



**HAL**  
open science

# La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle

Clotilde Coron

## ► To cite this version:

Clotilde Coron. La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle. *Gestion 2000*, 2018, 35 (3), pp.109-128. halshs-01961207

**HAL Id: halshs-01961207**

**<https://shs.hal.science/halshs-01961207>**

Submitted on 28 Dec 2023

**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 définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle

Clotilde Coron

IAE de Paris, GREGOR (EA 2474)

Maître de conférences

[coron.iae@univ-paris1.fr](mailto:coron.iae@univ-paris1.fr)

8 bis rue de la Croix Jarry, 75013 Paris

Version acceptée par *Gestion 2000*

Coron C. (2018), « La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle », *Gestion 2000*, vol. 35, n° 3, p. 109-128

**Résumé :** Une des obligations historiques des grandes entreprises en matière d'égalité professionnelle consiste en la publication annuelle d'un rapport de situation comparée entre les femmes et les hommes. Ce rapport est composé d'un certain nombre d'indicateurs légaux, auxquels s'ajoutent les éventuels indicateurs conventionnels, définis dans la négociation avec les syndicats. Cet article mobilise des concepts issus de la sociologie de la quantification et le cadre théorique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion pour examiner le processus de définition des indicateurs : enjeux importants dans les négociations avec les syndicats, les indicateurs répondent à une recherche d'objectivation des inégalités (finalité qui leur est attribuée par la loi), tout en cristallisant des enjeux de pouvoir. Ainsi, loin de n'être que des reflets neutres de la réalité, les indicateurs issus de la négociation d'entreprise résultent de l'enjeu d'accès à l'information et de l'enjeu de constitution d'un rapport de force entre la Direction et les syndicats. Leur utilisation nécessite par ailleurs un apprentissage qui reste encore insuffisant au niveau local.

**Mots-clés :** égalité professionnelle, quantification, indicateurs, négociation

**Abstract:** One of the main historical obligations concerning gender equality for companies consists in publishing an annual report about gender equality. This report contains legal indicators, but also indicators defined with labor unions. This paper uses concepts from the sociology of quantification and the theoretical frame of the appropriative perspective of management tools to study the process of defining those indicators. The aim conferred to those indicators, which are an important issue in the collective bargaining, is to detect inequalities, but they also crystallize power issues. Therefore, they are not neutral reflects of reality: the indicators defined during the collective bargaining are the result of the will to access information, and of the power balance between Direction and labor unions. Finally, using the indicators necessitates a learning process which remains insufficient at the local level.

**Keywords:** gender equality report, quantification, indicators, collective bargaining

## Introduction

Les ressources humaines ont de nombreuses obligations en matière de reporting légal : bilan social, RSC (rapport de situation comparée)... Pour favoriser le partage de ce reporting, la loi de sécurisation de l'emploi de 2013 a institué la base de données économiques et sociales, dans laquelle doivent figurer l'ensemble des indicateurs communiqués aux instances représentatives du personnel. Depuis la loi Rebsamen de 2015, cette base de données doit contenir un volet relatif à l'égalité professionnelle, et plus précisément le RSC.

En effet, depuis la loi Roudy de 1983, les grandes entreprises françaises doivent publier annuellement un rapport donnant une photographie chiffrée de la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Cette obligation constitue la pierre angulaire des politiques d'entreprise en matière d'égalité professionnelle, et à ce titre elle constitue un enjeu managérial fort. Ainsi, la négociation triennale, obligatoire depuis la loi Génisson de 2001, doit reposer entre autres sur le RSC. Le RSC contient au minimum 27 indicateurs légaux<sup>1</sup> répartis dans différentes catégories (article D2323-12 du Code du Travail) : conditions générales d'emploi, rémunérations, formation, conditions de travail, congés et organisation du temps de travail. Le RSC doit contenir également les éventuels indicateurs supplémentaires définis lors de la négociation avec les syndicats, ainsi qu'un plan d'action. Notons que l'article D2323-12 du Code du Travail assigne plusieurs objectifs au RSC :

- mesure des écarts entre la situation des femmes et celle des hommes,
- compréhension et analyse de ces écarts,
- action en faveur de l'égalité professionnelle<sup>2</sup>.

Ces lois ont ensuite été accompagnées d'autres dispositions légales, notamment sur l'égalité salariale (loi du 23 mars 2006), la mise en place de sanctions pour les entreprises ne respectant pas leurs obligations légales (loi du 9 novembre 2010),

---

<sup>1</sup> Liste consultable ici :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000018535353&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080826>

<sup>2</sup> La fiche suivante reprend ces trois éléments :

[http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj\\_files/upload/documents/type-3/fiche%20RSC.pdf](http://www.egaliteprofessionnelle.org/maj_files/upload/documents/type-3/fiche%20RSC.pdf).

l'accès des femmes aux conseils d'administration (loi du 27 janvier 2011), et l'égalité plus générale entre les femmes et les hommes (loi de 2014 sur l'égalité réelle). Ces différentes lois réaffirment l'importance des indicateurs pour chiffrer les inégalités professionnelles et y remédier.

Cependant, et malgré le développement du « business case » de l'égalité professionnelle (Boubaker, Dang et Nguyen, 2014), ces dispositions n'ont pour l'instant pas permis de réduire de façon significative les inégalités professionnelles (Laufer, 2014) :

- inégalités d'accès à l'emploi (Milewski, 2010),
- inégalités salariales (Meurs et Ponthieux, 2006 ; IGAS, 2016),
- ségrégation genrée des emplois (Meron, Okba and Vinney, 2006 ; Minni-DARES, 2015),
- inégalités dans l'accès aux échelons supérieurs de la hiérarchie (Silvera, 2009 ; Ferrary, 2013).

Cela interroge donc sur l'efficacité du RSC, et notamment sur la manière dont les acteurs des grandes entreprises (Direction, syndicats, acteurs de l'égalité professionnelle) le conçoivent et l'utilisent.

