



**HAL**  
open science

## Too big to fail? Pourquoi les grandes entreprises négocient-elles plus sur l'égalité professionnelle?

Anne Bustreel, Sylvie Célérier, Martine Pernod-Lemattre

### ► To cite this version:

Anne Bustreel, Sylvie Célérier, Martine Pernod-Lemattre. Too big to fail? Pourquoi les grandes entreprises négocient-elles plus sur l'égalité professionnelle?. Briser la cage de verre? L'apport de la négociation collective. Le Cnam, Paris, Mar 2022, Paris, France. halshs-03781185

**HAL Id: halshs-03781185**

**<https://shs.hal.science/halshs-03781185>**

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.

## Too big to fail ?

### Pourquoi les grandes entreprises négocient-elles plus sur l'égalité professionnelle ?

**Anne Bustreel**

Université de Lille, Clersé

**Sylvie Céliér**

Université de Lille, Clersé

**Martine Pernod-Lemattre**

Université de Lille, Clersé

#### Résumé :

Nous cherchons dans ce texte à mieux comprendre l'effet de la taille des entreprises sur leur comportement en matière d'égalité professionnelle, mesuré ici en nombre de textes déposés sur le thème auprès des DREETS. La structuration avancée des relations professionnelles des grandes structures ainsi que le cadrage des grands groupes dont elles relèvent souvent composent une première série de variables explicatives que l'analyse statistique nuance néanmoins quelque peu.

L'analyse attentive des conditions dans lesquelles les petites unités – souvent défailtante pour ce qui concerne l'égalité professionnelle – reçoivent les obligations légales et les mettent (ou non) en œuvre souligne, par différence, d'autres traits favorables dans les grandes structures. La stabilisation des procédures et l'inscription dans un réseau dense d'interactions notamment avec les instances professionnelles et gouvernementales semblent déterminantes. Les grandes structures peuvent ainsi tenir à distance toute une série d'inquiétudes qui s'attachent à l'égalité professionnelle ou de sources de minoration qui s'expriment pleinement dans les petites unités. Elles peuvent également transformer les obligations légales en autant d'opportunités pour consolider des processus qu'elles ont souvent mis en place bien avant la loi en réponse à différents besoins de main-d'œuvre (élargissement du vivier de recrutement, formation des salariés, aide à la mobilité, etc.). Elles peuvent enfin, pour celles qui sont les plus exposées médiatiquement, user stratégiquement de l'égalité professionnelle comme « valeur affichée » susceptible de séduire actionnaires, consommateurs et autres publics sensibles à cet aspect.

La réflexion sur les composantes de l'effet taille interroge au final sur l'effectivité du droit, question centrale s'il en est des recherches conduites sur l'égalité professionnelle. Cette réflexion incite à questionner les modèles implicitement intégrés dans la conception des négociations que développe le droit et la place qu'y occupe le modèle singulier de relations professionnelles et d'organisation des grandes entreprises mieux connues sans doute des législateurs. Si cette place était avérée, la conformité des plus grandes aux attentes de la loi serait d'une certaine façon prescrite, comme le serait la défailtance des plus petites.

## Sommaire

<b>1.LA TAILLE DES ENTREPRISES ET CE QU'ELLE (NE) DIT (PAS)</b>	<b>4</b>
Les énigmes de la taille	4
Des engagements différenciés dans l'EP	7
<b>2.LES AVANTAGES À LA NÉGOCIATION DES GRANDES ENTREPRISES</b>	<b>9</b>
Les ressources des grandes unités	10
Le cadrage des groupes	13
Insularité des petites unités et incertitude des procédures	15
Syndicats : caution ou partenaires ?	19
Test des corrélations	23
<b>3.L'ÉGALITÉ ENTRE PANIQUE MORALE, OPPORTUNITÉ ET VALEUR MARCHANDE</b>	<b>24</b>
Hiérarchie des causes, énigme et scandale de l'égalité	24
Une hiérarchie des causes	25
L'énigme de l'inégalité	27
Le scandale de l'égalité	29
Convertir son « capital égalité professionnel »	31
L'égalité comme atout concurrentiel	32
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	37

Le bilan de la négociation sur l'égalité professionnelle en France peut à bien des égards être jugé modeste. Modeste en effet si on relie ce bilan à la série d'initiatives publiques volontaristes qui, de 1983 à 2021, a cherché à stimuler cette négociation par des jeux d'obligations et de sanctions et l'ont donc fermement structurée. Ces initiatives n'ont certes pas été inopérantes. Ainsi, la loi de 2010 portant réforme des retraites dont le décret a introduit des sanctions financières en cas de non-respect de l'obligation de négocier a nettement stimulé l'activité conventionnelle en la matière, augmentant le nombre de textes déposés faisant mention de l'égalité professionnelle. Malgré cet effet accélérateur, le taux de couverture des entreprises assujetties – c'est-à-dire employant au moins 50 salariés – reste. Selon Pochic et alii, il n'atteignait que 39,1 % 2016 (Pochic, 2019) et à la même période, l'enquête REPONSE 2017 indiquait que près de 40 % des entreprises assujetties n'avaient pas même engagé de négociations sur l'égalité professionnelle pourtant obligatoire<sup>1</sup> (REPONSE 2017, DARES).

Derrière la relative atonie du tableau d'ensemble, les comportements en matière d'égalité professionnelle ne sont cependant pas tous homogènes. On a montré ailleurs que certaines entreprises négocient efficacement sur l'égalité professionnelle depuis bien plus longtemps que 2012, d'autres intensément depuis cette date et d'autres encore ne négocient toujours pas quatre ans après la limite légale (Bustreel, Célièrier et Pernod-Lemattre, 2019). Dans la suite de ce premier travail, on souhaite ici explorer ce qui apparaît en première analyse comme un avantage relatif des plus grandes unités. Cet avantage a été repéré par plusieurs recherches sur le thème. Un bilan de la loi dite Génisson de 2001 comptait ainsi une moitié des 40 accords recensés provenant de groupes de plus de 10 000 salariés (Silvera et Laufer, 2005). En 2016, 84 % des entreprises de plus de 1000 salariés étaient par ailleurs couvertes par un accord contre seulement 34 % de celles employant de 50 à 299 salariés (Charpenel, Demilly et

---

<sup>1</sup> Négociations conduites l'année précédant l'enquête. Notons également que les 60 % ayant engagé des négociations sur le sujet n'ont pas forcément abouti à un accord et qu'il s'agit de déclarations des enquêtés sans contrôle d'un dépôt effectif de texte.

Pochic, 2017). Dans le même sens, Giordano et Santoro observaient que les grandes structures respectaient davantage la temporalité des obligations de négocier (Giordano et Santoro, 2019). Les données statistiques consolident le constat. En nous en tenant aux négociations sur l'égalité professionnelle, 83 % des entreprises de plus de 1000 salariés déclaraient en 2010 avoir négocié sur le thème les trois dernières années contre une petite moitié pour les entreprises de 50 à 299 salariés (mais 67 % en 2016) et trois quarts de celles employant de 300 à 999 salariés (REPONSE DARES, 2010-11, 2017).

Cet effet de la taille est bien connu de toute recherche qui s'applique aux entreprises, quel que soit le thème. Qu'on s'intéresse à leurs résultats économiques, aux questions de santé au travail ou encore aux rémunérations, la taille en effet discrimine immanquablement les situations. À ce titre, elle figure parmi les premiers facteurs que les analyses « toutes choses égales par ailleurs » neutralisent quand elles cherchent des hétérogénéités hors « effets de structure ». Mais neutraliser l'effet taille en l'intégrant parmi les variables de contrôle ne veut pas dire comprendre les logiques qui sont à l'œuvre derrière la taille ni encore que ces logiques soient identiques pour toutes les thématiques. L'objectif ici est donc d'explorer les éventuelles particularités des grandes unités éclairant leur comportement en matière de négociation sur l'égalité professionnelle (EP). Au-delà, et en creux, il s'agit de saisir sous un autre jour les obstacles à l'application de la loi et, peut-être, la fabrique de celle-ci.

La matière de notre réflexion s'appuiera d'abord sur les enseignements de la littérature en sciences sociales quant à son traitement des effets de la taille en général et aux quelques pistes ouvertes par les travaux sur la négociation sur l'égalité professionnelle. Ces enseignements seront par la suite appliqués aux données empiriques d'une recherche sur la négociation de l'égalité professionnelle en France combinant des ressources de nature quantitatives et qualitatives [voir encadré n° 1]. La présentation des résultats se déroule en trois temps. Le premier teste et reformule la corrélation étudiée dans le cadre de l'échantillon d'unités enquêtées. Il présente également de premiers enseignements de la littérature sur la notion de taille elle-même comme autant de mises en garde préalables. Le second temps fait ressortir les principaux avantages des grandes unités pour amorcer et finaliser des négociations sur l'égalité professionnelle dont la significativité sera testée par un modèle de régression statistique. Le dernier temps explore les contextes de production des textes conventionnels sur l'égalité professionnelle en distinguant ceux des plus petites unités dans lesquelles le thème est régulièrement minoré quand il n'est pas ignoré et ceux des grandes, de nouveau, en montrant l'intérêt de cette négociation notamment lorsqu'elles sont cotées en bourse. La thématique prend ici une dimension stratégique totalement absente des petites unités.

Encadré n°1 : Une enquête représentative combinant analyse qualitative et quantitative

L'enquête combine deux approches : une exploitation quantitative de données statistiques portant sur les pratiques de négociation sur l'égalité professionnelle et l'exploitation d'entretiens menés dans un échantillon raisonné d'entreprises défini à partir d'une analyse multifactorielle des données statistiques.

Les données statistiques proviennent de l'appariement de deux sources statistiques s'intéressant au dialogue social. D'une part, l'enquête REPONSE 2010-2011 fournit une base représentative des établissements du secteur privé (employant au moins 11 salariés), échantillonnés de manière aléatoire (n=4023). Est utilisé ici le volet de l'enquête auprès des représentants de la direction. D'autre part, la base d'accord de la Direction générale du Travail fournit de manière exhaustive l'ensemble des textes issus de la négociation d'entreprise de 2005 à 2016. Elle rassemble les principales caractéristiques des textes (type et objets du texte, date de signature, nature des signataires) ainsi que des variables identifiant les établissements. La recherche dont les résultats sont présentés ici s'appuie sur les

établissements de REPONSE ayant au moins un texte conventionnel sur l'égalité professionnelle. Ces données se veulent donc représentatives de la situation française ce qui constitue une de leurs originalités<sup>2</sup>

À ces données quantitatives, s'ajoutent des entretiens qualitatifs réalisés auprès de 21 établissements explorant les modalités, le contexte et les éventuelles suites de la négociation sur l'EP quand elle a eu lieu. Le choix de ces entreprises a été commandé par les résultats d'une analyse quantitative multicritère associant comportement de négociation sur l'EP (dépôt de texte, avance ou retard relativement à la loi, intensité des autres négociations et caractéristiques des acteurs de cette négociation (service des ressources humaines et représentants du personnel).

## **1. LA TAILLE DES ENTREPRISES ET CE QU'ELLE (NE) DIT (PAS)**

Amorçons notre réflexion en confirmant déjà la corrélation à analyser pour notre échantillon d'entreprises. Nous mobilisons dans un premier temps deux variables susceptibles de rendre compte du comportement des entreprises en matière d'égalité professionnelle. D'abord le nombre de textes portant sur ou mentionnant l'égalité professionnelle déposés auprès des DREETS ; variable partagée ici en quatre classes (aucun texte déposé, de 1 à 2 texte(s), de 2 à 4 textes et plus de 4 textes). D'autre part, le fait d'avoir mené ou non une négociation sur le thème dans les trois dernières années précédant l'enquête REPONSE, qu'elle ait ou non abouti à un accord. La figure 1 ci-dessous synthétise les résultats de deux modèles de régression testant, par quartiles de taille des entreprises et symétriquement à nos deux variables, d'une part la probabilité d'avoir déposé des textes sur l'égalité professionnelle et d'autre part la probabilité d'avoir initié une négociation sur cet objet. Les deux modèles prennent pour référence les entreprises du quatrième quartile ayant déposé plus de quatre textes et ayant initié une négociation. Ils contrôlent également le secteur d'activité que l'on sait fortement lié à la taille des entreprises. Les petites dominent en effet dans les secteurs de la construction, de l'hôtellerie-restauration ou encore diverses activités d'enseignement ou culturelles tandis que le plus grandes relèvent du secteur bancaire ou plus largement de l'industrie.

Comparées aux entreprises les plus grandes, toutes les autres entreprises ont un risque accru de ne pas déposer de texte ou de déposer moins de textes plutôt qu'en déposer plus de 4. Une activité relativement intense en matière de production de textes sur l'égalité professionnelle est clairement l'apanage des très grandes entreprises. L'estimation du second modèle à partir d'une variable indiquant s'il y a eu des discussions ou des négociations sur l'égalité dans l'entreprise confirme l'observation. Toutefois, les rapports de probabilité entre les plus grandes et les autres entreprises se réduisent lorsque la taille des entreprises augmente.

### *Les énigmes de la taille*

Les résultats des deux modèles confirment donc l'effet attendu de la taille : les plus grandes entreprises - celles qui emploient au moins 1 000 salariés - négocient plus souvent sur l'égalité professionnelle et déposent plus de textes sur le sujet que les autres. L'effet taille a été maintes fois observé par les sciences sociales dans divers domaines. Notamment et d'abord en économie industrielle où la discussion sur la taille optimale des entreprises en rapport avec la performance économique constitue un sillon central et durable de recherche.

---

<sup>2</sup> En effet, beaucoup de travaux, dont des travaux récents, mobilisent des corpus de textes constitués sur la base d'échantillons d'envergure nationale (Pochic et al, 2019) ou régionale (Bucher et al., 2018 ou Giordano et Santoro, 2019).

