



**HAL**  
open science

## Egalité professionnelle : faut-il menacer pour avancer?

Delphine Brochard

► **To cite this version:**

Delphine Brochard. Egalité professionnelle : faut-il menacer pour avancer?. Les politiques publiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : quelles évolutions?, Nov 2019, Bordeaux, France. hal-03000835

**HAL Id: hal-03000835**

**<https://hal.science/hal-03000835v1>**

Submitted on 12 Nov 2020

**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.

## Titre de la présentation : **Egalité professionnelle : faut-il menacer pour avancer?**

Delphine Brochard, Maître de conférences en Economie, Centre d'économie de la Sorbonne,  
Université Paris 1-Panthéon-Sorbonne

### **Introduction**

Afin de lutter contre les inégalités entre femmes et hommes dans la sphère professionnelle, la stratégie française a favorisé le recours à la négociation collective obligatoire. Ce choix trouve son origine au début des années 1980 lorsque les lois Auroux ont fait de la négociation collective au niveau de l'entreprise un instrument de la politique de l'emploi et du marché du travail (Groux 2005). Conçue comme un mélange d'actions imposées par l'État et d'autorégulation des entreprises, cette politique publique qui vise à permettre aux entreprises d'agir en fonction de leur contexte, a résulté dans une sédimentation de lois devenant de plus en plus prescriptives. De fait, les entreprises se sont montrées réticentes à s'engager fermement à en faveur de l'égalité professionnelle. Les études successives, menées pour évaluer le dispositif au fil de ses évolutions, ont souligné de façon récurrente qu'une majorité d'entreprises ne respectaient pas leurs obligations légales et que pour celles qui le faisaient, les textes produits privilégiaient trop souvent les déclarations d'intention au détriment de mesures correctrices ambitieuses ayant une réelle portée sur les inégalités constatées. Pour accroître l'effectivité du dispositif, le législateur a précisé par strates successives la fréquence et le contenu des négociations, puis finalement instauré une menace de sanction financière pour les entreprises qui ne respecteraient pas leurs obligations légales dans ce domaine.

L'objectif de cette communication est d'étudier l'impact sur l'engagement des entreprises de cette menace de sanction financière introduite par la loi sur les retraites en 2010 et effective depuis 2012. Cette sanction, qui peut aller jusqu'à 1% de la masse salariale, vise les entreprises de plus de 50 salariés qui ne sont pas couvertes par un accord collectif triennal ou, à défaut, par un plan d'action annuel sur l'égalité professionnelle, dans les termes qui ont été fixés par décret. La mise en conformité des entreprises suppose que les plans et les accords produits respectent différents critères formels conçus pour augmenter la consistance des textes, tant sur le volet diagnostic et que sur le volet mesures. Selon les chiffres de la Direction générale du travail cités par B. Grévy et al. (2014), l'instauration de cette sanction a été suivi d'un accroissement régulier du taux de couverture des entreprises (16% des entreprises de plus de 50 salariés étaient couvertes par un accord ou un plan unilatéral en faveur de l'égalité professionnelle un an après la mise en place de la sanction, elles étaient 35 % deux ans et demi après)<sup>1</sup>. Dans quelle mesure cette menace a-t-elle conduit à accroître également la qualité des textes produits, c'est-à-dire leur capacité à faire progresser l'égalité professionnelle dans les entreprises?

La littérature consacrée aux processus de « négociation administrée » invite à considérer les effets ambigus de ce dispositif (Caset et Jolivet, 2014 ; Farvaque, 2011 ; Naboulet, 2013). Dans ces négociations sous incitation/injonction publique, le souci de conformation au cadre légal l'emporterait souvent sur la délibération collective, limitant l'appropriation des enjeux par les acteurs et la portée des mesures adoptées (Mias *et al.*, 2016, p.2). A. Mias (2014) y voit le signe de la

---

<sup>1</sup> Les disparités restent cependant importantes en fonction de la taille de l'entreprise, puisqu'à cette même période (juillet 2014), seules 29 % des PME (de 50 à 299 salariés) étaient couvertes contre 64 % des entreprises de 300 à 1000 salariés et 75 % des entreprises de plus de 1000 salariés.

puissance normative et stérilisante du « cadrage cognitif » opéré par le législateur, imposant « des catégories de pensée, des outils, des indicateurs et des représentations du monde qui orientent fortement la manière de s'engager dans la négociation, figeant les orientations envisageables, légitimant certaines et discréditant les autres, limitant au final le champ des possibles et l'agir créatif des acteurs syndicaux » (*ibid.*, p. 42). D'autres auteurs soulignent plutôt les faiblesses du dispositif légal qui « n'impose pas une négociation loyale, à égalité des armes entre les acteurs (employeurs et délégations syndicales) » (Miné, 2017, p. 134). Le résultat de cette négociation administrée reposerait ainsi sur le volontarisme des parties et serait contingent au contexte économique et aux rapports de force au sein de l'entreprise (Santoro, 2016).

Afin d'étudier ces différents effets, l'article s'appuie sur les résultats d'une recherche commanditée par la Dares dont l'ensemble des résultats est disponible dans Pochic et al. (2019). Cette recherche combine deux volets. Le premier volet repose sur l'analyse de 186 accords et plans unilatéraux en faveur de l'égalité professionnelle établis entre 2014 et 2015. Ces accords ont été extraits de la base D@ccords du Ministère du travail, par tirage aléatoire d'un échantillon stratifié par taille d'entreprise et par secteur. Dix secteurs d'activité ont été retenus en raison de leurs caractéristiques et pratiques diversifiées en termes d'égalité professionnelle documentées dans la littérature, couvrant près de 60% du total des textes déposés dans cette base administrative. Le second volet s'appuie sur l'analyse monographique de 20 cas d'entreprise menée entre 2016 et 2017. Cette double approche, combinant l'étude comparative du contenu d'un large échantillon de textes et l'analyse de cas, permet de saisir à la fois le « comment » et le « pourquoi » des réponses apportées par les entreprises à la loi. Ces deux volets seront présentés successivement dans la suite de la communication.

