



**HAL**  
open science

## Des chiffres discutables. Quand les partenaires sociaux négocient les indicateurs de l'égalité professionnelle

Vincent-Arnaud Chappe, Hélène Demilly

### ► To cite this version:

Vincent-Arnaud Chappe, Hélène Demilly. Des chiffres discutables. Quand les partenaires sociaux négocient les indicateurs de l'égalité professionnelle. Les Cahiers de la LCD, 2021, 13. hal-03508087

**HAL Id: hal-03508087**

**<https://hal.science/hal-03508087v1>**

Submitted on 4 Jan 2022

**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.

# Des chiffres discutables. Quand les partenaires sociaux négocient les indicateurs de l'égalité professionnelle.

Pour citation : Chappe Vincent-Arnaud et Demilly Hélène, 2021, « Des chiffres discutables. Quand les partenaires sociaux négocient les indicateurs de l'égalité professionnelle », *Les cahiers de la Lutte contre les discriminations*, n° 13.

## Résumé

Cet article traite des usages du « rapport de situation comparée entre femmes et hommes », produit par les entreprises françaises de plus de 50 salarié-e-s, qui doit servir d'appui à la négociation de l'égalité professionnelle entre partenaires sociaux. Ce rapport, produit par les directions des ressources humaines à destination des syndicats et composé principalement d'indicateurs quantifiés, échoue la plupart du temps à produire un consensus sur la situation de l'entreprise au regard de l'objectif d'égalité. Les représentants des salarié-e-s ne restent pas passifs devant les données qui leur sont présentées : ils produisent un discours critique visant la qualité ou le sens des chiffres qui leur sont présentés, demandent d'autres indicateurs et, dans les cas où ils en ont la possibilité, produisent une quantification alternative des inégalités sexuées. Si les nombres ne jouent pas le rôle de « juge de paix » entre les partenaires sociaux, ils permettent néanmoins d'en certains cas d'initier une démarche de discussion critique au sein de l'entreprise.

Mots-clés : indicateurs ; égalité professionnelle ; stactivisme ; négociation.

Vincent-Arnaud Chappe est sociologue, chargé de recherche au CNRS, membre du Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS, EHESS/CNRS UMR8044/INSERM U1276). Ses travaux portent sur les régulations juridiques et conventionnelles du travail ainsi que sur les outils qui les équipent. Parmi ses publications récentes : *L'Égalité au travail. Justice et mobilisations contre les discriminations*, Paris, Presse des Mines, 2019 ; avec Jean-Michel Denis, Cécile Guillaume et Sophie Pochic, *La fin des discriminations syndicales ? Lutttes judiciaires et pratiques négociées*, Bellecombes-en-Bauges : Editions du Croquant, 2019 ; « Mobilisations syndicales et stactivisme institutionnel. Les syndicats face aux indicateurs d'égalité professionnelle femmes-hommes (2014-2019) », *Revue d'anthropologie de la connaissance*, 13 (4), 2019. 1097-1122.

« les chiffres ne révèlent pas à eux seuls les inégalités de manière automatique, mais dépendent de la manière dont les acteur.trice.s s'en saisissent.

« ce consensus sur l'importance du langage numérique comme traduction de l'inégalité entre les sexes n'implique pas une déférence aveugle envers les indicateurs et les données présentés dans le RSC de la part des syndicalistes. »

## Introduction

La politique française d'égalité entre les femmes et les hommes se distingue comme l'une des plus contraignantes d'Europe pour les employeurs. Depuis la loi dite « Génisson » de 2001, les entreprises de plus de 50 salarié-e-s doivent négocier tous les trois ans avec les syndicats sur l'égalité professionnelle. Cette négociation est censée porter sur les objectifs des entreprises en matière d'égalité professionnelle et sur les actions à mener pour les atteindre. En cas d'impossibilité de parvenir à un accord, l'entreprise doit établir un plan d'action à l'initiative de l'employeur, et la négociation doit alors être renouvelée l'année suivante. Cette loi s'inscrit dans un contexte français où la négociation au niveau de l'entreprise est de plus en plus privilégiée, malgré les obstacles concrets et les rapports de force qui existent et pèsent sur l'efficacité de la négociation (Giraud et Ponge, 2016).

L'une des spécificités de cette politique négociée sur l'égalité professionnelle est le rôle central qu'y occupe l'objectivation des inégalités sous forme de chiffres, objectivation conçue comme un préalable à la négociation. Le droit français impose en effet aux entreprises de plus de 50 salarié-e-s de produire chaque année un « Rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes » – abrégé en RSC<sup>1</sup>. Le RSC est un audit détaillé sur l'égalité des sexes, avec des ventilations spécifiques de la composition des effectifs par profession, type de contrat, aménagement du temps de travail, congés pour raisons familiales et autres, accès à la formation, conditions de travail, barèmes de rémunération et primes, et temps moyen entre deux promotions. Conçu pour rendre compte des écarts existants entre les sexes au sein de l'entreprise, il est également censé établir une perspective commune entre la direction et les syndicats avant de négocier sur l'égalité.

Dans cet article, nous examinons la manière dont ces chiffres font l'objet d'usages différenciés par les partenaires sociaux – c'est-à-dire la direction et les syndicats – en aval de leur production (généralement au niveau du service des ressources humaines. Nous analysons la manière dont les chiffres sont mobilisés pour encadrer la négociation, et servent de support et de ressource pour celles et ceux qui y prennent part. Nous interrogeons également la capacité des chiffres à produire un consensus sur la situation et sur les solutions à y apporter (Porter, 1996). De la même manière, nous mettons au jour les désaccords et les conflits qui peuvent survenir quant à la production des données et aux usages qui en sont faits. Nous montrerons à cet égard comment les chiffres redoublent la confrontation entre directions d'entreprise – bénéficiant de la possibilité de construire en amont les données du RSC – et syndicats exerçant un certain nombre d'opérations critiques sur le document qui leur est présenté.

