

Plaider pour l'égalité au nom de la performance ou de la justice sociale ? Conflits de 'savoirs sur le genre' syndicaux et managériaux dans des grandes entreprises françaises

Susan Milner, Sophie Pochic

▶ **To cite this version:**

Susan Milner, Sophie Pochic. Plaider pour l'égalité au nom de la performance ou de la justice sociale ? Conflits de 'savoirs sur le genre' syndicaux et managériaux dans des grandes entreprises françaises. Politique européenne, 2021, N°74, p. 164-188. 10.3917/poeu.074.0164 . hal-03446796

HAL Id: hal-03446796
https://hal.science/hal-03446796

Submitted on 16 Dec 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.

Plaider pour l'égalité au nom de la performance ou de la justice sociale ? Conflits de 'savoirs sur le genre' syndicaux et managériaux dans de grandes entreprises françaises

Susan Milner
University of Bath

Sophie Pochic
CNRS, Centre Maurice Halbwachs

Version pre-print, article paru dans *Politique européenne*, 2021, n°74.

Résumé

Au niveau international puis national, des grandes entreprises ont justifié d'investir sur la « gestion de la diversité » au nom de ses bénéfices de la performance économique, discours repris par l'Union européenne. Ce programme décliné sur l'égalité ou la « mixité » (au sens de représentation équilibrée dans les postes à responsabilités) peut être qualifié d'étroit ou de modéré quand on le compare à un programme syndical large ou redistributif, qui relie souvent le sexe à la classe sociale. Alors que les écarts sexués de rémunération stagnent depuis 2008, la stratégie de la Commission européenne a longtemps été d'encourager la négociation collective en entreprise. Deux études de cas dans le secteur numérique en France, replacées dans une plus vaste enquête collective, entrent dans la dynamique de négociation au sein de l'entreprise. Elles illustrent comment les « cadrages de l'égalité » déployés par les employeurs et les syndicats, diffèrent en termes de diagnostic sur les inégalités et de solutions proposées pour y remédier, et comment les relations de pouvoir, encastrées dans le contexte économique et social de l'entreprise, déterminent le résultat des négociations.

Introduction

Les inégalités de genre sont un sujet de préoccupation politique au niveau international, avec des preuves de désavantages structurels en défaveur des femmes bien ancrés. Un retour en arrière peut même s'opérer, sous certaines conditions politiques et économiques défavorables (Htun et Weldon, 2018 ; Verloo, 2018). Au sein de l'Union européenne, les progrès en matière de réduction de l'écart de rémunération entre les

hommes et les femmes sont au point mort depuis 2008[1]. Dans le cadre de la stratégie de l'Union européenne en matière d'égalité entre les sexes[2] à la suite de sa recommandation de 2014 relative à la transparence salariale[3], la présidente de la Commission, Ursula von der Leyen, a donc relancé en 2021 les discussions sur le renforcement de la législation européenne. La proposition de directive publiée en mars 2021 vise à établir une définition commune d'un 'travail de même valeur' et à obliger toutes les entreprises de plus de 250 salarié·es à publier des informations sur l'écart salarial entre les femmes et les hommes et à prendre des mesures correctives dans le cas d'écarts non justifiés par des critères objectifs[4].

Depuis la fin des années 1990 quand la politique sociale européenne a marqué un tournant vers une régulation 'soft' (non contraignante), la Commission a cherché à encourager la négociation collective sur l'égalité salariale, en notant que les écarts de rémunération entre les sexes sont plus faibles dans les pays où la négociation collective est relativement fréquente et coordonnée entre les niveaux – national, branche et entreprise (Smith, 2012)[5]. Mais la proposition de directive de 2021 comporte plusieurs ambiguïtés sur la méthode d'application du principe de rémunération égale, notamment sur la place de la négociation collective et, plus généralement, sur le rôle des partenaires sociaux. Le texte accorde beaucoup de liberté aux pays membres, ceux-ci ayant la possibilité de choisir les outils ou les lignes directrices appropriés au niveau national. Compte tenu de la « diversité des modèles de marché du travail » dans l'Union européenne, la directive affirme n'affecter aucunement le droit des partenaires sociaux de négocier, de conclure ou de faire respecter des accords : la négociation collective n'y figure que comme un instrument parmi d'autres.

Le discours dépolitisé et apparemment 'neutre' de la Commission européenne sur les bénéfices du « partenariat social » (Fichter et Greer, 2004) soulève des questions sur le rôle de la négociation collective dans la lutte contre les inégalités sexuées au travail. Alors que les

1 European Institute for Gender Equality (2020), *Gender equality index 2020: digitalisation and the future of work*, Vilnius: EIGE.

2 European Union (2017), *EU Action Plan 2017-2019: Tackling the gender pay gap*, COM(2017) 678 final.

3 Recommandation de la Commission relative au renforcement du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes grâce à la transparence du 7 mars 2014 (2014/124/UE).

4 Proposition de directive du parlement européen et du conseil visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'exécution, 4.3.2021 COM (2021) 93 final.

5 European Commission (2019), *National cases and good practices on equal pay*, Rapport de Susanne Burri pour la Direction générale de la justice et des consommateurs.

grandes entreprises se sont dotées de politiques de gestion de la diversité et que les syndicats ont adopté des stratégies pour lutter contre les discriminations au travail, des études se sont interrogées sur les ressources asymétriques et l'engagement des deux parties (Colgan et Ledwith, 2002 ; Williamson et Baird, 2014). La négociation collective s'est progressivement érodée dans de nombreux pays, notamment au niveau des branches, et les modes de rémunération se sont individualisés, ce qui a réduit la capacité institutionnelle à encadrer les niveaux de rémunération et l'égalité salariale (Peetz et Murray, 2017 ; Rubery et Grimshaw, 2015). Dans ce contexte, l'absence de soutien spécifique à la négociation collective risque d'affaiblir la capacité des partenaires sociaux à mettre en œuvre le principe de l'égalité salariale (Arabadjieva, 2021). En outre, comme l'a rappelé le Comité économique et social européen en 2018[6], les initiatives au niveau d'une entreprise ont un impact limité sur les écarts salariaux, qui résultent de différenciations dans les parcours professionnels féminins et masculins, marqués par le contexte sociétal : en premier lieu, le rôle de l'éducation et de l'orientation dans la ségrégation horizontale des métiers/postes ; en second lieu, l'influence des politiques publiques de protection sociale, de garde d'enfants, de temps de travail et de salaire minimum, sur l'activité des femmes.

Le dialogue social est un processus fondamentalement contesté, dont l'objectif est de gérer, sans nécessairement le surmonter, le conflit social entre représentant·es de la direction et du personnel (Barbash, 1979). Les actions visant à réduire les écarts de rémunération entre les hommes et les femmes sont particulièrement exposées aux contestations. Non seulement elles remettent en cause les normes et pratiques établies de fixation des salaires, mais elles reposent sur des notions d'équité et d'égalité sujettes à interprétation[7], même lorsque s'appliquent des obligations législatives relativement prescriptives (Whitehouse et Smith, 2020).

6 European Economic and Social Committee (2018), *Opinion. EU Action Plan 2017-2019 – Tackling the gender pay gap*, adopted at Plenary session, 19 June.

7 Le récit classique de Joan Acker sur la mise en pratique du principe d'un « salaire égal pour un travail de valeur égale » dans l'État de l'Oregon au début des années 1980 a mis en évidence la nature politique (c'est-à-dire soumise à des relations de pouvoir) du processus de revalorisation des métiers à prédominance féminine, même lorsqu'une définition de la valeur comparable a été convenue au départ, car elle « implique souvent de graves conflits de valeurs et de ressources qui ont pour origine des intérêts concurrents de classe et de sexe » (Acker, 1989, p. 9, traduction libre).