## **1. Conformité formelle vs engagement réel : mimer n'est pas jouer !**

Pour être conforme, et donc échapper à la sanction, les entreprises doivent non seulement négocier un accord collectif ou à défaut établir un plan d'action, mais également respecter différents critères formels, fixés par décret. Ces critères portent sur l'utilisation d'indicateurs sexués prédéterminés permettant d'objectiver les inégalités dans l'entreprise, sur le nombre de domaines d'action choisis à puiser dans une liste préétablie (trois domaines minimum dans les entreprises de moins de 300 salariés, quatre pour les autres), sur l'existence d'objectifs chiffrés et d'indicateurs de suivi associés à ces domaines d'action. Ces critères sont-ils respectés ? Sont-ils garants de la production de mesures ayant une portée réelle sur les inégalités entre femmes et hommes ? Les résultats présentés ici s'appuient sur un échantillon de 98 accords collectifs et 88 plans d'action unilatéraux en faveur de l'égalité professionnelle. Ces textes émanent d'entreprises appartenant à des secteurs d'activité très contrastés tant sur le plan de la féminisation de la main d'œuvre et des écarts salariaux que sur celui des relations professionnelles (cf. tableau 1). L'analyse comparée de leur contenu permet de dégager un ensemble de traits communs qui va à rebours de cette diversité de profil. Ces traits témoignent d'une volonté des entreprises de donner des gages de conformité au dispositif légal tout en évitant d'engager leur responsabilité et leurs moyens financiers dans la lutte contre les inégalités que ce dispositif cherche à combattre. Dans leur ensemble, les entreprises étudiées miment la conformité mais ne jouent pas le jeu de l'élaboration concertée d'un diagnostic et de mesures ajustés aux conditions relatives d'emploi et de travail des femmes en leur sein.

**Tableau 1.** Caractéristiques des 10 secteurs d'activité retenus pour l'analyse des textes en faveur de l'égalité professionnelle

Secteur d'activité (NAF38)	Taux de féminisation (%)	Taux de féminisation des cadres (%)	Taux de féminisation ouvriers et employées	Ecart F/H salaire mensuel net (*)	Part dans l'emploi féminin (%)
Bâtiment, construction (FZ)	11	20	10	- 0,3	1,5
Métallurgie et fabrication de produits métalliques, informatiques, électroniques (CH et CI)	21	16	23	- 14,1	1
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (DZ)	26	23	31	n.c.	< 1
Transports et entreposage (HZ)	26	30	25	- 3,2	3
Activités informatiques, services d'information et télécommunications (JB JC)	28	22	58	- 17,9 (telecoms) - 20,5 (Syntec)	1
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac (CA)	41	40	44	-21,0	2
Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques (MA)	43	33	72	-26,9	3,5
Commerce et grande distribution, à l'exception des automobiles et des motocycles (GZ2 et GZ3)	51	43	58	- 20,8 (alimentaire) - 14,7 (non alim.)	12
Activités financières et d'assurance (KZ)	58	43	78	-36,2	4
Activités pour la santé humaine (QA)	74	53	79	-19,3	11

### Des entreprises en quête de conformité formelle

Le dispositif légal prévoit que les entreprises déposent leur accord collectif ou, à défaut, leur plan unilatéral d'action, auprès des DIRECCTES, rendant ainsi possible leur contrôle par un inspecteur du travail. Cette possibilité de contrôle explique le souci des entreprises d'apparaître en conformité avec les exigences légales que révèle l'analyse des textes déposés. Cette quête transparaît d'abord dans les préambules des textes où les références au droit, et en particulier aux articles du code du travail relatifs à la négociation collective sur l'égalité professionnelle, sont très présentes. La citation directe des textes de loi relatifs à la pénalité financière est également fréquente, notamment dans la rédaction des plans d'action établis unilatéralement par les directions. La loi du 9 nov. 2010, qui instaure le principe de cette pénalité, est ainsi évoquée dans 49% des plans, contre 40% pour les accords, et les décrets d'application de 2011 et 2012, sont mentionnés dans 41% des plans et 34% des accords. Les plans d'action étant avant tout le fait des entreprises de moins de 300 salariés, la menace de sanction semble ainsi avoir constitué un aiguillon fort pour ces entreprises.

Le souci de la conformité formelle apparaît également dans la structuration des textes par domaines d'action, assortis d'objectifs de progression. L'examen du nombre de domaines choisis fait apparaître clairement un effet de seuil (légal). Sur les 186 entreprises sélectionnées, seules 5 n'ont pas respecté le nombre minimum de domaines imposé par la loi, soit trois pour les moins de 300 salariés et quatre pour les autres. Elles sont également peu nombreuses (7 entreprises) à ne pas avoir choisi parmi ces domaines celui de la rémunération effective qui est obligatoire. La référence à des « objectifs » de progression pour ces domaines est également récurrente. En revanche, ceux-ci ne sont

systématiquement chiffrés, contrairement à ce que prévoient les décrets d'application relatifs à la mise en place de la pénalité financière.

**Tableau 2.** Effet du seuil légal sur le choix du nombre de domaines d'action

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

Si la quête de conformité est patente, elle rencontre donc aussi certaines limites. Au-delà du défaut de chiffrage des objectifs de progression, l'analyse des textes montre plus largement un défaut de mobilisation d'indicateurs chiffrés. En décalage avec l'impératif de quantification des inégalités qui accompagne depuis son origine le dispositif légal (Chappe, 2017), près de 40% des textes sélectionnés ne contiennent en effet aucun chiffre, et dans plus du tiers des textes restant, les chiffres sont mobilisés uniquement dans le préambule et sont absents des domaines d'action. Une analyse par type de texte révèle que cette absence d'indicateurs chiffrés est avant tout le fait des accords négociés : elle concerne 44% des accords contre 33% des plans d'action établis unilatéralement par les directions. Cette différence pourrait s'expliquer, au moins en partie, par le caractère conflictuel que revêt dans certaines entreprises l'établissement d'un diagnostic partagé entre acteurs de la négociation. Des monographies ont en effet montré que les négociations collectives sur l'égalité professionnelle pouvaient aiguiser sur des batailles de chiffres. L'objectivation des inégalités sexuées à travers la production d'indicateurs constitue, pour les directions, une information sensible. D'abord elle pourrait nourrir des recours juridiques individuels de la part de salariées s'estimant lésées. Ensuite, sur un plan collectif, elle pourrait légitimer des demandes syndicales d'actions correctrices, sous la forme par exemple d'enveloppes de rattrapage pour combler les écarts de rémunération objectivés par ces indicateurs. Le degré de mise en conformité des entreprises avec la loi pourrait ainsi dépendre d'un arbitrage entre deux risques : le risque de sanction par l'inspection du travail et le risque de conflits en interne. Les entreprises chercheraient à se conformer sans s'exposer à des revendications individuelles ou collectives potentiellement coûteuses.