Notre analyse est principalement inspirée par la sociologie de la quantification, qui a connu un développement important au cours des vingt dernières années (Espeland et Stevens, 2008). Cette littérature met au jour les activités et les rapports de force qui se jouent autour de l'expertise statistique, au-delà de l'universalité et de la neutralité apparente qui en font la force, en d'autres termes de son « objectivité mécanique » (Porter, 1996). Les activités de quantification ne sont en effet pas anodines. Elles nécessitent l'établissement de formes communes de commensuration (Espeland et Stevens, 1998), de conventions de mesure contingentes et politiques (Desrosières, 2000) et la production compliquée de « données » (Denis, 2018). Elles requièrent également un engagement et un travail de porte-parolat pour parler des chiffres et les interpréter (Cooren et Faure, 2018). Les statistiques apparaissent donc comme une activité politique, dans la mesure où elles contribuent à un processus de catégorisation qui peut soit rendre visible, soit voiler certaines parties de la réalité (Bowker et Star, 1999), mais aussi parce qu'elles sont impliquées dans des processus de gouvernement d'entités sociales (Didier, 2009). De nombreuses recherches ont ainsi

---

<sup>1</sup> Il s'agit désormais d'une rubrique « égalité professionnelle » incluse dans la Base de Données Économiques et Sociales (BDES) – Cf. infra.

montré le caractère hautement normatif et prescriptif de la production publique de chiffres (Salais, 2011 ; Merry et al., 2015), notamment dans son articulation avec les règles juridiques (Espeland et Vannebo, 2007 ; Supiot, 2015) ou son inscription dans des techniques de benchmarking (Bruno et Didier, 2013). Enfin, des études plus récentes ont porté sur la production de données quantifiées par des acteurs non étatiques, comme le "statactivisme" dans un contexte de controverse (Bruno, Didier et Prévieux, 2014), ainsi qu'au sein des entreprises (Chappe, Gilles et Pillon, 2018 ; Chappe, 2019).

L'approche de la sociologie de la quantification a cependant été peu utilisée pour analyser les questions de discrimination et d'égalité, alors que de nombreuses études ont pourtant souligné l'importance de la démonstration statistique dans ce domaine (Simon, 2005 ; Stavo-Debauge, 2011), en particulier dans les contentieux judiciaires (Pedriana et Stryker, 2004 ; Stavo-Debauge, 2003 ; Leclerc, 2013). Certaines études ont porté sur l'utilisation de dispositifs statistiques au sein des organisations pour lutter contre les discriminations (Chappe, 2015) et ont démontré leur fragilité (Hirschman, Berrey et Rose-Groenland, 2016). Mais en ce qui concerne l'égalité professionnelle, bien que des recherches aient mis en évidence le rôle prépondérant des outils statistiques dans l'instrumentation des politiques publiques (Chicha, 2006 ; Chappe, 2021 ; Milner, 2018), rares sont celles qui aient réellement étudié l'enchevêtrement d'enjeux technico-politiques<sup>1</sup> impliqués dans la mesure des inégalités entre les sexes et dans l'emploi de ces chiffres (voir toutefois Acker, 1989 ; Blanchard et Pochic, 2021). Cet article entend explorer cette dimension en examinant les différentes pratiques des partenaires sociaux (direction et syndicats) autour des données chiffrées et les « conflits d'usage » (Gilles, 2016) qui s'y articulent dans le cadre d'une négociation contradictoire.

Cette contribution s'appuie principalement sur une recherche collective financée par la DARES<sup>2</sup> (Pochic et al., 2019) qui a porté sur l'analyse systématique de 186 accords et plans d'égalité extraits d'une base de données administrative de plusieurs milliers d'accords enregistrés par le ministère du travail en 2014 et 2015. Elle repose également sur l'exploration monographique des différentes facettes des processus de négociation et de mise en œuvre des accords sur l'égalité entre les femmes et les hommes signés en 2014 et 2015, à partir d'un échantillon de vingt entreprises de six secteurs économiques distincts : énergie, informatique et télécommunications, agroalimentaire, activités financières, commerce, santé. Enfin, 64 entretiens ont été réalisés auprès des directions d'entreprise, des acteurs syndicaux et de différents intermédiaires de l'égalité professionnelle (inspecteurs du travail, consultants, etc.).

Notre analyse se déploiera en deux temps. Nous reviendrons d'abord sur le rôle assigné au RSC et le paradoxe qui tient au fait qu'il est à la fois pensé comme un outil consensuel mais également comme un document produit par la direction de l'entreprise. Nous analyserons ensuite les différentes opérations critiques déployées par les syndicats ainsi que leurs conditions de possibilité.

## Le RSC : entre base consensuelle de la négociation et document d'entreprise produit par la direction

Le RSC a été pensé à travers les différentes lois comme un objet central de la négociation pour l'égalité professionnelle. Paradoxalement, les textes prévoient que sa conception est aux mains de l'entreprise. Cela permet alors aux directions d'influer sur la production du document, et ainsi de minimiser les problématiques d'égalité professionnelle. le

---

<sup>1</sup> Nous employons ce terme pour signifier l'articulation de connaissances théoriques et scientifiques avec une définition normative et idéologique de l'égalité.

<sup>2</sup> Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques, qui dépend du ministère du Travail.

