



**HAL**  
open science

## La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ?

Clotilde Coron, Frédérique Pigeyre

► **To cite this version:**

Clotilde Coron, Frédérique Pigeyre. La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ?. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2018, 132, pp.41-54. halshs-01961202

**HAL Id: halshs-01961202**

**<https://shs.hal.science/halshs-01961202>**

Submitted on 8 Jan 2024

**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.

# La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ?

Clotilde Coron et Frédérique Pigeyre

Version acceptée par *Gérer et Comprendre*

Coron C. et Pigeyre F. (2018), « La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ? », *Gérer et Comprendre*, n° 132, p. 41-54

## Résumé :

---

La négociation d'accords d'entreprise en France, pierre angulaire du dialogue social, a fait l'objet de nombreuses recherches. Pour autant, peu d'entre elles abordent la question du processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, une thématique de négociation pourtant obligatoire depuis la loi Génisson de 2001. Or, cette thématique présente des spécificités (transversalité du sujet à différents domaines RH, poids du cadre légal, entre autres) qui peuvent influencer sur le processus de négociation. Dans l'optique d'éclairer cette question, notre travail cherche à identifier les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle. Notamment, la définition de la thématique de négociation (l'égalité professionnelle) s'impose dans la négociation ; la transversalité de la thématique à différents processus RH (recrutement, rémunération, promotion, entre autres) a de fortes incidences sur les marges de manœuvre des négociateurs et sur le rôle des syndicats vis-à-vis de la Direction ; enfin, le cadre légal relativement fourni qui attache une grande importance aux indicateurs chiffrés, peut inciter à définir dans l'accord des engagements chiffrés parfois inatteignables. Finalement, la négociation illustre bien le registre intégratif, pourtant peu caractéristique du « dialogue social à la française ».

**Mots-clés :** négociation, accords d'entreprise, égalité professionnelle, relations sociales, étude de cas

---

# La négociation collective sur l'égalité professionnelle : une négociation intégrative ?

## Introduction

La négociation en entreprise en France a fait l'objet de nombreux travaux, notamment dans le champ des relations professionnelles et de la théorie de la régulation (REYNAUD, 1979 ; MOREL, 1981 ; REYNAUD, 1988 ; REYNAUD, [1989] 1997 ; REYNAUD, 1991 ; MOREL, [1991] 1997 ; BLOCH-LONDON, ULRICH et ZILBERMAN, 2008 ; THUDEROZ, 2013 ; voir notamment REY, 2008), ainsi qu'en gestion (LAROUCHE et SCHMIDT, 2004 ; PIERSON, 2007 ; GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008 ; BEAUJOLIN-BELLET, GARAUDEL, KHALIDI, NOËL et SCHMIDT, 2012 ; BOURGUIGNON, 2012 ; BOURGUIGNON, NOËL et SCHMIDT, 2015 ; HAVARD et NASCHBERGER, 2015). Ces travaux s'intéressent aux relations sociales au sein des entreprises françaises, à la représentation des salariés par les syndicats, à la notion de compromis, et à la négociation d'accords collectifs, voire au déroulement d'une négociation à partir des comptes rendus des séances (GARABIGE, 2010). Il s'agit en effet d'un enjeu central du fait du renforcement des obligations légales en matière de négociation (négociation sur le handicap, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, la formation, ... voir Rey, 2008) qui augmente la fréquence des négociations et en fait un élément récurrent de la vie de l'entreprise.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes constitue également une des thématiques importantes du champ de la négociation. Elle a fait l'objet d'un important renforcement législatif en France depuis la seconde moitié du vingtième siècle, qui a notamment accru les obligations des grandes entreprises. Ainsi la loi Roudy de 1983 puis la loi Génisson de 2001 leur confèrent des obligations de moyen, telles que celles de produire un Rapport annuel de situation comparée (RSC) entre les femmes et les hommes, et de négocier un accord triennal sur l'égalité professionnelle. La loi de 2006 relative à l'égalité salariale et la loi Copé-Zimmerman de 2011 leur ont ensuite ajouté des obligations de résultat, sur l'égalité salariale et l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Plus récemment, la loi de 2014 sur « l'égalité réelle entre les femmes et les hommes » a renforcé les sanctions pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations légales<sup>1</sup>.

Nous nous penchons ici plus précisément sur la négociation d'accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle. De nombreux travaux s'intéressent au contenu des accords d'entreprise ou de branche (LAUFER et SILVERA, 2004 ; LAUFER et SILVERA, 2006 ; ANACT, 2008 ; LAUFER, 2008 ; RABIER, 2009 ; CSEP, 2014 ; ...) ou à la mobilisation syndicale sur cette thématique (ARDURA et SILVERA, 2001 ; GUILLAUME, 2013 ; ...), ou encore à la représentation des femmes dans les syndicats et aux politiques menées au sein des syndicats en faveur de la mixité (ARDURA et SILVERA, 2001 ; GUILLAUME, 2007 ; GUILLAUME et POCHIC, 2009 ; BUSCATTO, 2009 ; CONTREPOIS, 2014 ; ...). Mais très peu de travaux portent sur le processus de négociation d'un accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle. Pourtant, l'égalité professionnelle, du fait de sa dimension positive tant pour l'entreprise que pour les syndicats, qui en fait donc un sujet potentiellement consensuel, oriente la négociation vers un registre intégratif et non pas distributif (WALTON et MCKERSIE, 1965), comme c'est le cas usuellement dans le dialogue social français (KOLB et PUTNAM, 2004). En effet, comme le précisent Garaudel, Noël et Schmidt (2008), "It [Integrative bargaining] is defined as the complex system of activities instrumental to attaining objectives that are not in fundamental conflict with the objectives of the other party and which therefore can be to some degree

---

<sup>1</sup>Les entreprises doivent désormais respecter les exigences légales en matière d'égalité professionnelle pour accéder aux marchés publics. Elles pouvaient déjà être sanctionnées financièrement pour non-respect des mesures relatives à l'égalité salariale depuis la loi de 2010 sur la réforme des retraites, pour une pénalité allant jusqu'à 1 % de leur masse salariale.

integrated". De plus, d'autres caractéristiques de l'égalité professionnelle peuvent influencer sur ce processus : obligations légales (RABIER, 2009), professionnalisation inégale des représentants des syndicats et de la Direction sur ce sujet (ARDURA et SILVERA, 2001 ; GUILLAUME, 2013), importance attachée aux indicateurs chiffrés, transversalité du sujet.

Cet article cherche ainsi à identifier dans quelle mesure le sujet négocié, l'égalité professionnelle, joue sur la négociation, notamment en l'orientant vers un registre intégratif et non distributif.

Pour appréhender cette question, nous mobilisons une étude de cas (YIN, [1984] 1989) dans une grande entreprise française. Après une revue de la littérature académique sur le dialogue social en France et sur les accords d'égalité professionnelle, nous décrivons ce cas et le design de recherche mobilisé, avant d'exposer les résultats empiriques principaux. Notre étude permet ainsi de souligner les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle : l'enjeu que représente la définition-même de l'égalité professionnelle dans la négociation, la transversalité de cette thématique par rapport à d'autres domaines RH, l'importance attachée aux indicateurs et aux engagements chiffrés, et, finalement, l'inscription dans un registre de négociation intégratif plutôt que distributif.

## **1. Un dialogue social conflictuel en France et une forte hétérogénéité des accords sur l'égalité professionnelle**

La littérature académique sur la négociation en entreprise en France est riche et pluridisciplinaire. Le thème des accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a également donné lieu à de nombreux travaux. Nous en synthétisons ci-dessous les principaux apports.

### **1.1. Les caractéristiques de la négociation collective en France**

De nombreux travaux académiques se sont penchés sur le « dialogue social à la française » et sur ses spécificités : faible taux de syndicalisation, mais forte couverture conventionnelle, et vision relativement conflictuelle du dialogue social.