### **De l'art de se conformer sans s'exposer**

L'examen des domaines d'action choisis par les entreprises et des mesures associées conforte cette hypothèse. On observe en effet une relative homogénéité des choix faits par les entreprises qui va à l'encontre de l'hétérogénéité de leur situation sur le plan des inégalités de genre et paraît relever d'une stratégie commune d'évitement. Rappelons que l'échantillon de textes analysés couvre des secteurs très contrastés en termes de féminisation de la main d'œuvre, de féminisation de

l'encadrement, d'écart salariaux et de contraintes horaires. En dépit de cette hétérogénéité, le choix des domaines d'action, outre celui de la rémunération qui est obligatoire, se concentre autour de trois thèmes : l'embauche (79% des textes), l'articulation entre vie professionnelle et vie privée (resp. 69%) et la formation (resp. 67%). Ensemble, ces quatre domaines fédèrent plus de deux tiers des textes. A l'inverse, le thème de la promotion est traité dans moins d'un texte sur deux et celui des classifications n'est évoqué que dans 10% des textes. Cette convergence des choix s'éclaire avec l'analyse du contenu donné à ces domaines d'action privilégiés. Y prédominent des mesures qui apparaissent répondre à un double objectif : éviter l'engagement de la responsabilité de l'entreprise (par l'euphémisation des inégalités existantes ou leur imputation à des causes externes) et éviter son engagement financier (en privilégiant les mesures peu ou pas coûteuses).

Cette stratégie d'évitement ressort nettement dans le traitement du thème obligatoire de la rémunération. L'analyse des écarts salariaux est généralement menée de façon statique en comparant la situation des femmes et des hommes au sein d'une même catégorie professionnelle à un instant t, évitant ainsi la question de la concentration des femmes dans les emplois les moins rémunérateurs et celle des dynamiques différenciées de carrière. Peu nombreux sont les textes reconnaissant l'existence d'un écart de rémunération dans leur entreprise (19%) et encore moins nombreux ceux qui en donnent une évaluation chiffrée (14%). De plus, lorsqu'elles sont reconnues, ces différences ne sont pas systématiquement considérées comme problématiques. Certains textes fixent ainsi arbitrairement des seuils d'acceptabilité ou relativisent l'importance de ces différences en les reliant à ce qui est observé au niveau du secteur ou de la branche. La notion de discrimination indirecte apparaît largement ignorée, bien qu'elle soit explicitement mentionnée dans la loi (loi du 27 mai 2008) et expliquée dans un guide publié par le Défenseur des droits (publié en 2013) visant à rendre opérationnel le principe juridique de « à travail égal, salaire égal ». L'utilisation de grilles de classification ou de rémunération est ainsi communément présentée dans les textes comme impliquant *de facto* l'absence de discrimination salariale au sein de l'entreprise. De même, les nouvelles formes de rémunération basées sur l'individualisation et la performance sont mises en avant comme garantes de l'équité de traitement entre les salariés femmes et hommes, alors mêmes que leurs effets sur les inégalités salariales sont connus. En somme, au sein des 13% de textes qui identifient au moins un facteur explicatif des écarts de rémunérations, ces écarts sont justifiés par la référence à des critères d'évaluation présumés objectifs et neutres du point de vue du genre, qu'ils soient d'origine conventionnels ou qu'ils relèvent d'une libre appréciation des mérites du salarié par l'encadrement.

Le déploiement d'une stratégie d'évitement peut être motivé par la crainte de faire face à des poursuites judiciaires pour discrimination, dont le nombre est croissant (Silvera, 2014). Les données produites dans le cadre de cette négociation peuvent en effet être utilisées comme éléments de contextualisation, à l'appui des preuves individuelles d'inégalité de traitement (Chappe, 2011). Ne pas reconnaître et quantifier les inégalités inhérentes à l'entreprise permet également d'éviter son engagement financier dans des mesures correctives. De fait, les mesures associées à ce champ d'action se révèlent peu ambitieuses et *a priori* peu coûteuses. Prédominant en effet les mesures relatives à la sensibilisation des managers, à la formalisation des processus de décision visant à introduire plus de transparence dans la fixation des rémunérations (au moment du recrutement et tout au long de la carrière), ainsi que le recours à des entretiens individuels pour traiter les griefs des

salariées. De façon générale, et contrairement à ce qui est légalement requis, leur coût est rarement évalué : seuls 15% des textes mentionnent un budget dédié, dont 3% déterminent le montant.

### Un dispositif qui manque sa cible

Ce double impératif d'éviter l'engagement juridique et financier de l'entreprise transparait également dans le traitement des autres domaines d'action, laissés aux choix des entreprises, conduisant l'ensemble du dispositif à manquer sa cible. La marge de manœuvre octroyée aux entreprises visait en effet à leur permettre de sélectionner les leviers les plus pertinents, au regard de leurs spécificités, pour agir sur la mécanique des inégalités, dont la persistance des écarts de rémunération est le signe manifeste. Or l'analyse des textes montre que ce n'est pas ce critère qui a présidé au choix des entreprises. La sélection des domaines d'action et des mesures associées ne fait apparaître aucun calibrage évident en fonction de la structure et des causes des inégalités au sein des différents secteurs d'activité. Qu'il s'agisse d'embauche, d'articulation des temps sociaux ou de formation – les trois thèmes les plus choisis – les entreprises semblent chercher avant tout à minimiser leur responsabilité et leur implication financière.