La supériorité des grandes unités y a longtemps été de mise en raison d'une division du travail plus achevée, d'une plus grande aptitude à valoriser le travail depuis une position de monopole et/ou par une plus large capacité d'innovation et d'économies d'échelle dégagant des marges plus confortables. Les thèses longtemps dominantes de Schumpeter ou de Galbraith fondaient ces analyses que des lectures critiques ont remises en cause à la fin du siècle dernier. Celles-ci n'observaient plus en effet – ou plus systématiquement – l'avantage concurrentiel supposé des plus grandes unités notamment en termes de coût du travail qui pouvait y être plus élevé (Haudeville, 1977 ; Loveman et Sengenberger, 1991 ; Savoye, 1994). Surtout, elles enregistraient les premières manifestations d'une dynamique nettement perceptible aujourd'hui de déconcentration des entreprises au profit de réseaux complexes d'unités de taille plus modeste reliées par des flux incessants de matières, de données et d'informations (Bacheré et Mirouse, 2021 ; Céliérier et Monchatre, 2021 ; Lefebvre, 2009) L'institution de la nouvelle catégorie d'« entreprise de taille intermédiaire » (ETI<sup>3</sup>) par la loi de modernisation (2008) peut d'ailleurs être vue comme un produit indirect de ces analyses témoignant que les très grandes unités ne sont plus les seules, aux yeux des analystes, à garantir la compétitivité française. Les ETI constituent même pour certains les atouts économiques les plus prometteurs pour la nation (Fondation Montaigne, 2018 ; Retailleau, 2010). Thomas Coutrot dirait : « Small is powerful ! » (Coutrot, 2002).

*Figure 1 : Régression logistique de la probabilité de négocier sur l'égalité professionnelle (La régression contrôlée également les secteurs, mais les résultats ne sont pas présentés dans ce tableau)*

<b>Modèle 1 Probabilité d'avoir déposé des textes sur l'égalité professionnelle</b>				<b>Modèle 2 Probabilité d'avoir discuté ou négocié sur l'égalité professionnelle dans les 3 années précédant l'enquête</b>	
Taille de l'entreprise par quartile	« 0 texte » vs « plus de 4 textes »	« 1 ou 2 textes » vs « plus de 4 textes »	« 3 ou 4 textes » vs « plus de 4 textes »	non vs oui	
Q1 : De 50 à 125 salariés	+3,5*** =OR 33,3	+1,7*** OR = 5,6	+0,71*** OR = 2	+1,57*** OR = 4,8	
Q2 : De 126 à 350 salariés	+1,9*** OR = 6,5	+1,24*** OR = 3,5	+0,36* OR = 1,4	+0,85*** OR = 2,3	
Q3 : De 351 à 1000 salariés	+0,47** OR = 1,6	+0,74*** OR = 2,1	+0,34** OR = 1,4	+0,29** OR = 1,3	
Q4 : Plus de 1000 salariés	réf	réf	réf	réf	

**Source :** Base Cage des entreprises (voir encadré 1 pour la définition de la base et les critères d'inclusion (N=2347 entreprises))

<sup>3</sup> Entreprises employant entre 250 et 4 999 salariés, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1,5 milliard d'euros ou le total bilan 2 milliards d'euros.

**Lecture modèle 1 :** Relativement aux entreprises les plus grandes (du quatrième quartile de taille : référence des deux modèles), la probabilité de ne déposer aucun texte, plutôt qu'au moins 5 textes, augmente pour les entreprises les plus petites (du premier quartile de taille).

Comparées aux entreprises les plus grandes (quatrième quartile), les entreprises les plus petites ont 33,3 fois plus de risque de ne déposer aucun texte plutôt qu'au moins 5 textes.

**Lecture modèle 2 :** Relativement aux entreprises les plus grandes (du 4<sup>e</sup> quartile), la probabilité de ne pas avoir mené de négociation sur l'égalité professionnelle augmente pour les entreprises les plus petites (du 1<sup>er</sup> quartile). Comparées aux entreprises les plus grandes, les entreprises les plus petites ont 4,8 fois plus de risque de ne pas avoir négocié plutôt qu'avoir négocié.

Si ces travaux d'économie industrielle n'informent pas directement notre question, deux enseignements peuvent néanmoins être retenus des critiques des années 1990 comme autant de mises en garde pour la suite du propos. Un premier enseignement concerne la variable « effectif » elle-même qui n'est qu'une des mesures possibles<sup>4</sup> de la grandeur des unités. Pour l'égalité professionnelle, elle garde sa pertinence en raison des lois sur l'égalité professionnelle qui, comme pour d'autres objets, mobilisent des seuils sociaux. Ainsi les lois de 2010 et 2012 qui intéressent particulièrement notre échantillon imposent des obligations distinctes au seuil de 50, 300 et 1000 salariés, par exemple un domaine supplémentaire d'application pour les plus de 300 (voir encadré n° 2). Ce n'est cependant pas le cas de toutes les lois sur l'égalité professionnelle, la tendance semblant d'ailleurs à l'effacement des seuils auxquels se substitue un échelonnement de mise en application des obligations. La dernière loi en date imposant la publication d'un index égalité s'est ainsi appliqué aux différentes classes d'effectif unités de façon glissante sur 12 mois : au seuil de 1000 le 1<sup>er</sup> mars 2019, au seuil de 250 au 1<sup>er</sup> septembre et à toutes les unités de plus de 50 salariés au 1<sup>er</sup> mars 2020. La même logique prévaut pour l'importante réforme des instances de représentation du personnel (ordonnance n° 2017-1386, 22 septembre 2017) qui ne retient que les seuils de 11 et 50 salariés, les obligations s'appliquant uniformément au-delà.

On le voit à l'évocation de ces quelques lois, les seuils mobilisés sont assez disparates, y compris pour les plus récentes. L'index égalité distingue la classe intermédiaire au seuil de 250 salariés et non de 300 comme pour les lois antérieures et l'ordonnance de 2017 uniformise les dispositions au seuil de 50 salariés. Si l'on ajoute les seuils qui structurent toujours les obligations réglementaires et fiscales des entreprises<sup>5</sup>, on comprend les difficultés que certaines disent ressentir – notamment les plus petites – dans ce qui leur apparaît comme un dédale les menaçant d'un risque juridique de non-conformité. La loi pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) du 22 mai 2019 devait harmoniser les divers seuils actifs, mais elle n'est à ce jour pas achevée.

Le second enseignement des critiques en économie industrielle tient à l'hétérogénéité des situations et des logiques économiques que captent l'effectif et *a fortiori* les classes d'effectif notamment celles définies par les seuils sociaux. Cette hétérogénéité devient évidemment extrême quand on considère l'ensemble des unités au-delà de 50 salariés. Quoi de commun en effet entre une entreprise de 50 salariés et celle qui en emploie 172 000, effectif maximal de notre échantillon d'entreprises ? Par ailleurs, deux entreprises de même taille peuvent s'inscrire dans des dynamiques radicalement différentes : être en phase de croissance au début de leur cycle ou au contraire en déclin, voire leur taille a pu être décidée à un niveau de

---

4 Les travaux articulant taille et performance économique mobilisent potentiellement bien d'autres mesures telles le chiffre d'affaires, les capitaux propres, l'actif total ou encore la valeur ajoutée. Hétérogénéité qui rend d'ailleurs la comparaison de leurs résultats délicate pour ne pas dire impossible (Nguyen et Bellehumeur, 1985)

5 Il s'agit alors généralement des seuils de 10, 11 (pour le comité social et économique des entreprises), 20, 50 et 200 salariés.

gouvernance supérieur comme un groupe. Les critiques des années 1990 insistent ainsi sur le caractère plurifactoriel de la taille. Si elle est aujourd'hui étroitement contrôlée pour réduire le poids de la masse salariale, elle n'est jamais un objectif en soi, hormis autour du seuil de 50 salariés pour éviter les obligations sociales.

De fait, toutes nos tentatives de compréhension de ce que la variable « effectif » pouvait concentrer de combinaisons de caractéristiques socioéconomiques<sup>6</sup> qui auraient éclairé la propension à déposer ou non des textes sur l'égalité professionnelle ont échoué, impuissantes à réduire la diversité des situations. Le rapport DARES 2019 par exemple décrivant les caractéristiques de l'une des unités enquêtées particulièrement impliquées suggérait que celle-ci avait pu bénéficier d'une conjonction favorable de facteurs. Les auteures notaient ainsi : une « appartenance à un groupe en bonne santé économique et porteur d'une politique sociale avancée, inscrite dans une histoire associée au service public, avec une main-d'œuvre très qualifiée et stable (95 % de cadres) » (...) où le dialogue social « est soutenu et les syndicats sont très actifs » (Pochic, 2019, p. 62). Pourtant appliquée à notre base statistique, la présence de configurations potentiellement favorables ou défavorables n'a pu être confirmée même si certains groupes de variables agissent effectivement en lien avec la taille et jouent donc comme autant de variables latentes. Elles le font cependant de façon spécifique et sans faire système.

### *Des engagements différenciés dans l'EP*

L'approche multiniveaux se refusant, nous avons opté pour une démarche processuelle explorant pas à pas les corrélations les plus robustes et cherchant dans les données qualitatives leur confirmation, d'éventuelles nuances ou des compléments. Une première exploration concerne la nature des textes que les entreprises adressent aux antennes régionales du ministère du Travail via la plateforme en ligne *TéléAccords*. Il est en effet possible d'affiner le nombre de textes déposés que nous avons mobilisé dans l'un des deux modèles de régression ci-dessus en distinguant les textes dont l'égalité professionnelle est l'objet unique de ceux dont elle n'est qu'une des mentions. Cette distinction s'opère à partir du codage réalisé par les services du ministère qui liste les objets des textes déposés. Quand seul l'objet égalité professionnelle<sup>7</sup> est coché on a considéré qu'il s'agissait de textes exclusivement dédiés à la thématique. Ces textes représentent 30 % environ des textes égalité professionnelle recensés par la base d@ccord. L'examen des libellés des textes, lorsqu'ils ont été renseignés, confirme l'hypothèse. Pour consolider la mesure, nous avons réintégré les intitulés du type « EP », « égalité professionnelle femmes/hommes » ou similaire<sup>8</sup>.

Des réserves doivent néanmoins être faites à propos du codage de la base d@accord sur lequel la variable *EP\_seule* s'appuie. Comme tout codage, celui-ci n'est pas exempt d'erreurs, les opérateurs publics ne pouvant toujours pénétrer le détail des textes déposés. On sait par ailleurs que les pratiques de codage n'ont pas toujours été homogènes dans les différents services régionaux jusqu'à ce qu'en 2017 un protocole ait été formalisé. L'examen de la base donne à penser que la variable EP seule manque ainsi quelques textes qui sont, dans les faits,

---

6 Caractéristiques structurelles [Statut, appartenance un groupe, nombre d'établissements, cotation en bourse, présence de capitaux familiaux, autonomie de décision sur différents domaines], économiques [secteur, part de marché, position de sous-traitance, type de marché, rentabilité], des partenaires sociaux [RH, syndicat(s), structure du service RH, participation à des commissions paritaires], de la main-d'œuvre [sexe, âge, part des CSP] ou de l'emploi [type de contrat, temps partiel].

7 Objet 21 dans la liste de la base d@ccord.

8 Sur 8550 mentionnant l'égalité, 2513 ont l'égalité pour seul objet et 1438, ayant plusieurs objets, ont l'un des deux intitulés précédents



exclusivement consacrés à la thématique mais pour lesquels un autre thème est par erreur signifié. Notre variable est donc restrictive, mais les éventuelles erreurs de codage sont néanmoins captées par la variable englobante *tous textes EP*. Autrement dit, ces deux variables : *EP seule* et *tous textes EP* nous semblent proposer un aperçu correct de la pénétration de l'égalité professionnelle dans le dialogue social des entreprises en distinguant celles qui répondent plus complètement aux attentes du cadre réglementaire défini par les lois Génisson et celle de 2010 (voir encadré 2).

Appliquée à notre échantillon d'entreprise, la variable EP seule ressort comme étant presque exclusivement le fait des entreprises employant plus de 1000 salariés et plus encore celles dont les effectifs dépassent 4 000 salariés. La probabilité des entreprises du quatrième quartile de déposer un texte EP seule relativement aux autres unités à secteur constant est nettement accentuée par rapport à celle que nous avons évaluée ci-dessous pour l'ensemble des textes déposés sur le thème (tous textes EP). Notons que ces textes exclusivement dédiés à l'égalité professionnelle résultent le plus souvent d'accords<sup>9</sup> ce qui renforce la lecture d'une application plus complète du cadre réglementaire quand les unités déposent ce type de texte<sup>10</sup>. L'analyse statistique précise encore que ce respect des obligations légales de la part des plus grandes unités s'étend à tous les objets de négociations annuelles obligatoires (NAO) pour lesquelles elles initient en effet des négociations et déposent des textes afférents. Les données qualitatives vont dans le même sens. L'existence de *soft laws* et, surtout, des rapports de situation comparée (RSC) ne s'observe que dans les plus grands groupes de notre échantillon. La responsable diversité du groupe *Comm*<sup>11</sup> en témoigne en commentant au passage la complexité de l'exercice, alors même qu'elle est rompue au maniement des chiffres par une expérience professionnelle préalable en finance :

*R : Ça c'est le rapport de l'ERSC, 80 pages ! Je leur ai dit qu'un jour j'allais compter le nombre de chiffres qu'il y avait dedans.*

*Q : Il y a plus de 30 indicateurs.*

*R : Beaucoup plus que ça !*

*Q : Et que ce soit fusionné par Banque de données économiques et sociales ou sociales ou économiques, ça va vous simplifier la vie ou pas ?*

*R : Moi qui ai fait de la finance, moi qui ai mangé du chiffre pendant des années, je peux vous dire que c'est un truc ahurissant. Au bout du bout, pour en sortir quelque chose un peu marquant, alors synthétique c'est hors de question. Ahurissant, parce qu'évidemment sur plusieurs années, par définition genrée sur n dimension.*

*I2 : ça empêche d'avoir une représentation intelligible ?*

*R : Oui, vraiment. Bon, c'est comme ça, 80 pages. (...) En plus pour chacun, c'est découpé, on a parlé des brands, des métiers, c'est découpé "fonctionnaire", CDD, CDI, apprenti, stagiaire...*

---

9 Pour rappel, la base d'accord distingue différents types de texte : 1/les accord, 2/les avenants d'accord, 3/des dénonciations, 4/les désaccords, 5/les adhésions à un accord, 6/les décisions Unilatérales de l'employeur (Plan), 7/les accords de Branche, 8/les accords de Territoire (relevant de l'expérimentation "Territoires d'excellence en matière d'égalité professionnelle" lancée à l'issue de la conférence sociale de 2012 et impliquant neuf régions pilote) et 9/une catégorie "autre".

10 Le coefficient de corrélation entre les textes EP seule et le nombre d'accords déclarés est de 0.90, soit la confirmation de l'étroitesse des liens entre les deux variables du test de Spearman utilisé en raison de la distribution non-normale des textes EP seule.

11 Les entreprises enquêtées ont été anonymisées. La figure 5 précise les effectifs de ces entreprises et, on le verra, la chronologie de leur dépôt de texte(s).