#### **1.1.1. Une situation paradoxale**

Une des caractéristiques majeures du dialogue social en France concerne le faible taux de syndicalisation, qui est d'environ 8 % au total, et 5 % dans le secteur privé (AMOSSE, 2004 ; HADAS-LEBEL, 2006 ; ALGAN et CAHUC, 2007 ; WOLFF, 2008, etc.). Paradoxalement, ce faible taux n'empêche pas une forte couverture conventionnelle (BIT, 2015<sup>2</sup>) : les accords signés par les syndicats au sein d'une entreprise s'appliquent en effet à tous ses salariés, syndiqués ou non. Cela confère finalement aux syndicats un pouvoir important *via* la signature d'accords, alors même qu'ils s'appuient sur une base relativement faible de syndiqués.

On se focalise ici justement sur la négociation et la signature d'accords d'entreprise, qui impliquent la Direction et les délégués syndicaux des syndicats représentatifs (AMOSSE et JACOD, 2008). Environ 40 000 accords d'entreprise ont été recensés en 2012 (DARES, 2013), et, en 2015, 31 500 (DARES, 2016, p. 603) : l'égalité professionnelle se situe cette année-là au quatrième rang des sujets les plus abordés par les accords d'entreprise, avec 3 788 accords signés et publiés.

#### **1.1.2. La « négociation en forme »**

---

<sup>2</sup> D'après le rapport du BIT, la France se situe à la deuxième place, juste derrière l'Autriche, avec plus de 95 % des salariés couverts.

La négociation d'entreprise (et notamment d'accords) en France relève d'une « négociation en forme », c'est-à-dire périodique et institutionnalisée, qui présente plusieurs caractéristiques (REYNAUD ([1989] 1997) : focalisation sur certains domaines de la vie de l'entreprise plus que sur d'autres, redéfinition permanente des domaines couverts ou non couverts, centralisation de la négociation, « sélection naturelle » des règles selon les moyens que les acteurs ont de les faire appliquer et non pas forcément pour leur pertinence. Les travaux de Reynaud (1979 ; 1988 ; [1989] 1997 ; 1991) montrent de plus la distance qui peut exister entre la régulation de contrôle, la régulation locale et la régulation autonome, soulignant ainsi les difficultés de prise en compte des spécificités locales que peut rencontrer la négociation d'un accord effectuée au niveau central. D'autres travaux soulignent que la signature d'un accord implique un engagement sur le long terme pour une entreprise, du fait de la notion d'« avantages acquis » sur lesquels l'entreprise ne reviendra plus (TIXIER, 2002). La « négociation en forme » française se caractérise enfin par une vision conflictuelle du dialogue social (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008) considéré comme un « jeu à somme nulle » (LAROUCHE et SCHMIDT, 2004 ; PHILIPPON, 2007), ce qui empêche parfois la co-construction : la négociation est souvent distributive et non pas intégrative<sup>3</sup> (WALTON et MCKERSIE, 1965 ; KOLB et PUTNAM, 2004 ; GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008 ; BEAUJOLIN-BELLET, GARAUDEL, KHALIDI, NOËL et SCHMIDT, 2012 ; BOURGUIGNON, 2012 ; KHALIDI, 2014).

Ces particularités ne doivent cependant pas masquer la diversité des situations selon les entreprises. Ainsi, Defalvard, Guillemot, Lurol et Polzhuber (2008) soulignent la pluralité des typologies de relations de pouvoir qui entraînent quatre modalités de négociation différentes<sup>4</sup>. Elles ne doivent pas non plus masquer les évolutions que la négociation d'entreprise a connues ces dernières années : la soumission croissante de la négociation d'accords à des impératifs externes de rentabilité et donc à des logiques budgétaires (GROUX, 2012), l'importance croissante attachée au compromis et à l'aboutissement de la négociation dans la signature (TIXIER, 2008 ; THUDEROZ, 2013 ; JACQUIER, 2014) et le poids croissant des obligations légales sur certaines thématiques, comme la qualité de vie au travail, la prévention de la pénibilité, l'égalité professionnelle (DARES, 2013) ou encore la formation professionnelle (DARES, 2016). Ces obligations nécessitent souvent un travail important de mise en conformité mais aussi d'anticipation des évolutions législatives de la part des entreprises.

## **1.2. Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle : une forte hétérogénéité**

De nombreux travaux académiques concernant les accords sur l'égalité professionnelle une fois signés mettent notamment en avant le fait que l'égalité professionnelle est une notion polysémique, qui peut donc renvoyer selon les accords à des réalités différentes ; ils soulignent également l'hétérogénéité des accords, tant sur l'approche et le degré d'engagement, que sur le contenu.

### **1.2.1. L'égalité professionnelle, une notion polysémique**

Différents travaux soulignent la polysémie de la notion d'égalité professionnelle tant sur le plan des logiques que de ses contours. Cela correspond entre autres à des tensions au sein du droit, entre plusieurs logiques juridiques et la logique gestionnaire d'une part, et entre des politiques familiales, sociales, éducatives, et d'emploi (LAUFER, 2014), d'autre part.

---

<sup>3</sup> Nous mobilisons ici le cadre théorique de Walton et McKersie (1965). La négociation intégrative y est associée à un jeu à somme variable, où les parties peuvent trouver une solution commune qui est meilleure pour chacune qu'un statuquo.

<sup>4</sup> Absence de négociation dans des établissements marqués par une histoire conflictuelle des relations sociales ; absence de négociation dans de petits établissements marqués par la domination de la Direction ; négociation inscrite dans une tradition ancienne ; négociation caractérisée par un fort pragmatisme, sur les sujets considérés comme prioritaires.

En nous appuyant notamment sur les travaux de Laufer (2014), nous pouvons ainsi identifier dans les entreprises aujourd'hui deux grandes logiques d'égalité professionnelle :

- l'égalité de traitement : logique qui met l'accent sur les décalages constatés entre droit et faits, et sur les corrections des pratiques à la source des inégalités ;
- l'égalité des chances : logique qui se fonde sur l'insuffisance de l'égalité des droits et de l'égalité de traitement pour réaliser l'égalité. Elle permet les actions positives qui favorisent temporairement les catégories défavorisées (ici, les femmes), de façon à corriger des inégalités préexistantes.

De surcroît, l'égalité professionnelle recouvre de nombreuses dimensions, qui dessinent les contours de cette notion. En nous appuyant sur différents travaux (ARDURA et SILVERA, 2001 ; FRAISSE, 2002, 2004 ; BERENI et REVILLARD, 2007 ; CSEP, 2014 ; ...), nous pouvons ainsi identifier plusieurs composantes de l'égalité professionnelle : mixité, accès des femmes aux responsabilités, égalité salariale... auxquelles s'ajoutent d'autres dimensions moins directement liées à l'égalité professionnelle, telles que la lutte contre le harcèlement (HAMEL, 2008), ou l'équilibre vie privée – vie professionnelle (LEWIS, 2006 ; MUZIO et TOMLINSON, 2012).

Cette polysémie de la notion d'égalité professionnelle transparaît dans les accords d'entreprise.

### **1.2.2. Des approches et des degrés d'engagement hétérogènes**

Les accords sur l'égalité professionnelle représentaient en 2012 18 % des accords signés, contre 16,3 % en 2011 et 9,3 % en 2010, une augmentation qui peut être due à la pénalité financière instaurée fin 2010 pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations de négociation sur ce sujet (DARES, 2013). En 2015, ils représentent 12 % des accords signés (DARES, 2016). Cependant, en juillet 2014, seulement 34 % des entreprises assujetties sont couvertes par un accord ou un plan d'action (CSEP, 2014).