Cet article se concentre sur les initiatives en matière d'égalité professionnelle en France, pays européen où la loi fournit un cadre complexe et contraignant pour « négocier l'égalité » au travail, mais offre également une grande latitude aux entreprises pour interpréter les obligations légales (Klarsfeld et al., 2012 ; Laufer, 2018). Cela encourage généralement les employeurs à s'en tenir à leurs préférences pour des initiatives à faible coût, de court terme et favorables à leurs intérêts (Laufer, 2014). Cette latitude laisse cependant aux syndicats la possibilité de promouvoir un programme d'égalité de long terme[8], comprenant des demandes plus larges, en matière de périmètre d'action et de publics visés (Klarsfeld et al., 2012 ; Stringfellow, 2018). La tension entre ces deux ensembles de préférences est inévitable, mais se manifeste différemment suivant les contextes organisationnels, leur « régime d'inégalités » sexuées (Acker, 2006), les ressources et les relations de pouvoir spécifiques entre direction et syndicats (Zanoni et Janssens, 2015).

Nous soutenons ici que ces préférences peuvent certes être considérées en termes matériels comme l'expression antagoniste d'intérêts de classe et de sexe (Cockburn, 1991), mais renvoient aussi à des formes de « savoirs sur le genre[9] » (Young et Scherrer, 2010). Ces savoirs peuvent être définis comme « des représentations explicites et implicites concernant les différences entre les sexes et les relations entre eux, leurs origines et la signification normative de celles-ci, la logique et les preuves qui les sous-tendent et leur forme matérielle » (Cavaghan, 2013, p. 72, traduction libre). Les savoirs sur le genre ne sont pas synonymes d'expertise sur le genre (fondée sur des lectures, des formations ou des conseils d'expert·es) ou le diagnostic des inégalités (appuyé sur des analyses localisées, notamment chiffrées) : ils renvoient à la conception qu'ont les personnes des rapports de sexe et leurs manières de penser le genre (Cavaghan, 2017 : 7). Si l'expertise sur le genre se professionnalise et s'adosse aux normes légales, aux savoirs académiques et aux politiques publiques (Kunz et Prügl, 2019), les savoirs (ordinaires) de genre intègrent également les stéréotypes, les croyances politiques ou religieuses personnelles. Dans le cas de l'égalité au travail, cela désigne la connaissance et la compréhension des causes des écarts de rémunération et de parcours professionnels entre les sexes, l'interprétation d'indicateurs quantitatifs de disparités entre les sexes, ainsi que les

8 Cette distinction entre des actions de « court terme » ou de « long terme » en matière d'égalité au travail est largement inspirée de la conceptualisation de Cynthia Cockburn (Cockburn, 1991).

9 Traduction de « *gender knowledge* ».

croyances et les préférences concernant « ce qui marche » en matière de dispositifs de remédiation ou de prévention. Comme le font observer Hédia Zannad et Annie Cornet (2021, p. 316), « au-delà de la dimension technique contenue dans l'élaboration et l'utilisation d'outils de mesure, les choix opérés par les organisations constituent aussi une opération symbolique qui annonce les normes auxquelles se réfère le groupe ».

L'article commence par rappeler comment au niveau international puis national, des grandes entreprises ont justifié d'investir sur la « gestion de la diversité » au nom des bénéfices de l'action (et des risques de l'inaction). Ce programme décliné autour de l'égalité ou de la « mixité » (au sens de co-présence de femmes et d'hommes) peut être qualifié d'étroit ou de modéré quand on le compare à un programme syndical large ou redistributif, qui relie le sexe à d'autres caractéristiques, et en particulier la classe. Ensuite, nous analysons comment les gouvernements français depuis les années 2000 ont décliné la stratégie européenne en matière d'égalité, en impulsant et encadrant la négociation de l'égalité professionnelle et salariale, sous menace de sanction depuis 2012. Troisièmement, nous présentons deux études de cas dans le secteur du numérique (secteur masculin, à la fois en croissance économique et soucieux de davantage de « mixité » dans les métiers techniques), replacées dans une plus vaste enquête (Pochic et al., 2019a et 2019b), qui permettent de rentrer dans la dynamique de négociation dans l'entreprise et d'examiner sous quelles conditions des enveloppes de rattrapage salarial ont pu être obtenues. En conclusion, nous soulignons l'intérêt de prendre en compte les « savoirs sur le genre » qui se nichent au cœur de la négociation collective plébiscitée par l'Union européenne.

Méthodologie

Cet article se fonde sur une étude collective analysant les plans d'action et les accords négociés en matière d'égalité professionnelle, obligatoirement déposés auprès des services régionaux du Ministère du travail en 2014 et 2015. Cette enquête a été réalisée par Delphine Brochard, Vincent-Arnaud Chappe, Marion Charpenel, Hélène Demilly, Marion Rabier, et les deux auteures de l'article. Le premier volet de l'étude consistait en une analyse textuelle d'un échantillon représentatif de 184 textes extraits de la base de données du Ministère, pour identifier les conceptions de l'égalité professionnelle et le rapport aux dispositions légales, d'une part, et le diagnostic et les actions présentées, de l'autre (Pochic et al., 2019a). La sélection des textes visait à assurer la représentativité de l'échantillon au regard du secteur d'activité, de la taille d'entreprise, et du type de texte (accord ou plan). Les textes ont été analysés à l'aide du logiciel MAXQDA.

Le deuxième volet reposait sur une étude de la fabrique des textes et de leur mise en œuvre, fondée sur une vingtaine de monographies d'entreprises. Les six secteurs d'activité sélectionnés varient en termes de taux de féminisation, de contexte économique, et des pratiques de dialogue social. La sélection des entreprises a été faite dans le souci d'inclure des organisations de tailles variées et de pouvoir comparer les accords et les plans unilatéraux, mais a été surtout conditionnée par l'accès au terrain. Des entretiens ont été effectués et enregistrés avec au moins un·e directeur·rice des ressources humaines dans chaque entreprise (sauf refus) et au moins un·e représentant·e syndical·e là où il s'agissait d'un accord.

Les deux études de cas présentées ici ont été sélectionnées parmi les monographies pour illustrer le conflit entre deux types de savoirs de genre, syndicaux et managériaux, dans un secteur à prédominance masculine (l'informatique, 27 % de femmes, dont seulement 16 % dans les emplois techniques) où les conflits sont parfois particulièrement

L'EGALITE « AU NOM DE LA PERFORMANCE » : UNE ARGUMENTATION CONTESTEE

Dans de nombreux pays, des femmes engagées pour plus d'égalité ont progressivement modifié leur discours pour promouvoir des arguments plus favorables aux entreprises, afin d'assurer le financement et un plus large soutien à leurs campagnes (Kantola et Squires, 2012 ; Walby, 2011). Le « féminisme de marché » est considéré comme une forme spécifique de « féminisme modéré » qui met l'accent sur « l'individualisme, l'esprit d'entreprise, le choix et le mérite » (Mavin et Grandy, 2019, p. 3, traduction libre) et qui « repose sur le fait que les individus gravissent les échelons professionnels, une femme à la fois » (Rottenberg, 2014, p. 426, traduction libre).