*Q : C'est vrai que la taille d'une entreprise comme Comm c'est...*

Que penser dès lors des textes mentionnant l'égalité professionnelle parmi d'autres thèmes, qui ne lui sont donc pas exclusivement consacrés ? L'examen des thématiques associées retrouve massivement les objets des NAO dont prioritairement les salaires et les primes, la formation professionnelle et le temps de travail ou la prévoyance collective. La mention de l'égalité professionnelle paraît donc doublement cadrée : par les obligations sur ce thème spécifique et celles qui s'appliquent aux NAO, les entreprises semblant faire ici d'une pierre pour deux coups ! L'interprétation de cette observation reste délicate cependant. On peut penser que les entreprises cherchant à échapper à moindres frais au risque juridique remplissent des cases de façon standardisée sans réelle prise en charge des inégalités entre les femmes et les hommes (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017 ; Pochic, 2019). Mais la mention de l'égalité professionnelle à l'occasion de négociations sur d'autres thèmes peut également constituer un premier pas dans sa prise en charge, voire initier une dynamique. Ces questions ne se posent évidemment pas pour les 75 % des moins de 125 salariés qui ne déposent aucun texte sur l'égalité de quelque nature qu'il soit. Reste les 25 % qui en déposent un ou deux et surtout les comportements des unités de plus de 350 salariés pour lesquelles les proportions sont inversées : 75 % d'entre elles déposent au moins un texte, et plutôt entre deux et six, tandis que 25 % ne déposent rien.

Ces exemples donnent à voir des situations d'entreprise dans lesquelles le cadre légal a un impact direct en ce qu'il a, au moins, implanté une thématique qui, à défaut, en serait restée absente. Les caractéristiques de ces entreprises, moyennes par leurs effectifs, hybrident les deux situations polaires que les premières observations dans cette partie dessinent : à un pôle les plus petites unités durablement déviantes relativement aux obligations légales et à l'autre pôle les plus grandes qui s'y conforment le plus complètement. Il convient donc à présent de préciser les avantages des secondes et les lacunes des premières, objectifs des parties suivantes de ce texte. Entre autres gains, ces analyses formeront la matière d'une réflexion, reprise en conclusion, sur l'effectivité du droit, question centrale s'il en est d'une grande part des recherches conduites sur l'égalité professionnelle. Plutôt que de l'appréhender de façon globale, nous interrogerons ses conditions d'application dans différentes circonstances que la taille des entreprises subsume. Existe-il des situations intrinsèquement préparées à mettre en œuvre le cadre légal, notamment en influençant sa conception, et d'autres pour lesquelles il ne peut que se refuser ?

## **1. LES AVANTAGES À LA NÉGOCIATION DES GRANDES ENTREPRISES**

Les premiers constats statistiques montrent donc que les plus grandes unités non seulement déposent plus de textes sur l'égalité professionnelle que les autres, mais qu'elles tendent à répondre plus complètement aux attentes du législateur : elles initient des négociations spécifiques sur la question qui généralement se concluent par un accord, réalisent des diagnostics préalables et mettent en œuvre des stratégies d'action suivies. La littérature articule cet engagement mieux marqué aux plus larges ressources dont disposent les grandes unités notamment en termes de ressources humaines (RH) qui y sont mieux structurées et occupent un plus grand nombre de personnes qualifiées. Fabi et Lacoursière par exemple font état d'une distance au droit dans les petites unités – soit délibérée, soit découlant d'une méconnaissance - absente dans des entreprises de plus grande taille ou insérées dans des structures de plus grande taille (Fabi et al., 2009, 2010). Pour Himmelberg et Hubbard (2000), les firmes les plus grandes peuvent avoir des managers plus qualifiés, et donc des directions de ressources humaines plus qualifiées et plus à même de mener un dialogue social structuré. L'action des syndicats sur la prise en charge de l'EP est une autre thématique examinée par la

littérature qui a par ailleurs souligné ses difficultés sur le terrain. On examine donc ces deux acteurs centraux de la négociation sur l'égalité professionnelle en cherchant ce que la taille des unités dans lesquelles ils évoluent suppose de leurs conditions d'exercice.

### *Les ressources des grandes unités*

Les données statistiques confirment l'avantage des grandes entreprises en matière de RH. Les nombres moyen et médian de personnes employés dans ces services notamment augmentent significativement au fil des quartiles (voir figure 2), mais il en va de même de la disparité des situations. Celle-ci est particulièrement visible dans le quatrième quartile où quelques grands groupes (11 % du quartile) emploient 68 personnes en moyenne<sup>12</sup>. Certaines de ces grandes unités ont cependant un service RH restreint, voire équivalent à celui des plus petites (2 personnes par exemple dans 20 % des plus grandes). Cependant, étant alors souvent intégrées à un groupe ou un groupement, ces unités sont susceptibles d'en recevoir de substantiels appuis (conseil juridique, hotline, etc.). Notons également que les personnels RH peuvent être distribués dans les unités productives et donc possiblement non déclarés comme RH les répondants à l'enquête REPONSE qui ne seraient pas de ce service. Verre, productrice bien connue de diverses gammes de verres et carafes, combine ces deux possibilités. Employant quelque 5 000 "collaborateurs", elle relève d'un groupement d'unités diverses (Unité Économique et Sociale (UES)) qui a rassemblé en une entité autonome l'ensemble des fonctions support de l'UES (directions commerciales, services juridique contrat, etc.). Si les RH sont, eux, toujours rattachés à l'entreprise, les contacts avec cette entité centrale, notamment le service juridique, sont réguliers. Par ailleurs, 24 des 29 membres des RH de l'entreprise, constituant ce qui est présenté comme le "vrai pôle RH", sont répartis entre les huit ateliers productifs de l'usine. Cette "centrale RH" n'est donc composée que de cinq personnes qui assurent la direction, la direction adjointe, le suivi juridique, la paye et la formation. Autre exemple, l'entreprise *Equip auto A*, équipementier automobile employant 650 salariés, juridiquement autonomes, mais relevant d'un groupe américain. Les deux salariés chargés des RH bénéficient de différents services proches des autres entités du groupe dont leur service juridique, pour préparer les négociations et finaliser les textes déposés.

---

<sup>12</sup> Pour des contraintes graphiques, cette amplitude a été réduite à 15 salariés dans la figure 2 à 25 employés RH couvrant 90 % des unités de ce quatrième quartile.

## ENCADRÉ 2 : Obligations légales en matière d'égalité professionnelle

### Cadre général :

Le droit impose aux entreprises d'au moins 50 salariés d'engager des négociations sur le thème de l'égalité professionnelle. Ce thème se retrouve à la fois dans les négociations collectives obligatoires, en particulier sur les salaires effectifs, mais fait aussi l'objet d'une négociation obligatoire spécifique. Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les salaires effectifs, la durée du travail, l'épargne salariale, la prévoyance, la thématique de l'égalité professionnelle doit être abordée (art. L 2242-6 C. trav.). En particulier, la NAO sur les salaires effectifs vise à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (L2242-7 C .trav)

Attention :

Sont concernées par les négociations annuelles obligatoires (NAO) les entreprises comprenant une ou plusieurs sections syndicales. L'obligation ne prend pas en compte l'effectif des entreprises. Dans les entreprises où il existe des délégués syndicaux, les accords d'entreprise conclus à l'issue des NAO sur les salaires effectifs, ne peuvent être déposés auprès de la DIRECCTE qu'accompagnés d'un procès-verbal d'ouverture des négociations sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (art. L 2242-10 C. trav.).

Mais surtout l'égalité professionnelle fait l'objet d'une négociation collective obligatoire spécifique.

**La succession de lois entre 2001 et 2014** encadrant l'activité conventionnelle sur l'égalité professionnelle :

- La loi dite « Génisson » du 9 mai 2001 rend obligatoire une négociation spécifique sur l'égalité professionnelle au niveau des branches et des entreprises et fait de l'égalité professionnelle un thème transversal des négociations obligatoires et renforce le rapport de situation comparée en précisant 21 indicateurs pertinents ;

- L'accord national interprofessionnel de mars 2004 relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes marque un engagement des partenaires sociaux ;

- La loi dite « Ameline » du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les hommes et les femmes introduit un objectif précis de suppression des écarts de rémunération avec une date butoir au 31 décembre 2010, inscrit la question de l'articulation vie professionnelle - vie familiale parmi les thèmes du Rapport de situation comparée (RSC) et renforce les droits des femmes en congé de maternité, notamment en matière de salaires, de congés et de protections contre les discriminations ;

- La loi portant réforme des retraites du 9 novembre 2010 impose aux entreprises de plus de 50 salariés d'être couvertes, à compter du 1 janvier 2012, par un accord ou à défaut par un plan d'action. La loi introduit donc une obligation de résultat qu'il soit ou non de la négociation. La validité des accords est de trois ans, celle des plans une année. Par ailleurs, la loi précise les huit domaines d'analyse sur lesquels doivent se fonder le rapport de situation comparée (RSC) pour les entreprises de plus de 300 salariés et le rapport de situation économique (RSE) pour les entreprises de 50 à 300 salariés. Le décret du 7 juillet 2011 relatif à la loi de 2010 fixe les objectifs et les sanctions et les accompagne d'indicateurs chiffrés.

Les entreprises de 50 à 300 salariés doivent négocier sur au moins deux domaines d'action et les entreprises doivent négocier sur au moins trois des huit domaines d'actions : l'embauche, la formation, la promotion, la classification, la qualification, les conditions de travail, la rémunération effective, l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.

- La loi du 26 octobre 2012 portant création sur des emplois d'avenir rend obligatoire le dépôt des plans d'action qui doivent résulter d'une négociation dont l'échec est entériné par un procès-verbal d'échec de la négociation ;

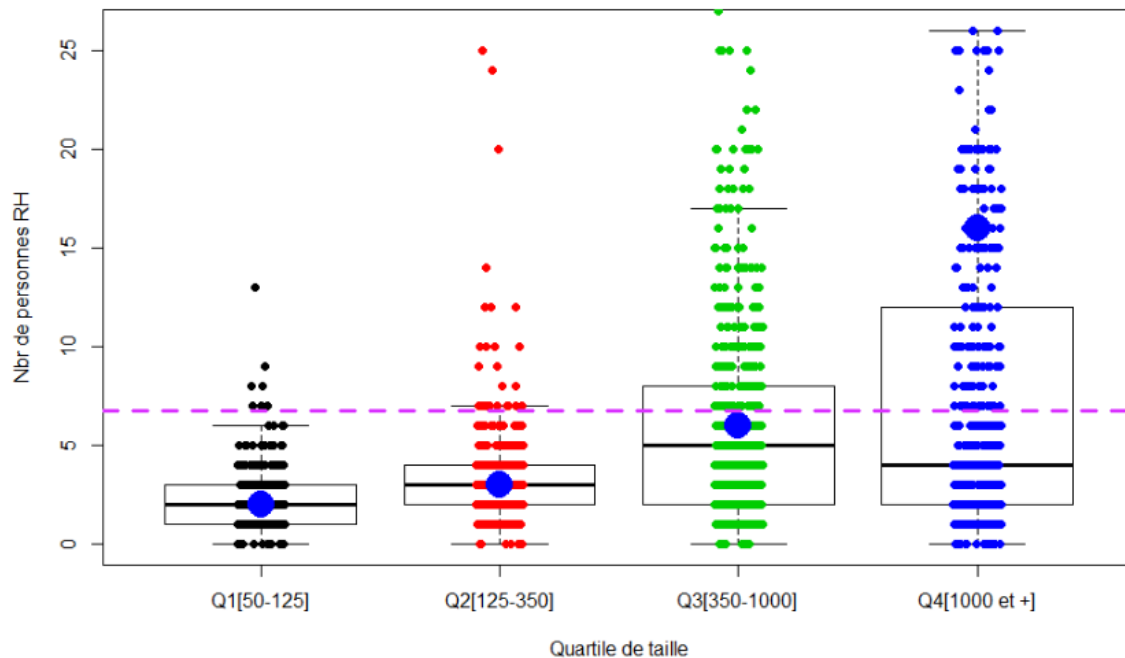
- Le décret du 18 décembre 2012 augmente le nombre minimal de domaines d'actions obligatoires qui diffère selon la taille des entreprises (3 pour les entreprises de moins de 300 salariés et 4 pour celles de plus de 300)

et rend obligatoire la négociation sur la rémunération ;

- La loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les hommes et les femmes renforce le principe de sanction avec l'interdiction d'accès aux commandes de marchés publics, et modifie à deux niveaux le contenu des rapports du RSE et RSC en ajoutant un domaine d'action aux huit domaines existants, celui de la santé et de la sécurité au travail et en précisant que les écarts de salaire et le déroulement de carrière doivent être analysés en fonction de l'âge, de la qualification et de l'ancienneté des salariés.

Cette loi du 4 août 2014 propose une approche intégrée de la négociation collective sur l'égalité professionnelle en instaurant une négociation annuelle unique en entreprise. Cette mesure permet d'articuler la NAO sur les salaires et la négociation sur l'égalité salariale. Il convient toutefois de noter que les NAO sur les salaires, la durée du travail, l'épargne salariale, la prévoyance doivent toujours prendre en compte l'égalité professionnelle.

Figure 2 : Distribution du nombre de personnes employés dans les services RH par quartile d'effectif



Sources : Base Cage entreprises (N=2347)

Lecture : Le trait mauve pointillé indique la moyenne générale des effectifs RH (6.7). Les ronds bleus représentent la moyenne des effectifs RH de chaque quartile, respectivement : 2.2, 3, 6.2 et 16) et les traits verticaux dans chaque boîte représentent les médianes, respectivement : 2,3, 5 et 4. Plus ces deux valeurs s'écartent l'une de l'autre et plus les situations sont disparates dans le quartile. C'est particulièrement le cas dans le quatrième quartile (médiane :4 et moyenne =16) ce qui signifie qu'une petite partie de ces entreprises emploie beaucoup de personnel RH tirant la moyenne vers le haut.

Le support serviciel que les groupes proposent à leurs entités est également perceptible depuis les groupes eux-mêmes. Dans le cas de cette entreprise qui se revendique comme entreprise libérée, l'identification de l'équipe RH n'est guère aisée. L'organigramme et les périmètres fonctionnels communs ont été abandonnés au profit d'une distribution horizontale des missions dont la mission RH. Dans cette entreprise on ne parle plus de métiers, mais de rôles, "leader de projet, référent d'une compétence, ressource d'un projet et coach". Ainsi, la responsable de la diversité qui nous reçoit ne l'est-elle que pour 70 % de son temps, elle forme et monte en compétences les responsables diversité en région. Elle accompagne donc

l'équipe RH sur cette thématique, à côté pour 10 % de son temps elle est RH dans un magasin, pour 10 %, elle est coach sur le développement personnel de 4 personnes et pour 10 % leader sur le projet égalité.