### *Le RSC comme pierre angulaire de la négociation*

Le principe d'objectivation de l'inégalité entre les femmes et les hommes au niveau de l'entreprise est une revendication de longue date des militant·e·s et des professionnel·le·s de l'égalité des sexes. Cette revendication a été satisfaite en 1983 avec la loi sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes promue par la ministre socialiste des droits de la femme, Yvette Roudy. Cette loi prévoit le passage d'une conception de « droits égaux » à celle d'une égalité substantielle : elle établit notamment que les entreprises ont la possibilité de mettre en place des « plans d'action pour l'égalité des sexes » prévoyant des actions positives temporaires en faveur des femmes. Le RSC, que les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues de réaliser, est conçu comme un outil d'objectivation des écarts entre les sexes qui permet d'établir un audit avant de mettre en place ces plans. La forme que doit prendre le document est toutefois peu explicitée dans le droit, et seule une minorité d'employeurs se conforme à cette obligation à en croire plusieurs rapports administratifs publiés dans les années 1980 et 1990.

La loi Génisson, votée en 2000, vise à établir une obligation de négociation autour de l'égalité professionnelle pour les employeurs. Cette loi donne une place essentielle au RSC dans le processus. Elle accroît également la formalisation du document en établissant une liste d'indicateurs requis. Si la loi Génisson a eu des effets directs limités, elle marque néanmoins le début d'une nouvelle phase en termes de politiques d'égalité des sexes dans l'emploi. Le Parlement adopte en 2006 une nouvelle loi qui, entre autres, fixe un délai de cinq ans aux employeurs pour éliminer tous les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Le RSC doit à nouveau servir de support pour identifier ces écarts, et donc pour les combler.

Les premières sanctions administratives en 2013 contre les entreprises qui n'étaient pas couvertes par des accords ou un plan d'action accélèrent l'appropriation relative du RSC. Nombre de sociétés de conseil investissent alors ce marché dans le but d'aider les employeurs, en particulier les PME, à produire et à analyser ce rapport de suivi sur le genre. Les confédérations syndicales investissent également dans cet outil, en proposant des guides et des formations à leurs élus. Enfin, le gouvernement continue à développer l'instrument en obligeant les entreprises à fournir de nouveaux indicateurs, en vue de produire un diagnostic plus complet de l'inégalité entre les sexes en leur sein. En 2015, il a été décidé que les données du RSC seraient fusionnées dans la « Base de données économiques et sociales » (BDES), qui couvre l'ensemble des données destinées aux syndicats au sein des entreprises dans la perspective de la négociation sur le lieu de travail. En dépit d'une mobilisation féministe et syndicale pour le maintien du RSC prenant notamment la forme d'une pétition ayant recueilli plus de 40 000 signatures, celui-ci disparaît donc en tant que document autonome. Les indicateurs spécifiques au sexe restent néanmoins au centre du processus de négociation et de réduction des inégalités entre femmes et hommes dans le milieu professionnel.

### *Un rapport aux mains de la direction*

Le RSC, dans sa conception même, a été pensé comme la pierre angulaire de la politique négociée d'égalité des sexes sur le lieu de travail. L'objectivation par les données statistiques doit en effet permettre à la fois d'identifier de manière probante les sources d'inégalité au sein des entreprises et de favoriser l'émergence d'un consensus entre les parties négociatrices sur les actions à mener pour y remédier. Cette conception suppose implicitement que la production des données est un processus quasi autarcique, dans lequel la participation des acteurs reste marginale. Cependant, l'analyse de notre corpus de textes (accords et plans d'action) et de nos entretiens conduit à s'interroger sur la performativité du dispositif et sur sa capacité à objectiver les inégalités par lui-même, sans que les acteurs s'impliquent activement dans sa conception et son interprétation.

Refuser la prémisse selon laquelle les chiffres « parleraient » par eux-mêmes conduit à contextualiser la production du RSC pour questionner l'apparente « neutralité » de ce document. Notre recherche met à jour les rapports de force qui se jouent entre les parties autour de la négociation. Elle révèle ainsi une asymétrie d'information entre les parties prenantes, ainsi qu'un travail actif de chaque partie dans la production, la construction et l'interprétation de ces données. Ces luttes semblent jouer à l'avantage du management, qui a la mainmise sur la rédaction du document et sur les données qu'il utilise.

Du fait de son accès quasi exclusif aux chiffres qui constituent la matière première du RSC (en particulier les bases de données du personnel contenant les statuts, les emplois, les salaires, les primes, etc.), la direction de l'entreprise dispose d'un contrôle décisif sur la production du document. Comme le précise un guide de mise en œuvre mis à disposition par le ministère du Travail, « avant d'être discuté et utilisé comme base pour de futures négociations, il [le RSC] est élaboré unilatéralement par l'entreprise, et en particulier par le département de la gestion des ressources humaines ». Les employeurs ne sont donc pas obligés d'impliquer les syndicats dans la constitution du document avant de le leur fournir. Ils sont d'autant moins enclins à le faire que les informations des bases de données sociales mobilisées sont particulièrement sensibles pour les entreprises, notamment en ce qui concerne le montant des salaires. Dans les petites entreprises en particulier, il arrive que certaines informations soient explicitement masquées au motif que le secret de la rémunération individuelle pourrait être compromis (par exemple lorsqu'il n'y a qu'un seul homme ou une seule femme à un niveau hiérarchique donné).