Cette conversion du féminisme à la logique du marché a été contestée par de nombreuses universitaires féministes qui affirment que cet argumentaire ne tient pas compte des désavantages structurels des femmes dans le capitalisme néolibéral contemporain et qu'il ignore, ou même renforce, les rapports de pouvoir fondés sur la classe, la race et l'ethnicité ainsi que sur la sexualité et l'expression de genre (Calkin, 2012 ; McRobbie, 2009). De plus, les initiatives en faveur des femmes peuvent apporter aux entreprises une vitrine de « responsabilité sociale », tout en camouflant des pratiques économiques, sociales ou environnementales douteuses (Elias, 2013 ; Fraser, 2009 ; Roberts, 2015). Si la gestion de la diversité s'inscrit dans le contexte juridique de la non-discrimination, elle met l'accent sur le volontarisme unilatéral des employeurs par le biais de mécanismes tels que les chartes et les labels, promus par les gouvernements et les organisations internationales, comme l'Union Européenne[10]. Ces « outils souples » (*soft tools*) adoptés par les entreprises de préférence aux quotas ou aux actions salariales compensatoires sont sujets à des détournements ou à des traductions de la part des responsables hiérarchiques, contrairement aux instruments plus coercitifs (Engeli et Mazur, 2018 ; Hoque et Noon, 2004). Néanmoins, justifier l'égalité « au nom de la performance » peut, dans certaines circonstances, redonner du pouvoir aux personnes œuvrant pour l'égalité (qui obtiennent ainsi l'attention des dirigeants), tout en les conduisant à respecter certaines contraintes, voire à faire des choix périlleux (Cullen et Murphy, 2018 ; Prügl, 2015).

10 <https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-management/diversity-charters-eu-country_en>.

Les politiques de gestion de la diversité « à la carte » se focalisent en priorité sur la situation des femmes, et particulièrement des femmes cadres et diplômées, afin de les doter de compétences et de ressources pour mieux négocier leurs rémunérations et promotions (Doytcheva, 2015). Deux instruments principaux sont privilégiés dans cette « gestion des talents » au féminin : premièrement, le mentorat et d'autres activités de formation de type développement personnel ; deuxièmement, les réseaux de femmes. Ces deux outils reposent sur des « savoirs sur le genre » marqués par l'attention première aux stéréotypes et la conviction d'un « manque » du côté des femmes – de confiance en soi, de capital social ou de goût pour les sciences et techniques –, qui devrait être compensé pour leur permettre d'augmenter leurs chances dans la compétition pour l'accès au pouvoir (dont les règles restent inchangées).

Les réseaux de femmes d'affaires se sont multipliés depuis les années 1970, en commençant par les entreprises américaines, puis se sont répandus en Europe, notamment via leurs filiales, depuis les années 2000. Les formes de réseaux ont évolué, allant de réseaux informels ou formels au sein d'une organisation particulière, jusqu'à des réseaux sectoriels, nationaux voire internationaux (Boni-Le Goff, 2010). Les réseaux féminins d'entreprises se sont développés en France après 2000 (Bruna et Chauvet, 2014) et sont estimés à environ 500 en activité en 2018, dont le réseau sectoriel Femmes@Numérique[11].

Cependant, les recherches révèlent que les réseaux féminins jouent un rôle ambigu dans la manière dont les organisations « font » et cherchent à « défaire » le genre (West et Zimmerman, 1997). Dans leur synthèse des études, Villesèche et Josserand (2017) concluent que les réseaux internes formels en entreprise ont un impact très variable sur les carrières des femmes au sein des organisations. Ces réseaux portent un cadrage étroit ou « élitiste » de l'égalité au travail, se concentrant en priorité sur les problématiques des femmes cadres supérieures : carrière et « conciliation » travail-famille (Jacquemart et al, 2016 ; Eisenstein, 2010), même si leur rapport aux idées féministes peut être varié (Avdelidou-Fischer et Kirton, 2016).

En comparaison, les syndicats tiennent souvent un discours large de lutte contre les inégalités (sociales en premier lieu) et se préoccupent de manière croissante de la question des femmes, et suivant les pays, des questions de race/migrations et de sexualités/expression

11 <https://femmes-numerique.fr/qui-sommes-nous/>.

de genre (Colgan et Ledwith, 2002). Ils privilégient généralement la négociation collective et le lobbying ou les mobilisations sociales pour faire évoluer les politiques publiques pour parvenir à des solutions redistributives favorables aux femmes, notamment celles du bas de l'échelle. La Confédération européenne des syndicats (CES) affirme que les négociations collectives doivent être soutenues par « un cadre réglementaire fort et favorable à l'égalité des sexes, exigeant des négociations pour lutter contre les inégalités salariales[12] », dans le contexte de la crise économique post-2008 qui a affaibli les négociations collectives. Concernant la transparence salariale, la CES conseille ainsi à ses affiliés de prêter attention à la ségrégation horizontale en augmentant les salaires des métiers les moins bien rémunérés dans lesquels les femmes sont majoritairement présentes.

La préférence des syndicats pour des instruments contraignants basés sur des obligations fortes et inflexibles pour les employeurs est influencée par leur capacité réduite à faire entendre leur voix et à peser dans des économies globalisées. En raison de leur faible pouvoir de négociation, en particulier dans les secteurs à prédominance féminine (Carrieri et al., 2018), les représentant·es du personnel choisissent parfois de travailler de manière pragmatique avec les arguments montrant les bénéfices de l'égalité afin de gagner ou de conserver une influence, quelle que soit leur préférence idéologique (Kirton et Greene, 2016).

UNE NEGOCIATION « COMPLEXE ET ADMINISTREE » SOUS LE CONTROLE DE L'ÉTAT EN FRANCE

La lutte contre les inégalités de salaire entre les femmes et les hommes présente la singularité de se baser en France sur un cadre réglementaire relativement contraignant (pour les entreprises de plus de 50 salarié·es du secteur privé) qui pendant une longue période favorisait la régulation par la négociation collective. En ce sens, le cadre réglementaire ressemblait jusqu'en 2018, date de l'adoption de l'index de l'égalité professionnelle, au cas espagnol depuis 2007 (Latham & Watkins, 2020)[13]. Dans le contexte français, une série de lois

12 European Trade Union Confederation (2015), *Resolution. Collective bargaining – our powerful tool to close the gender pay gap*, adopted at the Executive Committee meeting, 17-18 June.

13 Nous n'abordons pas dans cet article la loi de 2018 instaurant l'index de l'égalité salariale, qui met l'accent sur l'élaboration d'un index à partir de critères précis, n'accordant à la négociation collective qu'un rôle secondaire en cas d'un score inférieur au seuil établi (75/100). Les entreprises de plus de 50 salariés sont toujours soumises à l'obligation de négocier chaque année sur les salaires (en tenant compte de l'égalité femmes-hommes) et tous les trois ans sur l'égalité professionnelle : voir Milner et Pochic, 2021, à paraître.

et décrets successifs, depuis la première loi Roudy de 1983, vise à s'attaquer aux sources multiples des inégalités professionnelles, manifestes notamment dans l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, qui, bien qu'inférieur à la moyenne européenne, s'est avéré persistant, se maintenant autour de 15 % en 2016 pour les salarié·es à temps plein et 24 % dans l'ensemble. Le cadre réglementaire est passé de l'incitation à la négociation annuelle en matière d'égalité (1983) à l'obligation de négocier (2001), notamment en matière de rémunération (2006), sous la menace de sanctions financières (2012) et de non-accès aux marchés publics (2014) (Milner et al., 2019). Cette obligation s'appuie fortement sur des outils d'information élaborés par l'employeur, avec un « Rapport de situation comparée » (1983-2014) compilant un ensemble de statistiques sexuées annuelles complémentaires au bilan social, indicateurs progressivement affinés et standardisés, puis intégrés à une Base de Données Économiques et Sociales (BDES) à partir de 201[14]. La BDES est pensée comme le socle de données chiffrées objectives soutenant la réflexivité, la délibération avec les représentants du personnel et éventuellement l'action sur les politiques de rémunération et de ressources humaines (Chappe, 2019). Toutefois, les informations requises sont souvent absentes ou lacunaires dans les petites entreprises. Dans les grandes entreprises, le lien entre ces statistiques et la transformation des politiques de GRH, notamment en matière de rémunération, est affaibli par l'absence d'un concept juridique explicite de « valeur égale », la rareté des contrôles par l'inspection du travail et la lecture partiale de certains indicateurs au profit d'autres pour légitimer certaines initiatives managériales (Demilly, 2020).