Répondre à cette question nécessite de sortir de la vision gestionnaire de la loi, et d'adopter une vision plus compréhensive des postures des acteurs et des enjeux internes autour du RSC. Pour cela, nous mobilisons certains concepts de la sociologie de la quantification créés ou mobilisés par Desrosières ([1993] 2000 ; 2001 ; 2008a : 2008b). La sociologie de la quantification s'intéresse en effet à la construction et l'utilisation d'indicateurs dans le débat public, et souligne qu'ils ne constituent pas des reflets neutres de la réalité, mais constituent bel et bien des choix socialement construits, souvent politiques. Nous couplons cette conceptualisation au cadre théorique de l'appropriation des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006). En effet, nous considérons dans notre recherche le RSC comme un dispositif de gestion défini par le législateur, et que la Direction, les syndicats et les acteurs de l'égalité professionnelle doivent s'approprier. Nous utilisons donc ces deux cadres pour montrer en quoi le RSC, loin de n'apporter qu'une vision strictement neutre et objective de la réalité, reste un enjeu de pouvoir et de discussions entre les acteurs.

Ainsi, cette recherche pourrait contribuer aux connaissances managériales et académiques sur l'utilisation du RSC dans les entreprises, enjeu important puisque le RSC structure les politiques d'égalité professionnelle. Plus largement, le RSC constitue une illustration des différentes obligations de reporting social, et à ce titre ce travail pourrait contribuer à mieux comprendre les enjeux de ce reporting dans les organisations.

Pour répondre à notre question, nous réalisons l'étude du cas (Yin, [1984] 1989) d'une grande entreprise française présentée comme pionnière sur le sujet de l'égalité professionnelle, où nous avons mobilisé de l'observation participante dans le cadre de la négociation de l'accord Égalité professionnelle signé en 2014, et des entretiens semi-directifs avec des négociateurs et des acteurs de l'égalité professionnelle.

La première partie de cet article consiste en une synthèse de la littérature sur la construction des indicateurs sociaux, et une présentation synthétique de la perspective appropriative des outils de gestion. La seconde partie présente le cas étudié, et la troisième partie les principaux résultats empiriques. Nous montrons ainsi que la définition des indicateurs répond à deux enjeux : diagnostic des inégalités, et rapports de force et de pouvoir. Par ailleurs, l'utilisation de ces indicateurs nécessite un apprentissage, qui reste encore lacunaire.

## **1. Les indicateurs sociaux, des dispositifs de gestion dont il convient d'étudier l'appropriation**

### ***1.1. Les indicateurs sociaux et le cas de l'égalité professionnelle***

La production de reporting (légaux ou conventionnels) constitue une part importante de l'activité des RH (Martory, 2018) et a une dimension technique aussi bien qu'organisationnelle, fonctionnelle et individuelle (Laval, Guilloux et Kalika, 2005). Cette production correspond en partie à des obligations légales, comme dans le cas du bilan social, du RSC, ou du bilan RSE (Igalens, 2004). Cependant, elle correspond également à la volonté d'intégrer une approche de « Evidence-based management » (EBM : Kovach et al., 2002 ; Cossette, Lépine and Raedecker, 2014),

à savoir une approche où les plans d'action et les décisions sont définis à partir de données. De plus, produire des indicateurs contribue à définir les contours du champ d'intervention de l'entreprise sur un sujet (Bruna, Montargot et Peretti, 2017).

Dans ce travail, nous nous concentrons sur l'utilisation du RSC, comme illustration d'une obligation légale de production et d'utilisation d'indicateurs.

Quelques travaux se sont penchés sur le sujet. Ainsi, Rabier (2009) montre que la plupart des indicateurs chiffrés mobilisés dans les accords sur l'égalité professionnelle sont issus du RSC, et que s'y trouvent souvent les thématiques du RSC fixées par la loi (Laufer, 2008). Le RSC constituerait donc un cadre pour l'action des entreprises en matière d'égalité professionnelle.

Cependant, d'autres travaux montrent que l'appropriation par les entreprises et les acteurs syndicaux des différentes obligations en matière d'égalité professionnelle reste inégale, même si elle progresse. En juillet 2014, seulement 34 % des entreprises assujetties sont couvertes par un accord ou un plan d'action (CSEP, 2014). De plus, Cristofalo (2014) montre que le caractère très chronophage du suivi des accords Égalité professionnelle et du RSC conduit à un investissement parfois *à minima* des représentants syndicaux sur l'égalité professionnelle.

Finalement, la littérature abondante sur les indicateurs RH et en particulier ceux liés à l'égalité professionnelle interroge relativement peu la manière dont les indicateurs du RSC peuvent faire l'objet d'enjeux politiques, syndicaux, et parfois symboliques, au sein des entreprises. Pourtant, un pan de la littérature en sociologie de la quantification a bien montré le caractère socialement construit des indicateurs.

## **1.2. Des indicateurs socialement construits**

Les travaux de Desrosières sont particulièrement éclairants sur le sujet. Son ouvrage de [1993] 2000 s'intéresse à l'histoire de la « raison statistique », c'est-à-dire entre autres aux différents débats qui ont permis de « *transformer les faits sociaux en choses* » mesurables (p. 8). Il montre à quel point les opérations nationales de codification et de classification ont différé selon les configurations politiques (par exemple entre la Grande-Bretagne et la France sur la codification du travail, de la pauvreté et du chômage, p. 311 à 333).

Son ouvrage de 2008a souligne également les nécessaires négociations (au sens large du terme) qui président à la définition d'indicateurs : « *Quantifier, c'est convenir, puis mesurer* » (p. 10). Son ouvrage de 2008b prolonge encore la réflexion en insistant sur les conventions préalables à la « mise en variable » d'un objet ou d'un phénomène (p. 120). Cette notion de convention est d'ailleurs utilisée également dans son article de 2001, où il évoque l'opération de « codage conventionnel ».

Dans la continuité des travaux de Desrosières, de nombreux travaux s'intéressent au processus de construction des indicateurs (Espeland et Stevens, 1998 ; Dodier, 2009 ; Eyraud, 2013) et à la manière dont ils influent sur les comportements des acteurs (Gilles, 2016). Eyraud (2013) examine ainsi un processus de définition d'indicateurs, au prisme des relations de pouvoir mais également des systèmes de valeurs qui prévalent.