La signature d'un accord ne garantissant pas la définition d'une politique réellement engageante sur l'égalité professionnelle, il est nécessaire de se pencher sur le contenu de ces accords. En effet, les accords signés sur l'égalité professionnelle n'adoptent pas tous une approche structurelle de l'égalité professionnelle, englobant toutes les thématiques évoquées (RABIER, 2009) : les entreprises peuvent en prioriser certaines, notamment les conditions de travail et le recrutement, les questions de classification notamment étant moins souvent abordées (APEC, 2012). On note de plus une hétérogénéité des degrés d'engagement des entreprises dans les accords selon trois grands niveaux : appliquer un principe d'égalité, appliquer un principe de proportionnalité, organiser des actions correctives et définir des objectifs chiffrés (LAUFER et SILVERA, 2006).

### **1.2.3. Des mesures et dispositifs de gestion oscillant entre l'égalité de traitement et l'égalité des chances**

L'égalité professionnelle peut donner lieu à des mesures portant sur différents domaines RH : recrutement, rémunération, promotion, mobilité, formation, congés de maternité et parentalité, temps partiel, aménagement des horaires. À partir de différentes études académiques menées sur les accords d'entreprise signés sur l'égalité professionnelle (LAUFER et SILVERA, 2004, 2006 ; LEMIERE, 2005 ; GUILLAUME et POCHIC, 2007, 2010 ; LAUFER, 2008 ; RABIER, 2009), nous pouvons identifier plusieurs exemples de mesures relevant de ces différents domaines, ainsi que certaines de leurs caractéristiques (Tableau 1).

#### **Tableau 1. Exemples de mesures inscrites dans quelques accords sur l'égalité professionnelle**

(Sources : LAUFER et SILVERA, 2004, 2006 ; LEMIERE, 2005 ; GUILLAUME et POCHIC, 2007, 2010 ; LAUFER, 2008 ; RABIER, 2009)

Domaine RH concerné	Exemples de mesures – résultats des travaux académiques
Recrutement	Engagements chiffrés sur le taux de féminisation des recrutements, engagement de priorité donnée aux femmes en cas de compétences équivalentes, pratiques de partenariats avec des écoles pour créer des viviers de recrutement plus féminisés
Rémunération	Mise en place de budgets de rattrapage salarial, engagement de ne pas recréer de nouvelles inégalités en prêtant attention aux niveaux moyens d'augmentation
Promotion	Engagement sur l'égalité de traitement dans l'attribution des promotions, engagement de proportionnalité dans l'accès des femmes à la promotion, mesure visant à favoriser les candidatures féminines à compétences équivalentes
Formation	Engagement à porter attention au taux de féminisation des personnes non formées Mise en place d'aides financières à la garde d'enfants pour aider les salariés à supporter les frais de garde supplémentaires que le suivi d'une formation peut engendrer
Maternité et parentalité	Neutralisation des congés de maternité du point de vue de la rémunération (obligation légale) Utilisation dans certains accords du terme « parentalité », qui dénote la volonté de favoriser l'implication des pères dans la gestion des contraintes familiales

On constate ainsi que les mesures définies dans les accords d'égalité professionnelle peuvent relever tout autant d'une logique d'égalité de traitement que d'une logique d'égalité des chances.

De plus, certains thèmes sont abordés inégalement par les accords (mobilité, aménagement du temps de travail, télétravail, prise en compte de la parentalité et des contraintes familiales, notamment), ce qui correspond au caractère fluctuant des contours de la notion d'égalité professionnelle<sup>5</sup> évoqué précédemment.

On constate donc que la littérature académique est plutôt riche, à la fois sur la négociation d'accords d'entreprise et sur les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle une fois qu'ils sont signés. Cependant, peu de travaux portent sur le processus de négociation lui-même pour en déterminer les caractéristiques. Cela peut s'expliquer notamment par les difficultés d'accès au terrain. Pourtant, le sujet de l'égalité professionnelle présente des particularités inédites : importance attachée aux indicateurs, transversalité, mais aussi aspect positif de la thématique qui peut permettre de conférer de nouveaux droits aux salariés, tout en présentant un potentiel de médiatisation positive pour l'entreprise. Nous formulons l'hypothèse que ces particularités peuvent jouer sur la négociation et notamment l'orienter vers un registre intégratif, à rebours du dialogue social à la française comportant plutôt des exemples de registre distributif. Notre étude de cas illustre précisément cette question.

## **2. TECH : une entreprise engagée dans l'égalité professionnelle**

Dans cette recherche, nous avons réalisé l'étude du cas (YIN, [1984] 1989) TECH, un grand groupe du secteur technique, ex-administration française privatisée depuis les années 1990. TECH emploie à la fois des fonctionnaires (62 %<sup>6</sup>) et des contractuels. Son activité nécessite des métiers techniques mais également commerciaux. Sa politique d'égalité professionnelle, dont l'accord d'égalité professionnelle constitue la pierre angulaire, s'avère assez volontariste.

### **2.1. Méthodologie de recherche**

Ce travail sur la négociation repose essentiellement sur une démarche d'observation participante complétée par la conduite d'entretiens semi-directifs, l'objectif étant d'identifier

<sup>5</sup> Notons que les politiques d'égalité professionnelle ne se résument pas aux seuls accords, puisqu'elles peuvent aussi comporter des mesures définies par la Direction et ne faisant pas l'objet de négociations. Mais nous nous sommes ici focalisées sur la négociation, et donc sur les accords d'entreprise.

<sup>6</sup> Tous les chiffres sont ici donnés pour décembre 2013.

pourquoi et dans quelle mesure les spécificités de l'égalité professionnelle jouent sur la négociation.

### **2.1.1. L'observation participante de la négociation**

Entre décembre 2013 et juin 2014, nous avons participé à treize séances (d'une durée variant d'une demi-journée à une journée selon les cas) avec les organisations syndicales : une séance de bilan de l'accord 2011-2014 et douze séances de négociation de l'accord de 2014, qui réunissaient chacune entre vingt et trente participants (représentant cinq organisations syndicales et l'équipe de Direction).

Lors de ces séances, auxquelles nous assistions en tant qu'observatrice mais également engagée dans l'écriture de l'accord, il n'était pas possible de noter tous les éléments et interventions, car nous étions amenée à travailler en fonction des demandes : d'une part, en corrigeant directement le texte selon les demandes des syndicats et en fonction des décisions de la Direction, et d'autre part en prenant des notes sur les demandes syndicales à traiter. Nous avons donc choisi de noter les éléments, interventions et échanges les plus marquants. Pour définir ces éléments « marquants », nous avons mobilisé des grilles d'analyse issues de travaux académiques sur la négociation (notamment Strauss, 1992, et Rojot, [1994] 2006) pour garantir le fondement académique de notre choix. Nous avons noté également les éléments qui nous paraissaient les plus importants au regard de nos hypothèses de travail, par exemple la transversalité de l'égalité professionnelle ou le rôle des indicateurs chiffrés. Malgré les limites de ce type d'observation, nous considérons que le matériau recueilli n'en reste pas moins digne d'intérêt puisqu'il apporte des informations que nous n'aurions pas pu obtenir autrement. Par ailleurs, les travaux de recherche mobilisent rarement une telle démarche d'observation participante de négociations, sans doute du fait de la difficulté d'accès au terrain<sup>7</sup>.

L'analyse a ensuite à nouveau mobilisé les grilles de Strauss (1992) et Rojot ([1994] 2006), qui définissent un certain nombre d'éléments clés pour comprendre une négociation : nombre et expérience des négociateurs, rythme des négociations, équilibre de pouvoir, nature des enjeux respectifs des négociateurs, visibilité de la négociation, thème de la négociation, légitimité de ce thème, options alternatives à la négociation, ce que Rojot (*ibid.*) réunit sous le concept de « cadre de négociation ».

Nous avons également participé aux séances de préparation, au cours desquelles l'équipe de négociation de la Direction (réunissant des représentants des Directions de l'égalité professionnelle, du recrutement, de la rémunération, des relations sociales...) s'entendait sur les mesures à accorder : il s'agissait donc d'une forme de « négociation intra-partie » (ROJOT, [1994] 2006).