Cette maîtrise sur le processus d'élaboration du document donne aux employeurs la possibilité de faire un certain nombre de choix décisifs. Le fait, par exemple, d'utiliser une médiane ou une moyenne, de déterminer les populations cibles à partir desquelles les comparaisons sont effectuées, ou encore d'avoir la main sur le degré de désagrégation des données en termes de qualifications ou d'emploi, etc. n'est pas sans incidences sur les résultats des indicateurs. L'encadrement préalable de la négociation des accords par l'employeur passe également par sa maîtrise de la temporalité selon laquelle les informations seront transmises aux partenaires sociaux. Dans la plupart des cas, les syndicats ne reçoivent le RSC que quelques jours avant sa présentation en commission par un membre des RH. Ils disposent de peu de temps pour réaliser une contre-expertise qu'ils pourraient opposer à l'analyse du document faite par la direction. Les directions disposent également de moyens pour attirer l'attention sur les chiffres jugés les plus pertinents pour appréhender la situation, par exemple grâce à des opérations de communication visuelle au sein du document. Il n'est pas rare que les entreprises s'appuient sur l'aide d'un conseiller spécialisé pour établir leur diagnostic et pour mieux encadrer les négociations en amont en présentant les indicateurs avec des lignes d'action précises. Ainsi, dans l'entreprise TRANSPORT-ÉLECTRICITÉ, le cycle de négociation commence par la présentation d'un diagnostic quantitatif par la direction lors d'une réunion devant les négociateurs. Ce diagnostic est établi à partir d'une compilation de RSC réalisée par un cabinet de conseil : ce document permet de se focaliser directement sur les points jugés problématiques, notamment en termes de mixité des emplois, avec pour conséquence d'ignorer d'autres questions telles que l'inégalité des primes ou la progression de carrière.

Au-delà du contenu du document et des modalités de sa transmission, l'usage qui en est fait est une question essentielle. Alors que la loi prévoit que le RSC doit être utilisé pour établir un diagnostic des écarts entre les sexes et déterminer les actions à mener pour y remédier, nos résultats montrent que les pratiques s'écartent sensiblement de ces prescriptions. Ainsi, dans l'échantillon de textes analysés (accords et plans), seuls 61% d'entre eux mentionnent au moins un chiffre, et seulement 35% font référence à ces chiffres par rapport à un domaine d'action particulier. Le RSC ne semble pas remplir efficacement le rôle de négociation et d'aide à la décision que la loi lui avait assigné. Les accords et plans d'action de notre échantillon montrent pour la plupart une utilisation défensive du document, les chiffres du RSC étant principalement cités pour justifier l'absence de mesure :

« L'analyse des données médianes, également fournies par la Direction, conduit au constat suivant : un quasi équilibre entre les salaires médians perçus par les hommes et les femmes ayant un statut de cadre. En effet, pour l'année 2014, une femme cadre a reçu un salaire mensuel de base médian de 2 889,14 €, contre 3 039,48 € pour un homme de même statut » (société COMPUTER).

Les données quantifiées peuvent également être citées sans être commentées, même lorsqu'elles montrent des disparités entre femmes et hommes. La présence de données semble alors traduire un souci de conformité formelle et juridique, les rédacteur.trice.s du texte paraissant ignorer les écarts sexués qui sont lisibles dans ces statistiques. Ainsi, les chiffres ne révèlent pas à eux seuls les inégalités de manière automatique, mais dépendent de la manière dont les acteur.trice.s s'en saisissent.

## Quand les syndicats remettent en cause le diagnostic managérial

Au sein des entreprises enquêtées, les syndicalistes interrogé-e-s acceptent unanimement la logique de quantification comme support de négociation et de révélation des inégalités. Ils/elles considèrent tous le RSC comme un outil de travail important sur lequel s'appuyer pour analyser la situation en termes de conditions de travail. Toutefois, ce consensus sur l'importance du langage numérique comme traduction de l'inégalité entre les sexes n'implique pas une déférence aveugle envers les indicateurs et les données présentés dans le RSC de la part des syndicalistes. En effet, nombre d'entre eux/elles remettent en cause les données qui leur sont présentées, doutent de leur démontrabilité et contestent leur qualité, leur pertinence ou l'interprétation qui en est faite.

### *Dénoncer un document inexploitable*

La première critique portée par les syndicalistes concernant le RSC concerne son manque de lisibilité générale, notamment quand les données sont présentées de manière brute et non interprétée ou avec des représentations graphiques trompeuses. Les syndicalistes dénoncent également une surabondance de données non hiérarchisées (certains soupçonnant qu'il s'agit d'une tentative de la direction de submerger les lecteur.trice.s par une accumulation d'informations). Les délégués syndicaux CFDT de TRANSPORT ELEC décrivent ainsi le RSC comme une accumulation d'indicateurs bruts, qui ne sont accompagnés d'aucun commentaire, et au sein desquels il est compliqué de se repérer.

De manière plus fondamentale, les syndicalistes remettent également en cause la fiabilité des données elles-mêmes, à travers la critique des processus de catégorisation préalables à la quantification. On peut par exemple l'observer lorsque les partenaires sociaux accusent la direction de produire des indicateurs reposant sur des bases de calcul différentes ou inexplicables, ne les rendant ni analysables ni comparables (par exemple en faisant varier d'un indicateur à l'autre la « population globale » selon qu'elle inclue ou non les salariés à contrat à durée déterminée). Cette opacité sur la construction des indicateurs explique alors des incohérences dans les chiffres présentés aux partenaires sociaux. Lors d'un entretien, une syndicaliste d'une société d'assurances a déclaré que la direction fournissait des statistiques selon lesquelles il n'y avait plus d'écarts de rémunération dans l'entreprise. Elle exprimait des doutes sur ces données, car aucune politique spécifique n'a été mise en œuvre en interne qui pourrait expliquer un tel phénomène. L'année suivante, les écarts de rémunération ont inexplicablement « réapparu » dans le rapport, et ont révélé que la situation avait empiré. Le manque d'accès aux données rend ainsi difficile le contrôle des chiffres présentés. En outre, les méthodes de calcul varient dans le temps et compliquent l'analyse :

Frédérique : Lorsque nous avons examiné notre rapport social, nous nous sommes rendu compte que les chiffres qu'on nous a donnés étaient erronés [...]. Donc, c'est toujours un peu compliqué parce qu'il [le RSC] réunit des cadres ordinaires et des cadres supérieurs, donc il peut y avoir quelques membres de la direction [dans cette catégorie]. Sauf que quand nous avons eu le RSC l'année dernière, eh bien les membres de la direction avaient complètement disparu, ce qui rend les choses un peu compliquées, ça fait dire aux chiffres ce que vous voulez.