**Tableau 3.** Ventilation des principaux domaines d'action en fonction du secteur d'activité

	Rémunération	Embauche	Articulation	Formation	Promotion	Conditions de travail	Classification
<b>Agroalimentaire</b>	95%	80%	80%	70%	45%	55%	15%
<b>Métallurgie</b>	95%	70%	60%	60%	45%	25%	15%
<b>Energie</b>	100%	67%	100%	50%	100%	17%	0%
<b>Construction</b>	93%	79%	36%	71%	36%	21%	14%
<b>Commerce</b>	100%	71%	35%	76%	35%	24%	6%
<b>Transport</b>	73%	87%	60%	60%	33%	27%	7%
<b>Informatique et télécom</b>	93%	89%	82%	46%	57%	14%	4%
<b>Activités financières</b>	90%	85%	85%	75%	45%	25%	5%
<b>Activités juridiques</b>	96%	65%	74%	78%	57%	9%	22%
<b>Santé humaine</b>	88%	88%	56%	81%	25%	19%	6%

Outre les déclarations visant à réaffirmer les principes légaux d'égalité de traitement et de non-discrimination dans les processus d'embauche, les textes abordent le thème de l'embauche avant tout sous l'angle de la mixité. Dans cette approche, la problématique des inégalités professionnelles entre homme et femme est réduite à une question de proportion et l'objectif d'égalité à celui d'équilibre, que cet équilibre soit rompu du fait d'une surreprésentation des hommes ou des femmes. En effet, cette approche est présente aussi bien dans les secteurs où la main d'œuvre est majoritairement masculine que dans ceux où, à l'inverse, elle est majoritairement féminine. Ici les écarts de situation sont d'autant plus facilement reconnus par les entreprises (36% des textes) qu'ils sont majoritairement imputés à des causes échappant à la responsabilité de l'entreprise, soit l'ensemble des facteurs physiques, culturels ou sociaux pouvant expliquer la division sexuée des métiers et des postes de travail. Et pour lutter contre ce supposé déterminisme, la mesure phare (présente dans 56% des textes) réside dans la rédaction sous une forme neutre du point de vue du genre des attendus des postes ouverts au recrutement.

En ce qui concerne le thème de l'articulation des temps sociaux, ce choix ne paraît lié ni à la féminisation de la main d'œuvre ni à l'intensité des contraintes temporelles imposées par l'activité. Ainsi ce thème est-il plus fréquemment abordé dans les textes rattachés aux activités financières (85%) et aux activités liées aux technologies de l'information et de la communication (82%) que dans ceux issus du secteur du commerce (35%) ou de la santé (56%). Cette ventilation *a priori* étonnante du thème entre les différents secteurs d'activité s'éclaire lorsque sont analysées les mesures associées. Les principales mesures évoquées visent en effet à la prise en compte des contraintes familiales d'abord dans l'organisation des réunions et des déplacements (60% des textes traitant de ce domaine), ensuite dans l'organisation des mobilités (29%) et enfin dans les entretiens annuels d'évaluation (9%). Elles visent aussi à accorder des autorisations d'absence pour motif familial (41%) ou faciliter le recours à des services à la personne (16%). Par où l'on voit que la contrainte évoquée (et traitée) n'émane pas au premier rang de l'organisation du travail au sein de l'entreprise mais résulte des « charges » familiales. Là encore, la responsabilité est évitée. On notera également que les aménagements proposés ciblent les parents de jeunes enfants plus que les femmes, les pères sont d'ailleurs fréquemment évoqués dans ce registre. Ils ciblent ensuite les salariés cadres plus que les employés ou les ouvriers, alors même que ces derniers ont les horaires les plus contraints. Enfin, la plupart de ces mesures n'engendrent aucun coût pour l'entreprise.

Le thème de la formation est lui très présent dans des secteurs féminisés (santé, activités juridiques et financières) mais aussi dans certains secteurs qui ne le sont pas du tout (construction et agroalimentaire), sans que soient explicitées les raisons pour lesquelles l'accès des femmes à la formation serait plus problématique dans ces secteurs. L'appréhension des inégalités dans ce domaine est là encore frustrante. Les textes ne différencient pas entre les formations permettant de répondre aux besoins de l'entreprise (par exemple sur l'hygiène et la sécurité, ou les TMS) et les formations qualifiantes permettant une mobilité ascendante. Ce qui diminue grandement la pertinence des indicateurs mis en avant dans ce domaine. Cette appréhension plus quantitative que qualitative de la problématique de la formation ressort aussi dans les mesures les plus fréquemment associées à ce domaine. Il est en effet avant tout question de veiller à ce que la proportion de femmes et d'hommes ayant suivi une formation au cours d'une année soit identique. Quant aux leviers, outre l'entretien obligatoire au retour du congé parental permettant aux salariés de formuler leurs besoins, les entreprises évoquent la nécessité de caler temporairement et géographiquement les formations sur les temps et lieux habituels de travail. Pour ce domaine aussi, les obstacles ne sont pas supposés venir de l'entreprise mais des contraintes familiales et les aménagements proposés peuvent se faire à coût constant.

## **2. Pourquoi menacer ne suffit pas pour avancer**

L'analyse de l'échantillon d'accords collectifs et de plans d'action unilatéraux en faveur de l'égalité professionnelle a montré que les entreprises répondaient à la menace de sanction en produisant des gages de conformité formelle mais en limitant aussi l'engagement de leur responsabilité et de leurs moyens financiers. Les processus organisationnels sont ainsi rarement mis en question et les aménagements à la marge sont privilégiés. Par où l'on voit que menacer ne suffit pour avancer sur la question des inégalités de genre. Pour comprendre les ressorts de cette stratégie déployée par les entreprises, on s'appuie dans cette seconde partie sur l'analyse monographique de 20 cas



d'entreprise dont les caractéristiques sont résumés dans le tableau ci-dessous (tableau 4) . Ce travail complémentaire, croisant les points de vue des représentants de la direction et des salariés, éclaire les obstacles existant à une plus grande effectivité du dispositif légal.