Dans notre travail, nous partons du postulat que les indicateurs sur l'égalité professionnelle sont socialement construits, et nous nous intéressons à la manière dont ils sont choisis et définis par la Direction et les syndicats. Cependant, le cadre de Desrosières ne permet pas d'identifier différentes logiques d'appropriation d'un système de construction d'indicateurs définis par la loi. Or, si l'on voit la définition légale du RSC comme un dispositif de gestion, notre questionnement initial revient à s'intéresser à la manière dont les acteurs de l'entreprise (syndicats et Direction) s'approprient ce dispositif. Pour cela, nous mobilisons le cadre théorique de l'appropriation des dispositifs de gestion<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Oiry (2012) souligne que la littérature utilise les termes de dispositifs ou d'outils de gestion. Nous privilégions ici celui de dispositif de gestion, à l'instar de Boussard (2009), même si d'autres utilisent la notion d'outils de gestion (Bancel-Charensol et Jougleux, 2004 ; Moisdon, 2005 ; Chiapello et Gilbert, 2013 ; Ghaffari, Misset, Pavis et Ponnet, 2013 ; Andrien, 2014) ou encore celle d'instruments de gestion (Lorino, 2002).

### ***1.3. L'appropriation des dispositifs de gestion, un cadre théorique pertinent pour notre objet***

La perspective appropriative des dispositifs de gestion (de Vaujany, 2006 ; Carton, de Vaujany, Perez et Romeyer, 2006 ; Grimand, 2016), qui mobilise notamment des concepts issus de la théorie de la régulation (Reynaud, [1989] 1997), de l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, [1977] 1981), et de la littérature de gestion, paraît donc appropriée pour cette étude. Cette perspective se fonde sur 4 axiomes (de Vaujany, 2006) : (1) l'appropriation est une « forme contingente » qui articule les quatre dimensions suivantes : objets, règles, outils et dispositifs de gestion ; (2) tout dispositif de gestion présente une flexibilité de conception, qui permet une réinterprétation du dispositif ; (3) l'appropriation est un processus long qui débute avant la première utilisation et finit après l'apparition de routines d'utilisation ; (4) l'appropriation est un phénomène complexe devant être appréhendé au moyen de trois perspectives/dimensions : perspective rationnelle (point de vue des concepteurs et diffuseurs), perspective psycho-cognitive (processus d'apprentissage par les utilisateurs finaux), perspective socio-politique (création d'une régulation conjointe par l'appropriation qui réinterprète l'outil).

Ce dernier axiome est particulièrement important pour notre recherche. En effet, de Vaujany (2006) et Grimand (2016) mettent en exergue le fait qu'une certaine finalité sera attribuée au dispositif par ses concepteurs (dimension rationnelle), mais que les utilisateurs de l'outil vont le transformer du fait de dynamiques d'apprentissage (dimension psycho-cognitive) et de dynamiques sociales et de pouvoir (dimension socio-politique). Dans notre travail, nous illustrerons ces différentes dimensions tout en nous interrogeant sur leur articulation.

Finalement, nous mobilisons donc cette perspective en complément de la sociologie de la quantification, pour comprendre la façon dont la Direction, les syndicats et les correspondants s'approprient l'obligation légale de parution du RSC.

## **2. Cas étudié**

Pour étudier cette question, nous avons réalisé une étude de cas dans une grande entreprise française. Nous avons suivi la méthodologie de Yin ([1984] 1989)

qui préconise la mobilisation de plusieurs types de données : nous avons effectué de nombreuses séquences d'observation participante et réalisé des entretiens semi-directifs avec différents types d'acteurs. Suivant la méthode de Yin (*ibid.*), nous commençons par décrire le cas avant de préciser notre protocole de recherche.

### ***2.1. L'entreprise étudiée : une grande entreprise considérée comme pionnière sur le sujet de l'égalité professionnelle***

Notre étude porte sur GETP, une grande entreprise du secteur technique, ancienne administration, considérée comme pionnière sur le sujet de l'égalité professionnelle.

GETP compte environ 90 000 salariés, dont 60 % de fonctionnaires, 55 % de non-cadres, et 36 % de femmes à la date de réalisation de notre enquête. Les syndicats représentatifs y sont la CGT, la CFDT, SUD, la CFE-CGC et FO.

GETP est une entreprise reconnue pour ses engagements en matière d'égalité professionnelle : elle est régulièrement citée dans les médias sur cette thématique et a reçu de nombreux prix et labels.

Cette reconnaissance externe catalyse sûrement l'opinion positive que les salariés de GETP ont de leur entreprise sur le sujet : dans une enquête menée par nos soins en 2013, 66 % des managers (54 % des femmes et 73 % des hommes) estiment que GETP est une entreprise « *de référence sur le sujet de l'égalité professionnelle en France* » ou « *plus avancée que la moyenne* ».

Pour autant, les enjeux que GETP connaît en matière d'égalité professionnelle persistent :

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

Il est donc particulièrement intéressant d'étudier la manière dont la Direction, les syndicats et les acteurs locaux s'approprient l'outil qu'est le RSC dans cette

entreprise vue comme pionnière en matière d'égalité professionnelle, et qui connaît pourtant des inégalités persistantes, comme au niveau national.

## **2.2. Méthodologie mobilisée : séquences d'observation participante et entretiens semi-directifs**

Cette recherche qualitative se fonde sur trois sources de données primaires dont la collecte, le dépouillement et l'analyse ont eu lieu entre 2013 et 2015 : entretiens semi-directifs avec des correspondants Égalité professionnelle et des négociateurs, et observation participante lors de la négociation. Suivant les conseils de Yin ([1984] 1989), ces trois collectes ont été effectuées selon une logique chronologique (Tableau 1).