Depuis 2012, la menace de sanctions financières pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale en cas de non-ouverture de négociation – menant à un accord négocié pour trois ans ou à un plan d'action pour un an en cas d'absence de syndicats ou de désaccord avec eux –, a permis d'augmenter la conformité formelle des textes et le taux de couverture des entreprises, passé de 7 % en 2009 à 34 % en 2016 selon les chiffres de la Direction générale du travail. Avec ces règles, le cadre français semblait à première vue correspondre à la combinaison vertueuse d'obligations positives et de contrôle effectif recommandée par Linda Dickens (1998). Toutefois, en raison de la complexité des nouvelles règles introduites graduellement entre 2010 et 2014, ainsi que d'une grande latitude laissée dans

[14] Et 2015 pour les entreprises de moins de 300 salarié·es.

l'interprétation des obligations légales[15], des questions ont été soulevées quant à la qualité et la pertinence des actions proposées au regard du régime d'inégalités spécifique. Dans le contexte des difficultés économiques de l'après-2008, le risque d'une conformité « de façade » semblait accru (Giordano et Santoro, 2019).

En parallèle, les gouvernements successifs ont activement légitimé et parrainé des initiatives d'incitation à destination des employeurs, axées sur la gestion de la diversité et de la « mixité » (au sens de représentation équilibrée des femmes), en collaboration avec des consultant·es, des professionnel·les de ressources humaines et des réseaux patronaux. La « charte diversité » (2004 – la première en Europe), le « label égalité » (2004), le « label diversité » (2008), la « charte de la parentalité » (2010) reposent sur le volontariat et identifient l'engagement de la direction, la sensibilisation des managers et la communication comme les principaux outils d'action (Point, 2006). Les chartes de la diversité contribuent à diffuser le langage de la reconnaissance des différences, mais restent ambiguës sur la question de savoir comment les personnes peuvent faire valoir leurs droits (Kalev et al., 2006). Les « chartes », instruments déclaratifs sans coût, ni durée, ni aucun contrôle institutionnel sont d'ailleurs plus répandues en France que les « labels », qui nécessitent un audit approfondi et payant des procédures de ressources humaines par l'AFNOR (Agence Française de Normalisation), avec contrôle à deux ans et passage en commission de labellisation tripartite où sont représentés l'État, les employeurs et les syndicats[16]. En 2019, 3800 organisations privées, publiques ou associatives ont ainsi signé la charte diversité, 600 la charte de la parentalité, tandis que seules 350 organisations ont obtenu le label diversité et uniquement 80 le label égalité. Avec ces instruments juridiques non contraignants, dont la mise en œuvre est déléguée à des cabinets-conseils, les pouvoirs publics ont cherché à encourager les « bonnes pratiques » de gestion de la diversité sur le modèle du « *name and celebrate* », tout en laissant une grande latitude aux directions dans leur mise en œuvre (Junter et Sénac-Slawinski, 2010). Les syndicats n'ont pas participé à l'élaboration de ces outils managériaux (Bereni, 2011) et sont peu associés à leur mise en œuvre. Parmi les principales confédérations

15 Par exemple les grandes entreprises doivent choisir quatre domaines prioritaires d'action, les petites entreprises seulement trois domaines, dont obligatoirement la rémunération.

16 Cf. Décret n°219-296 du 9 avril 2019 relative à la commission de labellisation du label diversité (JORF n°0086).

syndicales, la CFDT a montré le plus d'intérêt pour les chartes et a cherché explicitement à les lier à l'agenda des négociations.

Dans l'ensemble, le mélange complexe d'instruments obligatoires et incitatifs a créé un cadre institutionnel inégal, avec des lacunes dans l'application et le suivi, qui permet une « déconnexion » entre la politique de l'État et la pratique locale, tant au niveau sectoriel qu'organisationnel. Dans ce contexte de forte autonomie laissée aux directions, il est alors essentiel de prendre en compte la dynamique du pouvoir local pour comprendre comment s'articulent initiatives managériales et dialogue social en matière d'égalité femmes-hommes.

ÉTUDES DE CAS : ANALYSER L'EGALITE NEGOCIEE DANS SON CONTEXTE

L'analyse des savoirs de genre en jeu dans la négociation collective dans un secteur à prédominance masculine en croissance économique, affichant le souci de la « mixité » à l'embauche, permet d'examiner de plus près les « contextes organisationnels comme sites de pouvoir épistémique » (Cullen et al., 2019, p. 766).

ConseilTech : un conflit entre deux visions de l'égalité qui ouvre un espace de dialogue

ConseilTech est l'un des leaders mondiaux du secteur du conseil en informatique, fondé en 1967, qui emploie environ 100 000 personnes dont 22 000 en France, et est en croissance régulière depuis 2010. Comme d'autres entreprises du secteur, il est caractérisé par une forte ségrégation entre les sexes, à la fois verticalement (les femmes représentent près de 25 % de la main-d'œuvre mais seulement 11 % des cadres supérieur·es) et horizontalement, les femmes occupant 90 % des postes administratifs mais moins de 40 % des postes de consultant·es ou de technicien·nes. Après un premier accord négocié en 2011, la renégociation de l'accord en 2015 a été particulièrement conflictuelle. Deux syndicats (CGT et FO) ont refusé de le signer, qualifiant cet accord de simple « exercice de relations publiques » pour l'entreprise.

Interrogée sur sa vision de l'égalité des sexes en général, Alexandra la responsable des ressources humaines (38 ans, chargée de la mise en œuvre de l'accord sur l'égalité au niveau du groupe) a répondu qu'il s'agissait à la fois « d'une question de société » et d'un « enjeu d'entreprise », d'attractivité et de fidélisation du personnel autour de deux problèmes principaux : le soutien aux carrières des femmes et la parentalité au travail. La direction a relié la négociation de cet accord à des actions de *benchmarking* antérieures, notamment la

signature de la Charte de la Parentalité en 2011, après celle de la Charte de la Diversité en 2006. Conformément à la Charte de la Parentalité, l'accord intègre une série de mesures pour *« créer un environnement favorable aux salariés parents »*[17]. Le recrutement constitue le troisième domaine principal d'action, le nouvel accord signé en 2015 reprenant l'objectif édicté quatre ans auparavant (29 % de femmes recrutées – non atteint, avec 21 % en moyenne) et proposant de prolonger le travail de collaboration avec des écoles d'ingénieurs et des lycées pour encourager les filles à s'orienter vers des filières techniques. Alexandra est relativement satisfaite du bilan de son action depuis 2011, puisque l'entreprise a lancé un réseau de femmes Women@Tech et des actions de mentorat/coaching (dont elle a elle-même bénéficié), s'est associée au Laboratoire de l'égalité[18] pour des études sur les stéréotypes de genre, et a développé des jeux vidéo de sensibilisation aux stéréotypes, qui lui ont valu des signes de reconnaissance externe.