La distribution de responsabilités RH entre les sièges et les composantes des groupes ou groupements est confirmée par la distribution des différentes configurations de services RH entre les différents quartiles de taille. Les plus grandes unités répondent significativement plus que leur service RH - au demeurant bien identifiable - se situe dans un autre établissement. Elles n'externalisent aucune de leurs fonctions telles la paie ou le recrutement sur profil technique comme les plus petites unités peuvent le faire.

**Figure 3 : Configuration des services RH par quartile d'effectif**

	Q1 [50,125), N = 5811	Q2 [125,350), N = 5921	Q3 [350,1000), N = 5871	Q4 [1000 et +], N = 5871	Ensemble, N= 23471
RH formellement identifié	56 % (326/581)	79 % (467/592)	79 % (466/587)	75 % (439/587)	72 % (1,698/2,347)
RH dans un autre étab.	10 % (61/581)	13 % (75/592)	18 % (104/587)	23 % (134/587)	16 % (374/2,347)
RH non formel	29 % (171/581)	6.9 % (41/592)	2.6 % (15/587)	1.7 % (10/587)	10 % (237/2,347)
Pas de RH	1.7 % (10/581)	0.8 % (5/592)	0.3 % (2/587)	0.7 % (4/587)	0.9 % (21/2,347)
RH externalisé	2.2 % (13/581)	0.7 % (4/592)	0 % (0/587)	0 % (0/587)	0.7 % (17/2,347)

Sources : Base Cage entreprises (N=2347)

Lecture : 56 % du premier quartile (326 sur 5 811) déclarent des RH formellement identifiées (catégorie de l'enquête REPONSE), tandis que cette même déclaration concerne 79 % des unités du Q2 et du Q3 et 75 % de celles du Q4.

### ***Le cadrage des groupes***

Comme la littérature l'a déjà souligné, l'appartenance à un groupe peut constituer un réel atout pour la négociation sur l'égalité professionnelle. L'une de nos entreprises enquêtées en donne un exemple manifeste. Conceptrice d'outils avancés de vissage pour l'industrie automobile, navale et aéronautique, l'entreprise *Equip Auto b* emploie 300 personnes essentiellement cadres ou techniciens dont très peu de femmes (16 %) affectées aux fonctions commerciales et support (RH, finances, etc.). La modestie de sa taille et les caractéristiques du personnel faisaient attendre une adhésion modérée à l'égalité professionnelle. Or, c'est une situation, par bien des aspects, exemplaire que découvrent les réponses aux premiers temps de l'entretien. À la rituelle question d'ouverture sur les textes égalité professionnelle produits par l'unité, l'adjointe à la directrice RH adjointe répond non seulement précisément, mais avec toute la considération que requiert une question vécue comme légitime. La remarque peut surprendre, mais elle vaut d'être faite tant, dans les unités de taille modeste, cette question d'ouverture suscite d'hésitation, de confusion quand elle ne révèle pas une ignorance totale des obligations légales en la matière. Pour notre interlocutrice, cette situation atypique doit beaucoup au rattachement de l'entreprise à un groupe suédois pour lequel l'égalité professionnelle constitue une valeur cardinale.

*Q : Vous avez donc négocié un accord "égalité" ?*

*R : Oui, on est à notre deuxième accord (premier accord en 2012) qui a été négocié en 2015, il est arrivé d'ailleurs à échéance en 2015, il va falloir à nouveau que l'on renégocie avec pour le premier, une organisation syndicale que nous avons sur le site, la CGT. Le but était de mettre à plat la situation, on avait très peu de femmes effectivement et c'était regarder dans un premier temps les salaires, mais aussi se mettre des objectifs d'embauche et puis deuxième accord signé avec la CGT et l'UNSA.*

*Q : Et dans le deuxième accord, vous avez des objectifs supplémentaires par rapport au premier accord ?*

*(Une série de mesures et de dispositifs sont énoncés au fil de l'entretien témoignant de l'ampleur et de la diversité de l'action menée. Nous les rassemblons ici pour en attester, mais sans les développer)*

*R (...) on voulait augmenter le nombre de femmes dans l'entreprise. (...) (...) actions de sensibilisation autour de formations de managers pour le recrutement (...) (...) On demande son retour, la façon dont il a vécu par rapport à cette notion de "diversité" dans ses premiers temps dans l'entreprise et à prendre contact avec nous en cas de difficultés rencontrées. (...) (...) la promotion et la mobilité, dans chaque numéro (...) (...) On a demandé à notre CHSCT, à nos DP de jouer le jeu aussi, de faire en sorte qu'aussi au moment des élections, il y ait des femmes qui puissent être dans leurs instances représentatives. (...) (...) l'égalité des rémunérations. (...) (...) a réservé une partie du budget des négos pour pouvoir proposer des augmentations supplémentaires si jamais il y avait des écarts de salaires entre hommes et femmes. (...) (...) pour une 'enveloppe, elle, de 0.05 % de l'enveloppe budgétaire. (...)*

*Q : Et la première fois, votre premier accord, c'était pour remplir une obligation ou ça correspondait à une demande initiée de la Direction de l'entreprise.*

*R : Alors ça venait d'une volonté de notre entreprise et de notre groupe. Nous en tant que RH, on a nos propres indicateurs et notamment ce que l'on appelle la "diversité", c'est quelque chose que l'on suivait, mais la Suède nous demande le pourcentage de femmes, le pourcentage de femmes recrutées, de femmes managers donc ça c'est quelque chose qui est vraiment très suivi, c'était vraiment une volonté du groupe (...)*

*Q : en tant que groupe suédois, ils vous apportent des solutions dans cette démarche parce qu'ils sont un peu novateurs dans le sujet ?*

*R : Euh, pas tellement, très honnêtement on connaît leurs avantages très particuliers, mais que l'on ne pourrait pas mettre en place en France (rires), malheureusement. (...), mais c'est surtout que l'on voyait que nos collègues suédois y arrivaient. Ils avaient les mêmes types de profil, mais avaient des Chefs de projet marketing femmes, ils avaient des ingénieurs mécanique femmes, donc voilà, ce n'était pas quelque chose d'insurmontable. On s'est senti vraiment à la traîne avec une volonté de changer l'ambiance au sein de l'entreprise, avec une entreprise composée que d'hommes, ce n'est pas toujours évident. (...) le RH qui m'a demandé de suivre ça. Je vous parlais des meetings trimestriels avec le groupe, ils suivaient les indicateurs "diversité", voilà, et puis aussi j'avais aussi certainement en tant que femme cette sensibilité-là. (...)*

Les avantages en ressources des grandes unités et ceux du rattachement à un groupe se vérifient *a fortiori* pour les groupes français dont nous avons rencontré les structures spécialisées sur l'égalité professionnelle, sur la diversité ou sur la discrimination : le groupe *Comm* bien traité dans la littérature (Coron et Pigeyre, 2018) ou encore *Equip sport* ou *Transport*. Notons cependant que la taille et le statut n'assurent jamais à eux seuls de l'intensité de l'engagement dans l'égalité professionnelle. Notre échantillon contient à ce titre quelques contre-exemples. *Verre* déjà citée par exemple qui, bien que relevant d'un groupement structuré et de grande taille, semble toujours à court de contenu quand nous rencontrons sa direction RH adjointe. Son action en la matière s'est d'ailleurs beaucoup - pour ne pas dire totalement - nourrie des initiatives d'un groupe de femmes cadres au sein de l'unité militant pour la reconnaissance des carrières des femmes et promouvant régionalement leur accès aux postes techniques. Autre contre-exemple, *Info France* employant une petite centaine de personnes - essentiellement des ingénieurs - spécialisées dans l'électronique de pointe et intégrée depuis 2017 au à un grand groupe d'électronique, la plus grande société d'ingénierie en termes effectif en Europe. L'activité de négociation sur l'égalité professionnelle y est plus qu'atone. Sa RH découvre en entretien qu'un texte aurait dû être produit bien avant le plan d'action dont la DREETS a exigé le dépôt en 2019. Le groupe ici ne semble rien attendre de particulier, ni exiger de consigne et n'exerce donc aucune pression ni ne constitue une référence stimulante. Certes, l'intégration de l'entreprise n'est pas totalement finalisée, mais on sait déjà que l'entité française à laquelle l'entreprise sera statutairement rattachée n'a encore signé aucun accord égalité.

### ***Insularité des petites unités et incertitude des procédures***

Malgré ces contre-exemples, les entretiens attestent d'un effet direct de l'appartenance à un groupe et/ou de la taille sur un élément clef de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle, à savoir un certain formalisme des procédures. En effet et même quand la sensibilisation à l'égalité professionnelle reste limitée, ces unités finissent bon an mal an par s'inscrire dans un processus de négociation, au risque certes de produire des "coquilles vides", mais quelque chose d'à peu près structuré n'en est pas moins produit. Cette densité procédurale tient à la bureaucratisation de ces organisations qui distribuent leurs missions entre différents groupes professionnels dont les interactions sont réglées par des dispositifs prescriptifs stables. Si l'on a pu dénoncer, l'inhumanité de ces systèmes et des règles formelles-rationnelles qui ignorent les individus, elles composent cependant un contexte favorable aux obligations légales, ou du moins un contexte qui ne leur est *a priori* pas hostile. Ces obligations prennent en effet place dans un environnement ordinaire imprégné - parfois surchargé - de règles, de prescriptions, de hiérarchies et de statuts. La conformité légale y prime sur les relations personnelles et les traits de caractère de tel ou tel responsable, sans jamais disparaître tout à fait, y pèsent moins (Kalberg, 2012 ; Weber et al., 1995). Ces organisations bureaucratiques obligent donc à des interactions, si bien qu'aucun de leurs salariés, y compris les plus zélés et les plus hauts placés, ne peut imaginer tenir la vie de son entreprise en ses seules mains. L'activité professionnelle repose sur la coopération qui n'exclut pas les conflits, au sein de réseaux d'acteurs plus ou moins étendus et plus ou moins hiérarchisés. La sociologie du travail a bien décrit ces caractéristiques et l'extension en cours des réseaux d'échanges professionnels (Monchatre, 2022 ; Ughetto, 2018).

A titre d'exemple, de l'intensité des échanges internes dans les grandes structures, poursuivons les propos de la responsable diversité du groupe *Comm* à propos *du ERSC* de 80 pages qu'elle présente en entretien :



*Q : Après c'est sûr que quand on a besoin d'une information, on la trouve en général : (...) Les différences de temps de travail, les différences de rémunération, les différences dans les promotions...*

*Q : Donc une fois que vous avez fait ça, est-ce qu'il y a un travail avec d'autres acteurs ?*

*R : Alors il y a un dialogue avec nos entités en France sur quoi on pourrait travailler etc. On travaille aussi avec d'autres entités de la DRH, notamment sur les thématiques de Qualité de Vie au Travail, par exemple, parce qu'à chaque fois ça comporte un chapitre "équilibre vie perso-vie pro", avec les services de la RH qui sont spécialisés en rémunération. Après, on va travailler avec toutes les entités de la DRH qui alimentent les divers chapitres. On réfléchit entre nous en brainstorming sur comment on peut faire quelque chose de plus lisible et appropriable par tout le monde, c'est quand même des documents assez consistants en nombre de pages. Quand on arrive au cinquième accord, il faut renouveler, mettre l'accent, pour continuer aussi à donner du sens et puis ensuite mobiliser la future mise en œuvre.*

En conséquence directe, les interactions avec des entités externes qu'elles soient gouvernementales ou privées comme les cabinets-conseils sont courantes, voire banales dans ces structures. Les instances (inter) professionnelles peuvent également jouer ce rôle de cadrage en matière d'égalité professionnelle comme le fait *Les Forces musicales* (anciennement la *Chambre professionnelle des Directeurs d'Opéra*). Cette instance sensibilise ses adhérents (théâtres et salles de concert) et propose des axes de travail pour corriger la division traditionnellement très sexuée du travail du secteur qui affecte les hommes à la machinerie électrique et les femmes à l'habillage ou au maquillage. "On était un peu dans la théorie du genre (Rires). Et tout cela nous semblait... c'était très normal" commente le directeur adjoint d'un grand théâtre parisien qui participe, comme sa direction ("éclairée" dit-il), aux groupes de travail sur l'égalité professionnelle instaurés au niveau *des forces musicales* et de l'interprofession<sup>13</sup>. L'action de ces groupes et commissions lancés à la suite du rapport de 2006 du ministère de la Culture et de la communication (Prat, 2006) et renforcée par les différentes contestations publiques d'actrices du spectacle vivant et du cinéma lors de cérémonies officielles ont marqué un tournant significatif dans le secteur. Un tournant, notons-le, que les travaux scientifiques pourtant anciens sur le thème n'étaient pas parvenus à imprimer.

Ces interactions, et notamment celles nouées avec les instances étatiques, deviennent même stratégiques pour les plus grandes entreprises. Vincent Arnaud Chappe a montré l'implication des représentant-e-s des grands groupes français dans les politiques nationales d'égalité professionnelle. Il cite Anne Ravaran, directrice juridique ressources humaines de Thalès, nommée à la direction du groupe de travail installé dans les suites de la conférence sociale tripartite sur l'EP et salariale de 2007 pour apporter solution au constat de faible mise en conformité du rapport de situations comparées (RSC) (Chappe, 2021). Pour l'auteur, cette nomination (2021) marque le passage d'une expertise administrative ou universitaire à une valorisation de « l'expérience de terrain » des plus grandes entreprises (Eberhard et Chappe, 2021). Un tournant qui débouche sur une lecture entrepreneuriale du Rapport de situation comparée (RSC). Cette tendance s'est confirmée à l'occasion de la création de l'index où, après de multiples négociations, Sylvie Leyre, directrice des ressources humaines de *Schneider Electric*, a été sollicitée pour proposer une procédure finalement retenue malgré les

---

<sup>13</sup> Il s'agit pour ce secteur de la *Convention Nationale des Entreprises Artistiques et Culturelles* (CNEAT) dont les accords sont décrits comme plutôt favorables aux salariés et nombreux intermittents concernés.

protestations des syndicats (Leyre, 2019). Autre personnalité, la directrice de la diversité du groupe Comm a participé aux commissions de réflexion sur l'Index. L'action patronale est également sensible dans la critique récurrente de la lourdeur administrative des dispositifs de mesure des inégalités que les gouvernements n'ignorent jamais. Elle conduira par exemple au déversement du RSC dans la base de données économiques et sociales (BDES) par la loi de 2015 (Chappe, 2021, p. 53).