<b>Etape</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Remarques méthodologiques</b>
<b>Avant la négociation</b>	18 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 avec 18 des 20 correspondants EP (chargés d'assurer la mise en œuvre de la politique d'égalité professionnelle au niveau local)	Mieux comprendre le rôle des correspondants et leur avis sur les indicateurs chiffrés Thématiques abordées : points clés de l'accord sur l'EP, rôle des correspondants, difficultés rencontrées et moyens, EP chez GETP, utilisation du RSC	Prise de notes très extensive et retranscription immédiatement après l'entretien (voir Cohen (1999) et Friedberg (1999)) Codage sur des unités d'analyse larges (paragraphe le plus souvent – Allard-Poesi, 2003) Analyse horizontale (par entretien) puis verticale (inter-entretiens)
<b>Pendant la négociation</b>	Observation participante lors des 12 séances de négociation d'une durée variant d'une demi-journée à une journée selon les cas) avec les organisations syndicales, qui réunissaient chacune entre vingt et trente participants (représentant cinq syndicats et l'équipe de Direction).	Comprendre le déroulé de la négociation et la place accordée aux indicateurs chiffrés	Prise de notes sur les éléments les plus marquants en fonction de grilles issues de travaux académiques sur la négociation (Strauss, 1992, et Rojot, [1994] 2006) <sup>4</sup> Analyse en fonction de ces grilles qui définissent les éléments clés d'une négociation : nombre et expérience des négociateurs, rythme des négociations, équilibre de pouvoir, nature

<sup>4</sup> Malgré ses limites, ce matériau est original du fait du faible nombre de travaux académiques mobilisant de l'observation participante à des séances de négociation, sans doute du fait des difficultés d'accès au terrain. Certaines 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.

			des enjeux, visibilité de la négociation, thème de négociation, légitimité de ce thème, options alternatives à la négociation
<b>Après la négociation</b>	5 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 avec les principaux négociateurs des syndicats signataires de l'accord (uniquement des femmes, un phénomène courant souligné notamment par Contrepois, 2014)	Recueillir les perceptions des représentants syndicaux sur la négociation, mieux comprendre leurs logiques et stratégies Thématiques abordées : parcours syndical, niveau d'engagement sur l'égalité professionnelle, avis sur la négociation, revendications des salariés sur le sujet, dialogue social chez GETP	Prise de notes très extensive et retranscription immédiatement après l'entretien (voir Cohen (1999) et Friedberg (1999)) Codage thématique sur des unités d'analyse larges (paragraphe le plus souvent – Allard-Poesi, 2003) Analyse horizontale (par entretien) puis verticale (inter-entretiens) Définition d'hypothèses pour la seconde vague d'entretiens
	4 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 avec des négociatrices syndicales déjà interviewées et une représentante des Relations sociales	Mieux cerner les spécificités de la négociation sur l'égalité professionnelle par rapport à d'autres sujets Thématiques abordées : spécificités de cette négociation, éléments communs, importance des indicateurs chiffrés, importance de la signature de l'accord	Idem que ci-dessus, avec retour sur les hypothèses

*Tableau 1 : Données primaires mobilisées et précisions méthodologiques (« EP » : égalité professionnelle)*

Nous avons complété ces trois sources de données par une étude du contenu des RSC annuels (notamment, nombre d'indicateurs par thématique). Finalement, ces différents matériaux nous permettent de mener une analyse relativement complète de l'utilisation du RSC par les différents acteurs.

### **3. Le RSC, un enjeu de pouvoir au service du diagnostic des inégalités ?**

Notre analyse nous a permis de dresser plusieurs conclusions. Tout d'abord, nous avons pu noter le nombre très important d'indicateurs, et la fréquence élevée des présentations. Nous avons pu comprendre ce phénomène à l'aune de

l'importance des indicateurs pour diagnostiquer les inégalités, mais également à l'aune de l'importance que les indicateurs chiffrés peuvent prendre dans la relation de pouvoir qui s'établit entre syndicats et directions. L'utilisation des indicateurs nécessite quant à elle un apprentissage qui reste lacunaire.

### **3.1. Un constat : un nombre d'indicateurs important et une fréquence de présentation élevée**

Notre premier constat porte sur le nombre important d'indicateurs. Comme nous l'avons dit, les indicateurs légaux du RSC sont au nombre de 27. Cependant, la négociation de l'accord de 2011 a conduit à la définition de 51 indicateurs supplémentaires, et 10 autres indicateurs ont été ajoutés dans les 3 ans de couverture de l'accord 2011-2014 (Tableau 2).

Thème	Sous-thème	Nombre d'indicateurs légaux	Nombre d'indicateurs conventionnels formalisés dans l'accord	Nombre d'indicateurs complémentaires (conventionnels non formalisés dans l'accord <sup>5</sup> )
<b>Recrutement, emploi et mixité</b>	Effectifs	2	3	2
	Positionnement dans l'entreprise	1	1	0
	Embauches et départs	2	6	3
	Ancienneté	0	0	0
	Conditions de travail	2	0	0
<b>Évolution professionnelle</b>	Promotion	2	7	0
	Formation	3	2	0
	Diplômes	0	1	0
<b>Rémunération</b>	Rémunération	3	16	0
<b>Équilibre vie privée et vie professionnelle</b>	Durée et organisation du travail	6	4	3
	Congés	4	0	2
<b>Santé</b>	Santé au travail	2	5	0
<b>Égalité professionnelle et IRP</b>	Égalité professionnelle et IRP	0	6	0
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>51</b>	<b>10</b>

*Tableau 2 : Nombre d'indicateurs dans l'accord sur l'égalité professionnelle de 2011*

<sup>5</sup> Indicateurs ajoutés en cours de période couverte par l'accord sur proposition de l'entreprise ou des syndicats.

Cela fait donc un total de 88 indicateurs, qui sont tous donnés pour 3 ans : par exemple, en juin 2014, les indicateurs sont donnés pour décembre 2011, décembre 2012, et décembre 2013. Finalement, les documents de présentation des indicateurs contiennent 84 pages au niveau national. Notons que ces documents doivent être également produits au niveau de chaque comité d'établissement (20 CE pour GETP) – il y a un correspondant Égalité professionnelle par CE. Par ailleurs, soulignons dès à présent que le terme d'indicateur, fréquemment utilisé dans le cadre du RSC, renvoie en fait le plus souvent à des tableaux de chiffres : un indicateur, loin de n'être constitué que d'un chiffre, est en fait constitué d'un nombre parfois important de chiffres (par exemple, le tableau des moyennes de salaire par genre et niveau hiérarchique, qui constitue un indicateur du RSC, est en fait un tableau composé de  $8 \times 2 = 16$  indicateurs, car il y a 8 niveaux hiérarchiques chez GETP)<sup>6</sup>.

Or, ces indicateurs doivent être présentés dans différentes instances : les correspondants doivent préparer et animer la commission biennale locale de suivi de l'accord avec les syndicats signataires (présentation des 88 indicateurs) et la commission annuelle locale Égalité professionnelle du CE avec les syndicats représentatifs au niveau local (présentation des 27 indicateurs légaux seulement). Le rythme est le même au niveau national.