### *Produire des indicateurs alternatifs*

Une deuxième opération commune, souvent liée au travail de déconstruction des indicateurs actuels, consiste à remettre en cause non pas l'exactitude des données, mais leur pertinence par rapport à d'autres informations manquantes dans le document. En écho à l'ajout régulier de nouveaux indicateurs obligatoires dans la loi<sup>1</sup>, ainsi qu'à la possibilité de demander des indicateurs *ad hoc* adaptés aux spécificités de l'entreprise, les syndicats se mobilisent régulièrement pour ajouter des indicateurs supplémentaires. Ces indicateurs sont censés leur permettre de révéler des situations et des inégalités qui resteraient invisibles autrement, d'autant plus que les indicateurs déjà présentés sont considérés comme peu fiables ou peu clairs. C'est le cas, par exemple, de la multinationale française POWER.INC (Chappe et Pochic, 2021), où les syndicalistes CGT ont obtenu que des indicateurs de « cohorte » soient établis, afin de révéler un écart dans les parcours professionnels entre les femmes et les hommes et l'existence d'un plafond de verre pour les femmes. Cette disparité serait restée invisible avec une appréhension purement statique des différences entre les sexes par type de poste. Lorsqu'ils ne peuvent obtenir de telles données de la direction, les militants syndicaux peuvent tenter de prendre en charge eux-mêmes la production des données, inversant ainsi la logique selon laquelle les employeurs sont censés produire le RSC unilatéralement. Ils peuvent saisir les prises fournies par d'autres sources d'information telles que le rapport social. Ce travail de croisement et de recoupement des données est néanmoins très coûteux en temps et en énergie, comme en témoigne une syndicaliste CFDT d'une banque. Elle explique qu'elle a dû produire ses propres données, par des pratiques d'extraction et de recoupement :

Léa : Nous avons dû prendre le rapport social. On a fait des recoupements d'indicateurs comme les classifications, on a pris la rémunération, on a pris l'ancienneté, là on les a croisés avec les indicateurs d'équilibre social, pour arriver en fait à ce qui est maintenant dans le RSC. Nous avons fait un RSC juste pour nous, afin d'étudier, parce que dans l'évaluation économique et sociale, quand on prend des chiffres comme ça, si on ne les croise pas, c'est inutile.

Cette production de données alternatives permet alors de remettre en cause les chiffres présentés par la direction :

Léa : dans le fameux RSC tel qu'il était à l'époque, on nous met : « cet écart global de rémunération se réduit chaque année puisqu'il est passé de 14% en 2007 à 13% en 2008, 12% en 2009 et 12,4% en 2010, 12,1% en 2011 ». Et nous, en fait, on avait toujours des écarts un peu plus élevés. Donc quand ils nous ont dit « vous ressortez un écart de tant ... », on leur a dit : « si vous nous donniez les mêmes chiffres, peut-être qu'on aurait les mêmes écarts que vous. Sauf que je ne sais pas sur quels chiffres vous calculez votre écart. Nous on prend le bilan social, c'est les données que vous nous donnez, vous. C'est les seules informations que vous voulez bien nous donner, donc on prend les informations qu'on nous donne. Point ». (...)

---

<sup>1</sup> La « loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » du 4 août 2014 ajoute par exemple dans le RSC des indicateurs genrés concernant la promotion professionnelle ainsi que la santé au travail.



Donc ça c'était un travail de titan. Faut reconnaître que nous pour étudier ça, c'était compliqué.

Dans le cas des entreprises où les syndicats participent aux décisions d'avancement - ce que l'on retrouve régulièrement dans les entreprises ayant une mission de service public - l'accès aux conseils de promotion permet également aux syndicalistes de produire leurs propres indicateurs. Par exemple, Philippe, un négociant CFDT dans une entreprise du secteur de l'énergie, a recalculé ses propres indicateurs de progrès à partir des données qu'il a obtenues grâce à sa participation au conseil de promotion, tout en prenant soin de rendre ces données suffisamment solides pour résister aux critiques :

Philippe : là j'ai commencé seulement le travail, par contre j'ai repéré deux-trois choses. [il me montre un fichier Excel sur son ordinateur]. [...] Là pour l'établissement DI, 1 300 personnes, là on retrouve les femmes, ici, et là les hommes. Et ça correspond, c'est la moyenne c'est sur cinq ans. On me disait toujours « mais c'est cette année, l'année dernière ... », mais là je l'ai fait sur cinq ans vu que j'ai les chiffres. Et sur cinq ans, je remarque quoi : par exemple sur le GF [groupe fonctionnel] 8, il faut 4,5 ans aux femmes pour avoir un GF, et 2,74 pour les hommes. Et là c'est sur cinq ans. Et sur les NR [niveau de rémunération], c'est moins flagrant, mais ça existe encore : 1,53 et 1,36 pour les hommes. Donc il y a des écarts ! Les écarts c'est là où j'ai surligné en orange. Et là aussi j'ai mis la quantité, car sinon on me dit que ce n'est pas significatif. Donc ça j'ai l'intention de l'utiliser en égalité professionnelle, ce n'était pas le sujet, mais je vais l'utiliser quand même dans l'entreprise TRANSPORT-ELECTRICITE.

L'utilisation des informations obtenues grâce à leur participation dans les arènes où circulent les données permet également aux syndicalistes de servir de lanceur-euse-s d'alerte en sensibilisant les employées potentiellement discriminées concernant leur situation. On le voit par exemple dans une entreprise du secteur informatique où les syndicats proposent de fournir à toute salariée qui le souhaite une analyse quantitative de sa situation personnelle. Au niveau national, le syndicat CGT propose que cette initiative soit généralisée par une mobilisation législative en faveur d'un nouvel indicateur de progression de carrière (Chappe, 2019). Ils suggèrent que cet indicateur prenne la forme d'un diagramme de dispersion, permettant à chaque employé-e de comparer visuellement son salaire avec des collègues d'âge et de niveau de qualification équivalents.