Les responsables des plus petites unités n'interviennent pas à ce niveau de définition des politiques publiques. Elles n'ont d'ailleurs que très rarement recours aux aides ou soutien mis à disposition par les DREETS, leurs organismes professionnels ou la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) pourtant très active auprès de ses membres. Nos questions à ce propos renvoient régulièrement des réponses négatives. Une relative insularité marque donc ces unités. Insularité évidemment peu propice à la formalisation et la prise en charge des questions d'égalité professionnelle. La pauvreté de leurs ressources RH en est une première explication. L'observation est régulière dans la littérature, mais n'en reste pas moins frappante chaque fois qu'on la rencontre. Prenons deux cas assez typiques des quatre petites unités que nous avons enquêtées. L'entreprise *Equip loisir* emploie 57 personnes dont une vingtaine de couturières produisant divers formats de tentes en coton et autres abris de toile haut de gamme. En 2019, l'unité a fêté 60 ans d'une existence économiquement chaotique jusqu'à son rachat en 2012 par un couple belge qui en assure aujourd'hui la direction : lui au pilotage, à la commercialisation, aux ressources humaines, etc. et elle à la gestion des exportations. L'entreprise a déposé, avec retard, un texte sur l'égalité professionnelle en 2013 qui traitait de la Qualité de vie au travail, sujet intéressant visiblement plus le directeur que l'égalité professionnelle. Celui-ci, rencontré en 2020, découvre avec un grand étonnement lors de l'entretien qu'il aurait dû renégocier sur le thème et constituer une base de données économiques et sociales (BDE). Dans les extraits ci-dessous, il donne à voir tout à la fois la faiblesse de ses ressources de gestion du personnel alors même que les ouvrières composent une part non négligeable de la main-d'œuvre – part par ailleurs stratégique pour la production – et la faiblesse tout aussi grande de sa sensibilité à l'égalité professionnelle.

(Répondant à la question de l'enquêtrice sur la renégociation de l'égalité professionnelle et la constitution d'une BDE)

*R : Je ne savais pas que je devais renégocier l'égalité professionnelle ! (..) si on essayait de suivre toutes les lois qui sortent de ce pays, moi, il me faudrait deux gars qui font ça toute la journée. Donc, on ne fera pas ! Il faut faire l'essentiel et, comme dirait ne sais plus trop qui, il y a des sujets sur lesquels il est urgent d'attendre, parce qu'on ne sait pas... (...) surtout avec ce gouvernement-ci qui fait beaucoup d'annonces. (...) Voilà. Donc c'est vrai que non, je ne lis pas le Journal Officiel tous les jours. Ça, c'est vrai.*

*(...) enfin, dans la plupart des PME que je connais, vous n'avez pas de directeur des ressources humaines, vous n'avez pas de directeur du service légal, vous n'avez pas de responsable informatique. Nous on sous-traite beaucoup parce que, on ne sait pas se payer... Si moi, je dois me prendre un juriste, ça va me coûter 150 000 € par an. Donc...*

*Q : Donc en termes de services RH qui s'en occupe ?*

*R : Moi, et la directrice. Moi, je m'occupe essentiellement des recrutements et des licenciements quand ça doit se faire. De la formation. La partie paye et tout ça, est gérée par un service extérieur. Mais ça, c'est plutôt elle qui s'occupe de... que les salaires sont communiqués bla-bla-bla. De gérer cette partie, mais... parce que ? ça*

*aussi, vous imaginez bien que, si vous faites ça ici, il faut engager un spécialiste, et ça change tout le temps, donc on est sûr de se tromper. On devient dingue.*

*Q : et vous n'avez pas du tout d'aide juridique ?*

*R : si on a un cabinet extérieur. Mais il ne nous informe pas nécessairement de... des nouveautés.... et (qu'ils aient du mal à suivre toutes ces innovations) le contraire m'étonnerait ! La constance, c'est le changement. Enfin... Oui. Je ne sais pas. Je... honnêtement je... je pense qu'on regarde un site de temps en temps, l'actualité sociale, mais...*

*Q : La DIRECCTE etc. vous sollicite pas, ne vous envoie pas des messages ?*

*R : si, mais je ne lis pas !*

L'autre exemple vient d'un entretien complémentaire à l'enquête réalisée auprès d'une entreprise de conseil en informatique et en documentation technique employant vingt salariés, essentiellement des hommes (13) techniciens et ingénieurs détachés sur site des clients. Avec cet effectif, l'unité n'est soumise à aucune obligation sur l'égalité et d'ailleurs aucun linéament de réflexion sur la question n'est perceptible lors de l'échange avec la responsable RH. Cette dernière, à l'origine de la création de l'entreprise en 1986 sous statut de « conjoint collaborateur », y est restée après sa vente et revente récente en occupant un poste particulièrement multitâche dans lequel les RH occupent la partie congrue. Elle semble s'occuper de tous les fronts : les RH, le suivi des commandes, les devis et facturations, la paye, la prospection commerciale, la représentation des salariés et même, comme l'entretien l'a montré, le standard téléphonique. En gros, elle dirige et pilote les activités sans toutefois disposer de capacité de décision ni participer aux décisions stratégiques qui restent dans les mains du seul dirigeant en date, assez distant du site qu'il ne visite qu'une fois par mois. La charge de travail de cette responsable élargit considérablement ses heures de travail sans toujours de reconnaissance salariale comme on le verra plus loin. Sa disponibilité extrême qui tient du sacerdoce plus que d'un emploi salarié met ses capacités d'ajustement à d'éventuelles obligations légales sous forte contrainte pour ne pas dire qu'elle les rend impossibles. Un projet de recrutement d'une assistante RH était d'ailleurs en cours au moment de l'entretien, mais sur un profil d'exécution.

Au-delà des faiblesses de leurs ressources RH, le mode de gouvernance de ces petites unités compte également dans leur modalité de (non -) prise en charge de l'égalité professionnelle, particulièrement quand l'unité est sous la responsabilité d'un propriétaire qui y a investi ses capitaux. Le(s) responsable(s) de ces entreprises familiales, tout entier tendus vers le maintien et le développement de leur activité, n'attendent de salut que de leurs propres forces et prennent avec la loi des libertés que s'interdiraient les plus grandes. Autre exemple d'entreprise familiale, la société *Equip BTP* intervenant sur de gros chantiers d'infrastructure BTP imposant des voies étanches (tunnel, égouts, canalisation, etc.). Elle emploie quelque 110 personnes dont très peu de femmes (5 % sur les fonctions administratives) auxquels s'ajoutent de façon régulière une vingtaine d'intérimaires ouvriers sur chantier. En bonne santé économique, cette entreprise (51 %) appartient depuis 2008 au Président-directeur, aujourd'hui âgé de 73 ans qui, en l'absence de successeur, a cédé 49 % de ses parts à un groupement coopératif en 2014. L'égalité professionnelle n'a aucunement pénétré cette unité malgré un plan d'action déposé en 2011, mais non renouvelé depuis et dont le responsable RH a toutes les peines du monde à se remémorer les conditions de production de ce texte et avance après hésitation qu'il a dû « faire suite à un défaut de négociation ».

*R : alors on a... Je sais plus si on avait fait quelque chose ou pas. Je m'en rappelle plus. Ce qu'on avait dû faire, c'est peut-être un plan d'action il y a quelque temps déjà.*

*Q : Le plan a une durée limitée et on doit le renouveler ...*

*R : oui. Oui. Et puis... Bon, je pense qu'on n'a rien fait d'autre (..) Après, moi je... De mémoire, je pense que j'avais déjà posé la question à la direction qui m'a dit que c'était pas la peine.*

*Q : Parce qu'il y a trop peu de femmes ?*

*Réponse : oui. Enfin je... Oui. Oui. Oui. Enfin généralement j'ai pas plus d'explications (..) Y a une relation un peu particulière avec la direction, mais... (...) il est un peu autonome (...) texto, ce qu'on m'a dit (comprendre le Président-directeur) : c'est pas la peine de le faire. C'est pas la peine de les embêter avec ça. Donc... Je... Je sais pas*

L'effacement arbitraire et illicite de l'égalité professionnelle par cette gouvernance autoritaire détonne dans les pratiques ordinaires de cette entreprise du BTP dont l'univers réglementaire est particulièrement dense. Son activité suppose en effet de constamment répondre à des appels d'offres formalisés et contraignants ce qu'elle fait avec efficacité. Les objets de négociations annuelles obligatoires - sur lesquelles le responsable RH a, cette fois, une mémoire précise et détaillée - sont par ailleurs parfaitement respectés. Respect qui n'est pas étranger au rattachement de l'entreprise au groupe Vinci quelques années avant son rachat par son Président actuel, lui-même, ancien directeur de Vinci qu'il a quitté parce qu'il "en avait un peu marre des groupes, etc.". La faiblesse du statut du responsable RH actuel, recruté vingt ans auparavant comme assistant après un BTS de comptabilité-gestion et promu en interne, renforce la prépotence de ce Président "qui ne communique pas". Sa fonction se cantonne à l'exécution technique sans autre poids sur l'orientation des ressources humaines ou même de de rappel du droit. Cherchant le moyen de poser de nouveau la question de l'actualisation du plan d'action sur l'égalité professionnelle, il ne voit guère qu'une solution fragile : "mon entretien annuel. Donc je vais en parler. Je vais tenter d'en parler...". Au-delà du risque de dérive autocratique d'une gestion si personnalisée, l'incertitude qu'elle introduit déstabilise profondément les procédures de gestion de la main-d'œuvre et interdit la pénétration de la thématique égalité même sur le mode limité du factuel et en l'absence d'enjeu réel. Cette incertitude réduit également la capacité d'action des salariés au premier rang desquels les RH.

L'effet taille sur l'égalité professionnelle incorpore donc - en négatif ici - différents types de management dont certains sont plus favorables que d'autres à l'égalité professionnelle. Ces types articulent formalisation des procédures et niveaux des ressources RH en dessinant un arc allant, pour les moins favorables à l'égalité, peu de ressources et procédures instables et une bureaucratisation avancée au sein d'un service RH structuré. Un arc qui, en tendance, va donc symétriquement des plus petites unités au plus grandes.

### ***Syndicats : caution ou partenaires ?***

Autres facteurs clefs de prise en charge des questions d'égalité professionnelle dans les entreprises, la présence et l'activité effective de représentant-e-s syndicaux. Comme pour le patronat, cette activité est sensible au niveau des instances publiques nationales. On lui doit la mise en place du dispositif de mesure des inégalités visant la mise à jour des situations inégalitaires. Dispositif auquel le patronat, on l'a vu plus haut, a régulièrement opposé la critique de la complexité. Mais cette action syndicale est également centrale au sein des

entreprises. De ce point de vue, les données statistiques confirment la corrélation entre présence syndicale, les sections de syndicats représentatifs étant particulièrement présentes dans les plus grandes éventuellement combinées avec des syndicats non représentatifs. À l'inverse, les moins de 125 salariés n'ont le plus souvent pas ou peu de représentation syndicale, notamment de syndicat représentatif. Les difficultés rencontrées pour inciter des salariés à s'engager dans une mission de représentation du personnel sont régulièrement évoquées par nos interlocuteurs. Rappelons-nous la responsable de la société de conseil informatique évoquée plus haut qui, en l'absence de candidat-e, s'est finalement dévouée pour représenter le personnel, ajoutant une nouvelle tâche aux multiples autres. Pour les sections existantes, la littérature a souligné les obstacles rencontrés par les représentant-e-s sur le terrain malgré les efforts des centrales syndicales pour mettre à leur disposition des informations structurées sur tous les objets de négociation<sup>14</sup> (Cristofalo, 2014). Devant la complexité et la multiplication des thèmes à négocier, divers travaux spécifiques à l'égalité professionnelle donnent à voir les difficultés rencontrées par les acteurs de la négociation, souvent insuffisamment formés (Miné, 2017) avec des représentants syndicaux inégalement intéressés et concernés par la thématique et démunis face aux employeurs peu enclins à ouvrir des négociations (Quentrec et Bacou, 2017). Si la professionnalisation et l'expertise des détenteurs de mandats nationaux au niveau des centrales est acquise, par contraste les syndicalistes de terrain ne sont pas tous formés aux enjeux des inégalités entre femmes et hommes. Comme le précise Marchal (2021, p.179), secrétaire confédérale Égalité/Mixité) la CFDT, *“les fédérations généralement suivent les négociations en matière d'égalité professionnelle dans les grosses boîtes et dans les branches, elles ont la main là-dessus, elles sont en lien direct avec les négociateurs et négociatrices qu'elles mandatent. Dans les PME, c'est encore compliqué de porter ce sujet...”* Les syndicats s'impliquent en formant leurs équipes syndicales à l'égalité professionnelle à l'aide de modules, de guides et de référent. e. s égalité réuni. e. s régulièrement.