La fréquence tout autant que le nombre d'indicateurs font l'objet de revendications de la part des correspondants Égalité professionnelle.

*« Voilà pour l'accord, globalement il y a beaucoup beaucoup d'indicateurs qu'on n'exploite pas forcément. » - Correspondant Égalité professionnelle*  
*« Après la signature de l'accord [de 2011], d'autres instances sont arrivées : la commission locale de suivi de l'accord, deux fois par an, avec des indicateurs y compris au niveau établissements secondaires, avec une panoplie d'indicateurs, je ne sais pas si tu as vu mais c'est monstrueux. [...] On fait des rapports de 100 pages, avec une panoplie d'indicateurs que personne n'est capable d'exploiter. » - Correspondante Égalité professionnelle*

---

<sup>6</sup> Nous conservons cependant le terme « indicateur » pour désigner ces tableaux dans la suite de ce travail, car il s'agit du terme consacré pour le RSC.

Dans ces verbatims, au-delà de leur opposition, les correspondants interviewés mettent également en avant leur difficulté à exploiter les indicateurs pour en déduire des inégalités et pistes d'action. Cela illustre la dimension psycho-cognitive de la perspective appropriative, qui souligne le nécessaire apprentissage par lequel les acteurs doivent passer pour s'approprier un dispositif. En l'occurrence, les correspondants ont été formés par l'entreprise sur l'égalité professionnelle, mais sans doute insuffisamment sur l'exploitation des indicateurs.

### **3.2. Les indicateurs, au service du diagnostic des inégalités**

Nous cherchons donc à présent à comprendre ce phénomène d'inflation du nombre d'indicateurs.

Le premier facteur de compréhension réside dans le fait que les indicateurs sont utiles pour diagnostiquer les inégalités. En effet, les salariées peuvent avoir des difficultés à identifier des inégalités dont elles sont victimes, notamment du fait de l'absence d'informations sur leurs situations respectives. Par exemple, peu de salariés connaissant les salaires de leurs collègues, il est difficile pour une femme d'identifier qu'elle est victime de discrimination salariale. Chez GETP, ce phénomène est accentué, tout d'abord par l'opinion positive que les salariés ont de leur entreprise sur le sujet de l'égalité professionnelle, ensuite par l'historique de Fonction publique qui semble constituer une garantie de non-discrimination<sup>7</sup>.

*« [Dans le domaine de l'égalité professionnelle] L'entreprise s'autorégule en étant proactive par rapport aux lois. C'est un motif de fierté, c'est un peu subjectif, je pense que par rapport aux collègues du CAC40, on est très bien positionnés, mais ça c'est dû aussi à notre héritage de Fonction publique. » - Direction juridique, homme*

---

<sup>7</sup> Pochic, Peyrin et Guillaume (2011) montrent que les salariés d'une entreprise publique ont plus de difficulté à imaginer que des inégalités professionnelles puissent exister au sein de leur entreprise, du fait du système des concours. Pourtant, des études montrent que la Fonction publique ne garantit ni l'égalité salariale (Guégot, 2011) ni l'égalité dans l'évolution professionnelle (Pigeyre et Sabatier, 2012).

Or, ce phénomène peut rendre difficile le travail syndical de construction des revendications. Ceci est d'ailleurs souligné par des représentants syndicaux.

*« Après, ce qui est différent sur l'égalité pro [par rapport à d'autres négociations], c'est que tu as moins besoin d'aller sur le terrain, tu as plus besoin d'aller voir des médecins par exemple, mais tu vas moins voir les salariés. Les femmes, selon leur sensibilité au sujet, il y en a certaines qui disent qu'il n'y a aucun problème. » - Négociatrice FO*

*« C'est vrai que les salariés ont moins de revendications, par rapport par exemple aux seniors où on a des mails 4 fois par jour [...] Le rôle du négociateur sur l'égalité pro est un peu moins... Par exemple, pour faire les revendications, j'ai vu avec tous les périmètres des CE s'ils avaient des revendications. Mais c'est vrai que les salariés ont moins de revendications. » - Négociatrice CFDT*

Les indicateurs deviennent donc un matériau important pour les syndicats, en leur permettant d'une part d'identifier des inégalités que les salariés ne peuvent pas forcément leur transmettre, et d'autre part de les faire reconnaître à l'employeur. SUD a ainsi fait de la définition d'indicateurs un de ses chevaux de bataille lors de la négociation de 2011, conduisant à cette inflation du nombre d'indicateurs.

*« L'expérience montre qu'il faut obtenir l'accord de l'employeur sur l'analyse de la situation. [...] Nous, l'essentiel de nos premières batailles, c'est l'analyse de la situation, y compris en obtenant de nouveaux indicateurs. Sinon on est dans un débat philosophique et on n'avance pas dans l'objectivation de la situation. [...] 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. [...] C'est vrai que le mandat est plus construit sur les indicateurs que sur les constats quotidiens. » - Négociatrice SUD*

Cela explique la volonté de certains syndicats (SUD en tête) d'obtenir de la part de la Direction un nombre important d'indicateurs. Lors de la négociation, nous avons pu assister à des discussions sur la création de nouveaux indicateurs, ou la suppression ou modification d'anciens indicateurs, témoignant de cette volonté

d'objectiver les inégalités. Ainsi, le calcul d'un indicateur sur les promotions des personnes à temps partiel a fait l'objet de revendications de la part de SUD, qui estimait que ce calcul, intégrant des temps partiels seniors ayant des promotions automatiques en fin de carrière, ne permettait pas d'identifier les inégalités : les temps partiels seniors ont donc été ôtés des effectifs à temps partiel.