**Tableau 4.** Caractéristiques des 20 monographies

Entreprise	Caractéristiques	Effectifs	% de femmes	% de cadres	Région (siège social)
TRANSPORT-ELEC	Transport d'électricité, monopole de service public, résultats stables	>1000	21%	50%	IDF
GAZIA	Entreprises publique, fournisseur de gaz, résultats stables	50-299	48%	30%	Aquitaine
POWER	Multinationale de l'énergie, en restructuration	>1000	52%	45%	IDF
INFODATA	Conseil en informatique, forte croissance	50-299	20%	100%	IDF
CONSUL-IT	Conseil et ingénierie en informatique, en croissance	>1000	22%	91%	IDF
CONSEIL TECH	Multinationale française, conseil en informatique, en croissance	>1000	24%	95%	IDF
INFO.Inc	Multinationale américaine, secteur informatique, en restructuration	>1000	29%	95%	IDF
PUBLIC-INFO	Filiale d'une entreprise publique, conseil en informatique	>1000	32%	95%	IDF
ASSURVIE	Filiale d'une multinationale suisse d'assurances, en croissance	>1000	55%	39%	IDF
ASSURANCE France	Multinationale des assurances, en croissance	50-299	55%	20%	IDF
MUTUELIA	Groupe bancaire mutualiste, en croissance	>1000	56%	40%	Bretagne
MEUBLE	Entreprise familiale, commerce de détails, en croissance régulière	50-299	43%	37%	Bretagne
CHAUSSURE	Commerce de détails, en restructuration	300-999	63%	46%	Pays de la Loire
HABITS	Entreprise familiale, commerce de détails, activité en baisse	>1000	98%	32%	Nord-Pas-de-Calais
REEDUC	Clinique privée, en croissance	50-299	80%	30%	Rhône-Alpes
CLINIQUE-PSY	Clinique privée, en croissance	50-299	82%	30%	IDF
POLYCLINIQUE	Clinique privée, en croissance	300-999	86%	30%	Provence-Alpes-Côte d'Azur
BOULANGE	Entreprise familiale, agroalimentaire, en croissance	300-999	28%	13%	Bretagne
JAMBON	Entreprise familiale, agroalimentaire, en croissance	50-299	52%	8%	Franche-Comté
DOOR	Entreprise familiale, menuiserie industrielle, en baisse d'activité	50-299	32%	10%	Bretagne

### Un dispositif légal vécu plus comme une contrainte que comme un levier d'action

En s'appuyant sur la promotion du dialogue social, la politique publique en faveur de l'égalité professionnelle suppose que les entreprises se saisissent du dispositif de négociation obligatoire pour agir. L'analyse monographique fait apparaître un premier écueil : ce dispositif est appréhendé par les directions plus comme une contrainte que comme un levier d'action. Ce caractère contraignant est souligné avec force dans les PME et les ETI, soit les tranches de taille les plus représentées dans l'échantillon de textes analysés dans le premier volet. Si, dans ces structures les directions interrogés peuvent reconnaître que le dispositif légal permet de « *se poser des questions* », ce questionnement

reste très extérieur à l'entreprise et n'aboutit pas à interroger les pratiques conduisant aux inégalités observées. Les cas des entreprises MEUBLE, BOULANGE et JAMBON sont de ce point de vue d'une étonnante proximité. Dans ces trois entreprises, l'analyse de la situation comparée des femmes et des hommes fait apparaître des disparités importantes, notamment en termes de carrière, que reconnaissent les représentant.e.s de la direction. Cependant ces dernier.e.s considèrent que l'entreprise n'a pas de levier pour agir car ils imputent ces disparités à des causes extérieures (rôle social et parcours scolaire des femmes) ou techniques (postes de travail impliquant des efforts physiques). Leur appréhension des inégalités est statique et les facteurs explicatifs sont supposés objectivables. Reconnaître l'implication de l'entreprise dans ces inégalités équivaudrait, selon eux, à admettre l'existence d'une discrimination directe instituée à l'encontre des femmes, or, affirment-ils, leurs processus de gestion des RH sont neutres. Ainsi, selon le Directeur Administratif et Financier de MEUBLE, PME familiale de 89 salariés spécialisée dans la vente aux particuliers de tables, chaises et tabourets, qui revendique une « *politique naturelle de mixité* », la sous-représentation des femmes aux postes de cadres dans son entreprise, essentiellement pourvus par promotion interne, est due au fait que moins de femmes postulent à ces postes. Refusant le principe d'une discrimination positive en leur faveur, il affirme que si cette disparité doit se réduire, ce sera parce que les femmes se seront spontanément plus portées candidates. Aucun.e acteur.ice ne problématise la question en termes de discrimination indirecte. S'ils reconnaissent une légitimité à la question de l'égalité professionnelle, c'est moins à l'échelle de l'entreprise qu'à l'échelle de la société au sens où les causes des inégalités sont perçues comme externes à la vie de l'entreprise. Dans le cas de BOULANGE, entreprise de boulangerie industrielle employant près de 700 salarié.e.s, la juriste sociale confie : « *je dirais que c'est plus un problème de société que d'entreprise. Concrètement est-ce que c'est à l'entreprise d'agir sur l'égalité professionnelle au sens large ? Nous on peut le faire sur des petites actions. Mais la problématique, elle est plus générale ; c'est plus à l'Etat d'agir* », et de donner pour exemple la réforme du congé parental. Pour le DRH de JAMBON, entreprise familiale de l'agroalimentaire employant près de 160 salarié.e.s, l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle constitue de ce point de vue une mise en accusation indue des employeurs : « *le problème de cette loi c'est qu'elle laisse penser que le méchant employeur créé consciemment des inégalités, elle oppose les méchants et les gentils* ».

Dès lors, les directions, quand elles ne sont pas poussées à agir par les représentant.e.s des salarié.e.s, adoptent une posture de mise en conformité formelle avec les exigences légales, produisant des textes de faible qualité, voire des textes totalement factices, qui sont sans effet sur la situation des femmes au sein de l'entreprise. Dans le cas de MEUBLE, c'est la crainte de la sanction légale qui a conduit le DAF à rédiger, en l'absence de fonction R.H. et de représentants syndicaux, un premier plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle en 2014. Formellement irréprochable, le plan est en fait en décalage total avec la situation respective des salarié.e.s femmes et hommes au sein de l'entreprise. Ainsi, par exemple, dans le domaine d'action relatif aux conditions de travail, les actions envisagées visent à favoriser la mixité des emplois en travaillant sur l'ergonomie des postes, l'aménagement des vestiaires et la sensibilisation aux stéréotypes. Or, comme le montre la distribution des emplois par genre présente dans le plan, ce n'est que dans la catégorie des cadres qu'il existe un déséquilibre significatif. Et il n'y a aucune raison de penser que ce déséquilibre soit lié, comme l'évoque le plan, à un problème de vestiaire, à la hauteur des bureaux, à des spécificités morphologiques et, en particulier, à la taille de la main... Ce que reconnaît le rédacteur du plan, lors de l'entretien, expliquant qu'il s'était inspiré d'exemples trouvés sur internet pour l'élaborer. Cette