### **2.1.2. Les entretiens effectués suite à la négociation**

Après la négociation, nous avons mené cinq entretiens semi-directifs avec les principaux négociateurs des syndicats signataires de l'accord (des négociatrices en l'occurrence, un phénomène national souligné notamment par Contrepois, 2014), que nous avons complétés par quatre autres entretiens avec d'une part une représentante de la Direction des Relations sociales et d'autre part des négociatrices déjà interviewées, pour affiner nos résultats. Les entretiens, d'une durée de 1h à 1h30 n'ont pas été enregistrés, mais nous avons systématiquement pris des notes très extensives, retranscrites immédiatement après l'entretien, suivant en cela les préconisations de Cohen (1999) et Friedberg (1999).

Le but des cinq premiers entretiens était de recueillir les perceptions des représentants syndicaux sur la négociation qui avait eu lieu, et de mieux comprendre certaines de leurs logiques et stratégies. Les entretiens ont ainsi porté sur les éléments suivants : parcours syndical, fonctionnement du syndicat en général et pour les négociations, son niveau d'engagement sur l'égalité professionnelle, perception du déroulement de la négociation,

---

<sup>7</sup> D'autres recherches, comme Garabige (2010) mobilisent les comptes rendus des séances de négociation, mais il nous semble qu'avoir assisté soi-même à la négociation permet d'accéder à des informations potentiellement non divulguées dans les comptes rendus.



raisons de la signature de l'accord, conception de l'égalité professionnelle, revendications des salariés sur le sujet, perception du dialogue social chez TECH en général.

Les quatre entretiens complémentaires visaient à mieux cerner les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres négociations. En effet, ces quatre interviewées (côté Direction comme côté syndicats) avaient eu l'occasion de participer à d'autres négociations (entre autres sur les salaires, la qualité de vie au travail, l'intergénérationnel...). Cela nous a permis de vérifier nos hypothèses sur les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle, en les confrontant aux expériences de ces négociatrices. Les sujets suivants ont donc été abordés : spécificités de cette négociation par rapport à d'autres, ou au contraire éléments communs, caractère consensuel ou non de l'égalité professionnelle, effets de la transversalité de l'égalité professionnelle et de l'importance des indicateurs chiffrés sur la négociation, professionnalisation des négociateurs sur le sujet, importance du compromis et de la signature de l'accord.

L'ensemble des matériaux ainsi recueillis nous a permis de réaliser une analyse assez complète du sujet.

## **2.2. L'égalité professionnelle : un thème important du dialogue social chez TECH**

TECH est un grand groupe international, évoluant dans un secteur autrefois monopolistique aujourd'hui ouvert à la concurrence. TECH a été progressivement privatisé depuis les années 1990, ce qui a permis son développement à l'international, et le recrutement de salariés de droit privé en France.

L'organisation de TECH comprend d'une part les salariés couverts par l'accord (TECH SA), ceux de l'entreprise en France, filiales exclues (environ 90 000 salariés), et d'autre part des salariés non couverts par l'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle, ceux qui travaillent à l'international et dans les filiales (environ 70 000 salariés).

Les salariés de TECH SA comprennent au moment de notre étude 56 % de non-cadres et 62 % de fonctionnaires.

TECH connaît plusieurs enjeux relatifs à l'égalité professionnelle, résumés ici :

- un taux de féminisation de 36 %, qui n'évolue pas depuis une dizaine d'années ;
- un taux de féminisation des recrutements en CDI chaque année inférieur à celui de l'effectif (36 %) depuis 2010 ;
- un taux de féminisation des cadres supérieurs de 32 % qui tombe à 24% pour les 1 200 postes les plus élevés.

En revanche, en matière d'égalité salariale, l'entreprise est plutôt bien positionnée puisque l'écart global de rémunération ramenée à un temps plein est de 9 % (contre 19 % au niveau national, voir Minni, 2015), et est inférieur à 5 % quand on le ramène au niveau hiérarchique (contre un écart « toutes choses égales par ailleurs » de 9 % au niveau national en 2009, voir Muller, 2012).

Pour prendre en compte ces enjeux, l'entreprise a mis en place une politique relativement volontariste en matière d'égalité professionnelle, notamment au travers des accords successifs (TECH a signé un troisième accord sur l'égalité professionnelle en 2011, et le quatrième en 2014).

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

Relevant plutôt d'une logique d'égalité de traitement, cherchant à renforcer le traitement identique des femmes et des hommes, cet accord présente néanmoins quelques mesures

s'orientant vers les actions positives, comme la définition d'un budget de promotion additionnel pour les femmes, ou encore le recrutement prioritaire de femmes en cas de compétences équivalentes. Il traduit ainsi un niveau élevé d'engagement, se situant entre l'approche « radicale » et l'approche « libérale » de l'égalité professionnelle (BENDER et PIGEYRE, 2004). Il repose également sur une analyse structurelle de l'égalité professionnelle (RABIER, 2009), et définit notamment une batterie très importante d'indicateurs : aux 27 indicateurs légaux<sup>8</sup> s'ajoutent 60 indicateurs conventionnels, issus de la négociation avec les organisations syndicales. Enfin, il comporte des mesures couvrant les différentes composantes de cette thématique et s'engage ainsi dans une « approche intégrée » de l'égalité professionnelle (LAUFER, 2008).

TECH a donc défini une politique relativement volontariste sur l'égalité professionnelle. Cela peut expliquer la position et l'image privilégiées dont elle bénéficie sur ce sujet : régulièrement citée par les médias comme une entreprise bien positionnée sur l'égalité professionnelle, récompensée par plusieurs trophées, l'image externe de TECH en la matière est très positive.

### **2.3. Les positionnements contrastés des syndicats sur l'égalité professionnelle**

Les syndicats représentatifs de TECH (qui négocient donc l'accord d'égalité professionnelle) sont, par ordre décroissant de représentativité dans l'entreprise (mesurée aux élections de 2011 où le taux de participation a été de 75 %) : CGT (23 %), CFDT (22 %), SUD (19 %), CFE-CGC (15 %), FO (14 %). Notre observation de la négociation, mais aussi nos entretiens et la lecture des tracts reçus régulièrement, permettent de brosser à grands traits les différents positionnements des organisations syndicales, illustrant leur variété d'identité (LAROUCHE et SCHMIDT, 2004), et d'évaluer leur degré de professionnalisation sur l'égalité professionnelle.

Chez TECH, la CGT signe globalement peu d'accords et l'égalité professionnelle ne fait pas exception. Elle adopte plutôt le registre de la confrontation, comme au niveau national (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008). Les représentantes pour la négociation sur l'égalité professionnelle (uniquement des femmes) semblent relativement professionnalisées mais sont très peu proactives, ce qui peut s'expliquer par la prévisible absence de signature. Notons que la fédération a imposé la parité dans ses instances dirigeantes dès 1999.

La CFDT présente chez TECH une posture qui semble constructive, reposant entre autres sur de fréquentes signatures d'accords, sachant qu'elle est également au niveau national l'organisation qui signe le plus d'accords (HADAS-LEBEL, 2006) et qu'elle est perçue comme réformatrice et ouverte à la négociation (CADIN, GUERIN et PIGEYRE, 2007). La CFDT s'est par ailleurs engagée dans une politique de quotas dès les années 1980 (LAUFER, 2014), et s'est dotée en 2012 d'un « Plan d'action mixité ». Chez TECH, elle envoie des représentants très professionnalisés à la négociation sur l'égalité professionnelle.

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

FO concentrait auparavant chez TECH ses revendications sur le salaire, mais elle en porte aujourd'hui également sur l'emploi. Une négociatrice de FO tout particulièrement est très professionnalisée sur l'égalité professionnelle et porte des revendications qui soulignent son excellente connaissance du sujet et de l'entreprise. Au niveau fédéral, l'organisation s'engage, par exemple en créant une commission « Égalité professionnelle » (SYNDEX, 2005).

