentionné dans le texte
CFDT	58	3
CFE-CGC	41	3
CGT	33	8
FO	31	4
CFTC	26	2
Autres	14	1
Délégué du personnel non syndiqué	9	0

La grille servant à l'analyse des accords est fortement inspirée de celle produite par Marion Rabier (2009) dans une précédente étude du contenu des accords égalité professionnelle. Cela permet d'établir une comparaison diachronique avec ses résultats afin de dégager les évolutions du contenu des accords. Cette grille distingue les contenus déclaratifs, les indicateurs, les objectifs chiffrés et les mesures contenues dans les accords et plans. Ces

quatre types de variables sont déclinés par grands domaines d'action de l'égalité : rémunération (domaine obligatoire), embauche, formation, promotion, articulation vie professionnelle-vie personnelle, qualification, classifications et conditions de travail.

Cette grille a néanmoins été enrichie de nouvelles variables, afin d'éclairer les trois dimensions d'analyse : le rapport au droit, la quantification et les acteurs de la mise en œuvre des politiques « égalité ». Des variables ont ainsi été construites afin de saisir le type de références juridiques ou conventionnelles citées : Code du travail, conventions internationales, lois, accord national interprofessionnel (ANI), accord de branche, etc. Afin d'appréhender l'usage effectif des nombres, et notamment du RSC, a été examiné dans quels passages du texte et sous quelle forme des données quantifiées étaient utilisés, interprétés, sélectionnés, avec une attention particulière aux éventuels décalages entre les tableaux présentés et les analyses qui en étaient tirées. Certains procès-verbaux de désaccords ont ainsi permis d'examiner des conflits d'interprétation entre la direction et les représentants du personnel autour de la mesure de l'égalité.

Pour chaque domaine d'action, a été déterminé quels étaient les publics ciblés par les mesures prévues dans l'accord ou le plan d'action, de manière explicite ou implicite. Ont été distinguées les mesures « universelles » qui s'adressent à l'ensemble des salariés, et les mesures « catégorielles » qui ciblent une catégorie spécifique (les cadres/les managers, les pères/mères, les jeunes/seniors, les CDI ou CDD). A également été catégorisé le type de mesures envisagées au regard de leur coût et de leur nouveauté par rapport aux outils de gestion du personnel déjà existants (simple aménagement égalitaire ou transformation profonde, voire création de dispositifs *ad hoc*). Pour chaque texte, ont enfin été précisés les acteurs et dispositifs de mise en œuvre prévus, dont les outils de gestion (indicateurs, logiciels, études, commissions, réunions dédiées) et les acteurs chargés de la mise en œuvre des mesures (managers, ressources humaines, commissions, IRP, prestataires extérieurs, voire salarié·e·s).

Tous les textes ont été codés par Marion Charpenel et Hélène Demilly avec le logiciel MaxQDA, qui permet une analyse de contenu très fine et inductive, en conservant le texte original et en créant une arborescence de codes avec des liens hypertextes renvoyant aux segments de texte codés. Les extraits des textes sont associés dans ce document à une présentation sommaire de l'accord sous le format : secteur, taille de l'entreprise, type de texte et numéro du texte. La taille de l'entreprise est codée en quatre modalités : TPE (0 à 49 salariés), petite entreprise (50 à 299 salariés), moyenne entreprise (300 à 999 salariés) et grande entreprise (plus de 1 000 salariés). Pour faciliter la lecture, l'intitulé des secteurs d'activité est décrit de façon synthétique, « agroalimentaire » pour industrie agroalimentaire et « juridique » pour activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques. Enfin, les 186 textes de l'échantillon ont été numérotés par ordre croissant de taux de féminisation au sein du secteur d'activité (taux souvent corrélé à celui de l'entreprise elle-même), qui vont de n° 1 (4 % de femmes) à n° 186 (98 % de femmes).

## TABLE DES SIGLES

**AFPA** : Association nationale pour la formation professionnelle des adultes.

**ARACT** : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.

**BDES** : Banque de données économiques et sociales.

**CAC 40** : principal indice boursier de la Bourse de Paris.

**DGT** : Direction générale du travail.

**DIRECCTE** : Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

**GPEC** : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

**OBSERVIA** : Observatoire des métiers des industries alimentaires.

**OPCA** : organisme paritaire collecteur agréé.

**ORSE** : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises.

**PME** : petites et moyennes entreprises.

**RSC** : rapport de situation comparée.

**SDFE** : Service des droits des femmes.

**TPE** : très petites entreprises.

## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Couverture des entreprises par un accord ou un plan égalité.....	9
Figure 2 : Mises en demeure pour défaut d'accord ou de plan égalité.....	11
Figure 3- Références au droit, selon le type de texte.....	18
Figure 4 - Articles du Code du travail les plus cités, en fonction du type de texte .....	19
Figure 5 - Référence aux accords de branche en fonction de la taille de l'entreprise.....	23
Figure 6 - Répartition des plans unilatéraux et des accords égalité par tranches d'effectif .....	30
Figure 7 - Nombre de domaines d'actions égalité en fonction de la taille de l'entreprise.....	37
Figure 8 - Présence d'un état des lieux chiffrés en fonction du type de texte.....	40
Figure 9 - Usages du RSC selon le type de texte .....	41
Figure 10 - Références au RSC selon la taille de l'entreprise (en %).....	42
Figure 11 - Référence chiffrée au RSC pour établir le diagnostic par domaine d'action .....	47
Figure 12 - Domaines d'action choisis, par type de textes .....	56
Figure 13 - Domaines d'action selon les secteurs d'activité (en %).....	57
Figure 14 - Domaines d'action selon les secteurs d'activité .....	61
Figure 15 - La mixité dans le domaine de l'embauche selon les secteurs d'activité .....	64
Figure 16 - Mention d'un budget, chiffré ou non.....	67
Figure 17 - Types de coûts envisagés, mais non budgétés .....	67
Figure 18 - Mesures les plus présentes dans le domaine de l'articulation des temps.....	72
Figure 19 - Mesures les plus présentes dans le domaine de la formation.....	73
Figure 20 - Mesures les plus présentes dans le domaine de la promotion.....	74
Figure 21 - Acteurs de la mise en œuvre de l'accord ou du plan d'action .....	75
Figure 22 - Mesures pour susciter l'engagement des acteurs.....	76
Figure 23 - Exemple de mesures visant à davantage de transparence.....	81
Figure 24 - Mesures n'impliquant pas de ligne budgétaire spécifique dans le domaine de la rémunération.....	84
Figure 25 - Entreprises définissant dans leur texte une enveloppe chiffrée de rattrapage salarial .....	85
Figure 26 - Description de la base D@ccord en 2014-2015 en fonction des dix secteurs d'activité.....	111
Figure 27 - Place des femmes dans les secteurs sélectionnés pour l'échantillonnage des textes .....	112
Figure 28 - Taille des entreprises, comparaison base D@ccords 2014-2015.....	113
Figure 29- Part des plans unilatéraux et taux de féminisation,.....	114
Figure 30 – Part des syndicats présents et signataires parmi l'échantillon de textes retenus .....	114