conformité de façade peut également être à l'œuvre dans le cadre d'une négociation collective. C'est le cas au sein de BOULANGE, qui a signé en 2014 son deuxième accord sur l'égalité professionnelle. Le précédent accord ne faisait pas référence aux rémunérations. Pour se mettre en conformité avec les exigences légales, la juriste a recherché sur internet une mesure permettant de « *remplir la case* ». Arguant que l'existence d'une grille de classification induit une égalité des rémunérations, elle a proposé d'accroître la proportion de femmes parmi les salarié.e.s bénéficiant d'une rémunération variable : « *on est sur une grille donc je ne vois pas trop ce qu'on peut faire en termes d'égalité hommes/femmes sur les salaires (...) la seule chose qu'on peut faire c'est sur le variable* ». La juriste explique : « *j'ai trouvé ça dans Liaisons sociales, ce n'est pas celle que je préfère* ». De fait, cette mesure a très peu de portée puisqu'elle concerne essentiellement les commerciaux de l'entreprise, soit une toute petite partie de l'effectif qui est presque exclusivement masculine, de sorte que le différentiel observé n'est qu'un effet induit du processus de recrutement. Ces différentes propositions ont cependant été acceptées telles quelles par le DS (FO) de l'entreprise, qui, reconnaissant la vacuité de l'accord, affirme ne pas s'investir dans cette négociation. Dans le cas JAMBON, c'est l'intervention de l'inspectrice du travail qui a conduit l'entreprise à remplir ces obligations légales et à élaborer un plan d'action. Alors que l'élaboration d'un diagnostic par un consultant de l'APEC a fait apparaître des disparités significatives, ni le DRH ni les représentant.e.s du personnel ne se sont emparés du sujet, minimisant leurs incidences et refusant d'en imputer la responsabilité à l'employeur.

### **Les limites du *business case***

Dans les entreprises de plus grande taille, dotée d'un département dédié aux ressources humaines, mais aussi dans les entreprises reposant sur l'innovation, l'argument du *business case* peut pousser les directions à un engagement sélectif en faveur de l'égalité professionnelle. Cette politique managériale se déploie alors en parallèle du dispositif légal de négociation obligatoire sur ce thème, celui-ci ne lui servant souvent que d'habillage. Calé sur les besoins de l'entreprise en termes de recrutement, de dynamique interne et d'image, l'engagement est conditionné à un retour sur investissement qui circonscrit les actions aux opportunités identifiées par la direction. Le souci d'offrir une image attractive aux investisseurs et aux « talents » dont elles ont besoin, conduit ainsi les directions à privilégier des mesures ciblées permettant d'envoyer des « signaux » aux acteur.ice.s visé.e.s. L'universalisation de cette politique en faveur des conditions de travail et d'emploi de l'ensemble des femmes butte alors sur des arguments budgétaires et ce même quand la situation financière de l'entreprise est bonne. De ce point de vue, le dispositif légal apparaît là encore comme une contrainte, en ce qu'il impose des domaines d'action et un processus d'information et de négociation avec des représentant.e.s des salarié.e.s ne s'alignant pas spontanément sur les impératifs fixés par la direction. Les marges de manœuvre accordées par la direction à la négociation sont par suite restreintes, ce qui, selon la mobilisation des représentant.e.s des salarié.e.s et l'état du rapport de force, se traduit soit par des négociations conflictuelles soit par une instrumentalisation de la négociation.

Dans le cas de POWER, d'ASSURANCE, de CONSULT-IT et de CONSEIL-TECH, la soumission de l'engagement managérial en faveur de l'égalité professionnelle à une logique de *business case* s'est moins traduite par l'émergence d'un intérêt commun à agir des partenaires sociaux que par l'émergence de conflits au sein du processus de négociation collective à propos des finalités et des

moyens de cet engagement. Dans le cas d'ASSURANCE, l'entreprise revendique, dans sa communication, un « *fort engagement* » sur les questions d'égalité professionnelle et met en avant l'obtention des labels Egalité professionnelle (AFNOR) et *Economic Dividends for Gender Equality* (EDGE). Un réseau de femmes a été mis en place ainsi que des programmes de parrainage pour cadres dirigeantes. L'entreprise s'investit en revanche peu dans le processus de négociation obligatoire, qui est mené dans un cadre temporel étroit (3 réunions sur 1 mois) et sans volonté d'établir un diagnostic partagé avec les organisations syndicales. La DS (FO) se montre ainsi très critique à l'égard de cette politique d'entreprise et regrette que les actions sur les carrières soient ciblées sur les femmes cadres, laissant de côté la question plus générale de la classification des emplois : « *Le label, ils s'en servent pour l'image de l'entreprise citoyenne, responsable, développement durable... ils s'en servent pour tout. Car pour eux, ça a un effet commercial [...] Pour son image commerciale et extérieure, c'est intéressant de montrer que le groupe mène des actions dans le sens de la législation, mais pour autant, concrètement, il ne faut pas que ça dépasse certaines limites* ». Le principe d'un engagement sélectif limitant les incidences financières est également clair chez POWER. Cette entreprise fait partie d'un groupe qui se veut un « *champion de l'égalité* », engagé dans la lutte contre le plafond de verre. Dans les faits, elle déploie une politique de mixité pilotée d'en haut à destination des femmes cadres supérieures, par une direction qui investit dans son image et laisse là-encore peu de place à la négociation collective. Côté diagnostic, des indicateurs de mixité ont été établis par la direction, mais sans concertation avec les IRP, et sont intégrées à une politique de RSE visant principalement les investisseurs cherchant des entreprises « socialement responsables ». Côté mesures, différentes actions ont été lancées, dont un programme de *mentoring* de soixante femmes « à potentiel », par des dirigeants et un réseau de femmes cadres supérieures.

