Négocier en entreprise l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : Expérience et bilan d'une incitation à la négociation locale

Anne Bustreel, Sylvie Célérier, Martine Pernod-Lemattre

▶ **To cite this version:**

Anne Bustreel, Sylvie Célérier, Martine Pernod-Lemattre. Négocier en entreprise l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : Expérience et bilan d'une incitation à la négociation locale. Chroniques du Travail, 2019, 9, pp.156-183. halshs-03781173

HAL Id: halshs-03781173
https://shs.hal.science/halshs-03781173

Submitted on 20 Sep 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Négocier en entreprise l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : Expérience et bilan d'une incitation à la négociation locale

Anne Bustreel,
Université de Lille-Clersé UMR 8019

Sylvie Célérier,
Université de Lille-Clersé UMR 8019

Martine Pernod - Lemattre,
Université de Lille-Clersé UMR 8019

La loi Roudy du 13 juillet 1983 a imprimé un mouvement décisif au traitement des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes. Constatant l'inefficacité de l'inscription dans le Code du Travail depuis 1972 du principe « à travail égal salaire égal », elle invitait à examiner, en amont, les discriminations qui empêchaient les femmes à accéder à des emplois équivalents à ceux des hommes. C'est-à-dire des mécanismes puissants, mais discrets de reconstruction constante des inégalités de genre au travail que l'on pense aujourd'hui comme discriminations indirectes. Elle posait par ailleurs que les inégalités – pour structurantes qu'elles soient – restent opaques aux acteurs. Leur dévoilement imposait donc des opérations spécifiques. Le rapport de situation comparée (RSC) que la loi rendait obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés portait ainsi une double mission : identifier, par comparaison, des sources d'inégalités dans l'accès aux emplois (embauche, formation, promotion, temps de travail, ancienneté, etc.) et produire une base de discussion entre les acteurs de terrain sur les correctifs à apporter. La loi Roudy – et c'est son originalité – mettait donc en branle trois registres distincts qu'elle espérait voir articulés et cumulés : un registre législatif, un registre conventionnel et un registre de quantification. La longue série de textes sur l'égalité professionnelle qui lui ont fait suite ont conservé ce triptyque en assortissant le registre conventionnel d'obligations et de sanctions de plus en plus fermes et en raffinant l'appareil de mesures initial du RSC (Encadré 1).

Au-delà de son intérêt propre pour la lutte contre les inégalités de genre au travail, la loi Roudy a d'une certaine façon initié une régulation des relations de travail originale, devenue courante aujourd'hui. Lors de la grande conférence sociale du 9 et 10 juillet 2012 qui prônait la réforme par la négociation, Michel Sapin (Ministre du travail de 2012 -2014) la présentait comme « *une méthode à la française de dialogue social, qui combine démocratie sociale et démocratie politique* ». Plus tard, le rapport de Jean-Denis Combrexelle en a précisé la teneur : « *À la loi de fixer les grands principes du travail et de l'emploi, aux accords de branche de fixer l'ordre public conventionnel et aux accords d'entreprise de définir en priorité le droit conventionnel du travail sur tous les sujets qui ne relèvent pas de l'ordre public* » (Combrexelle, 2015, p. 91). La « Loi travail » du 8 août 2016 qui introduit la primauté de l'accord d'entreprise sur l'accord de branche en donne une interprétation extrême que les « ordonnances Macron » de 2017 ont confirmée. Pour les tenants de la doctrine, celle-ci modernise efficacement un droit du travail jugé trop pyramidal et inapte à prendre en compte les spécificités locales ou de secteur d'activité (Jobert et al., 2017). Les débats qui ont accompagné et suivi la mise en œuvre de la réforme des 35 heures du 13 juin 1998, dite loi Aubry, ont particulièrement insisté sur ce dernier point. Les détracteurs s'inquiètent, eux, d'un risque sérieux de dérégulation du droit public et d'hétérogénéité des règles auquel elle conduit.

Encadré 1 : une succession de lois entre 2001 et 2014 encadrant l'activité conventionnelle sur l'égalité professionnelle

Les controverses que la loi Roudy a fait naître n'ont pas tant porté sur les risques d'une inversion des normes très discutés notamment à l'occasion de la Loi travail. Elles expriment plutôt un doute sur

l'efficacité même du droit conventionnel à corriger les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes. Dès les premiers accords, en effet, deux écueils majeurs ont été identifiés par les sciences sociales, constamment confirmés par la suite (Doniol-Shaw et al., 1989 ; Laufer, 1992 ; Junter, 2004). Premier problème, le droit conventionnel suppose un engagement des partenaires et une volonté de lutter contre les inégalités qui font notoirement défaut pour ce qui concerne l'égalité professionnelle. Les inégalités dont les femmes pâtissent ne sont pas seulement difficiles à identifier, elles sont rarement considérées comme parfaitement illégitimes par les acteurs censés y remédier. Second problème, le renvoi à la négociation locale soumet l'objet de la négociation – ici la situation des femmes dans l'entreprise – aux priorités de cette dernière, c'est-à-dire à des impératifs de rentabilité économique ou de notoriété. L'appel à la main-d'œuvre féminine dans le BTP dans une situation de fortes tensions sur les recrutements en donne un exemple parmi beaucoup d'autres. Comme Jacqueline Laufer l'a bien montré, ces doutes et interrogations sur l'effectivité de la négociation locale constituent un fil rouge de la littérature sur le thème (Laufer, 2014).