La CFE-CGC semble différente chez TECH des autres entreprises où elle est représentée : elle réunit un électorat élargi, tant des non-cadres que des cadres, et se positionne plus dans

---

<sup>8</sup> Article D2323-12 du Code du Travail, liste consultable ici : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018535353&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080826>

la contestation de la politique de l'entreprise. Enfin, aucun des représentants de la CFE-CGC chez TECH ne fait preuve d'une grande professionnalisation sur l'égalité professionnelle, alors que la fédération s'est engagée nationalement, notamment sur l'accès des femmes aux responsabilités (SYNDEX, 2005).

### **3. La négociation sur l'égalité professionnelle : un sujet « gagnant-gagnant » avec peu de désaccords sur le fond**

Nos résultats permettent de souligner plusieurs caractéristiques de la négociation sur l'égalité professionnelle : la polysémie de la notion d'égalité professionnelle, qui implique que sa définition même devienne un enjeu de négociation en soi ; la transversalité de l'égalité professionnelle à différents processus RH (recrutement, rémunération, promotion, formation...), qui conduit à une forme de dépendance de la Direction de l'égalité professionnelle vis-à-vis des autres Directions et conduit les syndicats à devenir en quelque sorte ses alliés ; enfin, le cadre légal qui présente une forte incidence sur la négociation, notamment du fait de l'importance attachée aux indicateurs chiffrés. Finalement, la dimension « positive » ou « gagnant-gagnant » du sujet de l'égalité professionnelle oriente la négociation vers un registre intégratif (WALTON et MCKERSIE, 1965), ce qui permet de mieux comprendre ces caractéristiques et même d'en tirer des illustrations des formes que peut prendre une négociation intégrative.

#### **3.1. S'accorder sur la définition de l'égalité professionnelle**

La polysémie de la notion d'égalité professionnelle se traduit par une grande variété de ses conceptions. Bien que les syndicats et la Direction n'en partagent pas exactement la même conception, leur divergence porte plus sur les contours de l'égalité professionnelle que sur ses logiques.

Les représentants des syndicats interviewés soutiennent en effet une logique qui serait un compromis entre égalité de traitement et égalité des chances, en soulignant notamment la nécessité des actions positives, une logique partagée par la Direction et qui se retrouve dans l'accord de 2011. Il faut cependant noter que cette position des représentants n'est pas forcément partagée par leur fédération, par exemple pour la représentante de FO.

*« Côté FO on te dira qu'on est contre toute discrimination, et donc forcément la discrimination positive est tout autant condamnable que la discrimination négative. Moi mon discours c'est que ça fait tellement d'années qu'on écrase les femmes que si pour une fois on nous avantage un peu ce n'est pas si mal. » - Négociatrice FO*

C'est finalement davantage sur le plan des contours de l'égalité professionnelle que syndicats et Direction peuvent entrer en désaccord. Schématiquement, les syndicats cherchent à élargir la notion d'égalité professionnelle, en y faisant entrer des dimensions qui ne lui sont pas toujours directement liées (le rapprochement des conjoints en cas de mobilité, par exemple), alors que la Direction cherche plutôt à éviter cet élargissement. Notons que les organisations syndicales entre elles peuvent également entrer en désaccord, certaines élargissant encore plus la notion d'égalité professionnelle – par exemple, la CGT porte une forte revendication autour de la mise en place de crèches qui n'est pas partagée par les autres syndicats.

Cette divergence de conception est due en partie à la difficulté de définir précisément la notion d'égalité professionnelle (qui renvoie à la polysémie de cette notion, évoquée *supra*). Cela permet aux syndicats de faire entrer dans cette thématique de négociation des revendications refusées dans d'autres négociations, afin de pérenniser des droits dans l'accord sur l'égalité professionnelle (par exemple, le report en année  $n+1$  des budgets de promotion additionnels pour les femmes qui n'ont pas été utilisés en année  $n$ , demande refusée lors de la négociation salariale qui définit ces budgets).

Une seconde raison peut également être soulevée ici : la transversalité de l'égalité professionnelle à différents sujets (emploi, promotion, rémunération...).

### **3.2. Quand la transversalité de l'égalité professionnelle favorise les alliances entre syndicats et Direction**

Malgré la transversalité de l'égalité professionnelle à différents aspects de la vie de l'entreprise, la Direction de l'égalité professionnelle n'a pas le pouvoir de construire une politique débordant le cadre strict de l'égalité professionnelle, ce qui limite ses marges de manœuvre. Par exemple, sur la question de la mobilité, les organisations syndicales ont demandé à intégrer dans l'accord d'égalité professionnelle des mesures de l'accord sur la GPEC, en l'occurrence sur le rapprochement des conjoints. La Direction a refusé car l'accord sur la GPEC était en cours de renégociation : intégrer des engagements de cet accord dans celui sur l'égalité professionnelle aurait donc conduit à pérenniser des mesures en cours de renégociation, ce que la Direction de l'égalité professionnelle n'est pas autorisée à faire puisque cela relève du champ d'un autre accord. Une négociatrice regrette le fait que cette situation limite les marges de manœuvre des négociateurs, côté Direction comme côté syndicats.

*« Mais il ne faudrait surtout pas que à cause de ces domaines d'accord il y ait une limitation du champ de l'égalité pro. Il n'y a pas de légitimité à limiter le champ de l'égalité professionnelle. » - Négociatrice SUD*

De surcroît, du fait de la transversalité de l'égalité professionnelle, la Direction de l'égalité professionnelle doit systématiquement demander leur avis à d'autres Directions (Direction de la rétribution notamment, mais aussi Direction du recrutement par exemple) sur des mesures potentielles à proposer dans le cadre de la négociation. C'est au cours des réunions de préparation qu'une forme de négociation s'instaure alors entre la Direction de l'égalité professionnelle et ces autres Directions. Ce phénomène de négociation interne, que l'on peut qualifier de « négociations intra-partie » (ROJOT, [1994] 2006), ou encore de « seconde table de négociation » (MCKERSIE, 2007), crée pour la Direction de l'égalité professionnelle une dépendance vis-à-vis des autres Directions.

Paradoxalement, les syndicats peuvent alors former un contrepoids à ce déséquilibre des interdépendances. Ainsi, certaines demandes ont été acceptées par ces autres Directions lorsqu'elles étaient formulées par les syndicats, alors qu'elles avaient été refusées lorsqu'elles émanaient de la Direction de l'égalité professionnelle (effectuer un suivi genré de la mobilité interne, par exemple). Cela a pu conduire la Direction de l'égalité professionnelle à espérer que les syndicats porteraient telle ou telle revendication (par exemple sur la pérennisation des mesures relatives à l'égalité salariale), qui aurait une chance d'être acceptée en tant que revendication syndicale, alors qu'elle pouvait être refusée en tant que suggestion de la Direction de l'égalité professionnelle. De la même façon, le fait que certains négociateurs syndicaux pour l'égalité professionnelle participent également à la négociation annuelle sur les salaires constitue une garantie de prise en compte de l'égalité professionnelle dans une négociation à laquelle la Direction de l'égalité professionnelle ne participe pas, et lors de laquelle sont définis entre autres les budgets de rattrapage salarial.

Cette particularité, importante à souligner, du rôle que les syndicats peuvent jouer, en tant qu'« alliés » déterminants pour faire évoluer la politique, vient en grande partie de cette dépendance de la Direction de l'égalité professionnelle à l'égard d'autres Directions, dépendance elle-même due au caractère transversal de la thématique de l'égalité professionnelle.