Notons que, dans certains cas, la profusion d'indicateurs a effectivement permis de diagnostiquer des inégalités que la Direction n'avait pas forcément identifiées – ou voulu identifier. Ainsi, en croisant trois indicateurs (pourcentage de femmes parmi les bénéficiaires de primes exceptionnelles, pourcentage de contractuels parmi ces bénéficiaires, pourcentage de femmes parmi les contractuels), SUD a montré lors de la négociation qu'il avait pu y avoir des inégalités dans la distribution de ces primes. La Direction, en croisant uniquement deux indicateurs (pourcentage de femmes parmi les bénéficiaires de primes exceptionnelles, et pourcentage de femmes dans la population globale) n'avait pas identifié cette inégalité<sup>8</sup>. Cet exemple illustre cette fois un apprentissage très réussi de la part de ce syndicat au niveau national. En effet, croiser trois indicateurs nécessite une assez grande professionnalisation sur le sujet (dimension psycho-cognitive). Dans d'autres cas, c'est l'évolution des indicateurs qui est mobilisée pour identifier une dégradation ou au contraire une amélioration de la situation (par exemple, en matière de féminisation des recrutements).

Finalement, la négociation de l'accord de 2014 a abouti à la reconduction de l'essentiel des indicateurs définis dans celui de 2011, en modifiant cependant leur présentation de façon à alléger le rapport (par exemple, en condensant plusieurs indicateurs au sein d'un même tableau).

On constate donc que les syndicats et la Direction utilisent bel et bien les indicateurs pour identifier des situations d'inégalité. En cela, la dimension rationnelle du dispositif, qui renvoie au point de vue des concepteurs, c'est-à-dire ici au point de vue du législateur qui a souhaité faire du RSC un outil au service de la détection des inégalités, persiste bel et bien au moment de l'appropriation.

---

<sup>8</sup> Les contractuels ont plus bénéficié de prime que les fonctionnaires, donc il valait en effet mieux utiliser comme comparaison le pourcentage de femmes parmi les contractuels, plutôt que le pourcentage de femmes parmi la population globale.

### **3.3. Les indicateurs, un enjeu d'accès aux informations dans le cadre d'une relation de pouvoir**

Cependant, le souhait de diagnostiquer les inégalités d'un côté (syndicat) et celui de réduire le temps passé à la présentation des bilans de l'autre (Direction) ne constituent pas les seuls facteurs à l'œuvre dans cette discussion autour des indicateurs. En effet, il semble qu'ils cristallisent des enjeux de pouvoir.

Le premier enjeu de pouvoir observé réside dans l'accès à l'information. Les indicateurs chiffrés représentent des informations auxquelles des syndicats peuvent vouloir avoir accès, éventuellement pour d'autres négociations, et que l'entreprise peut vouloir garder pour elle, pour des raisons politiques. Nous pouvons illustrer ce point par l'exemple de la déclinaison des indicateurs par statut (contractuels et fonctionnaires). En 2011, la Direction avait refusé de fournir la déclinaison des indicateurs par statut, sur l'argument de la difficulté de la comparaison entre les deux statuts. En 2014, la Direction a accepté de fournir cette déclinaison. Il s'est avéré au cours de différents entretiens et séquences d'observation que la crainte principale de l'entreprise en fournissant ces indicateurs était que les syndicats regardent plus les éventuelles disparités de salaire entre contractuels et fonctionnaires que les inégalités salariales entre femmes et hommes (« *On ne veut pas les monter les uns contre les autres.* » - *Directrice Égalité professionnelle* ; « *Les gens pensent que c'est toujours mieux chez l'autre : les contractuels nous disent 'les fonctionnaires ont ça ça ça', les fonctionnaires nous disent 'les contractuels ont ça ça ça'* » - *Responsable Rétribution*). Ce risque ne s'est cependant pas réalisé, les débats portant bien sur la différence de rémunération entre les femmes et les hommes dans le cadre des discussions sur l'égalité professionnelle. Cet exemple illustre l'enjeu d'accès à l'information que représentent les indicateurs.

Un autre exemple peut ici être donné. Si la seule recherche d'objectivation des inégalités était à l'œuvre, les syndicats auraient sûrement intérêt à donner un accès le plus large possible aux indicateurs, et plus généralement aux discussions sur l'égalité professionnelle. Pourtant, certains syndicats cherchent au contraire à restreindre cet accès aux seuls syndicats signataires de l'accord. Comme évoqué *supra*, de 2011 à 2014, les indicateurs conventionnels n'étaient présentés qu'aux syndicats signataires, lors des commissions de suivi – les syndicats non signataires

mais représentatifs au niveau local ayant accès uniquement aux indicateurs légaux, une fois par an, lors de la commission Égalité professionnelle du CE. Lors de la négociation, les syndicats non signataires de l'accord précédent (CGT et CFE-CGC) se sont plaint de ce fonctionnement, alors que la CFDT, signataire de l'accord, y tenait. Or, le décret n° 2011-822 a imposé l'intégration des indicateurs conventionnels dans la présentation à la commission Égalité professionnelle du CE, incluant les syndicats représentatifs, même non signataires de l'accord. Les syndicats signataires perdaient donc une première « prime aux signataires » (Négociatrice CFDT). En parallèle, la Direction a proposé lors de la négociation de 2014 de remplacer les commissions de suivi (réservées aux signataires) par des « conseils locaux », ouverts à tous les syndicats locaux, même non représentatifs et non signataires, et dédiés à la définition du plan d'action local. Plusieurs syndicats y ont été favorables, dont certains posant comme condition que seuls les syndicats représentatifs y soient représentés. Mais la CFDT a refusé qu'il n'y ait pas d'instance réservée aux seuls signataires, en faisant même une raison de non-signature.

*« On a essayé de faire le blocage jusqu'au bout sur les syndicats représentatifs et signataires. L'accord VPP (vie privée – vie professionnelle) on n'avait pas signé parce qu'il n'y avait pas de prime aux signataires, donc c'est une position de la CFDT. » - Négociatrice CFDT*

Finalement, le conseil local a bien été créé, mais est devenue une instance supplémentaire, les commissions de suivi réservées aux signataires étant conservées, par peur d'une non-signature de la CFDT qui avait une représentativité élevée en 2014 (21,85 % aux élections de 2011).

Ce second exemple souligne l'importance de l'accès aux informations chiffrées, qui constitue pour certains syndicats une forme de « prime aux signataires », et illustre par ailleurs l'importance des « mandats » dans les négociations (Lempereur, 2016).

Le second enjeu de pouvoir observé est fortement structuré par le fait que la négociation sur l'égalité professionnelle ne constitue pas une négociation de conflit, du fait de son caractère consensuel, mais une négociation dont le rapport de force s'inscrit dans la durée.