Cette contribution s'inscrit dans ce sillon profond de la littérature et mobilise les données d'une recherche en cours sur la négociation de l'égalité professionnelle en France : *Collective Agreement on Gender Equality* (CAGE) financée par l'Agence Nationale de la recherche (ANR) (Encadré 2). L'originalité de notre démarche est de proposer une vue représentative de la situation française, là où les études antérieures ou récentes s'appliquent à des échantillons plus ou moins larges d'entreprises. Cette représentativité est obtenue par un appariement statistique de deux bases distinctes. La première – la base d@accord – contient la liste exhaustive de tous les textes produits entre 2005 et 2016 à l'occasion d'une négociation, quel qu'en soit l'objet, et qui sont obligatoirement déposés dans l'une des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), le ministère du Travail assurant la gestion globale de la base. La seconde est l'enquête REPONSE, ici, dans son édition 2010-11. Bien connue des spécialistes des relations professionnelles, cette enquête, représentative des établissements de plus de 10 salariés, vise un état de lieux des instances de représentations du personnel (IRP), des acteurs de la direction engagés dans la négociation et du fonctionnement global des négociations sur les différents objets codifiés par la loi dont fait partie l'égalité professionnelle entre femmes et hommes. S'y ajoutent des informations précises sur les caractéristiques économiques des établissements et sur les entreprises dont ils dépendent ainsi que sur les caractéristiques de leur main-d'œuvre. L'appariement de ces deux sources enrichit considérablement la base d@accord dont les variables restent fort limitées et qui n'enregistre aucune information sur les établissements ou entreprises signataires pas plus que sur leur main-d'œuvre.

Autre sphéricité de notre recherche, la combinaison d'approches scientifiques distinctes qualitatives et quantitatives de même que disciplinaires (économie, économétrie, histoire et sociologie). Les analyses quantitatives menées y sont étroitement articulées à des investigations approfondies en entreprise ou établissement. Précisément, ces derniers sont sélectionnés en fonction de critères dégagés par l'analyse quantitative et reposent sur des entretiens menés auprès des responsables des services RH. Cette partie qualitative de la recherche est encore en cours et, hormis quelques incises illustrant le propos, nous nous concentrerons ici sur les résultats de la démarche quantitative et plus précisément sur deux aspects qui ponctueront le propos. La première partie constatera à la suite de maintes études la relative atonie de la négociation sur l'égalité professionnelle en France, trente-cinq ans après la loi Roudy. Elle tentera d'affiner le constat en se demandant si cette atonie est le produit de comportements homogènes des établissements ou s'il est possible d'identifier de la variété permettant de mieux comprendre l'impact du cadre juridique. Quatre types de comportement seront dégagés à cette occasion qui concrétiseront la norme française en matière de production de textes sur l'égalité professionnelle, un peu meilleure que ne le laissent supposer les recherches. Ces différents types caractériseront également les établissements qui dérogent à cette norme pour le meilleur et pour le pire. La seconde partie cherchera les caractéristiques des établissements adoptant tel ou tel comportement au regard de l'égalité professionnelle. La taille des établissements et ce qu'elle suppose quant à la structuration des relations professionnelles jouent, on le verra, un rôle primordial. D'autres traits cependant confirmeront l'importance propre de cette structuration, quelle que soit la taille de l'unité.

Encadré 2 : *Collective Agreement on Gender Equality* (CAGE)

I- UNE ATONIE EN TROMPE L'ŒIL

En première analyse, le recensement des textes conventionnels sur l'égalité professionnelle déposés dans les DIRECCTE entre 2005 et 2016 a de quoi alimenter les doutes sur l'efficacité des dispositions légales en la matière. En 2016, 9 % seulement d'entre eux faisaient mention de l'égalité professionnelle (courbe 1 de la Figure 1) et 6 % y étaient exclusivement consacrés (courbe 2 de la Figure 1).