### *Interpréter les indicateurs différemment*

Enfin, la troisième opération critique consiste à s'interroger non pas sur la fiabilité des données, mais sur l'interprétation qui en est faite et les conclusions qui en sont tirées. Les chiffres, loin de parler d'eux-mêmes, sont tributaires d'un processus d'enrôlement et d'interprétation. Face aux discours managériaux qui utilisent des indicateurs pour démontrer le « bon » comportement de l'organisation, les syndicats peuvent chercher à produire un contre-discours. Ce contre-discours implique notamment des recoupements des données avec d'autres informations pertinentes afin de les éclairer différemment. Cette pratique permet notamment de donner du sens à des écarts observés entre les sexes qui sont considérés comme non significatifs par la direction.

C'est ce que nous avons par exemple observé dans un rapport expliquant pourquoi les parties à la négociation n'ont pas réussi à trouver un accord dans CONSEIL-INFO, une multinationale de conseil en informatique. La question des inégalités de rémunération est l'un des points de désaccord. La direction se satisfait d'un « quasi-équilibre » entre le salaire moyen des femmes et des hommes cadres (un écart de 5,2%). Elle souligne « l'absence de différence significative » dans la rémunération

moyenne des non-cadres (8,2%). Ce qui pourrait s'expliquer, selon ses termes, par la « grande variété des professions ». La CFDT considère par contre que la méthode d'analyse des écarts de rémunération était « trop grossière ». Elle met en avant le fait que « l'observation des moyennes globales des rémunérations mensuelles, bien qu'imprécise, reste suffisante et illustre le désavantage systématique des femmes (ce qui est statistiquement significatif à notre avis) ». Ce syndicat demande ensuite une comparaison en utilisant les fichiers de référence des descriptions de poste.

Une autre façon pour les militant·e·s syndicaux/ales de contester l'interprétation faite par la direction des indicateurs est de les replacer dans un autre contexte interprétatif. Elles et ils peuvent relier les données à d'autres types d'informations, ou les faire interagir avec d'autres indicateurs, afin de leur donner une signification différente. C'est ce que nous avons observé dans le cas de la même entreprise, le deuxième point de blocage dans le dossier concernant la question des promotions :

La direction reconnaît que les femmes sont sous-représentées dans les postes de décision (39 femmes, soit 19% de ces employé·e·s), parmi les consultant·e·s (17%) et qu'il n'y a qu'une femme parmi les 10 salaires les plus élevés. Mais elle indique que la durée moyenne entre deux promotions est équivalente (2,9 ans pour les femmes, 3 ans pour les hommes) et que les femmes qui ont obtenu une augmentation ont eu un pourcentage d'augmentation plus élevé en moyenne que les hommes, quel que soit leur statut (4 %, contre 3,2 % pour les hommes). La CFDT souligne que la part des femmes diminue dans le management, passant de 21,7% en 2011 à 18,4% en 2014, et que l'objectif de 2014 n'a pas été atteint. Elle ajoute qu'il n'y a qu'une seule femme parmi les 24 salarié·e·s qui gagnent plus de 100 000 €. Le syndicat souligne également que la proportion générale de femmes parmi les employé·e·s est passée de 20,3 % en 2011 à 15,4 % en 2014 : « les efforts consentis en matière de recrutement sont annihilés par une volatilité accrue du personnel féminin [...] L'accent doit impérativement être mis sur la nécessité d'agir afin de modifier l'équilibre H/F dans les postes de direction et de décision ». La CGT « constate une différence très importante entre les hommes (169) et les femmes (38) exerçant une fonction d'encadrement avec pouvoir de décision et la déplore ».

Ces différentes opérations critiques - remise en cause et affaiblissement des indicateurs et de leur présentation ; ajout et production d'indicateurs alternatifs ; réinterprétation des indicateurs existants – montrent que les syndicats ne subissent pas complètement le cadrage quantifié de la situation produit par l'employeur. Ainsi, ce cadrage ne joue pas le rôle de « pacificateur » que certains acteurs ont tendance à attribuer au diagnostic quantifié. Ces opérations visent à engager un travail critique de dénonciation de la réalité (Boltanski, 2009) en objectivant les failles de l'organisation en matière d'égalité des sexes. Il s'agit donc d'un travail de sensibilisation collective (notamment pour les salarié·e·s), mais surtout d'un renforcement des positions de négociation, les syndicats cherchant à faire des chiffres une ressource argumentative.

### *Le pouvoir incertain du cadrage statistique*

Cette absence de production d'un consensus ne dit néanmoins rien sur les suites du processus. Les réponses données aux critiques des syndicats sont en effet très largement dépendantes du rapport de force lié à la négociation (Pochic et al, 2018). Par exemple, dans le cas de l'entreprise AGRO, la réalisation d'un diagnostic quantifié très précis réalisé par un consultant de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) n'aboutit à aucune décision concrète, dans la mesure où le DRH ne fait pas de l'égalité professionnelle une thématique importante et où les syndicats n'ont pas les ressources suffisantes pour peser sur cette absence d'investissement.