*« La stratégie c'est que l'accord Égalité pro pèse sur les autres négociations. [...] Oui voilà, il y a des entreprises par exemple où il y a des grèves sur le salaire. Sur l'égalité pro non. Donc le rapport de force on le construit dans la durée. C'est pour ça qu'il ne faut pas rester silencieux entre deux négociations. » - Négociatrice SUD*

On peut supposer ici que les indicateurs, et la fréquence à laquelle ils sont présentés, permettent justement de construire ce rapport de force dans la durée, en imposant à l'entreprise une forme de transparence sur le sujet, avec des publications de chiffres très régulières. Cela formerait une hypothèse complémentaire d'explication de l'importance attachée par les syndicats aux commissions de suivi et à leur fréquence.

La dimension socio-politique de la perspective appropriative nous paraît ici précieuse pour interpréter ce phénomène. En effet, nous voyons ici que le dispositif du RSC fait l'objet d'une forme de détournement, *« dans le cadre de stratégies d'influence ou bien comme argument rhétorique, support de légitimation de l'action »* (Grimand, 2012, p. 243) : les indicateurs du RSC peuvent devenir à la fois des « armes » dans les mains des syndicats (d'où le souhait de l'entreprise de ne pas leur fournir les indicateurs déclinés par statut par exemple), et des arguments qui légitiment leurs actions en faveur de l'égalité professionnelle.

Plus encore, il semble que ces jeux de pouvoir permettent d'illustrer à la fois la dimension socio-politique de la perspective appropriative des dispositifs de gestion, et les propos de Desrosières sur les nécessaires négociations préalables à une quantification (2008a, *cf. supra*).

## **4. Discussion**

Cette recherche a permis de montrer en quoi les indicateurs du RSC, loin de n'être qu'un reflet neutre de la réalité, sont en fait issus d'une négociation faisant intervenir le souhait de diagnostiquer les inégalités pour mieux les corriger, mais également le souhait pour les syndicats de s'affirmer dans un rapport de force avec la Direction, que ce soit pour accéder à des informations ou pour maintenir le rapport de force entre deux négociations triennales.

Sur le plan théorique, ces éléments forment tout d'abord une illustration des travaux de Desrosières sur les négociations préalables aux opérations de quantification. Ils montrent en effet que les indicateurs sont le fruit de discussions, de luttes, d'échanges entre acteurs partiels qui ont leurs intérêts en vue. Notre travail permet cependant d'enrichir la sociologie de la quantification en la complétant avec la perspective appropriative et ses trois dimensions. En effet, la question de l'appropriation est peu présente dans les travaux de Desrosières. Or, mobiliser la perspective appropriative permet de souligner que les conventions sous-jacentes à la quantification de l'égalité professionnelle se comprennent sur trois plans : rationnel, psycho-cognitif et socio-politique (Tableau 3). Nous montrons ainsi comment la Direction, les syndicats et les correspondants, tout en cherchant à respecter l'objectif assigné aux indicateurs (diagnostiquer les inégalités), s'approprient ce dispositif en fonction de leurs propres enjeux, de la relation de pouvoir qui les lie aux autres, et de l'apprentissage qu'ils ont pu faire de ce dispositif.

	<b>Acteurs</b>	<b>Caractéristiques/illustration par le cas étudié</b>
<b>Rationnelle</b>	Finalité attribuée par le législateur	Utiliser le RSC comme un outil au service du diagnostic des inégalités Lors de la négociation au niveau central, cet objectif est bien rempli
<b>Psycho-cognitive</b>	Direction Syndicats  Puis Correspondants EP	Apprendre à utiliser le RSC pour identifier des inégalités, ou des pistes d'action Si les syndicats au niveau central semblent effectivement professionnalisés, les correspondants au niveau local disent ne pas parvenir à utiliser le RSC dans ce but
<b>Socio-politique</b>	Direction Syndicats	Le RSC cristallise des enjeux de pouvoir au niveau central (lors de la négociation notamment) : il est utilisé pour avoir accès à des informations sur d'autres sujets que l'EP, et pour construire un rapport de force dans la durée

*Tableau 3 : Illustrations des différentes dimensions de la perspective appropriative dans le cas étudié*

Cela souligne finalement à la fois les enjeux et les limites du reporting social en contribuant à la suite de Desrosières à déconstruire le mythe de la quantification rationnelle, objective et neutre.

Notre travail enrichit également la perspective appropriative des dispositifs de gestion en soulignant l'imbrication des différentes dimensions et le fait qu'elles peuvent orienter l'appropriation vers des logiques contradictoires, un phénomène

peu étudié par les travaux mobilisant ce cadre. Ainsi, alors que la dimension psychocognitive invite à la professionnalisation des acteurs sur l'utilisation du RSC, la dimension socio-politique réduit l'importance de cette professionnalisation en transformant le RSC en une voie d'accès à l'information. Notre travail illustre par ailleurs l'importance des différentes dimensions de cette perspective appropriative, puisqu'ici la dimension rationnelle que la loi incarne n'épuise qu'une partie de ce dispositif. Par ailleurs, cette recherche donne à voir un pont entre la dimension socio-politique et les luttes de pouvoir évoquées par Desrosières dans le cadre de la définition des indicateurs.

Sur le plan managérial, ce travail permet de souligner l'importance de la négociation dans la définition et l'utilisation des indicateurs, et la nécessaire formation des représentants syndicaux mais également de la Direction dans la mobilisation de ces chiffres.

Enfin, sur le plan empirique, ce travail éclaire un pan important (le diagnostic des inégalités) d'un sujet central pour les entreprises aujourd'hui (l'égalité professionnelle), et offre une illustration de la façon dont le reporting sociétal (Aron et Chtourou, 2014) est utilisé.

## **Conclusion**

Cependant, cette recherche présente des limites qui ouvrent de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, il s'agit d'une étude de cas unique, avec un potentiel de généralisation faible : mobiliser une étude multi-cas pourrait permettre de généraliser les résultats. Pour des recherches ultérieures, il semblerait de plus intéressant de se pencher sur l'utilisation plus globale des rapports légaux (bilans sociaux, bilans de formation...) et du reporting sociétal par les syndicats et les Directions des Ressources humaines. Cela permettrait de monter en généralité sur l'utilisation de la quantification dans le dialogue social.