Comme attendu, les syndicats sont moins souvent présents dans les petites structures que dans les grandes. Et la même symétrie s'applique aux nombres de syndiqué-e-s, faible ou nul dans les petites, il est plus important dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Quand ils existent, les syndicats sont plutôt représentatifs dans les unités employant moins de 1 000 et combinent syndicats représentatifs et non représentatifs au-delà. Quoi qu'il en soit et hormis pour les entreprises de grands groupes enquêtés, notre enquête ne peut que constater la très faible implication des syndicats sur les questions d'égalité professionnelle. Ce défaut d'intérêt et les éventuels conflits entre sections sont autant de freins à la transformation de la situation que les chercheur-e-s ont bien identifiés (Pochic, 2019). Que ce soit par défaut de représentation ou par atonie des représentant-e-s, l'initiative des actions sur l'égalité professionnelle (quand elle existe) revient donc souvent aux directions ou aux RH. Les négociations sont alors organisées dans un second temps pour se conformer à la loi sans revêtir d'enjeu véritable. Le risque dans ces conditions de produire des textes « coquilles vides », respectant la lettre, mais non l'esprit de la loi, est ici tout à fait sensible (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017). En voici un exemple décrit par la RH de Immo, Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) spécialisé dans la gestion locative et employant quelque 160 personnes dont 45 % de femmes. Interrogée sur les modalités de la négociation de l'accord déposé en 2014 et renouvelé en 2017, elle explique

---

<sup>14</sup> La Confédération générale du travail a notamment un effort particulier de formalisation en dédiant un site à la question : <https://www.egalite-professionnelle.cgt.fr/> ainsi qu'un document téléchargeable de 132 pages sur les procédures et points de vigilance à avoir (CGT, 2017)

*R : par rapport à cet accord, très clairement, en dehors de la volonté d'être en règle avec la réglementation y a pas de véritable enjeu et puis aussi parce que c'est la direction qui a porté le sujet, les syndicats s'en fichent royalement, c'est vraiment quelque chose qui... Ils n'ont rien apporté, ils sont arrivés les mains dans les poches, sans réel intérêt.*

*(...) La négociation est à ma demande, sur proposition de la direction. C'est nous qui leur (aux syndicats) avons dit "Voilà, on vous propose de travailler là-dessus". On leur pose toujours la question, auparavant on leur demande d'amener des sujets, mais la majorité du temps c'est nous qui venons avec la question "est-ce que vous voulez que l'on travaille sur tel ou tel sujet ?" "oh bin oui", mais en fait voilà, on présente, on rédige tout seul, on relit tout seul, ils acceptent de signer, ce n'est déjà pas mal. Je suis désolée hein, mais c'est comme ça que ça se passe !*

*(...) En fin d'année, on avait nos négociations annuelles obligatoires et la préparation de l'accord égalité parce que le précédent arrivait à échéance fin 2017 et donc voilà on leur dit on va travailler sur un nouvel accord "est-ce que ça vous parle ?" "oui" ils disent, "comment vous voyez le prochain ?" "oh, bah, le même hein !" (rires). Pas de problème ! Et après, on leur dit, il y a la question du rapport de situation comparée. C'est pareil, ça suscite rarement des discussions. Par contre, la différence fonctionnaires et salariés de droit privé<sup>15</sup>, là, oui, là ça râle, mais hommes-femmes, nettement nettement moins...". (...) Du coup, le texte, ça s'est fait en interne tout naturellement, ça s'est monté assez vite hein, en un mois c'était rédigé, relu, signé. Voilà. Voyez, il n'y a pas de...je suis assez honteuse de vous dire ça, mais...il n'y a pas eu un grand intérêt quand on en a appris l'annonce, que ce soit au comité de direction ou auprès des représentants du personnel, je ne pense pas qu'il y ait des gens dans la maison qui se fassent le devoir de le lire.*

Ce risque de stricte formalité de l'accord déposé ou son absence pure et simple concerne particulièrement les plus petites unités dont l'implication dans la thématique en amont est déjà très variable, nous l'avons déjà noté. Pour celles dont la gestion est familiale, ce risque se double d'une neutralisation des échanges entre direction et syndicat que ce soit par paternalisme comme chez *Equip loisir* ou par éviction pure comme chez *Equip BTP* où les tensions entre directions et représentant-e-s du personnel ont conduit plusieurs de ces derniers à démissionner, découragés par le refus de la direction de faire suite à leurs revendications dont l'une centralement portant sur le recours à un cabinet extérieur pour réaliser un bilan des risques pour la santé au travail sur les chantier BTP. .

Notons toutefois que là où la question de l'égalité est prise au sérieux par les RH ou la direction, ces négociations incitées par les directions peuvent avoir un effet d'entraînement sur les syndicats - et sur le management plus largement. Ainsi la directrice RH adjointe de l'entreprise *Equip Auto b* dont on a souligné plus haut l'implication rare sur l'égalité explique :

*Q : Y avait-il des demandes de la part de syndicats ?*

*R : Il n'y a pas eu de demandes de la part de syndicats. Par exemple, effectivement, j'avais eu l'idée de limiter les réunions à telle heure etc. Mais ce n'est jamais venu sur...non.*

---

15 La moitié des effectifs de cet EPIC travaille sur contrat de droit privé et l'autre sur un statut de fonctionnaires, les délégués syndicaux appartenant à cette dernière catégorie. Au moment de l'enquête, ces derniers tentaient avec énergie d'obtenir le jour de carence dont bénéficient les fonctionnaires ce que la loi, aux dires de la DRH, ne permet pas.

*Q : Globalement, sur le sujet de l'égalité et en dehors de la rémunération, vous sentez qu'il y a un besoin de négocier ou les syndicats sont réticents ou dubitatifs par rapport à ces projets d'égalité ?*

*R : Alors, j'ai l'impression que c'est une notion qui est devenue...il y a un peu plus d'intérêt. (...) Je vous avoue que la toute première il y avait très peu d'intérêt, mais la deuxième fois il y a eu un regard un peu plus attentif. (Pour le dernier accord) on est arrivés avec certaines propositions et ils avaient d'autres idées, donc on a inclus dans notre accord (...) Ce sont eux qui ont mis sur le tapis la représentation au sein de leurs instances par exemple.*

*Q : globalement, les négociations se passent dans une certaine sérénité ?*

*R : Ah oui, sur ce sujet-là, ce n'est pas du tout polémique, en tous cas jusqu'à présent.*

La présence et la structuration des sections syndicales dans les grandes entreprises ne garantissent pas à coup sûr une meilleure prise en charge de l'égalité. Celle-ci n'est sensible qu'au niveau de très grands groupes dans lesquels la représentation syndicale est fermement instituée, dotée de moyens et proche des centrales. Cet intérêt qui stimule la négociation et lui confère un véritable contenu peut déboucher sur un refus de renouvellement d'un accord de la part des syndicats. Nos entretiens en donnent plusieurs exemples qui obligent les entreprises à déposer un plan d'action, au moins pour un an. Les syndicats de Comm ont ainsi bloqué le cinquième accord égalité parce qu'ils jugeaient les écarts salariaux insuffisamment corrigés pour certaines catégories de salariés et demandaient une enveloppe de rattrapage plus importante. Chez Energie (distribution d'électricité), la CGT a, elle, refusé de signer le troisième accord pour des motifs similaires. La responsable diversité du groupe commentant ce refus témoigne d'une certaine suspicion quant aux motivations de ce syndicat :

*R : Classique, là pour le coup c'est classique, pour la CGT ça n'allait pas assez loin, il n'y avait pas assez d'engagement et eux ils sont sur des demandes en termes d'égalité salariale, du fait de l'appartenance de genre, à donner une augmentation à toutes les femmes par principe ou des choses comme ça quoi ! ça a toujours été niet et cette année-là, ça ne l'a pas fait. On pourrait retrouver la lettre de dénonciation, mais grosso merdo...leur lettre de dénonciation c'est toujours un peu spécial parce qu'ils déforment, ils inventent des trucs, c'est toujours un peu délicat parce que c'est leur perception de ce qu'il faut dire sur le plan politique pour expliquer la dénonciation de l'accord à leur..."*

Même cas de figure chez Brico à l'occasion de la deuxième négociation qui a conduit à un plan d'action intégrant ce que la directrice RH considère une mesure "phare" en 2014, soit une enveloppe de rattrapage supplémentaire avec de nouvelles modalités. Les plans d'action ne sont donc pas systématiquement le signe d'un défaut d'engagement et ils peuvent paradoxalement résulter d'une effectivité de la négociation et d'une réalisation complète de l'esprit de la loi. Il convient donc de resituer ces plans dans une trajectoire de dépôt de texte en distinguant les situations où un ou plusieurs accords ont été préalablement déposé(s) de ceux où le plan est premier et éventuellement réitéré. L'exercice confirme que la première trajectoire n'existe que pour les grands groupes tandis que la seconde renvoie, une nouvelle fois, aux plus petites unités.

A l'issue de l'examen de cette première série de variables, l'avantage de la taille semble subsumer tout à la fois un différentiel de ressources et d'organisation, notamment des RH, un mode de gestion procédural plutôt que réglé par les personnalités et une présence structurée des représentant-e-s de salariés. En somme, les éléments qui stabilisent et structurent dans la

durée les relations professionnelles d'une unité, deux traits qui particularisent les grandes entreprises et éclairent en partie leurs avantages en termes d'égalité professionnelle. Le modèle de régression dont on présente ci-après les résultats confirme l'analyse.

### *Test des corrélations*

La taille des services RH, leur degré de formalisation, la présence d'un délégué syndical dans l'entreprise le fait d'appartenir à un groupe et la présence d'une gestion de type familiale, ressortent donc de nos entretiens et des premières exploitations bivariées comme composantes possibles de l'effet taille. Nous les avons donc testées dans un modèle de régression dont la figure 4 présente les résultats. Le degré de formalisation des services RH ne ressort pas du modèle, mais il peut être approché par le fait que l'entreprise ait une gestion familiale, c'est à dire que le propriétaire d'une part importante du capital social de l'entreprise intervienne dans sa gestion. Ce mode de gestion est, on le sait, moins professionnalisé ou moins spécialisé en RH. L'estimation montre que cette variable distingue uniquement les entreprises qui n'ont déposé aucun texte mentionnant l'égalité professionnelle, mais ne contribue pas à expliquer la plus ou moins grande intensité de la production de textes : les entreprises ayant une gestion familiale, comparées à celles qui n'ont pas ce type de gestion, ont 1,6 fois plus de risque de ne déposer aucun texte (plutôt qu'au moins 5 textes).

De même, les entreprises qui appartiennent à un groupe, ce qui accroît la probabilité de disposer de ressources en RH, ont 30 à 40 % moins de risque de déposer aucun texte ou un texte, plutôt qu'au moins 5. À l'inverse, l'introduction de variables montrant la présence d'un dialogue social structuré autour d'IRP (présence de DS dans l'entreprise, présence de CHSCT) joue négativement sur la probabilité de ne déposer aucun texte. La présence de DS semble être corrélée à une plus grande intensité de dépôt de texte, car elle accroît la probabilité d'avoir au moins 5 textes plutôt que 1 ou 2 ou même 3 ou 4 textes.

*Figure 4 : Modèle de régression des variables d'avantages des grandes unités*

	Probabilité que l'entreprise n'ait déposé aucun texte vs « plus de 4 textes »	Probabilité que l'entreprise ait déposé 1 ou 2 textes vs « plus de 4 textes »	Probabilité que l'entreprise ait déposé 3 ou 4 textes vs « plus de 4 textes »
De 50 à 125 salariés	+2,34*** OR = 10,4	+1,13*** OR = 3,1	ns
De 126 à 350 salariés	+1,41*** OR = 4,1	+1,00*** OR = 2,7	ns
De 349 à 1000 salariés	ns	0,66*** OR = 1,9	+0,30* OR = 1,3
Plus de 1000 salariés	réf	réf	réf
Appartient à un groupe	-0,33*** OR = 0,7	-0,50*** OR = 0,6	ns
Gestion familiale	+0,48*** OR = 1,6	ns	ns
Présence de délégué	-1,83***	-1,22***	-0,8***



syndicaux dans l'entreprise	OR = 0,2	OR = 0,3	OR = 0,4
Présence d'un CHSCT (dans tous les étabs observés)	-0,77*** OR=0,5	ns	ns

Sources : Base Cage entreprises (N=2347)

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs (appartenance à un groupe, présence d'une gestion familiale, présence des délégués syndicaux dans l'entreprise, présence d'un CHSCT dans les établissements), comparées aux entreprises les plus grandes (du 4<sup>e</sup> quartile de taille), la probabilité de ne déposer aucun texte, plutôt qu'au moins 5 textes, augmente pour les entreprises les plus petites (du premier quartile de taille). Les entreprises les plus petites ont 10,4 fois plus de risque de ne déposer aucun texte plutôt qu'au moins 5 textes.

## 2. L'ÉGALITÉ ENTRE PANIQUE MORALE, OPPORTUNITÉ ET VALEUR MARCHANDE

Des atouts pour la négociation des grandes entreprises, il ressort donc que les formes les plus avancées de la négociation sur l'égalité professionnelle sont essentiellement le fait des services spécialisés évoluant dans un environnement ouvert et fortement doté en ressources (personnel et budget). Dans ces conditions, le respect de la loi offre aux unités l'opportunité de poursuivre et consolider des dispositifs déjà initiés à diverses occasions. Il en va tout autrement des unités auxquelles ces ressources et investissements préalables font défaut, c'est-à-dire les plus petites unités. L'égalité professionnelle n'y est à aucun titre un enjeu, aussi mineur soit-il, et le déficit de leurs ressources augure mal d'une amélioration à court terme. On le voit, l'approche par la taille témoigne tout autant des avantages des plus grandes entreprises que des défaillances structurelles des plus petites ; défaillances dont on peut craindre qu'elles ne soient durables.

Les engagements dans l'égalité professionnelle ne tiennent-ils cependant finalement qu'aux ressources et aux enjeux que la thématique revêt localement ? L'enquête qualitative suggère quelques autres traits plus communément partagés dont la taille des unités nuance l'intensité, sans en gommer totalement les effets. Constatons d'abord que dans aucun de nos entretiens - y compris auprès d'interlocuteur-riche-s plus "réservé-e-s" sur la question de l'égalité professionnelle - le principe de cette égalité n'est contesté. Partout donc l'égalité entre les sexes est une valeur reconnue et admise et pourtant, celle-ci n'est jamais défendue y compris là où le temps d'un entretien suffit à soupçonner une situation profondément inégalitaire du point de vue du genre ! Certes, les responsables de mission discrimination ou égalité des grands groupes s'impliquent jour après jour et avec conviction pour identifier de telles situations et y remédier. Mais il leur faut pour cela batailler en interne et les objectifs qu'ils ou elles défendent ne sont jamais aussi centraux qu'ils le souhaiteraient. Ce constat fixe le cadre de compréhension de l'égalité professionnelle, à saisir donc entre assentiment en valeur et récusation en pratique.

### Hiérarchie des causes, énigme et scandale de l'égalité

Entre ces deux termes, les entretiens invitent à considérer trois constats réguliers. D'abord que l'égalité professionnelle est systématiquement minorée quand elle est rapportée à d'autres causes. Elle ne relève donc jamais du registre de la priorité et moins encore de l'urgence. Ensuite, sa mise en œuvre suscite de l'embarras quant à la marche à suivre, articulé à une difficulté - pour ne pas dire une cécité - sur les potentielles situations d'inégalité. Enfin,

l'espace des corrections des situations inégalitaires se trouve singulièrement borné par plusieurs inquiétudes : celle de produire de l'inégalité ailleurs et pour d'autres groupes et particulièrement les hommes ou celle de dangereusement lever le voile sur des sources potentielles de conflits et précisément sur les salaires. L'égalité professionnelle, valeur consensuelle s'il en est, semble ainsi interdite de manifestations pratiques comme si ces dernières - qui répareraient pourtant des situations d'inégalité - menaçaient de désordre. Bref, comme si mettre en œuvre une politique d'égalité professionnelle frôlait quelque chose d'un scandale !