Ce constat ne doit néanmoins pas faire conclure à un simple effacement de la question de l'objectivation derrière les rapports de pouvoir structurels en entreprise. Les données chiffrées sont

une ressource primordiale dans les rapports de pouvoir que constituent les jeux de négociation, comme en témoignent les investissements importants réalisés par les syndicats (via les formations et la production de guides et autres supports) et par les directions (via notamment le recours à des expertises externes). De plus, même dans le cas où les chiffres sont manifestement faux ou de mauvaise qualité, ils peuvent être d'un usage « instrumental » (Lampland, 2010). Ils ouvrent des espaces d'exploration collective aux acteurs en ce qui concerne la réalisation de la valeur d'égalité dans l'entreprise (Bidet et Jany-Catrice, 2017). C'est ce que rapportent par exemple des salarié-e-s de l'Agence nationale pour les conditions de travail (ANACT), organisation paragon gouvernementale qui vient notamment en aide aux directions et syndicats en les aidant à produire et interpréter des diagnostics chiffrés :

Une chargée de mission à l'ANACT, estime que les chiffres permettent d'ouvrir un « espace de discussion » et ensuite de remonter aux causes réelles. Les statistiques peuvent être en fait un prétexte à la discussion. Comme le dit une des participantes, « même si le RSC est mal fichu, on s'en fiche ! ». Un autre rajoute que les « chiffres camembert, ça fait sérieux », sans que je sache s'il loue cet atout ou qu'il critique un effet de superficialité. Pour une autre chargée de mission, les chiffres ont une autre vertu, celle de dépassionner les situations : « Ça parle parce que ça devient de la donnée froide ». Une de ses collègues abonde, disant que les chiffres permettent de « prendre de la distance, dépassionner, surtout sur les questions hommes-femmes ». Un autre collègue rajoute que les chiffres sont un prétexte, mais qu'ils permettent de se poser des questions sur les caractéristiques sociodémographiques des groupes de travail.

Notes d'observation lors d'un séminaire de travail de l'ANACT, le 16 octobre 2015

Plusieurs vertus sont ainsi données aux chiffres : ouvrir des espaces de discussion, dépassionner les débats, se poser des questions. Les enjeux politiques ne disparaissent pas, mais sont canalisés dans et par l'espace de discussions qu'offrent les chiffres. Même en l'absence d'effets évidents et mécaniques en termes de politiques de réduction des inégalités, ils participent à une prise de conscience au niveau individuel et collectif des problématiques de l'organisation.

Ce constat pose toutefois la question de la position inégale des syndicats dans la capacité à questionner, proposer et interpréter les statistiques produites par la direction. La logique de cette activité critique est de saisir les prises offertes par l'environnement pour produire ce travail de déconstruction. Deux conditions apparaissent comme nécessaires. La première est que l'environnement soit suffisamment ouvert, c'est-à-dire qu'il propose effectivement des prises (possibilité d'avoir accès aux définitions des indicateurs, à des chiffres alternatifs, etc.). C'est le cas, par exemple, dans les entreprises où il existe une forte tradition de cogestion et où les syndicats participent aux décisions d'évolution professionnelle. La deuxième est que les syndicats doivent ensuite avoir la possibilité de saisir ces prises. Cela requiert des compétences spécifiques liées notamment aux dispositions acquises au cours de la formation scolaire, professionnelle et syndicale. Il est également nécessaire de disposer d'un certain temps pour investir des ressources dans ces objets qui sont en concurrence avec d'autres questions, comme la restructuration des entreprises par exemple. Ainsi, au regard de ces deux conditions, les situations sont inégalement propices à l'engagement des représentants du personnel dans un « régime d'exploration » (Auray, 2016) avec les données.

## Conclusion

La quantification constitue un enjeu politique important dans le processus de production des politiques d'égalité des sexes dans les entreprises. La perspective « statactiviste » (Bruno, Didier, Prévieux, 2014) incite à reconnaître le pouvoir des nombres – et donc leur solidité – sans préjuger de leur caractère infaillible et du caractère de « vérité » qui leur est associé. Les chiffres sont le fruit de processus de productions complexes (Denis, 2018), constamment mis à l'épreuve par les acteurs qui tentent de les enrôler dans la production d'une parole critique au sein des organisations. Il faut donc accorder de l'importance au processus de production de ces données au sens large (et notamment dans l'espace dialogique de la négociation), dans la mesure où elles participent *in fine* au travail de visibilisation et d'invisibilisation des faits vers lesquels elles pointent (ou vers lesquels les acteurs les font pointer) (Bowker et Star, 1999).

Cette reconnaissance du caractère à la fois primordial et ouvert des conflits de chiffre pose néanmoins la question des inégalités entre acteurs impliqués dans l'égalité professionnelle. Les compétences cognitives sont inégalement réparties, les directions ayant notamment plus de facilité à s'attacher l'expertise de cabinets de conseils spécialisés. Surtout, il existe d'importantes « asymétries de prise » (Chateauraynaud, 2006) dans le processus de production des données, tant celui-ci est contrôlé par les directions d'entreprise : les syndicats sont mis en position de ne pouvoir agir que sur un mode principalement réactif, en contestant des chiffres qui leur sont présentés et sans pouvoir participer à leur élaboration en amont.

On peut alors s'interroger sur les risques liés à l'obligation qu'ont les entreprises depuis 2019 de produire une évaluation synthétique à travers « l'index d'égalité professionnelle ». Ce dernier résume en une seule note plusieurs critères d'égalité salariale déterminés par la loi. L'imposition d'un chiffre unique comme indicateur prégnant (Boussard, 2001) risque, en effet, d'appauvrir l'espace de discussion ouvert par les indicateurs, en réduisant la description d'une réalité complexe à une information unique. Il s'agit alors de réfléchir aux tensions qui peuvent opposer entre ces deux approches : d'un côté la production d'indicateurs à l'objectivité mécanique « puissante » et attachés à des chaînes de réaction raccourcies, mais avec le risque que l'exhibition d'un chiffre unique comme cible des politiques d'égalité sur laquelle concentrer ses efforts s'accompagne d'une action superficielle ne remettant pas en cause les « régimes d'inégalité » (Acker, 2009) ; de l'autre l'exploration d'indicateurs multiples par les acteurs, mais qui nécessite beaucoup de ressources et de compétences. Se pose alors également la question de la place des savoirs de sciences sociales, comme cadres cognitifs et comme ressources argumentatives à l'appui des acteurs, notamment dans le cadre d'une interrogation sur une perspective « éthique » et politique de la quantification (Espeland et Stevens, 2008).