Figure 1 : Évolution du nombre de textes conventionnels sur l'égalité professionnelle déposés entre 2005 et 2016

Les doutes s'accroissent pour ce qui concerne la dynamique espérée du droit conventionnel. La modeste progression des textes faisant mention ou étant consacrés à l'égalité professionnelle depuis 2005 semble en effet bien plus devoir au droit législatif qu'aux négociations locales. La progression des textes faisant mention de l'égalité professionnelle (courbe n° 1, Figure 1) suit nettement la loi de 2010[1] et celle des textes qui y sont exclusivement consacrés, la loi de 2012 (courbe n° 2, Figure 1). Notons également la déconnexion entre négociation sur l'égalité professionnelle et dynamique conventionnelle globale. La forte progression de cette dernière entre 2005 et 2010 (voir tableau de données de la figure 1) ne se traduit que faiblement sur les deux courbes. Ce constat sévère est largement partagé par la littérature, notamment par une étude récente d'ampleur sur le sujet (Pochic, 2019), en ajoutant le caractère formel de la plupart des accords déposés, les limites des indicateurs du rapport de situation comparé (quand il existe) et l'absence quasi généralisée de budget dévolu malgré l'obligation en la matière (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017 ; Pochic et al., 2018 ; Bucher et al. 2018 ; Giordano, 2018). Bref, la prise de conscience des acteurs sur les discriminations dont pâtissent les femmes au travail semble se faire attendre ! En écho, rappelons que les femmes touchent 18,5 % de moins que les hommes en équivalent temps plein (Insee – Données 2015) parmi lesquels la discrimination pure compterait pour quelque 10 % d'après le ministère du Travail (Chamkhi et Toutlemonde, 2015).

Les analyses de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) sur les négociations en entreprise (ou dans leur(s) établissement(s) en 2016 apportent quelques nuances à ce sombre diagnostic. Elles montrent que, si l'égalité professionnelle est pour moitié moins négociée en entreprise que les salaires et les primes, elle l'est en revanche bien davantage que des thèmes aussi importants et urgents que les conditions de travail (englobant les questions de santé au travail) ou la gestion des âges et des plans de restructuration (Dares, 2018). Les données de ces analyses, fondées sur l'appariement des données de l'enquête ACEMO (Activités et conditions d'emploi de la main-d'œuvre) et la base d@accord sont reprises dans le Tableau 1. Même si elles ne concernent que la dernière année de notre échantillon d'établissements, elles proposent cependant une vue précise du contexte global de la négociation en entreprise par thème.

D'autres nuances sont apportées par quelques travaux monographiques de situations d'entreprise particulière. Coron et Pigeyre par exemple – analysant il est vrai une entreprise très en pointe sur l'égalité professionnelle - décrivent des effets peu visibles, mais patents, de la sensibilisation à l'égalité professionnelle (Coron, 2018 ; Coron et Pigeyre, 2018). Hors de la négociation, des dispositifs incitatifs à l'embauche ou la formation des femmes se mettent en place qui modifient les pratiques et raffermissent la légitimité de la cause. Cette légitimité progressivement acquise par une question qui en était dépourvue avant 1983 ainsi que de possibles effets d'apprentissage, fussent-ils en résonnance

1. Le titre IV de cette loi porte sur l'« égalité entre les hommes et les femmes » et introduit, à compter de janvier 2012, des sanctions pour les entreprises de plus de 50 salariés non couvertes par un accord ou un plan d'action de janvier 2012. [encadré 1].

avec les intérêts immédiats des entreprises, sont concédés même pour les analyses les plus critiques. Le diagnostic le plus partagé se résume donc ainsi : peu de résultats visibles, mais une situation toutefois améliorée. Un diagnostic ambivalent donc selon l'angle adopté en verre à moitié plein, verre à moitié vide !

Tableau 1 : Négociation et accords par thème en 2016 données et analyse reprises de (Dares, 2018)

Les données brutes de la base d@accord semblent donc témoigner d'un effet sensible du cadre législatif. C'est le registre conventionnel qui pose problème. D'autant que les textes enregistrés ayant, exclusivement ou non, trait à l'égalité professionnelle n'exprime pas, terme à terme, la plus ou moins forte vitalité de l'activité conventionnelle sur le thème. En effet, les textes peuvent être des plans d'actions qui signifient soit l'absence de négociation soit un échec de celle-ci. En 2016, quelque 10 % des textes déposés étaient de ce type, en baisse de près de la moitié par rapport à 2005 (18 %)[2] En 2016 à la très grande majorité des textes déposés étaient des accords (80 %). Quoi qu'il en soit, rappelons-le, le nombre de textes déposés sur l'égalité professionnelle reste faible. Si quelques établissements non assujettis à l'obligation de négocier sur cet objet s'y engagent malgré tout (3,5 %[3] des établissements ayant au moins déposé un texte quel en soit l'objet), ils sont bien plus nombreux à y déroger quand ils devraient s'y plier au regard de la loi (25 %). Le Tableau 2 présente les caractéristiques les plus marquantes de ces derniers, comparées à celles des établissements qui ont déposé au moins un texte citant l'égalité professionnelle. On y constate la prépondérance des plus petites unités indépendantes et opérant plus souvent sur des marchés locaux et régionaux. La part des femmes dans la main-d'œuvre de ces établissements est également intéressante à noter. Les établissements dans lesquelles elles sont minoritaires (moins d'un tiers des effectifs) et ceux dans lesquelles elles sont nettement majoritaires (plus de 75 % des effectifs) ont significativement tendance à ne pas déposer de texte. Autrement dit, les comportements sont plus vertueux dans les unités les plus mixtes. Ce constat est dommageable pour le gros tiers de non-déposants où les femmes sont majoritaires et sans doute moindrement qualifiées. C'est là pourtant où les fruits d'une négociation sur l'égalité professionnelle seraient les plus à attendre.