Sur les actions de soutien à la carrière des femmes cadres ou à la parentalité au travail, l'avis des syndicats de ConseilTech est plus partagé. Tandis que la représentante de la CFDT[19], 63 ans, estimait que *« c'est bien, parce que c'est ce qui va permettre de briser le plafond de verre »*, celle de la CGT considérait que ces mesures étaient convenues et ne s'appliquaient *« qu'aux femmes en haut de l'arbre »* (extrait d'un tract). Concernant la parentalité au travail, tous les syndicats considéraient que des initiatives symboliques (« Family day », « Guide de la parentalité ») ou matérielles (chèque CESU) étaient positives, mais ne résolvaient pas le problème structurel des heures de travail excessives et la pression aux résultats imposés par l'encadrement.

Surtout, les syndicalistes de ConseilTech abordaient la question de l'égalité professionnelle principalement du point de vue des rémunérations et de la structure salariale. La CFDT et la CFTC, les deux organisations majoritaires, réclamaient depuis longtemps une

17 Des entretiens au retour de congé maternité et des entretiens pour les nouveaux pères et mères, pour discuter de l'aménagement du temps de travail ; la souplesse horaire pendant les vacances scolaires ; la réalisation et la diffusion d'un guide de la parentalité pour faire connaître les droits des parents ; l'organisation des réunions pendant les heures de travail ; et une contribution aux frais de garde d'enfants par le chèque CESU.

18 Le Laboratoire de l'égalité est une association créée en 2010 pour faire advenir l'égalité dans le monde du travail, par trois types d'action : produire des études et propositions ; faire du lobbying auprès des décideurs de la vie économique ou politique ; sensibiliser l'opinion publique par des campagnes de communication. Ses financements proviennent de multinationales, de ministères et du Conseil de l'Europe.

19 Tous les membres de l'équipe de négociation syndicale étaient des femmes, à la fois en raison du fort intérêt des négociatrices pour ce thème, et de la forte ségrégation sexuée des métiers, et du faible intérêt pour l'égalité des négociateurs syndicaux masculins selon la représentante CFDT.

expertise externe, car elles considéraient que dans un système salarial entièrement individualisé, les disparités entre les sexes étaient cachées par le calcul de l'écart moyen au niveau global. L'obligation de négocier sur l'égalité de rémunération (domaine d'action obligatoire depuis 2012) et le recours au tribunal leur ont permis d'obtenir un audit salarial réalisé par un cabinet-conseil[20]. Le diagnostic chiffré externalisé leur a fourni une comparaison systématique par groupes professionnels similaires. Cette étude a démontré que l'enveloppe de rattrapage salarial budgétée en 2011, à verser en priorité sur les bas salaires, n'avait été qu'en partie distribuée et d'autre part ne comblait pas les écarts exacerbés par les augmentations salariales et primes individuelles variables basées sur l'évaluation des « performances » (qui bénéficiaient aux hommes sur les métiers en tension ou dans les postes haut placés). En raison de l'écart entre le budget promis dans l'accord de 2011 (6 millions sur trois ans) et le nouveau budget proposé (1,5 million sur trois ans), la CGT a refusé de signer et a affirmé qu'un quart des femmes salariées avaient été *« laissées pour compte »*. La représentante de la CFDT a choisi de signer l'accord, à la fois pour *« rester dans le jeu »* (seuls les syndicats signataires sont membres du comité de suivi de l'accord) et après avoir obtenu des audits salariaux externes réguliers qui lui permettent de *« maintenir la pression »*. L'enveloppe convenue en 2015 a été effectivement versée en 2016 et les statistiques montrent que les augmentations salariales sont pour la première fois proportionnelles pour les hommes et les femmes. Selon la responsable CFDT de la fédération F3C (Communication, Conseil, Culture), cet accord est exemplaire pour la branche Syntec-Numérique où peu d'accords intègrent une enveloppe de rattrapage : c'est dû au *« boulot énorme »* effectué par l'équipe locale CFDT, que la plupart des équipes dans le secteur ne seraient pas en capacité de réaliser.

Public-Info : une politique managériale « suiviste » d'un syndicat très informé

Public-Info est une entreprise spécialisée dans les services informatiques et numériques pour le secteur public, dont l'actionnaire principal est une institution financière publique ; entité créée en 1959, elle est devenue filiale privée depuis 2012. Dans notre échantillon, cette entreprise de 1 250 salarié·es, dont 33 % de femmes et 95 % de cadres,

20 Initialement financé par le biais du comité d'entreprise, puis pris en charge tous les deux ans dans le cadre de l'accord négocié.

constitue une des plus avancées en matière d'égalité professionnelle. Appartenant à un groupe en bonne santé économique et héritière du service public, l'entreprise disposait déjà de mesures sociales, notamment concernant la parentalité au travail et l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle[21]. Intégrer ces mesures existantes à l'accord égalité de 2015 a été une façon pour la direction de Public-Info de les valoriser auprès des syndicats et plus largement des salarié·es. Comme cette entreprise travaille uniquement par des « marchés publics » pour des administrations, un accord égalité professionnelle est également une condition théorique nécessaire depuis 2014 pour accéder aux marchés publics (peu contrôlée dans les faits).

La présence de syndicalistes engagées et formées sur le dossier égalité, disposant de droits syndicaux solides, a contribué à l'enrichissement des accords successifs depuis le premier négocié en 2006. Le DRH de Public-Info reconnait que la présidente de la Commission Egapro (50 ans, également secrétaire du Comité d'Entreprise), membre du syndicat majoritaire (l'UNSA), a joué un rôle certain dans l'avancée de la question dans l'entreprise car *« passionnée par le sujet »,* elle s'est formée par des lectures et des formations syndicales et sollicite régulièrement les services RH sur les points qui lui paraissent problématiques.

L'égalité de rémunération, associée à des enveloppes de rattrapage salarial, est intégrée dans tous les accords depuis 2006. Pour calculer les écarts de rémunération, les services RH de Public-Info s'appuient désormais sur des outils automatisés, qui permettent de créer un listing annuel de femmes présentant un « écart à la médiane » de la rémunération de leur catégorie de référence supérieur de 3 % (l'écart initial de 5 % a été progressivement réduit). Une comparaison automatisée de la rémunération variable est aussi intégrée, calculée à partir de la moyenne du variable perçu les cinq dernières années. Chaque entité a une fraction de l'enveloppe de rattrapage et il est demandé aux managers d'examiner ces situations individuelles et de faire une proposition d'évolution de rémunération lorsque l'écart apparait comme difficilement justifiable. Alors que le Rapport de Situation Comparée de 2014 indique un écart moyen global de 0,7 % en défaveur des hommes, les négociatrices et négociateurs de Public-Info ont décidé de poursuivre ce dispositif de rattrapage, avec une attention particulière pour les femmes à temps partiel et les mères ayant des enfants de moins

21 Sursalaire lié aux enfants à charges, surrémunération pour les salarié·es à temps partiel, dérogations horaires liées à l'état de grossesse ou pour les parents de jeunes enfants, maintien du salaire pendant le congé paternité, paiement d'une indemnité compensatrice de congés payés lorsque ces derniers ne sont pas posés.

de deux ans, et de sensibiliser les managers à la non-discrimination lors des avancements (y compris pour les éléments variables de la rémunération). Les négociateurs de la CFE-CGC, deux hommes, se sont peu investis dans la négociation et surtout ont refusé de signer au motif que cette action positive de rattrapage aurait dû être ouverte aux hommes, comme l'indique leur tract au moment de la non-signature : « *Pour la CGC, être ambitieux, c'est essayer d'obtenir une égalité parfaite et aller au-delà de la loi pour combattre l'inégalité quel que soit le genre* ».