## Bibliographie

- Acker J. (1989), *Doing Comparable Worth: Gender, Class, And Pay Equity*, Temple University Press.
- Acker J. (2009), "From glass ceiling to inequality regimes", *Sociologie du Travail*, vol. 51, n° 2, p. 199-217.
- Bessy C. et Chateauraynaud F. (1995), *Experts et faussaires : pour une sociologie de la perception*, Métailié.
- Bidet A. et Jany-Catrice F. (2017), « Quantifier les qualités », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. , n° 19, p. 19-26.

- Blanchard S. et Pochic S. (2021), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Presses universitaires de Rennes.
- Boltanski L. (2009), *De la critique : précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard.
- Boussard V. (2001), « Quand les règles s'incarnent L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du Travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- Bowker G. et Star S. L. (1999), *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences*, MIT Press.
- Bruno I. et Didier E. (2013), *Benchmarking : l'Etat sous pression statistique*, La Découverte.
- Bruno I., Didier E. et Prévieux J. (2014), *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, La Découverte.
- Chappe V.-A. (2015), « Les discriminations syndicales saisies par le droit à PSA », *La nouvelle revue du travail*, vol. , n° 7. Disponible sur : <http://nrt.revues.org/2324>. Consulté le : 17/05/2016.
- Chappe V.-A., Gilles M. et Pillon J.-M. (2018), « Les nombres au travail. Dynamiques et usages de la quantification dans les organisations », *La Revue des Conditions de Travail*, vol. n° 7, p. 118-127.
- Chappe V.-A. (2021), « « Pièce maîtresse » de la loi ou simple « état statistique » ? Genèse, vie et mort du rapport de situation comparée (1967-2015) », in *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques* (Blanchard S. et Pochic S.), Presses universitaires de Rennes, pp. 45-70.
- Chappe V.-A. et Pochic S. (2021), « Quantifier les écarts salariaux en entreprise : controverses et expertises au cœur de la négociation collective », in *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques* (Blanchard S. et Pochic S.), Presses universitaires de Rennes, pp. 281-308.
- Davis K. E., Kingsbury B. et Merry S. E. (2012), "Indicators as a technology of global governance", *Law & Society Review*, vol. 46, n° 1, p. 71-104.
- Desrosières A. (2000), *La politique des grands nombres : histoire de la raison statistique*, La Découverte.
- Didier E. (2009), *En quoi consiste l'Amérique ? Les statistiques, le New Deal et la démocratie*, La Découverte.
- Espeland W. N. et Stevens M. L. (2008), "A sociology of quantification", *European Journal of Sociology*, vol. 49, n° 03, p. 401-436.
- Espeland W. N. et Stevens M. L. (1998), "Commensuration as a Social Process", *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 313-343.
- Espeland W. N. et Vannebo B. I. (2007), "Accountability, quantification, and law", *Annu. Rev. Law Soc. Sci.*, vol. 3, p. 21-43.
- Fauré B. et Gramaccia G. (2006), « La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul », *Études de communication. Langages, information, médiations*, vol. , n° 29, p. 25-37.

- Gilles M. (2016), « Des chiffres pour quels usages ? Tensions autour des statistiques de santé au travail », *Terrains & travaux*, vol. , n° 28, p. 131-151.
- Giraud B. et Ponge R. (2016), « Des négociations entravées. Les ressorts ambivalents de l'institutionnalisation de la négociation collective en entreprise », *La nouvelle revue du travail*, vol. n° 8. Disponible sur : <http://nrt.revues.org/2591>. Consulté le : 19/05/2017
- Hirschman D., Berrey E., Rose-Greenland F. (2016), « Dequantifying diversity: affirmative action and admissions at the University of Michigan », *Theory and Society*, 45, 3, p. 265-301.
- Lampland M. (2010), "False numbers as formalizing practices", *Social Studies of Science*, vol. 40, n° 3, p. 377-404.
- Leclerc O. (2013), « Égalité des personnes et modes de preuve. A propos des usages du raisonnement statistique dans la preuve des discriminations », in *Le droit social, l'égalité et les discriminations* (Borenfreund G. et Vacarie I.), Dalloz, pp. 77-94.
- Merry S. E., Davis E. K. et Kingsbury B. (2015), *The Quiet Power of Indicators : Measuring governance, corruption, and rule of law*, Cambridge University Press.
- Pedriana N. et Stryker R. (2004), "The Strength of a Weak Agency : Enforcement of Title VII of the 1964 Civil Rights Act and the Expansion of State Capacity, 1965-1971", *American journal of sociology*, vol. 110, n° 3, p. 709-760.
- Porter M. T. (1996), *Trust in numbers : the pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton University Press.
- Salais R. (2011), « Indicateurs et conduite des politiques publiques : où sont les problèmes ? », *Informations sociales*, vol. n° 167, n° 5, p. 60-70.
- Silvera R. (2014), *Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaire*, La Découverte.
- Simon P. (2005), « La mesure des discriminations raciales : l'usage des statistiques dans les politiques publiques », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. n° 183, n° 1, p. 13-30.
- Stavo-Debaugé J. (2003), « «Tu ne catégoriseras point!» », *Carnets de Bord*, vol. 6.
- Stavo-Debaugé J. (2011), « En quête d'une introuvable action antidiscriminatoire. Une sociologie de ce qui fait défaut », *Politix*, vol. 94, n° 2, p. 81-105.
- Supiot A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Fayard.