Tableau 2 : Caractéristiques des établissements assujettis selon qu'ils ont déposé ou non au moins un texte sur l'EP

Ne considérant à présent que les établissements qui ont déposé au moins un texte mentionnant l'égalité professionnelle, on cherche à savoir si l'atonie observée renvoie à un comportement généralisé des établissements ou à des pratiques plus contrastées. Nos analyses reposent sur une classification ascendante hiérarchique[4] mobilisant six indicateurs. Ces derniers typent la production de textes des établissements issus ou non de la négociation. Le nombre de textes mentionnant l'EP et le nombre de ceux lui étant exclusivement consacrés caractérisent l'intensité de cette production. S'y ajoute un indicateur de réactivité par rapport à la loi du 9 septembre 2010 que nous pouvons seule considérer compte tenu de l'édition de l'enquête REPONSE utilisée. La part des accords et des plans parmi les textes mentionnant l'égalité professionnelle précise le comportement des entreprises et enfin le nombre global de textes déposé quel qu'en soit l'objet mesure le dynamisme – ou au contraire l'inertie – de la négociation dans l'établissement. On peut en effet faire l'hypothèse que la négociation sur l'égalité professionnelle sera d'autant plus intense que le contexte de négociation est énergique. Les résultats de la classification sont présentés dans le Tableau 3.

L'analyse a aisément dégagé quatre types de production de texte(s) ce qui porte à privilégier l'hypothèse d'une variété de traitement des questions d'égalité professionnelle plutôt qu'une uniformité. Quatre traitements donc que les valeurs prises, pour chaque type, par les 6 critères sélectionnés permettent de préciser. Le groupe n° 2 dont les valeurs sont grisées dans le Tableau 3 (Groupe 2) retient immédiatement l'attention. Il rassemble le plus grand nombre d'établissements et

[2] De ce point de vue, les choses changent à compter 1 er janvier 2013, avec l'obligation de négocier en amont de tout plan d'action qui signale alors l'échec de la négociation (cf détails dans l'encadre 1).

3. Toutes les valeurs sont pondérées.

[4] L'objectif de cette technique statistique est de constituer des classes qui, tout à la fois, rassemblent des situations les plus proches au vu des variables retenues et les plus éloignées possible entre les classes.

compose à ce titre la valeur modale de la série qui exprime en quelque sorte la norme en la matière. Le détail que présente le Tableau 3 suggère des pratiques un peu plus favorable à l'égalité professionnelle que ce que décrivent les recherches sur le thème et notamment la dernière en date (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017 ; Pochic et al., 2019). En moyenne, ces établissements ont déposé quatre textes au cours des onze années couvertes par la base d@accord (précisément 3,7) dont l'un concerne exclusivement l'égalité professionnelle. En ce sens, ils ont respecté les obligations légales sur le thème pour la période considérée et notamment le délai imparti par la loi de 2010 [encadré 1]. Ils ont par ailleurs majoritairement préféré établir des accords (85 % des textes déposés) que des plans d'action. Certes ces accords peuvent être formels, mais on peut considérer que des négociations sur la situation des femmes, ont, bon an mal an, eu lieu dans un contexte conventionnel relativement dynamique tel que mesuré par le nombre de textes déposés quel qu'en soit l'objet (42 textes en moyenne].

Tableau 3 : 4 groupes d'établissements distingués par la classification hiérarchique ascendante sur 6 variables actives

Les établissements du **groupe n° 3** ne se situent pas très loin de cette norme**,** raison pour laquelle on a également grisé ses valeurs bien que plus faiblement que le groupe précédent. Cette « norme bis » est paradoxale. Moins favorable que le groupe modal du point de vue de l'égalité professionnelle, si on considère le retard du dépôt de leurs textes par rapport à la loi de 2010 et le plus petit nombre de textes déposés évoquant ce thème ou lui étant exclusivement consacré (respectivement 1,3 et 0, 4 relativement à 2.8 et 0,9), les accords y sont cependant plus fréquents (90 % contre 85 % pour le groupe 2 et 75 % pour la moyenne de l'ensemble des établissements). La relative atonie de leur contexte conventionnel d'ensemble interroge cependant sur la réalité de leur négociation. Ne serait-ce pas une pratique standardisée de l'égalité professionnelle telle que décrite par les recherches antérieures (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017) ? On peut le craindre. Quoi qu'il en soit, l'association des groupes « norme » et « norme bis » qui rassemble la majorité des établissements (57,7 %) témoigne d'une prise en charge somme toute minimale de l'égalité professionnelle, même si elle est en partie meilleure qu'attendu. Ces observations sont parfaitement cohérentes avec les remarques préliminaires sur l'atonie générale de la négociation sur le thème, notamment pour le groupe « norme bis ».