Dans le domaine de la promotion, les mesures proposées dans l'accord de Public-Info consistent en l'accompagnement des femmes (sous la forme du coaching ou en leur transmettant les offres de postes), la sensibilisation des managers (avec l'obligation pour eux/elles de justifier leurs décisions) et un suivi de la situation des femmes lors des revues du personnel. La durée moyenne entre deux changements de grade étant plus longue pour les femmes que pour les hommes (8 ans contre 7 ans), les services RH de Public-Info ont récemment mis en place un système d'alerte automatisé qui signale les « retards problématiques » – dès qu'une personne dépasse la durée moyenne entre deux changements de grade ainsi que pour les collaboratrices qui ont eu un congé maternité les deux dernières années – afin d'attirer la vigilance du/de la manager. Le DRH adjoint chargé des relations sociales, 37 ans, évoque un « effet d'apprentissage » fort ces dix dernières années et considère que l'articulation des domaines rémunération et promotion est un apport des syndicalistes femmes. Malgré cela, la négociatrice de l'UNSA reproche à la direction de Public-Info de se satisfaire de la réduction des écarts de rémunération sans l'articuler de manière dynamique aux questions de promotion et surtout de classification des postes.

Les négociatrices et négociateurs, côté direction comme syndicats, s'accordent pour dire que si le texte de l'accord de 2015 est très avancé, sa mise en œuvre se heurte à la place centrale des managers dans l'attribution des rémunérations et promotions, dans un milieu technique d'ingénieurs et d'informaticiens héritier d'une culture à la fois « machiste » et « universaliste ». Le DRH adjoint chargé des relations sociales le reconnaît : « *La perception d'un certain nombre d'opérationnels, c'est que la DRH oblige à avancer les femmes parce qu'elles sont des femmes. Et ça je l'ai quand même entendu un certain nombre de fois, avec les dents un peu serrées, des remarques du style : "Tu es avancée parce que tu es une femme."* »

Enfin, des tensions sont apparues entre cette politique d'égalité concertée et des initiatives récentes de la direction de Public-Info en faveur de la « mixité ». Dès son arrivée, le nouveau Directeur Général nomme deux femmes directrices pour composer son Comité exécutif de 15 personnes : une ingénieure promue en interne et une ingénieure débauchée d'un concurrent. Il veut sans doute se présenter comme un « patron moderne » (Bereni et Jacquemart, 2018), mais est aussi désireux que sa filiale remonte dans le classement réalisé par « l'Observatoire de la mixité du groupe »[22]. Surtout, il annonce lors des vœux en début d'année 2016 la création d'un réseau non-mixte, Fémin-IT, déclinant au niveau de sa filiale un dispositif valorisé par le groupe, un réseau féminin Alter-Egales ayant été créé en 2011[23]. En plus de l'absence de consultation des instances de représentation, cette annonce a suscité des réactions négatives sur le fond : l'ouverture du réseau à une minorité de femmes a été perçue comme « élitiste » (les critères de sélection de ses membres n'ayant pas été explicités) et les objectifs de ce réseau n'ont pas été compris (vivier uniquement centré sur la promotion des femmes ? ou think-tank participant à la conception de la politique d'égalité ?). L'UNSA déconstruit publiquement les limites de cette initiative : *« De ce que nous avons compris, il s'agirait de femmes qui bénéficieraient d'un parcours professionnel afin de pouvoir être promues, « le moment venu ». Quelles femmes ? Quel choix ? Le fait du Prince ! […] Créer un vivier de femmes, n'est-ce pas justement stigmatiser les femmes, renvoyer une population contre une autre ? L'usage du terme féminité pour nommer ce réseau ne véhicule-t-il pas lui-même des stéréotypes ? »* (Extrait de message Facebook, janvier 2016). Devant le tollé général, tant du côté des femmes que des hommes, ce réseau est finalement ouvert à tous les niveaux de responsabilité et devient mixte, en s'ouvrant aux hommes, au bout de six mois d'existence.

Le DRH de PublicInfo, qui venait d'être nommé et négociait pour la première fois sur ce thème de l'égalité professionnelle, reconnaît que l'accord signé en 2015 est de grande qualité et qu'il produit des résultats (l'index égalité salariale est de 89/100 en 2019). Mais

22 Cet observatoire produit des études annuelles sur la « mixité » (taux de féminisation) de chaque filiale et entité du groupe, suivant les groupes hiérarchiques et les statuts (fonctionnaires ou contrat privé) depuis 2013.

23 La responsable de la politique « mixité » du groupe reprend la rhétorique des bénéfices économiques de la mixité et justifie ainsi le nom « Alter-Egales » pour le réseau : *« Son nom dit beaucoup de son esprit : c'est l'égalité et l'altérité, ensemble. Une égalité qui ne sépare pas, une altérité qui ne hiérarchise pas. Notre valeur phare, c'est la confiance […] c'est, selon moi, l'un des plus puissants moteurs du développement, développement personnel, développement économique, progrès social. »* (Extrait du site web, en 2016).

l'entreprise communique peu sur ce sujet. Plusieurs raisons permettent selon nous d'expliquer que l'égalité ne soit pas ici un enjeu de communication externe. N'étant pas cotée en bourse, cette entreprise n'est pas soumise à la pression des indicateurs RSE[24] pour les analystes financiers et elle a des clients (les administrations) relativement captifs. Elle n'a aucun problème d'attractivité ni de fidélisation, car sa moyenne d'âge est de 47 ans et ses effectifs sont plutôt en réduction. Enfin, le DRH a avoué que la politique égalité de l'entreprise était peut-être trop influencée par une vision syndicale : « *Cette politique a aussi été vécue comme négociée avec les organisations syndicales donc finalement un peu sous pression, ou en tous cas dans un cadre imposé... Je trouve qu'on ne l'assume pas autant qu'on pourrait, quoi. »* Une seule ligne sur le site web de l'entreprise consulté en 2019 évoque sobrement cet accord égalité pourtant modèle : *« Grâce à notre politique égalité professionnelle déployée depuis 2009, nous avons atteint nos objectifs en matière de parité de rémunération, de promotion, et de formation professionnelle. »*

Conclusion

Ces deux études de cas soulignent la centralité des conflits sur les écarts salariaux sexués, leurs sources, leur mesure et leur justification (ou non) dans le secteur du numérique, secteur pourtant en croissance et engagé dans des actions pour attirer des femmes. Ces conflits techniques révèlent l'existence de différentes formes de savoirs sur le genre, au centre du processus de négociation collective et de la mise en œuvre de politiques d'égalité au travail. Les deux études mettent en lumière différentes façons dont les responsables des ressources humaines et les représentant·es des syndicats envisagent la stratégie pour atteindre des objectifs apparemment similaires. Cette différence est évidente dans les domaines d'action prioritaires, ainsi que dans les méthodes choisies tant pour opérer des changements que pour en contrôler l'impact.

Les responsables des services RH ou RSE/diversité se concentrent généralement sur la « mixité », le faible nombre de femmes, principalement dans le recrutement et, dans une moindre mesure, dans l'encadrement supérieur. Ils et elles mettent l'accent sur le changement des mentalités par le biais d'actions « douces » et progressives, visant à la fois à favoriser les salariées à titre individuel et à modifier les perceptions et stéréotypes des

[24] Responsabilité Sociétale des Entreprises.

managers, majoritairement masculins. Ils et elles considèrent également les indicateurs quantitatifs comme des objectifs d'intention plutôt que comme des mécanismes d'objectivation permettant de définir, de mesurer et de comparer les résultats positifs.