Si l'articulation entre engagement managérial et processus de négociation collective ne va ainsi pas de soi, d'autres cas attestent d'une possible instrumentalisation de cette négociation par les directions. Chez MUTUELIA, groupe bancaire mutualiste employant près de 9 500 salarié.e.s, la dynamique de la négociation en faveur de l'égalité professionnelle repose sur la volonté de la direction qui s'est emparée du sujet pour en faire l'un des vecteurs des transformations organisationnelles qu'elle souhaite impulser. Si ce volontarisme s'est traduit par un accord aux dispositions ambitieuses et de réels moyens dédiés à leur mise en œuvre, ces dispositions apparaissent bénéficier avant tout à une élite de femmes cadres que le Directeur Général souhaite fédérer autour de lui. La mise en place par décision unilatérale d'un « Programme parité » qui opérationnalise certaines mesures de l'accord à destination de l'ensemble des salarié.e.s, donne plus généralement du crédit à la Direction auprès des femmes, qui sont majoritaires dans l'entreprise, au moment où celle-ci a besoin de s'assurer du soutien des salarié.e.s dans le cadre du conflit qui l'oppose aux syndicats concernant un projet de modification du statut de l'entreprise. Dans le cas de INFODATA, PME créée en 2001 spécialisée dans le traitement de l'information financière, c'est le PDG et fondateur de l'entreprise, qui a initié la mise en place d'un plan d'action et saisi la délégation unique pour signer un accord. Les ressources humaines sont conçues comme une activité centrale pour aider l'entreprise à créer son identité propre et attirer et fidéliser un personnel hautement qualifié. L'entreprise est ainsi très soucieuse de son image et met en avant son classement dans le palmarès « *Great Places to Work* » ainsi que son adhésion à la Charte de la Diversité. L'accord est calé sur ces préoccupations managériales, dans un contexte où les représentants des salariés, n'ont ni la formation ni le pouvoir pour formuler des revendications.

## Un dialogue social contrarié

Etant donné le caractère très hétérogène de l'engagement managérial en faveur de l'égalité professionnelle et son incidence sur la qualité des textes produits, la présence de représentant.e.s des salarié.e.s formé.e.s et mobilisé.e.s sur cette question se révèle essentielle. Le cas de DOOR est, de ce point de vue, emblématique. Entreprise de menuiserie industrielle employant 251 salarié.e.s (dont 32% de femmes, majoritairement des ouvrières), DOOR a signé en 2014 son premier accord sur l'égalité professionnelle dans le cadre d'un accompagnement proposé par l'ARACT. Une enquête syndicale avait montré que le blocage des carrières féminines et leur moindre accès à la formation continue entraînaient le cantonnement des ouvrières aux mêmes tâches répétitives tout au long de leur carrière et, par suite, leur surexposition aux Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Sur la base de ces données, le DS (CFDT) a obtenu, via l'accord, l'aménagement progressif des postes de travail mobilisant la force physique pour permettre aux femmes d'y accéder, diminuant ainsi la ségrégation des emplois féminins et améliorant les conditions de travail pour tout.e.s. Dans le cas de PUBLIC-INFO, entreprise parapublique de service informatique employant plus de 1000 salarié.e.s, l'ensemble des parties reconnaissent que c'est l'implication personnelle de la secrétaire (UNSA) du CE et présidente de la commission égalité professionnelle qui a permis de faire progresser la thématique dans l'entreprise. Passionnée par le sujet et formée par son syndicat, elle intervient en tant qu'experte dans les négociations sur l'égalité professionnelle. L'analyse des accords successifs conclus sur ce thème fait apparaître une qualité croissante, aboutissant à l'un des accords les plus ambitieux de l'échantillon.

Mais cet effet positif du dialogue social est apparu contrarié dans plusieurs autres monographies, aboutissant à des résultats plus mitigés qui éclairent le peu de différences observées entre les contenus des accords négociés et ceux des plans unilatéraux. Tout d'abord, la mobilisation des représentant.e.s des salarié.e.s en faveur de l'égalité professionnelle est encore loin d'être généralisée. Les facteurs identifiés de longue date comme entravant cette mobilisation sont toujours à l'œuvre. Les caractéristiques individuelles en termes de sexe, d'expérience et de formation apparaissent toujours déterminer l'engagement dans cette négociation (Heery, 2006 ; Cristofalo, 2014). Si une majorité de représentant.e.s syndicaux rencontré.e.s se déclarent sensibles et formé.e.s à la problématique de l'égalité professionnelle, à même d'engager des débats parfois très techniques sur cette question avec les employeurs, ils/elles déplorent souvent un manque d'unité syndicale dans la négociation, qui vient affaiblir leur capacité d'action dans le contexte d'un rapport de force généralement défavorable avec les directions. Ce manque d'unité vient à la fois du désintérêt que manifestent encore certain.e.s négociateurs face à cette question et des divergences qui existent entre négociateurs sur la politique à mettre en œuvre. Plusieurs cas illustrent les dissensions qui peuvent exister entre représentant.e.s syndicaux et la pluralité des lignes qui sont exprimées. Les syndicalistes femmes reprochent souvent aux syndicalistes hommes de ne pas faire de l'égalité un sujet de premier rang comme les salaires ou l'emploi. Mais les clivages ne se résument pas à une guerre des sexes entre négociateur.ice.s. Ils reposent également sur le caractère plus ou moins offensif des positions syndicales sur le sujet.

Coexistent ainsi, au sein des entreprises, une diversité de degrés d'engagement et de positionnements, qui transcendent les seuls clivages partisans. Le peu de différences observées entre plans et accords sur l'égalité professionnelle serait, de ce point de vue, moins le signe d'un sous-

investissement généralisé de cette question par les organisations syndicales, que celui d'un rapport de force défavorable aux revendications les plus offensives, qu'il s'agisse d'actions correctrices (enveloppe salariale) ou plus structurelles (révision des classifications). Non seulement, ces revendications peinent à s'imposer à des directions peu réceptives mais elles peinent aussi à fédérer les représentant.e.s des salarié.e.s. Un autre facteur pouvant expliquer le faible effet de la négociation sur la qualité des textes produits tient à l'organisation de ces négociations. Beaucoup de représentant.e.s syndicaux interrogé.e.s déplorent en effet les conditions dans lesquelles ces négociations se sont déroulées, les directions imposant des restrictions fortes en termes de temps et d'informations. Les négociations sont souvent menées au pas de charge et en information incomplète. Ces restrictions nuisent à la qualité des débats et contraignent fortement l'action des représentant.e.s des salarié.e.s. Toutes ces limites n'empêchent cependant pas les délégué.e.s syndicaux de signer les accords. Ils peuvent le faire en échange d'un compromis sur une autre négociation, ou pour ne pas casser la dynamique enclenchée ou encore pour participer au comité de suivi et ainsi espérer peser sur la mise en œuvre de l'accord.