Face à cette norme globale, les groupes 1 et 4 s'opposent diamétralement : par le bas pour le groupe n° 4 (17,4 %) d'où le terme « retard » qui lui est apposé et par le haut pour le groupe n° 1 d'où le terme « avancé » proposé pour le caractériser. On peut s'étonner de voir ainsi le groupe n° 4 placé sous la norme dans la mesure où les établissements qu'il regroupe ont en moyenne déposé plus de textes que le groupe « norme bis » mentionnant l'égalité professionnelle ou lui étant exclusivement consacrée. C'est que l'importance des plans d'action dans ce groupe (89 % des textes déposés) induit mécaniquement ce plus grand nombre dans la mesure où les plans doivent être renouvelés chaque année si aucun accord ne vient s'y substituer. En ce sens, le nombre moyen de textes déposés dans ce groupe paraît singulièrement faible (2 en moyenne) si l'on considère les onze années de la période considérée. Dernier indice de « retard » de ce groupe, l'apathie du contexte de négociation avec un nombre moyen de dépôts de textes tous objets confondus vingt-sept fois inférieur à celui de l'ensemble des établissements.

Attitude laxiste donc pour ce quatrième groupe dont on peut se demander en quoi les établissements concernés se distinguent du quart des assujettis qui ne déposent aucun texte et dont on a vu plus haut les grands traits. Comparés, ces derniers spécifient d'abord les établissements du groupe 4 par une nettement plus faible présence des femmes dans leurs effectifs (46 % contre un quart environ pour les non-déposants et l'ensemble des déposants (voir Tableau 4). Pour le reste, ils retrouvent les caractéristiques des non-déposants quoi que de façon moins marquée. Leurs effectifs sont plus souvent situés entre 300 et 1000 (25 % contre 13 %), ils sont davantage liés à des groupes (49 % contre 41 %) et interviennent moins sur les marchés locaux (25 % contre 33 %). On voit ici se profiler un effet structure-taille combiné à la composition de la main-d'œuvre qui semble départager des établissements assez proches de part et d'autre du respect de la loi.

Tableau 4 : Comparaison du groupe 4 "retard" issu de la classification et des établissements assujettis qui n'ont pas déposé de texte mentionnant l'EP

Le dernier groupe – groupe 1 – cumule les comportements vertueux traduisant peu ou prou les attentes du législateur en matière d'égalité professionnelle. Il regroupe un quart des établissements qui ont ainsi déposé, avant le délai légal, une dizaine de textes en moyenne dont 2 relèvent exclusivement de l'égalité professionnelle. Le nombre des textes déposés, quel qu'en soit l'objet témoigne par ailleurs d'une expérience élargie de négociation. C'est à ce premier groupe d'établissements que l'on doit du reste la nette progression des accords spécifiques sur l'égalité professionnelle depuis 2013 (Figure 1). Dans un tel contexte, on pourrait s'attendre à ce que la part des accords soit la plus élevée des quatre groupes. Or, bien que supérieure à la moyenne de l'ensemble des établissements, elle reste inférieure à celles des deux groupes typant la norme (80 % contre 85 % pour le groupe 2 et 90 % pour le groupe 3). Les premières explorations des données qualitatives laissent entendre que les plans d'action ne prennent pas ici le même sens que dans le groupe 3 par exemple où ils sont les moins nombreux. Paradoxalement – du moins en première analyse -, ils semblent témoigner de réels enjeux quant à l'objet négocié. Enjeux qui peuvent conduire au refus de conclure la négociation si les attentes – en l'occurrence des représentants du personnel - ne sont pas satisfaites. La chronique des textes montre en effet que ces plans font toujours suite à des accords et les précèdent. On peut dès lors faire l'hypothèse qu'ils traduisent une négociation active et non pas un formalisme minimal tel qu'on l'évoquait pour les accords du groupe 3 « norme bis ».

Au final, les résultats de nos analyses restent ambivalents au regard de l'efficacité des options juridiques incarnées dans la loi de 1983 et celles qui l'ont suivie. On a lieu de mettre en doute cette efficacité en considérant que la norme que ces lois ont contribué à construire a encore peu motivé de textes mentionnant l'égalité professionnelle ou lui étant spécifiquement dédiés. Doute renforcé si on prend en considération les entreprises qui dérogent à leurs obligations en la matière. Pour autant, plus de la moitié des établissements (groupes 1 et 2) fait preuve d'une forte réactivité face à la loi et marque une préférence nette pour les accords relativement aux plans d'action. Notons également le groupe 1, parfaitement conforme à l'esprit des différentes lois et qui entraîne l'essentiel de la dynamique conventionnelle sur l'égalité professionnelle. Nos six indicateurs y cumulent des valeurs positives. Reste à présent à mieux décrire les caractéristiques des établissements des différents groupes et mieux comprendre ce qui les conduit à se distinguer – en mieux ou par défaut – de la norme que l'analyse factorielle a permis d'identifier.