De leur côté, les négociatrices côté syndicats, notamment CGT et CFDT ici, tout en se félicitant largement de ces avancées, replacent ou déplacent les initiatives en matière d'égalité au travail dans une perspective redistributive, en situant la fabrique des inégalités au cœur du système de détermination des salaires et des pratiques existantes en matière de ressources humaines. Elles (et parfois ils) soulignent souvent que la rhétorique positive de la diversité/mixité « bonne pour la performance », qui a réussi à convaincre les dirigeants de faire de l'égalité une question stratégique de *business*, comporte un effet pervers : focaliser les actions sur la minorité visible des femmes les plus « performantes ». Cette tendance sélective est d'ailleurs renforcée quand elle est relayée par un réseau de femmes, car cette mobilisation catégorielle tend à reproduire la structure de la hiérarchie. Ainsi, des conflits peuvent surgir, comme dans le cas de Public-Info, autour de la composition et l'existence même du réseau féminin d'entreprise censé former un pilier central de la stratégie managériale de « mixité » du haut de l'organigramme. Des représentants syndicaux masculins, ici de la CFE-CGC, peuvent aussi avoir une appréhension « arithmétique » de l'égalité entre les femmes et les hommes et donc réclamer des rattrapages salariaux pour les hommes aussi, sans pouvoir les justifier par une quelconque discrimination à leur encontre…

Les deux cas démontrent aussi que ces conflits peuvent mener à des stratégies de résistance : pour les syndicats, le recours à des acteurs extérieurs à l'entreprise en jouant sur les leviers que sont la menace de sanctions financières ou la pression de l'opinion publique ; pour les directions d'entreprise, le retrait de la négociation et l'élaboration d'un plan d'action unilatéral. Dans ces deux scénarios, le processus d'amélioration du contenu des accords, que l'on pourrait espérer dans un contexte de dialogue social établi sur une longue période, risque de s'essouffler et d'avoir des rendements décroissants. Ainsi, dans le cas de ConseilTech, les syndicats se plaignent de la disparition d'indicateurs chiffrés dans le cinquième accord égalité professionnelle (et l'abandon des actions n'ayant pas eu de résultats rapides).

Toutefois, un conflit ne mène pas nécessairement à une impasse. En plus de créer un espace discursif dans lequel les inégalités sexuées deviennent moins invisibles, il peut aboutir à des formes de mobilisation nouvelles ou ouvrir des espaces d'apprentissage mutuel. Notre étude suggère différents moyens par lesquels les mesures visant à accroître la transparence

en matière de rémunération peuvent soutenir et étendre cet espace. La transparence salariale est une condition préalable nécessaire à toute action visant à combler les écarts de salaire entre les hommes et les femmes (Conley et Torbus, 2019). Mais elle doit s'accompagner de mesures complémentaires pour soutenir la négociation collective (en matière de promotion, de classification, mais aussi de droit syndical), et de la présence des femmes au sein de ces espaces, afin de lutter contre les résistances masculines aux changements et à la potentielle diminution des privilèges structurels accordés aux hommes.

Bibliographie

Acker, Joan (1989), *Doing comparable worth. Gender, class, and pay equity*, Philadelphia, Temple University Press.

Acker, Joan (2006), « Inequality regimes: gender, class and race in organizations », *Gender and Society,* vol. 20 (4), p. 441-464.

Arabadjieva, Kalina (2021), « A small step towards gender equality in pay », *Social Europe* [article de blog], Institut Syndical Européen, 26 March.

Avdelidou-Fischer, Nicole et Kirton, Gill (2016), « Beyond burned bras and purple dungarees: feminist orientations within working women's networks », *European Journal of Women's Studies*, vol. 23 (2), p. 124-139.

Barbash, Jack (1979), « Collective bargaining and the theory of conflict », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 34 (4), p. 646-659.

Bereni, Laure (2011), « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies Pratiques*, vol. 23 (2), p. 9-19.

Bereni, Laure et Jacquemart, Alban (2018), « Diriger comme un homme moderne. Les élites masculines de l'administration française face à la norme d'égalité des sexes », *Actes de la recherche en sciences sociales,* vol. 223 (3), p. 72-87.

Boni-Le Goff, Isabel (2010), « 'Au nom de la diversité' : Analyse écologique du développement des réseaux professionnels de femmes cadres en France », *Sociologies pratiques*, vol. 21 (2), p. 83-95.

Bruna, Maria et Chauvet, Mathieu (2014), « Des femmes et des réseaux : mentoring et réseaux affinitaires au service de l'égalité », *Regards Croisés sur l'Économie*, vol. 15 (2), p. 166-182.

Calkin, Sydney (2016), « Globalising 'girl power': corporate social responsibility and transnational business initiatives for gender equality », *Globalizations*, vol. 13 (2), p. 158-172.

Carrieri, Mimmo, Ambra, Maria Concetta et Ciarini, Andrea (2018), « The 'resistible' rise of decentralised bargaining: a cross-country and intersectoral comparison », *in* Salvo Leonardi et Roberto Pedersini (dir.), *Multi-employer bargaining under pressure: decentralisation trends in five European countries*, Brussels, European Trade Union Institute, p. 39-66.

Cavaghan, Rosalind (2013), « Gender mainstreaming in the DGR as a knowledge process: epistemic barriers to eradicating bias », *Critical Policy Studies*, vol. 7 (4), p. 407-421.

Cavaghan, Rosalind (2017), *Making gender equality happen: Knowledge, change and resistance in EU gender mainstreaming*, Abingdon, Routledge.

Chappe, Vincent-Arnaud (2019), « Mobilisations syndicales et statactivisme institutionnel. Les syndicats face aux indicateurs d'égalité professionnelle femmes-hommes (2014-2019) », *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, vol. 13 (4), p. 1097-1122.

Chappe, Vincent-Arnaud et Pochic, Sophie (2021), « Quantifier les écarts salariaux en entreprise : controverses et expertises au cœur de la négociation collective », *in* Soline Blanchard et Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 281-308.

Cockburn, Cynthia (1991), *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations*, Ithaca, Cornell University Press.

Colgan, Fiona et Ledwith, Sue (dir.) (2002), *Gender, diversity and trade unions: international perspectives*, London, Routledge.

Conley, Hazel et Torbus, Urszula (2019), « Transparency and the gender pay gap », *in* Hazel Conley, Donata Gottardi, Geraldine Healy, Barbara Mikolajczyk et Marco Peruzzi (eds), *The gender pay gap and social partnership in Europe: findings from 'Close the deal, fill the gap'*, London, Routledge, p. 145-166.

Cullen, Pauline, Ferree Marx, Myra et Verloo, Mieke (2019), « Introduction to special issue: gender, knowledge production and knowledge work », *Gender, Work & Organization,* vol. 26 (6), p. 765-771.

Cullen, Pauline et Murphy, Mary (2018), « Leading the debate for the business case for gender equality, perilous for whom? », *Gender, Work & Organization*, vol. 25 (2), p. 110-126.

Demilly, Hélène (2020), « (Dé)chiffrer la 'mixité'. Usages et appropriations de la quantification dans un programme managérial d'égalité professionnelle », *Sociologies pratiques*, vol. 40 (1), p. 95-104.

Dickens, Linda (1998), *Equal opportunities and collective bargaining in Europe: illuminating the process*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Doytcheva, Milena (2015), *Politiques de la diversité. Sociologie des discriminations et des politiques antidiscriminatoires au travail*, Bruxelles, Peter Lang.

Eisenstein, Hester (2010), « Feminism seduced: globalisation and the uses of gender », *Australian Feminist Studies*, vol. 25 (66), p. 413-431.