## **Conclusion**

Les précédentes études réalisées sur l'effectivité de la négociation sur l'égalité professionnelle avaient montré une réponse inégale et largement lacunaire des entreprises à leurs obligations légales en la matière. L'analyse d'un échantillon de textes, émanant de différents secteurs d'activité, montre que la menace de sanction conduit les entreprises à une mise en conformité formelle sans garantir d'engagement réel en faveur de l'égalité professionnelle. En dépit d'exigences légales accrues sur le contenu des textes, persiste une pauvreté du travail de rédaction, repérée dans d'autres négociations administrées, mêlant « conformisme, simple transcription des obligations légales, formulation de déclarations d'intention relativement abstraites, diagnostics peu approfondis » ((Mias, 2014, p. 45). L'analyse transversale de différents cas d'entreprise offre un éclairage sur les raisons de ce contournement du dispositif. Si l'on ne peut nier les effets normatifs du « cadrage cognitif » imposé par ce dispositif, cette pauvreté du travail de rédaction ne résulte pas tant du cadrage lui-même que de son appropriation sélective par les directions, quand ne sont pas réunies les conditions d'un travail concerté d'identification et de résolution des inégalités, que la puissance publique appelle de ses vœux.

La qualité des textes produits, c'est-à-dire leur pertinence en regard de la situation relative des femmes et des hommes au sein de l'entreprise, est en effet conditionnée à la qualité de l'analyse qui a été menée de cette situation et des moyens de l'améliorer. Cette analyse exige non seulement des ressources informationnelles importantes mais également des capacités de traitement de cette information, en particulier statistique. De ce point de vue, les différents cas étudiés ici mettent en évidence des situations contrastées. D'un côté, une montée en compétence des négociateurs/trices et des effets d'apprentissage ont été observés. Cette montée en compétence a été particulièrement soulignée par les délégué.e.s syndicaux qui ont bénéficié de formations via leur fédération, d'éléments d'expertise via des cabinets de conseil et/ou de l'aide de l'ARACT par exemple, et qui peuvent s'appuyer sur des réseaux formels ou informels pour mettre en perspective leur propre expérience de négociation. D'un autre côté, différents cas attestent de la subsistance d'une méconnaissance chez les négociateurs/trices de la problématique même de l'égalité professionnelle, en particulier, dans son versant discriminations indirectes. Cette méconnaissance constitue un

obstacle majeur à l'engagement des entreprises en faveur de l'égalité et se traduit par une réponse uniquement formelle aux exigences imposées par la loi dans ce domaine. En somme, si la menace de sanction a bien un effet incitatif, elle n'induit pas, par elle-même, de prise de conscience de la responsabilité des entreprises dans les inégalités professionnelles existantes entre les femmes et les hommes.

Au-delà des pratiques cognitives qui sous-tendent le travail de négociation, l'analyse monographique conduit aussi à rappeler l'importance du contexte économique et social (Santoro, 2016). La question de l'incidence financière de la politique d'égalité professionnelle est en effet apparue omniprésente dans les récits de négociations, et ce même dans les entreprises qui se portent bien. Cette contrainte budgétaire pèse sur les mesures négociées mais également sur le diagnostic qui peut être fait en amont. Pour les directions qui entrevoient les gains potentiels générés par leur engagement, cette contrainte induit un ciblage des dispositifs sur les segments de main d'œuvre dit « à haute valeur ajoutée », laissant persister les inégalités pour le plus grand nombre. Pour les directions qui ignorent l'argument du *business case*, aucun bénéfice espéré ne vient contrebalancer les coûts anticipés d'une amélioration de la situation relative des femmes. Face à ce calcul économique, plus ou moins objectif, seule l'existence d'un rapport de forces favorable aux salariées discriminées peut contraindre les entreprises à adopter des mesures ambitieuses. Or ni la représentation des femmes au sein des organisations syndicales ni la représentation syndicale au sein de la plupart des entreprises tombant sous le coup de la menace de sanction sont en mesure d'instaurer un tel rapport de forces.

## **Bibliographie**

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

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

CHAPPE Vincent-Arnaud (2017), « L'agentivité d'un outil de quantification des inégalités sexuées en entreprise : les controverses autour du rapport de situation comparée (1967-2015) », *Working Paper* 16-CSI-02.

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

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.

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*, no6, p. 193–208

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

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 entre les femmes et les hommes*, n°2014-002.

- GROUX Guy (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? », *Négociations*, n°3, p. 57–70
- HEERY Edmond (2006), « Equality bargaining: where, who, why? », *Gender, Work & Organization*, n°13 (6), p. 522-542
- MIAS Arnaud (2014), «Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise», *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n°18, p. 41–53.
- MIAS Arnaud, GUILLAUME Cécile, DENIS Jean-Michel, BOUFFARTIGUE Paul (2016),« Vers un 'dialogue social' administré? », *La Nouvelle Revue du Travail*, n°8.
- MINE Michel (2017), «La négociation de l'égalité à l'épreuve des réformes du Code du travail», *Travail, genre et sociétés*, n°37, p. 133–137.
- NABOULET Antoine (2013), « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », Ministère du Travail (ed.) *Bilan de la négociation collective en 2012*. Paris, p. 559–79.
- POCHIC Sophie (sld.), BROCHARD Delphine, CHAPPE Vincent-Arnaud, CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, MILNER Suzanne (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 », *Documents d'étude DARES*, n°131 et 132.
- 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 (2006), « Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme », *Mouvements*, n°43 (1), p. 23-29
- SILVERA Rachel (2014), *Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, Ed. La Découverte.