### **3.3. Les effets du cadre légal sur le processus de négociation : des indicateurs aux engagements inatteignables**

Le cadre légal de l'égalité professionnelle impose l'obligation de négociation tout en accordant une forte importance aux indicateurs. Une liste de 27 indicateurs devant être présentés dans le RSC (article D2323-12 du Code du travail, *cf. supra*) est ainsi définie. Plusieurs représentants syndicaux, et notamment une représentante de SUD, estiment que les indicateurs sont précieux pour diagnostiquer les inégalités et les faire reconnaître par l'employeur. Cela a incité SUD à demander qu'un nombre important d'indicateurs figure dans l'accord : l'accord de 2011 définit ainsi 50 indicateurs supplémentaires par rapport aux indicateurs légaux, auxquels se sont ajoutés 10 indicateurs supplémentaires demandés par les syndicats pendant la durée de l'accord de 2011.

*« - L'expérience montre qu'il faut obtenir l'accord de l'employeur sur l'analyse de la situation. La bataille historique sur le RSC avait un sens. [...] Nous, l'essentiel de nos premières batailles, c'est l'analyse de la situation, y compris en obtenant de nouveaux indicateurs. [...]*

*Q - Pourquoi est-ce nécessaire d'objectiver sur l'égalité professionnelle ?*

*- Parce [...] qu'il faut donner des éléments précis qui nous permettent d'analyser la situation, qui font que l'employeur reconnaisse les inégalités, et le fait d'objectiver, si l'inégalité est démontrée, ça peut permettre des avancées sur les mesures de correction. » - Négociatrice SUD*

Il faut noter qu'il peut être difficile pour les salariés d'identifier, à partir de leur propre expérience, des situations d'inégalité, du fait de l'absence d'information sur la situation de leurs collègues – ce qui est flagrant pour l'égalité salariale. De ce fait, les salariés expriment très peu de revendications sur ce sujet, ce qui implique que les syndicats doivent construire leurs revendications, non pas à partir de celles des salariés, mais sur la base de ces indicateurs chiffrés qui leur permettent d'identifier des inégalités. Cela explique en partie cette demande de nombreux indicateurs supplémentaires.

*« Les femmes, selon leur sensibilité au sujet, il y en a certaines qui disent qu'il n'y a aucun problème. Les salariées savent te dire que la lumière dans leur bureau est cassée, mais pas qu'elles ont moins bien réussi que les autres parce qu'elles sont des femmes. » - Négociatrice FO*

En lien avec ce poids attaché aux indicateurs, le cadre légal oblige de plus à définir des « objectifs de progression » chiffrés. Or, l'égalité professionnelle constitue un sujet sur lequel les chiffres (par exemple le taux de féminisation de l'entreprise) évoluent peu, et sur lequel les actions menées ont souvent des effets plus à long terme qu'à court terme (par exemple, mener des actions auprès des collègues ou lycées n'a d'impact potentiel qu'à long terme sur le taux de féminisation des métiers techniques). L'échelle des pourcentages est alors peu adaptée pour mesurer une progression sur trois ans (la durée d'un accord sur l'égalité professionnelle) : ainsi, la progression année après année du taux de féminisation d'une entreprise de la taille de TECH se mesure en chiffres largement après la virgule, ce que souligne d'ailleurs une négociatrice. Pourtant, d'un côté, certaines organisations syndicales posent comme condition à leur signature la définition d'engagements de progression sur le taux de féminisation, dans certains cas pour des raisons de mandat imposé par leur centrale. D'un autre côté, la Direction est fortement incitée à aboutir à une signature<sup>9</sup>, quitte sans doute à accepter la définition d'engagements qui ne sont pas atteignables. On a abouti alors, dans la négociation de l'accord précédent, à une situation paradoxale où certains engagements chiffrés pris dans l'accord sont reconnus, par les syndicats comme par la Direction, comme inatteignables<sup>10</sup>. Pour les négociateurs des syndicats, cela permet d'assurer que leur centrale acceptera de signer

---

<sup>9</sup> La signature d'un accord permet une médiatisation positive, et garantit à la direction de l'égalité professionnelle que ses actions et sa politique auront plus de poids car elles seront soutenues par un accord d'entreprise.

<sup>10</sup> C'est le cas dans l'accord 2011-2014, où l'entreprise s'est engagée sur une augmentation du taux de féminisation de 1 point par an, soit 3 points sur 3 ans, alors qu'une augmentation de 1 point sur 3 ans était déjà inatteignable vu la taille des effectifs et le faible volume de recrutements.

l'accord ; et pour la Direction, cela assure que l'accord sera signé par suffisamment de syndicats.

*« Personne n'a intérêt à mettre des engagements inatteignables. Mais les OS [organisations syndicales] peuvent avoir à faire des compromis par rapport à un mandat [de négociation de la part de leur centrale]. Quand une OS te dit 'je veux le mettre même si je sais que c'est inatteignable', tu peux te dire que ça correspond en fait à son mandat. Respecter le mandat pour une OS ça te permet d'assurer la vente de l'accord derrière à [sa centrale] pour qu'ils signent. » - Représentante Relations sociales*

*« Oui, sur l'évolution [du taux de féminisation par niveau hiérarchique], c'est vrai que c'est inatteignable. Mais bon tu ne vas pas mettre une augmentation de 0,000 machin parce que ça n'a pas de sens, donc tu peux mettre des engagements inatteignables qui au moins font bouger les choses. » - Négociatrice FO*

Notons que les négociateurs syndicaux évoquent aussi le fait que définir un objectif chiffré est peut-être plus important pour eux que de l'atteindre, surtout quand ils ont conscience de la difficulté à peser sur certains sujets, comme le taux de féminisation.

*« Les indicateurs permettent de visualiser, mais sur certains sujets on sait qu'on n'agit pas dessus, sur la féminisation on subit actuellement, et on va subir encore très longtemps, on ne peut pas peser dessus. On peut jouer sur les stéréotypes de genre mais on sait que c'est complexe et lent. [...]*

*Q - Est-il important selon vous que l'entreprise prenne des engagements chiffrés ?  
- C'est la seule manière de pouvoir faire des bilans. Qu'on soit au-dessus, en-dessous, à la fin, ça importe peu. Pour la boîte ça importe plus, par exemple là la boîte a pris des engagements qu'ils peuvent atteindre contrairement au dernier accord. Pour nous c'est important parce que ça donne un fil à plomb pour nos équipes pour travailler localement. Sur un RSC, comment faire pour mesurer ce qui se passe si vous n'avez pas un fil à plomb avec les chiffres des années précédentes, les chiffres de l'année... » - Négociatrice SUD*

Le cadre légal influence donc fortement la négociation, par le poids attaché aux indicateurs et aux objectifs chiffrés. Cela peut donc conduire à définir dans l'accord des engagements inatteignables, sur un sujet sur lequel les salariés émettent peu de revendications.

### **3.4. Un registre de négociation intégratif**

Ces développements permettent de considérer que la négociation sur l'égalité professionnelle relève d'un registre intégratif (WALTON et MCKERSIE, 1965)<sup>11</sup>. En effet, la signature de l'accord, au-delà même de son contenu, augmente la satisfaction de chaque partie (Direction et syndicats) par rapport au statu quo que constituerait l'absence de signature. De fait, en cas d'absence de signature, l'entreprise devrait définir un plan d'action annuel de manière unilatérale. Pour les salariés, ce plan serait sûrement moins avantageux que l'accord. Pour l'entreprise, bien positionnée et visible sur l'égalité professionnelle comme l'est TECH, la non signature constitue un risque de médiatisation négative, le long travail de négociation devant, de plus, recommencer l'année suivante.

Le registre intégratif est d'abord illustré par une définition partagée de l'égalité professionnelle, organisations syndicales et Direction se mettant d'accord dès avant la négociation sur la logique sous-jacente (égalité de traitement avec des actions positives), au point même que certains représentants se retrouvent en porte-à-faux avec leur fédération en soutenant la logique de la Direction et non celle de leur fédération. La négociation porte alors plutôt sur les

---

<sup>11</sup> Comme le soulignent Walton et McKersie (ibid.), le processus intégratif se rencontre souvent dans les négociations portant sur les droits ou devoirs des salariés, ce qui est le cas sur l'égalité professionnelle.

contours de la thématique, dimension sûrement moins structurante pour l'issue de la négociation que celle de la logique. Cet accord *ex-ante* sur le fond participe sûrement du registre intégratif, qui nécessite que les parties poursuivent des objectifs compatibles.