II- LE GAIN D'UNE REGULATION STRUCTUREE DES RELATIONS DE TRAVAIL

Le projet est ici d'identifier les caractéristiques des établissements des différents groupes produits par l'analyse factorielle et particulièrement celles des plus engagés dans l'égalité professionnelle (groupe « avancé »). Pour leur vertu synthétique et comparative, nous avons opté pour un raisonnement toutes choses égales par ailleurs sur la base de modèles de régression logistique multinomiale[5]. Ces modèles évaluent la probabilité de se distinguer du groupe modal (groupe 2) selon certaines caractéristiques des établissements.

Le choix des variables de nos modèles reprend quelques-uns des résultats de la littérature sur thème. Cette dernière met notamment en évidence deux éléments moteurs de l'intensité et/ou de la qualité de la négociation. Premier moteur : un contexte économique porteur favoriserait la négociation sur l'égalité professionnelle (Colling et Dickens, 1998). Pochic (2019) rapporte aussi une plus forte propension à négocier dans les secteurs en croissance et employant une main-d'œuvre qualifiée. Notre premier modèle intègre donc des dimensions de nature économique : taille de l'entreprise que l'on sait

5. L'utilisation d'une régression logistique multinomiale permet de modéliser les probabilités d'appartenance à une catégorie parmi un ensemble de plusieurs alternatives. Elle permet ainsi d'identifier les caractéristiques distinguant les individus appartenant à des catégories différentes, tout en mesurant isolément l'influence de ces caractéristiques. En effet, les probabilités d'appartenance à une catégorie dépendent d'une combinaison linéaire des caractéristiques individuelles.

jouer dans tous types de négociations, la nature du principal marché de l'entreprise échelonnée du local à l'international, l'évolution du volume d'activité de l'établissement et le type d'entreprise à laquelle l'établissement appartient (Groupe ou indépendante). Second moteur : l'implication des partenaires sociaux, c'est-à-dire des représentants de la direction et des salariés, se trouve cœur du processus de négociation. Or, Cristofalo montre les difficultés que rencontrent les syndicats sur le terrain, bien que les centrales syndicales se soient formées sur le sujet (Cristofalo, 2014). Le manque d'unité syndicale et le désintérêt de certains négociateurs pour les questions d'égalité professionnelle sont également pointés (Pochic, 2019). Il arrive donc que les directions n'aient pas d'interlocuteur. Quand elles relèvent de grandes entreprises, fréquemment intégrées à des groupes, ces directions s'engagent plus souvent de manière volontariste et donnent une impulsion décisive à la politique d'égalité professionnelle qui n'est négociée que dans un second temps pour se conformer à la loi. Notre deuxième modèle s'intéresse ainsi aux acteurs de la négociation sur l'égalité. Il en retient les représentants des salariés et le statut des négociateur-rice-s pour les salariés et les caractéristiques du service des relations humaines en termes d'effectif et de place dans la structure du service RH dans l'entreprise pour ce qui concerne les directions. Ce second modèle tient également compte de la plus ou moins forte présence de femmes parmi les représentants des salariés. Plusieurs travaux suggèrent en effet que la présence de négociatrice(s) sur le thème joue favorablement en raison de leur sensibilité à ses enjeux (Pochic et Guillaume, 2013 ; Cristofalo, 2014 ; Pochic, 2019).

Les deux modèles – insistant l'un sur le contexte économique de l'établissement et l'autre sur les caractéristiques des acteurs de la négociation – sont estimés séparément puis combinés en un troisième modèle qui prend donc en compte l'ensemble des variables. Les résultats les plus significatifs de ces analyses sont synthétisés dans le Tableau 5.

Tableau 5 : Résultats (odds ratios) des trois modèles de régression logistique multinomiale

Première remarque, parmi les variables économiques retenues, la taille des établissements et des entreprises auxquelles ils appartiennent, jouent puissamment sur la répartition des établissements entre les différents types de comportements en matière de négociation sur l'égalité professionnelle. Les types « norme bis » et « en retard » (groupes 3 et 4) rassemblent beaucoup plus de petits établissements par rapport à la norme du groupe 2. Cet effet taille est renforcé quand l'entreprise d'appartenance a, elle-même, moins d'effectif. Les mono-établissements de moins de 300 salariés ont ainsi la probabilité la plus forte d'adopter un comportement « en retard ». A l'inverse, le groupe avancé » (groupe 1) réunit les plus grands établissements appartenant le plus souvent à des groupes. La situation économique de l'entreprise est notoirement sans effet, quel que soit le modèle retenu. Notons cependant l'influence du positionnement de marché sur l'appartenance aux groupes les moins engagés dans la négociation sur l'égalité professionnelle (groupes 3 et 4). Les établissements qui n'opèrent pas à l'international y sont surreprésentés.