### *Une hiérarchie des causes*

Quelle que soit son intensité, la mise en œuvre de l'égalité professionnelle s'applique dans un contexte d'entreprise chaque fois singulier où, dans la très grande majorité des unités enquêtées, elle est rapportée à d'autres causes. Nos entretiens montrent que cette confrontation ne lui est jamais favorable, y compris dans certaines grandes entreprises. Chez Verre par exemple, l'attention des partenaires sociaux est captée par les difficultés économiques récurrentes que rencontre le groupe et par un plan social d'envergure. Dans ces circonstances, quelles que soient la bonne volonté des protagonistes et la dynamique interne créée par l'association de femmes cadres, l'égalité professionnelle se limite au minimum légal. Un minimum légal atteint par le jeu de la formalisation des procédures évoquée plus haut qui assure malgré tout une conformité juridique à l'entreprise, ce qui, dans le contexte économique du moment, n'est pas rien. D'éventuelles menaces pour l'avenir des unités ou l'annonce d'un rachat ou d'un rattachement - fut-il positif - prévalent donc très naturellement sur toute autre question. Les syndicats les plus atones sur l'égalité professionnelle passent alors en première ligne des actions et des revendications.

Pour ce qui concerne des contextes économiquement moins incertains, les salaires et les primes intéressent bien davantage que l'égalité professionnelle qui perd donc à tout coup. L'appui du groupe et ses attentes sur le thème forment, avec toutes leurs dimensions procédurales, une première voie d'évitement de cette compétition délétère. L'exemplarité de *Equip Auto b* s'y nourrit bien au-delà de la seule implication - au demeurant bien réelle - de la directrice adjointe des ressources humaines, voire de la direction de l'unité. Par la régularité des reportings demandés par le groupe, les formalisations que ces derniers supposent et leur discussion à différents niveaux, l'égalité professionnelle y a pénétré les routines, acquis une existence en propre qui la soustrait de l'écrasement des "grandes causes". La taille et la structure des sections syndicales agissent également en ce sens, au bénéfice des plus grandes présentes dans les groupes de dimension nationale ou internationale. Le bénéfice vient également ici de leur proximité avec les centrales syndicales dont les délégués peuvent animer les commissions et dont on a déjà noté les apports en matière de soutien à la prise en compte de l'égalité professionnelle. Dans ces grandes structures, la concurrence reste néanmoins perceptible dans la relative modestie des budgets alloués à cette question.

L'écrasement des "grandes causes" est bien sûr particulièrement sensible dans les plus petites unités et notamment celles dont la gestion est familiale. Mais les causes qui prévalent sur l'égalité professionnelle ne relèvent pas toujours du registre économique même s'il n'est jamais oublié. Surtout, elles diffèrent d'une unité à l'autre. Dans un management fortement personnalisé, elles dépendent en effet de la lecture qu'en propose le directeur. Chez *Equip BTP* ou *Info com*, le principal c'est les rémunérations des personnels sur lesquelles la direction détient un pouvoir discrétionnaire d'ailleurs énigmatique pour les salariés. Chez *Equip loisir* qui, rappelons-le, estime "urgent d'attendre" en matière d'égalité, l'intérêt va aux nombreux "petits" accidents du travail sans arrêt de travail enregistrés chez les

couturières. Le cadre réglementaire en matière de sécurité semble d'ailleurs défailant au directeur de l'unité qui le redéfinit en quadruplant les occasions d'échanger sur ce thème dans le cadre du nouveau comité social et économique.

*R : comme unité socio-économique, il n'y a donc plus de CHSCT. Je trouve ça... Soyons un peu de bon sens ! La sécurité si on traite ça quatre fois par an, c'est une idiotie ! Donc j'ai dit au C.E., je vais parler de la sécurité tous les mois en disant puisque on a... puisque quand vous dites : "on a un pépin" il y a trois mois à attendre... Non ! On a une accidentologie faible ici. On a... des accidents mais pas trop sérieux, c'est : je me suis fait piquer le doigt, etc. Mais nous, on note tout, pas nécessairement avec un arrêt de travail Et donc on en a 18 par an à la couture. Ça, c'est un sujet ! Faut comprendre...*

Ces échelles singulières de causes fixent le gradient de légitimité accordée au temps, aux dispositifs d'enregistrement et de suivi mis en place et, plus généralement, aux soins à leur apporter. En bas de la liste, le temps à consacrer à l'égalité professionnelle semble injustifié et les dispositifs qui pourraient la révéler superfétatoires. Le temps de la négociation de l'égalité professionnelle sont en effet d'abord perçus comme des coûts comme l'explique assez clairement le responsable de l'entreprise Equip loisir toujours :

*Donc la dernière fois, on a fait trois sessions auxquelles il n'est rien sorti (...) et donc après, vous avez les délégués là-dedans qui... Ouais. Bon. Et donc finalement si vous voulez... Vous faites trois sessions. Et de ça, il en est sorti une souris, qu'on fait, même si je n'ai pas trop envie de... Enfin je veux bien faire, mais ça dure une heure, et c'est bon parce que... Supposons que j'ai ces gars-là ils sont supposés travailler donc si je fais trois heures à quatre, ça fait douze heures... C'est organisé pour pas grand-chose.*

L'opinion est commune à la majorité des petites et moyennes unités indépendantes enquêtées. Ainsi, entre autres exemples, le DRH de l'entreprise métallurgique *Metall* employant 450 personnes juge -t-il que "les réunions de négo ça coûte toujours cher, très cher, très cher finalement à l'entreprise". Comme bien d'autres, ce responsable évoque également la densité des dispositifs réglementaires à respecter, et donc leur complexité. Surtout, il pointe leur caractère erratique, parce que brutalement modifié ou interrompu au gré des changements politiques, incitant à un engagement prudent ce dont l'égalité professionnelle pâtit au premier chef.

*R : Le problème c'est que l'on a toujours des gouvernements qui veulent laisser une empreinte, par exemple, le contrat de générations sous HOLLANDE, ce n'était pas mauvais, mais ils l'ont abandonné. Il n'a pas été repris par MACRON et puis... bien c'est un peu dommage en fait. On additionne des trucs à droite à gauche et vous voyez les seniors, par exemple, ça existait un moment, ça n'existe plus. Tout d'un coup, il y a des sujets qui semblent importants et puis cinq ou six ans après on les a complètement oubliés, ils sont passés complètement à la trappe, ça vous pouvez le mettre et il ne faut pas hésiter à le dire ! J'assume totalement et je peux m'expliquer ! C'est vrai que des fois il y a des côtés frustrants, comme tout le monde (...) donc on se bat, avec les organisations syndicales parce que vous savez, quand les sujets ne les intéressent pas, si vous voulez, ils ne sont pas toujours partie prenante hein, on met en place des actions et puis derrière bah tout d'un coup "pschitt", on ne peut plus rien faire, ça ne nous empêche pas de continuer, mais comme on nous arrose autre chose sur un autre sujet, voilà ! Voilà ce que je voulais dire sur le sujet.*

## *L'énigme de l'inégalité*

Le défaut de légitimité de l'égalité professionnelle tient également à l'incapacité de nos interlocuteurs des plus petites unités et souvent des moyennes à lui donner forme et donc à penser les situations possiblement inégalitaires. Pour beaucoup d'entre eux, l'inégalité renvoie à des différentiels de rémunération d'emplois ou des postes *indifféremment tenus* par des hommes ou par des femmes. Or, ce type de poste est, comme on le sait, rare dans les entreprises où les mécanismes de division sexuée du travail ont assigné en amont hommes et femmes à des postes incomparables. Classiquement, les femmes s'emploient aux fonctions supports, les hommes aux fonctions opérationnelles. L'enquête a largement confirmé ce constat attendu. Il s'en suit un usage limité, voire fautif, des données statistiques quand, bien sûr, elles sont disponibles ce qui, on m'a dit, n'est pas la situation commune. L'entreprise Metall, exploitant les données d'une BDES conforme aux attentes réglementaires, ne discerne ainsi aucune situation inégalitaire dont les femmes auraient à pâtir. Elles seraient au contraire privilégiées. Voilà comment procède son responsable RH :

*Après, pour la rémunération, si vous voulez, nous on s'est plutôt dit "On a les indicateurs, attention", pour nous il n'y a pas de différence de rému' si vous voulez, donc sur une même base on regarde comment se situent les hommes et les femmes. Et c'est quand on commence à voir soit que les gens sont payés soit d'un côté ou de l'autre il y a...C'est plutôt quand les femmes, c'est plus les femmes si vous voulez, quand on voit qu'elles sont payées à 95 % de ce que touche un homme pour 100 % ? là on va mettre en place des actions pour voir ce qui se passe un peu et pourquoi est-ce que l'on arrive à ça quoi. (...) après aujourd'hui franchement, on n'a pas de souci à ce niveau-là, on n'a pas de requête particulière à ce niveau-là. (...) Tous les ans, on regarde, on vérifie que l'on est bien dedans sur cette zone-là. Aujourd'hui, on a plein de catégories ou de postes où les hommes sont à 100 et les femmes sont à 102/103, ça va plutôt dans l'autre sens en plus.*

Cet écart favorable s'explique pour notre interlocuteur par “ l'ancienneté ou des choses comme ça. Par exemple, il y a d'autres choses qui ne sont pas notre tableau, mais potentiellement on a plus de femmes cadres. Chez les ouvriers, y a du turnover et ils sont donc jeunes”. Autrement dit, les rémunérations ne sont ici pondérées ni par l'ancienneté ni par catégorie socio-professionnelle ce qui fait douter de la réalité de l'avantage des femmes. Celles-ci peuvent en effet, dans cette entreprise, être en moyenne mieux rémunérées que les hommes, mais rien ne dit si, à durée de carrière égale, les hommes cadres ne sont finalement pas mieux payés que leurs équivalents féminins<sup>16</sup>. Le responsable RH poursuit :

*Ah ouais, c'est vachement compliqué ! La moyenne d'âge elle est vachement plus jeune chez les femmes, mais pas sur les positions "cadre". Voilà (rires). Sur les positions "cadre", elles sont plus âgées en fait. Parce qu'en fait en prod', on a réussi à faire entrer quelques femmes ces dernières années. 40 % des femmes sont cadres en fait alors que seulement 7,5 % des hommes le sont cadres (rires). Là avantage aux femmes, étant donné les proportions... c'est une boutade hein (rires).*

---

<sup>16</sup> Sans pouvoir développer dans le cadre limité de cette contribution, cet usage des données d'entreprise interroge sur l'effet potentiellement réificateur de l'usage de la variable sexe, les interlocuteurs lui prêtant abusivement des vertus intrinsèques explicatives sans considérer plus avant les activités sociales prises en charge par les différents groupes de sexe et leur mode de valorisation économique. L'usage profane de la notion de sexe et ses limites ne sont sans doute pas les seules en cause. Une partie de la littérature savante, par exemple épidémiologique, favorise elle aussi une compréhension des différences biologiques comme “explicatives” entre hommes et femmes par l'assimilation sexe comme gender (Cavalin et al., 2021 ; Shim, 2002).

Cette appréhension des inégalités par comparaison sur un même poste des rémunérations des femmes et des hommes se fait plus difficile encore pour nos interlocuteurs là où les femmes sont, soit majoritaires, soit minoritaires. Les deux groupes de sexe semblent alors profondément dissemblables et donc incommensurables. Les entretiens ramènent à ce propos quantités de réponses du type : *“Nous on n’est pas concernés, on n’a que des femmes, alors on ne peut pas parler d’inégalité !”* ou *“avec 5 % de femmes, vous imaginez bien que la question de l’égalité professionnelle ne se pose pas chez nous...”* ou bien encore *“On n’a pas de femmes ou si peu, que voulez-vous que je vous dise !”*, etc. L’association Serv pers par exemple emploie 400 salariées, très majoritairement des femmes à temps partiel (95 %) intervenant au domicile des personnes âgées dépendantes. La responsable RH admet d’emblée et sans ambages que l’accord égalité professionnelle déposé en 2012 ne visait qu’une simple mise en conformité. D’ailleurs précise-t-elle : *“Nous, on a que des femmes employées donc si l’égalité professionnelle nous parle c’est surtout pour attirer des hommes (...) parce qu’on n’est pas dans une situation où les femmes sont dévalorisées en termes d’emploi ou d’insertion par rapport aux hommes”*. Plus loin, elle précise *“dans la mesure où je ne sens pas de discrimination et que les chiffres (à partir d’un état des lieux ad hoc) ne sont pas discriminants, on ne voyait pas sur quoi on pouvait travailler d’autres”* et de citer à l’appui différents domaines échappant à ces yeux à la discrimination des femmes (embauche, formation, horaires, etc.). La modicité des salaires pratiqués - strictement fixés sur la grille de la convention de branche peu favorable aux salarié-e-s - est constatée, mais jamais reliée aux inégalités sauf pour souligner qu’elle contrarie les candidatures masculines.

Autre point de production des inégalités subies par les femmes, la fréquente éviction du versement des primes au motif que les fonctions qu’elles occupent le plus souvent ne sont pas directement productives. L’entretien avec la RH multi-casquettes de l’entreprise Info com est intéressant de ce point de vue. Alors qu’elle répète à plusieurs reprises ne discerner aucune discrimination à raison du sexe dans son entreprise, l’entretien révèle que les cinq femmes sur postes administratifs n’ont perçu aucune des substantielles primes de productivité servies aux hommes en fin d’année malgré une implication au travail jugée intense. Si l’injustice de cette mise à l’écart n’est pas ignorée par l’interlocutrice et ses collègues qui l’ont vivement ressentie, elles ne la formulent pourtant pas comme situation inégalitaire dont elles seraient les victimes et qui appelleraient à ce titre correction. Ce défaut de perception par les principales intéressées du caractère inégalitaire de certaines situations vécues favorise bien sûr leur perpétuation. Et, quand les syndicats ne les relaient pas davantage, les directions se convainquent aisément qu’il n’y a aucun problème, ainsi le DRH de l’entreprise Metall : *“Personne ne remonte quoi que ce soit, c’est qu’on doit penser que tout va bien chez nous sur ce point !”* ou celle de l’EPIC de gestion locative : *“Je n’ai jamais eu de personnes qui soient venues me voir pour me dire “ j’ai l’impression d’être moins bien traitée que mes collègues masculins”, d’ailleurs l’inverse peut être vrai aussi. J’ai l’impression que sur ce point-là, le ressenti dans la maison est plutôt assez égalitaire”*.

Le caractère inégalitaire des situations des femmes dans les entreprises - que l’on peut suspecter dans bien des entreprises enquêtées, notamment quand elles emploient des ouvrières ou des employées - ne se manifeste que difficilement. Il échappe aux perceptions individuelles et ne s’impose pas davantage d’un traitement plus ou moins adroit des données chiffrées quand elles existent. L’inégalité, dont personne ne tolérerait le principe, se fait donc insaisissable et reste aux yeux de nos interlocuteurs profondément énigmatique.