Ensuite, dans cette négociation, les organisations syndicales deviennent en quelque sorte des alliés de la Direction Égalité professionnelle, qui doit mener des négociations de seconde table potentiellement difficiles avec d'autres Directions RH. Il s'agit là d'un cas de figure particulièrement emblématique de ce que peut constituer une négociation intégrative.

Enfin, c'est la recherche d'une signature « à tout prix » qui va conduire les syndicats et la Direction à s'accorder sur des engagements chiffrés, pourtant inatteignables. La signature de l'accord sera toujours préférable, quasiment quel que soit son contenu, à une absence de signature – qui constituerait le « statu quo » évoqué par Walton et McKersie (1965). Une telle situation illustre donc bien le registre intégratif.

Ce cas conforte ainsi l'hypothèse que l'égalité professionnelle relève d'un registre intégratif de négociation, relativement inhabituel dans le contexte du dialogue social français.

Finalement, l'accord signé en 2014 (*cf.* annexe pour plus de précisions) reprend très largement les mesures de l'accord 2011-2014, en ajoutant quelques engagements nouveaux : par exemple, prise en compte de l'égalité professionnelle dans les projets de l'entreprise (réorganisations par exemple) ou mention de la lutte contre le harcèlement sexuel. Mais l'essentiel de la progression de cet accord par rapport au précédent provient d'une volonté d'améliorer ce qui était déjà prévu auparavant : pilotage spécifique pour les budgets de promotion additionnels pour les femmes, création d'une fiche de mission spécifique pour les référents Égalité professionnelle, par exemple.

## **Conclusion**

Cette recherche a permis de montrer en quoi les spécificités de la thématique de l'égalité professionnelle, notamment son caractère polysémique et sa transversalité à la plupart des domaines de la GRH, contribuent à favoriser un processus de négociation relevant d'un registre intégratif, ce qui s'avère assez rare dans le dialogue social français. Ce résultat, non seulement conforte les rares études disponibles dans ce domaine (GARAUDEL, NOËL et SCHMIDT, 2008 ; KHALIDI, 2014), mais ouvre également des perspectives intéressantes pour l'analyse d'autres négociations collectives qui, comme l'égalité professionnelle, sont rendues obligatoires par la loi.

En analysant le processus de négociation d'accords sur l'égalité professionnelle, qui constituent souvent, notamment dans les grandes entreprises, la pierre angulaire de leur politique en la matière, ce travail permet aussi de mieux comprendre l'ensemble de ces politiques et leur mise en œuvre. A cet effet, on peut se demander si le cloisonnement des différents départements de GRH (recrutement, formation, promotion, ...), qui entre en tension avec la grande transversalité du sujet de l'égalité professionnelle, ne risque pas de constituer une limite structurelle au développement de politiques plus ambitieuses.

## Références

Algan Y. et Cahuc P. (2007), *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Éditions Rue d'Ulm

Amossé T. (2004), « Mythes et réalités de la syndicalisation en France », *DARES Premières Synthèses*, 44/2, pp. 1-5

Amossé T. et Jacod O. (2008), « Salariés, représentants du personnel et directions : quelles interactions entre les acteurs des relations sociales en entreprise ? », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 165-191

ANACT (2008), *Les accords d'égalité professionnelle de branches et d'entreprises – Analyse comparative sur la période 2005-2008*, Étude coordonnée par Chappert F. et Raoult N. (ANACT)

APEC (2012), « Attitudes et comportements des entreprises en matière d'égalité professionnelle », *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, État des lieux

Ardura A. et Silvera R. (2001), « L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ? », *Revue de l'IRES*, 3/37

Beaujolin-Bellet R., Garaudel P., Khalidi M.-F., Noël F. et Schmidt G. (2012), « Entre indemnisation et effort de reclassement : quel compromis social lors des restructurations ? », *Revue française de gestion*, 1/220, pp. 101-115

Bender A.-F. et Pigeyre F. (2004), « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in Cerdin J.-L., Guerrero S., et Roger A. (dir.), *Gestion des carrières*, Paris, Vuibert, pp. 189-207

Bereni L. et Revillard A. (2007), « Des quotas à la parité : 'féminisme d'état' et représentation politique », *Genèses*, 2/67, pp. 5-23

Béthoux É., Desage G., Mias A. et Péliasse J. (2011), « La 'drôle de crise' de la CFE-CGC : hésitations stratégiques et distorsions organisationnelles d'un syndicalisme catégoriel », *Travail et emploi*, 128, 5/22

BIT – Bureau international du travail (2015), "Trends in collective bargaining coverage : stability, erosion or decline ?", *Labour relations and collective bargaining*, octobre 2015

Bloch-London C. et Péliasse J. (2008), « L'évolution du cadre légal des relations professionnelles : entre foisonnement juridique et renouvellement des acteurs, une appropriation sélective des dispositifs », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 102-122

Bloch-London C., Ulrich V. et Zilberman S. (2008), « Les relations professionnelles en entreprise à l'épreuve de la réduction du temps de travail », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 123-139

Bourguignon R. (2012), « La transparence dans la négociation des restructurations : une analyse stratégique », *Revue française de gestion*, 1/220, pp. 75-86

Bourguignon R., Noël F. et Schmidt G. (2015), "Is employability detrimental to unions? An empirical assessment of the relation between self-perceived employability and voice behaviours", *Revue de gestion des ressources humaines*, 4/98, pp. 3-17

Buscatto M. (2009), « Syndicaliste en entreprise. Une activité si 'masculine' », in Filleule O. et Roux P. (dir.), *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 75-91

Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), *Gestion des Ressources humaines*, Paris, Dunod



- Cohen S. (1999), « Enquêtes au sein d'un 'milieu difficile' : les responsables de la politique étrangère et de défense », in Cohen S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF, 34-49
- Contrepois S. (2014), « La démocratie, une question de genre ? », *Politiques de communication*, 1/2, pp. 113-144
- CSEP – Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés*, Rapport n° 2
- DARES (2013), *La Négociation collective en 2012*, Bilans et Rapports
- DARES (2016), *La Négociation collective en 2015*, Bilans et Rapports
- Defalvard H., Guillemot D., Lurol M. et Polzhuber É. (2008), « Les relations sociales en entreprise : des évolutions à l'épreuve du genre », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les Relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, pp. 193-222
- Djabi A. (2014), « L'institutionnalisation d'une question sociétale en défis managériaux : le cas du Label Diversité dans le champ de la non-discrimination au travail », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris-Est
- Dobbin F., Kalev A. et Kelly E. (2006), "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies", *American Sociological Review*, 71, pp. 589-617
- Fraisse G. (2002), « La parité, un mot bon à tout faire », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/7, pp. 117-121
- Fraisse G. (2004), « Que penser d'une évidence ? », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/11, pp. 195-197
- Friedberg E. (1999), « L'entretien dans l'approche organisationnelle de l'action collective : les cas des universités et des politiques culturelles municipales », in Cohen S. (dir.), *L'Art d'interviewer les dirigeants*, Paris, PUF
- Garabige A. (2010), « La logique du compromis belliqueux. Chronique d'une négociation sur le régime indemnitaire dans une mairie française », *Négociations*, 2/14, pp. 59-70
- Garaudel P., Noël F. et Schmidt G. (2008), "Overcoming the risk of restructuring through the integrative bargaining process: Two case studies in a French context", *Human Relations*, 61, pp. 1293-1331
- Groux G. (2012), « La notion de 'multitude' dans les relations professionnelles : une notion heuristique mais insaisissable ? », *Négociations*, 1/17, pp. 51-62
- Guillaume C. (2007), « Le syndicalisme à l'épreuve de la féminisation. La permanence 'paradoxale' du plafond de verre à la CFDT », *Politix*, 2/78, pp. 39-63
- Guillaume C. (2013), « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012). 'Women at the table, women on the table' ? », *Travail, Genre et Sociétés*, 2/30, pp. 93-110
- Guillaume C. et Pochic S. (2007), « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, Genre et Sociétés*, 1/17, pp. 79-103
- Guillaume C. et Pochic S. (2009), « Quand les politiques volontaristes de mixité ne suffisent pas : les leçons du syndicalisme anglais », *Cahiers du Genre*, 2/47, pp. 145-168
- Guillaume C. et Pochic S. (2010), « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi*, 112. URL : <http://formationemploi.revues.org/index3172.html>