Les caractéristiques des négociateurs sont, elles, assez structurantes et résistent dans le modèle 3 associant toutes les variables. Les régulations les plus formalisées des relations de travail – c'est-à-dire celles où sont engagés des représentant-e-s ou des mandatés syndicaux – interviennent très nettement dans la répartition entre les groupes. Elle intervient de façon positive pour le groupe « avancé » avec une probabilité de présence des syndicats augmentée de 70 % et de façon négative pour les deux autres où cette probabilité est de - 32 % pour le groupe « norme bis » et - 68 % pour le groupe « retard ». Dans ce dernier groupe, les salariés sont plutôt représentés par des élus du personnel que l'on retrouve cependant dans les plus grands établissements « avancé ». On peut penser que la sous-représentation des délégués syndicaux et la sur-représentation d'élus du personnel dans les discussions ou les négociations sur l'égalité professionnelle s'accompagne d'une moindre expertise dans le traitement de ces questions comme Cristofalo l'a montré (Cristofalo, 2014).

Les régressions mettent encore en relief un effet des « autres situations » pour le groupe avancé » dont la probabilité est augmentée de 63 %. Ces situations traduisent essentiellement les difficultés des

répondant-e-s à l'enquête REPONSE à préciser le statut exact des participants à la négociation sur l'égalité professionnelle dont ils déclarent par ailleurs qu'elle a bien eu lieu. La remarque vaut sans doute pour les plus grandes structures dans lesquelles l'identification des négociateurs est peut-être moins aisée que dans les plus petites unités. Du côté du rôle de la convention collective dans la négociation sur l'égalité professionnelle, elle semble plutôt être mobilisée par le groupe modal que par le groupe le plus avancé. Ce constat affine la caractérisation de la norme que nous avons présentée plus haut. Le moindre usage de la convention collective par le groupe « avancé » s'explique par la plus grande autonomie en la matière dont jouissent les grandes entreprises qui le composent dont l'appartenance à un groupe et la taille internationale de leurs marchés sont les signes. Pour ce qui concerne les négociatrices, les analyses ne dégage aucun effet particulier et ne retrouvent donc pas les hypothèses avancées dans la littérature.

Seconds grands acteurs de la négociation, les services des ressources humaines y sont d'autant plus impliqués que leur taille est importante et qu'ils sont plus facilement identifiables. Le modèle 2 en particulier montre que les établissements du groupe « avancé » disposent de service RH employant le plus grand nombre de salariés (au moins 7). À l'inverse, les effectifs RH des établissements les moins impliqués sont plus faibles. Bien sûr, l'effet taille des RH est fortement corrélé à la taille même des unités. On remarque cependant qu'il se conserve quand la taille des unités est contrôlée : même à taille équivalente, les établissements du groupe « retard » déploient très significativement moins souvent des services RH de grande taille. Or, la taille de ces services va avec des capacités de spécialisation des fonctions et de développement de projets ou de missions spécifiques sur les questions de l'égalité professionnelle. On remarque aussi que le positionnement du service RH des petites unités n'est pas toujours très clair. Les situations dites informelles ou floues dominent dans les établissements adoptant des comportements infra-norme : 2,03 fois plus souvent pour le groupe « norme bis » et 3,5 fois plus souvent pour le groupe « retard ».

Une dernière remarque sur les contrôles sectoriels qui éliminent de potentiels effets pour le groupe « retard » dans le modèle 3. Pour le groupe « avancé », seul les secteurs de la banque et des activités immobilières ressortent positivement (+ 64%) et l'effet du secteur de la santé pour le groupe « norme bis ». Secteur de la santé bien connu pour ses horaires de travail atypiques et des conditions de travail difficiles, par ailleurs très féminisé. Le reste des effets secteurs dans le modèle 3 joue négativement par une sous-représentation significative des secteurs de la construction, du commerce et de l'information-communication dans le groupe « avancé ». Autant de secteurs renvoyant à tout ou partie des difficultés du secteur de la santé.

En somme, à hauteur des indicateurs engagés dans l'analyse, la négociation sur l'égalité professionnelle profite au mieux d'une régulation formalisée des relations de travail, animée par des acteurs bien identifiés, dont centralement les syndicats et un service RH spécialisé. L'appartenance à un groupe est un second facteur favorable. C'est d'ailleurs le cas de l'entreprise étudiée par Coron et Pigeyre. Outre des services RH conséquents, ce type d'entité dispose généralement de cellules spécialisées – bien que rarement sur l'égalité professionnelle proprement dite, mais plutôt sur la diversité – qui sont à même d'animer et d'alimenter une négociation ad hoc et d'en conserver la mémoire. La visibilité publique de ces groupes joue également en faveur de la thématique, l'égalité professionnelle pouvant être un élément de valorisation notamment pour les activités qui cherchent à élargir le vivier de leur recrutement. Le récent index d'égalité femmes-hommes va d'ailleurs dans ce sens. On retrouve ici ce que les critiques de la doctrine dénonçaient comme « effet d'aubaine ». Enfin, le poids des normes de pays étrangers dans lesquels l'égalité professionnelle est mieux garantie n'est pas à négliger. L'une des entreprises enquêtées, spécialisée en recherche et développement mécanique et récemment intégrée dans un groupe suédois, négocie aujourd'hui régulièrement sur le sujet alors que la part des femmes dans ses effectifs est de 16 %. Il a par ailleurs rapidement intégré des dispositifs encore peu diffusés en France en incitant les pères à prendre leur congé de paternité mais aussi à demander un congé parental.