## Bibliographie

- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y. (dir.), *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, p. 245-290.
- Andrien L. (2014), « Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, vol. 2, n° 116, p. 92-94.
- Aron S. et Chtourou (2014), « Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ? », *Gestion 2000*, vol. 1, n° 31, p. 91-115.
- Bancel-Charensol L. et Jougleux M. (2004), « L'impact des outils de gestion sur le travail en 'front-office' », *Travail et Emploi*, n° 99, p. 81-97.
- Boubaker S., Dang R. et Nguyen D.K. (2014), "Does Board Gender Diversity Improve the Performance of French Listed Firms?", *Gestion 2000*, vol. 1, n° 31, p. 259-269.
- Boussard V. (2009), « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychologie*, vol. 2, n° 8, p. 37-52.
- Bruna M.G., Montargot N. et Peretti J.-M. (2017), "Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité. Quelques pistes de réflexion et de recherche », *Gestion 2000*, vol. 34, n° 5, p. 433-462.
- Carton S., de Vaujany F.-X., Perez M. et Romeyer C. (2006), « Vers une théorie de l'appropriation des outils de gestion informatisés : une approche intégrative », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 159-179.
- Chiapello È. et Gilbert P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*, Paris : La Découverte.
- 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, p. 34-49.
- Contrepois S. (2014), « La démocratie, une question de genre ? », *Politiques de communication*, 1 : 2, 113-144.
- Cossette M., Lépine C. et Raedecker M. (2014), « Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH », *Gestion*, vol. 4, n° 39, p. 44-54.
- Cristofalo P. (2014), « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, n° 18, p. 133-146.
- Crozier M. et Friedberg E. [1977] (1981), *L'Acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Points (2<sup>ème</sup> édition).
- 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.

- de Vaujany F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, vol. 3, n°9, p. 109-126.
- Desrosières A. [1993] (2000), *La Politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris : La Découverte.
- Desrosières A. (2001), « Entre réalisme métrologique et conventions d'équivalence : les ambiguïtés de la sociologie quantitative », *Genèses*, vol. 2, n° 43, p. 112-127.
- Desrosières A. (2008a), *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique 1*, Paris : Presses de l'École des Mines.
- Desrosières A. (2008b), *Gouverner par les nombres. L'argument statistique 2*, Paris : Presses de l'École des Mines.
- Dodier N. (2009), *Penser un régime d'évaluation de la recherche scientifique*, [en ligne] <http://evaluation.hypotheses.org/files/2009/05/dodier-regime-devaluation.pdf>.
- Espeland W.N. et Stevens M.L. (1998), « Commensuration as a social process », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 313-343.
- Eyraud C. (2013), « Mesurer l'action publique par des indicateurs. Systèmes de valeurs et jeux de pouvoirs », in Chiapello È. et Gilbert P., *Sociologie des outils de gestion*, Paris : La Découverte, p. 183-196.
- Ferrary M. (2013), « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 61, p. 70-89.
- 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*, vol. 2, n°14, p. 59-70.
- Ghaffari S., Misset S., Pavis F. et Ponnet M. (2013), « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi*, n°133, p. 5-12.
- Gilles M. (2016), « Des chiffres pour quels usages ? Tensions autour des statistiques de santé au travail », *Terrains & Travaux*, vol. 1, n° 28, p. 131-151.
- Grimand A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, vol. 4, n°54, p. 237-257.
- Grimand A. (2016), « La prolifération des outils de gestion : quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? », *Recherches en Sciences de gestion*, vol. 1, n° 112, p. 173-196.
- Igalens J. (2004), « L'évaluation des rapports de développement durable », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 152, p. 151-167.
- Igalens J. et Peretti J.-M. (2016), *L'Audit social*, Paris : Eyrolles.

- IGAS – Inspection générale des affaires sociales (2016), *Évaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes*, Rapport établi par Étienne Marie et France Mochel, juillet 2016.
- Kovach K.A., Hughes A.A., Fagan P. et Maggitti P.G. (2002), “Administrative and Strategic Advantages of HRIS”, *Employment Relations Today*, vol. 29, n° 2, p. 43-48.
- 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, p. 25-43.
- Laufer J. (2014), *L'Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- Laval F., Guilloux V. et Kalika M. (2005), « L'intranet RH : de l'E-RH au Knowledge Management : Une rétrospective de 1998 à 2005 », in Kalika M., Guilloux V., Laval F. et Matmati M. (coord.), *E-RH : réalités managériales*, Paris, Vuibert, p. 161-171.
- Lempereur A. (2016), « Négociateur en confiance », *Gestion 2000*, vol. 1, n° 33, p. 105-129.
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Working papers*, ESSEC.
- Martory B. (2018), *Contrôle de gestion sociale. Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*, Paris, Vuibert.
- Meron M., Okba M. et Viney X. (2006), « Les femmes et les métiers : vingt ans d'évolutions contrastées », *Données sociales – La Société française*, p. 225-234.
- Meurs D. et Ponthieux S. (2006), « L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser ? », *Économie et Statistique*, n°398-399, p. 99-129.
- Milewski F. (2010), « Pourquoi les politiques publiques sont-elles si peu suivies d'effets ? Quelques interrogations », *Revue de l'OFCE*, vol. 3, n° 114, juillet 2010.
- Minni C. (2015), « Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents », *DARES Analyses*, n° 17.
- Moison J.-C. (2005), « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in Lorino P. et Teulier R. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, « Recherches », p. 239-250.
- Oiry E. (2012), « La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription », *@GRH*, vol. 4, n° 5, p. 11-44.
- 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*, 423-460.

- Reynaud J.-D. [1989] (1997), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin (2<sup>ème</sup> édition).
- Rojot J. [1994] (2006), *La Négociation*, Paris, Vuibert.
- Silvera R. (2009), « L'égalité de genre dans le syndicalisme : quelques expériences européennes », *Informations sociales*, vol. 1, n°151, p. 62-70.
- Strauss A. (1992), *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Textes réunis et présentés par Baszanger I., Paris, L'Harmattan.
- Yin R. [1984] (1989), *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Series, London, Sage.