- Hadas-Lebel R. (2006), *Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales*, Rapport au Premier ministre, mai
- Hamel C. (2008), « Le traitement du harcèlement sexuel et des discriminations à l'Université. La France n'est toujours pas en conformité avec le droit européen ! », *La Découverte, Mouvements*, 3/55-56, pp. 34-45
- Havard C. et Naschberger C. (2015), « L'influence du patient sur le travail des soignants et le dialogue social à l'hôpital », *@GRH*, 4/17, pp. 9-41
- Jacquier J.-P. (2014), « Bâtir un compromis, c'est donner de la valeur ajoutée à la démocratie ! », *Négociations*, 1/21, pp. 171-183
- Khalidi M.-F. (2014), « Dans les coulisses de la négociation des plans de suppression d'emplois », *Négociations*, 1/21, pp. 119-132
- Kolb D.M. et Putnam L.L. (2004), « La négociation : une question de genre ? », *Négociations*, 2/2, pp. 59-74
- Lanquetin M.-T. (2011), *La philosophie des dispositifs de politique familiale et leur incidence sur les retraites*, *Retraite et société*, 2/61, pp. 69-97
- Laroche P. et Schmidt G. (2004), « Présence syndicale et climat social perçu : une analyse différenciée salariés / dirigeants en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51, pp. 2-23
- Laufer J. (2008), « Égalité professionnelle et GRH », in Cornet A., Laufer J., Belghiti-Mahut S. (dir.), *GRH et genre : les défis de l'égalité hommes-femmes*, Paris, Vuibert, pp. 25-43
- Laufer J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte
- Laufer J. et Silvera R. (2004), « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse », *Émergences*
- Laufer J. et Silvera R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, 2/97, pp. 245-271
- Lemière S. (2005), « Quelles pratiques de ressources humaines en faveur de l'égalité hommes-femmes en entreprise », *Cahiers de la MSE*, 48
- Lewis J. (2006), "Work/family reconciliation, equal opportunities and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality", *Journal of European Public Policy*, 13/6, pp. 420-437
- Maruani M. (2004), « Activité précarité, chômage : toujours plus ? », *Revue de l'OFCE*, 3/90, pp. 95-115
- McKersie R.B. (2007), « Qu'est-ce qui est le plus difficile, la négociation à la table principale, ou la négociation loin de la table, souvent appelée 'la seconde table' ? Réflexions, quarante ans plus tard, sur l'ouvrage A Behavioral Theory of Labor Negotiations », *Négociations*, 1/7, pp. 105-120
- Minni C. (2015), « Femmes et hommes sur le marché du travail : les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents », *DARES Analyses*, 17
- Morel C. (1981), *La Grève froide. Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, Paris, Les Éditions d'organisation
- Morel C. [1991] (1997), « La drôle de négociation », *Gérer et comprendre*, 1ère édition en mars 1991, 22, 2nde édition en décembre 1997, 50

- Muller L. (2012), « Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009 : le salaire horaire des femmes est inférieur de 14% à celui des hommes », *DARES Analyses*, 16
- Muzio D. et Tomlinson J. (2012), "Editorial: Researching Gender, Inclusion and Diversity in Contemporary Professions and Professional Organizations", *Gender, Work and Organization*, 19/5, pp. 455-466
- Philippon T. (2007), *Le Capitalisme d'héritiers*, Paris, Seuil/République des idées
- Pierson F. (2007), « Une lecture éthique de la loi relative à la négociation collective », *Revue française de gestion*, 1/170, pp. 31-43
- Rabier M. (2009), Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006, in Ministère du Travail, DARES, *La Négociation collective en 2008*, pp. 423-460
- Rey F. (2008), « La recherche française sur les relations professionnelles – Retour sur trente ans d'expériences collectives », *Terrains & travaux*, 1, pp. 190-201
- Reynaud J.-D. (1979), « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 20/2, pp. 367-376
- Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29/1, Travail : d'autres jalons. Études réunies et présentées par Jean-René Tréanton, pp. 5-18
- Reynaud J.-D. [1989] (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin (2ème édition)
- Reynaud J.-D. (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, 23/2, pp. 13-26
- Rojot J. [1994] (2006), *La Négociation*, Paris, Vuibert
- Strauss A. (1992), *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Textes réunis et présentés par Baszanger I., Paris, L'Harmattan
- Syndex (2005), « Égalité professionnelle – L'information, la consultation et la participation des représentants d'entreprise en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Rapport du Syndex*, voir en ligne le kit sur <http://www.syndex.fr/Europe-International/actualite-europe-international/Information-consultation>
- Thuderoz C. (2013), « Le problème du compromis », *Négociations*, 2/20, pp. 95-111
- Tixier P. -É. (2002), *Du Monopole au marché*, Paris, La Découverte
- Tixier P. -É. (2008), « Les évolutions de la dyade négociation collective-représentation », in Vrancken D., Dubois C. et Schoenaers F. (dir.), *Penser la négociation*, Bruxelles, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », pp. 227-235
- Walton R.E. et McKersie R.B. (1965), *A behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*, New-York, McGraw-Hill Book
- Wolff L. (2008), « Le paradoxe du syndicalisme français: un faible nombre d'adhérents, mais des syndicats bien implantés », *DARES Premières Synthèses*, 16/1, pp. 1-7
- Yin R. [1984] (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, London, Sage

## Annexe

Descriptif de l'accord 2014-2017 :

	<b>Accord de 2011</b>	<b>Accord de 2014</b>
Indicateurs chiffrés	Quelques-uns dans le préambule, et au début de chaque chapitre	Au début de chaque chapitre
Mesures	Mesures phares nouvelles : actions positives (recrutement en priorité de femmes en cas de compétences équivalentes, short-lists paritaires, budget additionnel de promotion pour les femmes, s'assurer de la présence de candidatures féminines dans les postes ouverts en Codir, ...), cotisation d'Orange pour la retraite des salariés en cas de congé parental pendant 6 mois, ...	Mesures phares nouvelles : prise en compte de l'égalité professionnelle dans tous les projets de l'entreprise, vigilance sur les exigences de diplôme lors du recrutement, formation des correspondants sur l'égalité salariale et les budgets de promotion additionnels pour les femmes, étude sur l'égalité professionnelle tout au long de la carrière, ...
Engagements chiffrés	Sur le recrutement, le taux de féminisation, la promotion et la formation	Sur le recrutement et la promotion
Thématique abordée	Emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, évolution professionnelle, formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée – vie professionnelle, mixité des IRP, communication et sensibilisation  Nouvelles thématiques (par rapport à l'accord précédent) : retraite, réseaux féminins, réseaux de talents féminins, santé au travail, lutte contre les stéréotypes de genre, ...	Emploi et recrutement, politique de rémunération et égalité salariale, évolution professionnelle, formation professionnelle, organisation du travail et santé, équilibre vie privée – vie professionnelle, mixité des IRP, communication et sensibilisation  Nouvelles thématiques (par rapport à l'accord précédent) : lutte contre le harcèlement sexuel, le sexisme, les violences faites aux femmes, ...