Au terme de notre réflexion et de nos analyses, trois grands enseignements se dégagent de l'application du principe juridique qu'a initié la loi Roudy. D'abord, et comme la littérature – ancienne et récente – l'a amplement montré, la négociation sur l'égalité professionnelle reste, trente-cinq ans après, une préoccupation minoritaire des institutions économiques de notre pays. Parmi celles qui

sont aujourd'hui couvertes par un texte sur cet objet, une majorité l'est probablement de façon très formelle. Cependant, tous les comportements sont loin d'être homogènes. Nous en avons distingué quatre parmi lesquels l'un témoigne d'un engagement réel et ancien sur les questions d'égalité professionnelle. Nos analyses nous invitent à lier ce comportement à une régulation des relations de travail plus formalisée et plus active. Autrement dit – second enseignement qui vaut d'être souligné –, l'égalité professionnelle profite de la structuration locale des relations de travail. Dernier enseignement relatif à la loi Roudy et ses trois registres combinés : le registre législatif conserve un rôle structurant sur les comportements de la norme en la matière et a un effet d'entrainement du droit conventionnel pour les unités les plus engagées sur la question. Cet effet est en revanche difficile à percevoir pour les autres unités et il est quasiment inexistant pour celles qui se situent sous la norme. Ce dernier constat invite à ouvrir une perspective longitudinale des pratiques de dépôt des textes confirmée par les résultats encourageants d'une toute première analyse statistique des trajectoires de dépôt de textes. On y voit notamment comment certains des textes juridiques, du moins celui de 2010, auquel nous nous sommes intéressées suscite une certaine dynamique conventionnelle dans les établissements les plus atones. C'est donc vers cette voie que nous orientons la suite de nos travaux.

Bibliographie :

BUCHER A., FORTÉ M., GARAT T.,MOIZARD N., TERRAZ I., TOURNADRE F., 2018, "Égalité professionnelle : quels apports de la négociation "administrée" ?", *Chroniques du Travail*, n° 8, p.149-173

CHAMKHI A., TOUTLEMONDE F., 2015, « ségrégation professionnelle et écarts de salaire femmes-hommes », Dares Analyses, 082, p. 1‑12.

CHARPENEL M., DEMILLY H., POCHIC S., 2017, « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, *37*, 1, p. 143‑147.

COLLING T., DICKENS L., 1998, « Selling the case for gender equality : deregulation and equality bargaining in Britain », *British Journal of Industrial Relations*, *36*, 3, p. 389‑413.

COMBREXELLE J.-D., 2015, « La négociation collective, le travail et l'emploi », Rapport au premier ministre, Paris :, Stratégie France.

CORON C., 2018, « La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle », *Gestion 2000*, *Volume 35*, 3, p. 109‑128.

CORON C., PIGEYRE F., 2018, « Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes : un accord négocié et une ambition managériale », *@GRH*, *n° 28*, 3, p. 9‑33.

CRISTOFALO P., 2014, « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, *18*, 2, p. 133‑146.

DARES, 2018, « La négociation collective d'entreprise en 2016 », *Dares-résultats*, 058, p. 1‑9.

DONIOL-SHAW G., JUNTER A., LOISEAU A., 1989, « Les Plans d'égalité professionnelle. Étude-bilan 1983-1988 », Paris, La Documentation française.

GIORDANO D., SANTORO G., 2018, "L'impact et les limites des réformes sur la négociation collective relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'exemple aquitain (2011-2015)", *Chroniques du Travail,* n° 8, p. 177-189.

JOBERT A., COMBREXELLE J-D., LEGRAND H-J., THUDEROZ C., 2017, « Loi et négociation collective : un débat (encore) d'actualité », *Négociations*, *28*, 2, p. 73‑98.

JUNTER A., 2004, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit du travail », *Travail, genre et societes*, *n° 12*, 2, p. 191‑202.

LAUFER J., 1992, « L'entreprise et l'égalité des chances enjeux et démarches », Paris, La Documentation française.

LAUFER J., 2014, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte (Repères), 128 p.

POCHIC, S. (dir.), 2019, « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015 », *Document d'études - DARES*, 231, p. 118.

POCHIC S., BROCHARD D., CHAPPE V.-A., CHARPENEL M., DEMILLY H., 2018, « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? », L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes, Paris, DARES, 14 février 2018.

POCHIC S., GUILLAUME C., 2013, « Chapitre 36. Syndicalisme et représentation des femmes au travail », dans MARUANI M. (dir.), *Travail et genre dans le monde*, Paris, La Découverte (Hors collection Sciences Humaines), p. 379‑387.