Elias, Juanita (2013), « Davos woman to the rescue of global capitalism. Postfeminist politics and competitiveness promotion at the World Economic Forum », *International Political Sociology*, vol. 7 (2), p. 152-169.

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

Fichter, Michael et Greer, Ian (2004), « Analysing social partnership: a tool of union revitalization? », *in* Carola Frege et John Kelly (eds), *Varieties of unionism. Strategies for union revitalization in a globalizing economy*, Oxford, Oxford University Press, p. 71-92.

Fraser, Nancy (2009), « Feminism, capitalism and the cunning of history », *New Left Review*, vol. 56, p. 97-117.

Giordano, Denis et Santoro, Guillaume (2019), « La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel », *Travail et emploi*, vol. 159 (3), p. 69-92.

Hoque, Kim et Noon, Mike (2004), « Equal opportunities policy and practice in Britain. Evaluating the 'empty shell' hypothesis », *Work, Employment and Society*, vol. 18 (3), p. 481-506.

Htun, Mala et Weldon, Lauren (eds) (2018), *The logics of gender justice: State action on women's rights around the world*, Cambridge, Cambridge University Press.

Jacquemart, Alban, Le Mancq, Fanny et Pochic, Sophie (2016), « Femmes hautes fonctionnaires en France. L'avènement d'une égalité élitiste », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35 (1), p. 27-45.

Junter, Annie et Sénac-Slawinski, Réjane (2010), « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, vol. 114 (3), p. 167-195.

Kalev, Alexandra, Dobbin, Frank et Kelly, Erin (2006), « Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies », *American Sociological Review*, vol. 71 (4), p. 589-617.

Kantola, Johanna et Squires, Judith (2012), « From state feminism to market feminism? », *International Political Science Review*, vol. 33 (4), p. 382-400.

Kirton, Gill et Greene, Anne-Marie (2016), *The dynamics of managing diversity*, 4th edition, Abingdon, Routledge.

Klarsfeld, Alain, Ng, Eddy et Tatli, Alu (2012), « Social regulation and diversity management: a comparative study of France, Canada and the UK », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18 (4), p. 309-327.

Kunz, Rahel et Prügl, Elisabeth (2019), « Introduction: Gender experts and gender expertise », *European Journal of Politics and Gender*, vol. 2 (1), p. 3-21.

Latham & Watkins (2020), *Gender pay gap reporting: a comparative analysis*, Los Angeles, Latham & Watkins/Fawcett Society/King's College London.

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

Laufer, Jacqueline (2018), « Professional equality between men and women in France: progress and hesitation », *French Politics*, vol. 16 (1), p. 254-274.

Mavin, Sharon et Grandy, Gina (2019), « Women leaders, self-body-care and corporate moderate feminism: an (im)perfect place for feminism », *Gender, Work & Organization,* vol. 26 (11), p. 1546-1561.

McRobbie, Angela (2009), *The aftermath of feminism: gender, culture and social change*, London, Sage.

Milner, Susan, Demilly, Hélène et Pochic, Sophie (2019), « Bargained equality: the strengths and weaknesses of workplace gender equality plans and agreements in France », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 57 (2), p. 275-301.

Milner, Susan et Pochic, Sophie (2021), « Social partners and equality bargaining in France: a blunt tool for reducing gender pay gaps », *in* Anna Elomäki, Johanna Kantola and Paula Koskinen Sandberg (eds), *Social partners and Gender Equality: Change and Continuity in Gendered Corporatism in Europe*, New York, Palgrave, à paraître.

Peetz, David et Murray, Georgina (dir.) (2017), *Women, Labor Segmentation and Regulation: Varieties of Gender Gaps*, New York, Springer.

Pochic, Sophie, Brochard, Delphine, Chappe, Vincent-Arnaud, Charpenel, Marion, Demilly, Hélène, Milner, Susan et Rabier, Marion (2019a), *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 1*, Document d'études n° 231, Paris, Direction de l'animation de la recherche, et des statistiques, La Documentation Française.

Pochic, Sophie, Brochard, Delphine, Chappe, Vincent-Arnaud, Charpenel, Marion, Demilly, Hélène, Milner, Susan et Rabier, Marion (2019b), *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Volume 2*, Document d'Études n° 232, Paris, Direction de l'animation de la recherche, et des statistiques, La Documentation Française.

Point, Sébastien (2006), « La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires », *Management & Avenir*, vol. 8 (2), p. 61-85.

Prügl, Elisabeth (2015), « Neoliberalising feminism », *New Political Economy*, vol. 20 (4), p. 614-631.

Roberts, Adrienne (2015), « The political economy of 'transnational business feminism'. Problematizing the corporate-led equality agenda », *International Feminist Journal of Politics*, vol. 17 (2), p. 209-231.

Rubery, Jill et Grimshaw, Damian (2015), « The 40-year pursuit of equal pay: a case of constantly moving goalposts », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39 (2), p. 319-343.

Smith, Mark (2012), « Social regulation of the gender pay gap in the EU », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 18 (4), p. 365-380.

Verloo, Mieke (ed.) (2018), *Varieties of opposition to gender equality in Europe*, New York, Routledge.

Villesèche, Florence et Josserand, Emmanuel (2017), « Formal women-only networks: literature review and propositions », *Personnel Review*, vol. 46 (5), p. 1004-1018.

West, Candace et Zimmerman, Don (1987), « Doing gender », *Gender and Society,* vol. 1 (2), p. 125–151.

Whitehouse, Gillian et Smith, Meg (2020), « Equal pay for work of equal value, wage-setting and the gender pay gap », *Journal of Industrial Relations*, vol. 62 (4), p. 519-532.

Williamson, Sue et Baird, Marian (2014), « Gender equality bargaining: developing theory and practice », *Journal of Industrial Relations*, vol. 56 (2), p. 155-169.

Young, Brigitte et Scherrer, Christoph (eds) (2010), *Gender knowledge and knowledge networks in international political economy*, Baden-Baden, Nomos.

Zannad, Hédia et Cornet, Annie (2021), « Mesurer les inégalités de genre dans les organisations : des aspects techniques aux enjeux politiques », *in* Soline Blanchard et Sophie Pochic (dir.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 309-330.

Zanoni, Patrizia et Janssens, Maddy (2015) « The power of diversity discourses at work: on the interlocking nature of diversities and occupations », *Organization Studies*, vol. 36 (11), p. 1463-1483.

Présentation des auteures :

Susan Milner est Professeure en Science Politique à l'Université de Bath et membre de son *Institute for Policy Research*. Ses recherches portent sur les politiques publiques d'égalité femmes-hommes et leur impact sur les pratiques des entreprises. Elle a co-dirigé avec Sophie Pochic, Alexandra Scheele et Susan Williamson un numéro spécial sur les *Gender pay gaps* dans la revue *Gender, Work & Organization* en 2019. Son article sur la négociation collective sur les mesures de congé parental en Angleterre paraîtra fin 2021 dans la revue *Journal of Industrial Relations*.

s.e.milner@bath.ac.uk

Sophie Pochic est sociologue, directrice de recherche au CNRS et membre du Centre Maurice Halbwachs. Ses recherches croisant genre, travail et organisations portent notamment sur la (re)production du « plafond de verre » et sur les dispositifs visant à réduire les discriminations : négociation collective, recours au droit ou à la quantification. Ouvrages récents : Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques, enjeux scientifiques, Presses Universitaires de Rennes, 2021 [avec Blanchard]. Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes, Syllepse, 2021 [avec Lapeyre, Laufer, Lemière et Silvera].

sophie.pochic@gmail.com