## *Le scandale de l'égalité*

Comme on le voit, là où l'égalité professionnelle ne relève pas de procédures *ad hoc* actualisées, l'enquête qualitative pointe essentiellement les insuffisances et les lacunes des unités en la matière. Ces milieux incertains quant à l'acceptation de l'objet égalité éclairent en revanche les dimensions idéelles et morales à partir desquelles nos interlocuteurs tentent de penser cette question et lui donnent, peu ou prou, forme. Les petites et moyennes unités sont particulièrement intéressantes de ce point de vue dans la mesure où, en l'absence de faits ou processus précis à documenter, nos interlocuteurs émaillent leurs propos de commentaires, explications ou justifications par lesquels s'expriment les opinions et croyances qui orientent en partie leurs actions. Ces opinions et croyances sont assez communes dans les petites et moyennes structures. Il n'est pas sûr qu'elles s'y limitent. Nous ferions volontiers l'hypothèse qu'elles sont également agissantes dans les plus grandes, y compris celles dotées des ressources évoquées plus haut. L'approche procédurale de ces dernières en limite cependant l'impact.

Analysant ces opinions et croyances collectées par l'enquête, on est frappé par l'inquiétude qui les marque. Nos interlocuteurs, nous l'avons vu, tendent à donner une forme minimale à l'égalité professionnelle, thématique non prioritaire pour eux, qui reste, par bien des aspects, énigmatique et dont la pérennité sur l'agenda des politiques ne leur semble pas toujours assurée. Mais, même dans ce cadre réduit, ils redoutent que les mesures mises en œuvre, aussi modestes soient-elles, ne génèrent des inégalités pour d'autres groupes dont centralement les hommes seraient cette fois les victimes. Cette inquiétude façonne une règle d'action, bien étrange quand on y réfléchit, car les quelques mesures décidées doivent impérativement bénéficier de façon égale aux deux sexes. Cette règle peut parfois les conduire à étendre aux hommes des aménagements plus couramment utilisés par les femmes : aménagements ponctuels d'horaires en cas d'allaitement (*Equip loisir*) ou de prise en charge d'un aïeul (*Metall*). L'égalité professionnelle se mue ainsi en une sensibilité accrue aux discriminations potentiellement faites aux hommes. Façon d'ignorer les inégalités pesant initialement sur les femmes, comme si la situation de départ constituait une référence égalitaire solide que les lois sur l'égalité menaçaient de perturber, à l'avantage des femmes. A l'appui de cette observation, quelques verbatim parmi bien d'autres :

*Verre* [à propos d'une formation réservée aux femmes "sur la confiance en soi, l'image de soi, l'image digitale qu'on pouvait apporter avec plein de petits modules différents"]

*Ca a tellement eu de succès que les hommes ont été jaloux, et ont voulu aussi avoir cette formation. Donc on a aussi fait ces formations pour les hommes (...) Bon, c'était pas vraiment la jalousie que les femmes aient l'accès à cette formation et pas les hommes. C'est juste que, ils se sont sentis quand même intéressés par le sujet. Ça les a interpellés aussi.*

*Metall* : " moi je pars du principe que hommes ou femmes, on a les mêmes problématiques. Donc nous on s'est dit : « Oui, mais attention, les mesures qu'on va proposer, elles peuvent pas être uniquement pour les femmes, faut que les hommes en profite aussi »".

*(...) Le métier c'est autant féminin que masculin. Aujourd'hui, si vous allez sur LinkedIn, vous pouvez regarder la page de mon entreprise, vous verrez que la journée du 8 mars on l'a mise sous le signe non pas euh...c'est la journée de la*

*femme naturellement, mais on l'a mise sous le signe "homme ou femme, chez nous on peut avoir le même métier".*

**Immo :** « *On s'est dit que l'on ne voulait pas du féminisme ou de la protection, c'est simplement l'égalité pure, on ne parle que de métiers, que ce soit un homme ou une femme. En fait ce sont les mêmes droits et j'ai l'impression que c'est assez entré dans les mœurs.*

(...) « *À titre personnel, je ne suis pas féministe, pour moi la journée de la femme m'horripile, ça vous positionne comme une petite chose fragile, ce que les femmes ne sont pas, elles ont le droit au même traitement que les hommes. Je ne suis pas favorable à une surenchère. J'ai trois filles donc je suis sensible à la défense de leurs intérêts, mais je leur ai toujours appris et demandé à ce qu'elles se positionnent en terrain d'égalité, et qu'elles le revendiquent dans le cas où on ne leur accorderait pas, sans faire de leur position un statut hybride où l'on revendique plus que les hommes. Pour moi, l'égalité c'est l'égalité, ce n'est pas plus !* »

**Equip sport :** « *(nous avons) une formation "leadership au féminin" sur trois jours avec un cabinet. C'est une formation qui est topissime sur le fait que les femmes prennent le temps d'écrire leur parcours, leurs ambitions professionnelles, elles se font challenger, elles apprennent à mieux se connaître. Elles travaillent sur leur confiance et leur estime de soi. Elles travaillent sur "l'auto marketing" qui est un mot typiquement masculin et sur lequel elles n'osent pas y aller. On travaille sur la notion du pouvoir et de l'argent, de la rémunération, comment vous défendez vos projets ? (...) C'est vraiment une formation très complète qui ne fonctionne que par le bouche à oreille. Alors forcément on a eu "Pourquoi que des femmes ? Il faudrait que les hommes puissent y aller". Mais on a maintenu quand même malgré les demandes insistantes parce qu'il y a une liberté de parole entre femmes que l'on n'aurait pas sinon.* »

Autre type d'inquiétude qu'expriment particulièrement les responsables des unités de type familial, la suspicion qu'introduirait l'égalité professionnelle chez les salarié-e-s quant à l'équité de leur rémunération. Une suspicion qui s'étendrait parfois, mais rarement, à la qualité du travail réalisé par le service RH : « *La loi sur l'égalité, ça introduit l'idée qu'on est fautif* » (Metall). Cette inquiétude s'alimente à deux sources. La première tient à la possible mise en cause du *statu quo* de discrétion, pour ne pas dire l'omerta, qui entoure généralement les rémunérations dans les petites unités, notamment familiales où l'on ignore les niveaux salaires des collègues que l'on connaît par ailleurs personnellement. Dans ces structures, l'exploitation des données salariales à laquelle invite la loi sur l'égalité professionnelle est inédite et ses résultats inquiètent (« *évidemment quand on cherche, on peut toujours trouver* » (Equip auto A). Les directions sont donc *a priori* prévenues contre l'exercice. Seconde source d'inquiétude, la potentielle mise à jour de situations inégalitaires pourrait ainsi favoriser de nouvelles revendications déstabilisantes pour l'entreprise et son climat social jugé paisible. L'égalité professionnelle menacerait donc de dérégulation, ce qu'en sociologie on désignerait comme potentiel anomique.

Cette seconde source d'inquiétude, percute une modalité de fixation des salaires que partage la majorité des entreprises enquêtées, bien au-delà d'ailleurs des plus petites. Pour sa partie collective, cette modalité repose sur les négociations collectives conduites dans le cadre des NAO qui sont, de fait, bien respectées, y compris par les unités les plus déviantes du point de vue de l'égalité professionnelle<sup>17</sup>. La part individualisée des salaires et la définition des

---

<sup>17</sup> Les accords de branche jouent bien sûr aussi un rôle déterminant dans la fixation des salaires.

primes sont, elles, renvoyées aux négociations individuelles souvent dans le cadre des entretiens annuels et sur critère de compétence. La pénétration de la logique de compétence (Benarrosh, 1997 ; Monchatre, 2007 ; Paradeise, 1987) souvent réifiée, est en effet frappante dans ces entreprises où elle forme, avec ses épigones “savoir-faire” et “savoir-être”, une référence significative, solide et claire pour les dirigeants. Dans ce contexte, les corrections motivées par l’inégalité professionnelle paraissent non seulement illégitimes comme nous l’avons vu, mais encore incohérentes et peu justifiables au regard de la puissance justificatrice de la notion de compétence qui ne dit cependant rien des modalités de son évaluation.

La mise en œuvre de l’égalité professionnelle menace donc de divers désordres auxquels on peut encore ajouter celui de l’indifférenciation des sexes qui se verrait ainsi favorisée. Les femmes en seraient les premières victimes, souffrant d’adopter les traits masculins qui leur sont si peu adaptés. La croyance en la spécificité des traits psychologiques profonds attachée au sexe biologique reste, on le voit, tenace et n’est jamais loin de la défense - sans doute sincère - des droits à l’égalité des femmes. Égalité, certes, mais aux limites des assignations genrées ! On comprend dès lors que les mesures prioritairement mises en œuvre dans les unités les moins actives sur l’égalité professionnelle concernent la “conciliation” vie professionnelle-vie privée par l’aménagement d’horaire, le temps partiel, le don de RTT, l’accueil d’enfant à allaiter, etc. Des mesures, comme on l’a dit, systématiquement ouvertes aux hommes - qui n’y ont guère recours au demeurant - et respectent les schémas normés qu’ils ont des attentes des salariés.

L’égalité professionnelle inquiète donc par diverses voies au croisement desquelles on peut se demander finalement si l’égalité professionnelle ne relève pas de ce que Ruwen Ogien, reprenant une notion proposée par Stanley Cohen dans les années 1970 (Cohen, 2011), appelle la “panique morale” (Ogien, 2004). On y retrouve en effet le jeu des stéréotypes, des jugements moraux, des alarmes non fondées sur des afflictions à venir, des propos péremptaires ou des exagérations de corrélation qui caractérisent, selon lui, certains problèmes publics tels que la prostitution, le mariage gay, le clonage, etc. Autant de traits qui contribuent à l’engluement des débats que ces problèmes suscitent et interdisent leur prise en charge efficace. N’en va-t-il pas de même de l’égalité professionnelle ? Consensuelle en valeur, mais affolante en pratique.

### **Convertir son « capital égalité professionnel »**

Une seconde série de différences distingue les grandes entreprises des plus petites et toujours à l’avantage des premières. Celles-ci ont façonné une habileté à convertir les obligations légales en autant d’opportunités pour elles. On le montre en retraçant par la figure 5 la chronique des dépôts de textes des entreprises de notre échantillon. Trois situations en ressortent : les entreprises qui ont déposé un ou plusieurs texte(s) sur l’égalité professionnelle bien avant la loi de 2012 qui instaurait des sanctions financières, les entreprises qui le font régulièrement depuis cette date et celles enfin qui ne négocient toujours pas ou très peu. Sans surprise, les plus grandes entreprises, celles de notre quatrième quartile, relèvent toutes du premier groupe. Leur expérience préalable constitue un “capital égalité professionnelle” qu’elles mobilisent et convertissent aisément en conformité légale. Les entreprises du deuxième groupe sont, elles, d’abord animées par le souci d’être en règle relativement à la loi. Sans ces obligations légales, il est peu probable que l’égalité professionnelle les ait profondément pénétrées. Néanmoins certaines parviennent à transformer la contrainte en opportunité, sans bénéficier toutefois des investissements préalables des premières. Pour les entreprises du dernier groupe, on l’a vu, les inégalités professionnelles restent énigmatiques et



se heurtent à un laxisme plus ou moins revendiqué face aux exigences du droit. C'est dans ces unités que l'inquiétude des effets déstabilisants de l'égalité sont les plus sensibles, nous l'avons vu également.

Les grandes entreprises ont donc initié des négociations sur l'égalité professionnelle avant 2012, dans les suites de la loi Génisson de 2001. En témoigne le grand nombre d'établissements en 2008-2010 relativement à 2002-2004 auxquels les accords conclus à cette occasion ont été appliqués. La littérature sur le thème avance plusieurs facteurs explicatifs de cette dynamique. Le principal renvoie à la structuration des relations professionnelles plus avancées avec des interlocuteurs syndicaux actifs et dotés de ressources internes et externes (Pignoni et Raynaud, 2013). D'autres motivations ont été pointées dans l'analyse des préambules de 40 accords égalité professionnelle négociés entre 2001 et 2004 et de l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2004 (Laufer, Silvera, 2005). Étaient évoquées : l'application du droit de l'égalité, la contribution de l'égalité professionnelle à la responsabilité sociale de l'entreprise et l'égalité comme performance économique. Outre ces négociations, les grandes unités ont dès 2004 mobilisé des *soft laws*, *labels* et autres chartes égalité. Ces dispositifs basés sur le volontarisme développaient une rhétorique de la performance très sensible dans le Groupe Comm, réputé mettre en œuvre une politique particulièrement volontariste sur le thème.

Nos entretiens complètent ces constats réguliers de la littérature. Ils montrent que ces premiers investissements entendaient également répondre à des problèmes de main-d'œuvre qui, selon les cas, concernaient l'élargissement d'un vivier de recrutement concurrencé, le développement de la mixité de certains secteurs pour faciliter les mobilités internes, un renforcement de l'attractivité de l'entreprise employant des femmes plutôt diplômées, etc. Au moment où les obligations légales s'imposent, les plus grandes entreprises ne disposent donc pas seulement d'une expérience préalable plus large que les autres, elles ont également fixé une acception singulière de l'égalité à l'aune de son utilité. Les obligations de 2012 n'inaugurent donc rien de très neuf pour ces entreprises. Elles mobilisent les produits de processus antérieurs en trouvant, avec la loi nouvelle, l'occasion de renforcer leur cohérence.

La mise aux normes des entreprises du deuxième groupe n'est pas dénuée non plus d'opportunisme. On retrouve des variations similaires à celles des plus grandes entreprises dans les acceptions qui sont données à l'égalité professionnelle et qui font également écho aux préoccupations des unités. Ici les entreprises vont favoriser la mixité et attirer des hommes, ailleurs elles insistent sur l'accès aux formations qualifiantes, ailleurs encore elles privilégient la qualité de vie au travail et l'aménagement des postes de travail, etc. La loi offre une certaine plasticité que les entreprises mettent à profit. Moins préparées que les plus grandes, les entreprises du deuxième groupe ne présentent cependant pas une cohérence de leurs dispositifs aussi robuste quelque sept ans après la loi. Il faudrait pouvoir les revisiter et constituer un panel pour savoir ce qu'il en sera demain de cette cohérence. Rien de tout cela n'est présent chez les plus déviantes des unités enquêtées, celles du troisième groupe. Les plus laxistes face à la loi y campent un attentisme obstiné tandis que les autres apaisent leurs inquiétudes par des mesures de conciliation famille travail sans trop d'envergure ni toujours de cohérence.

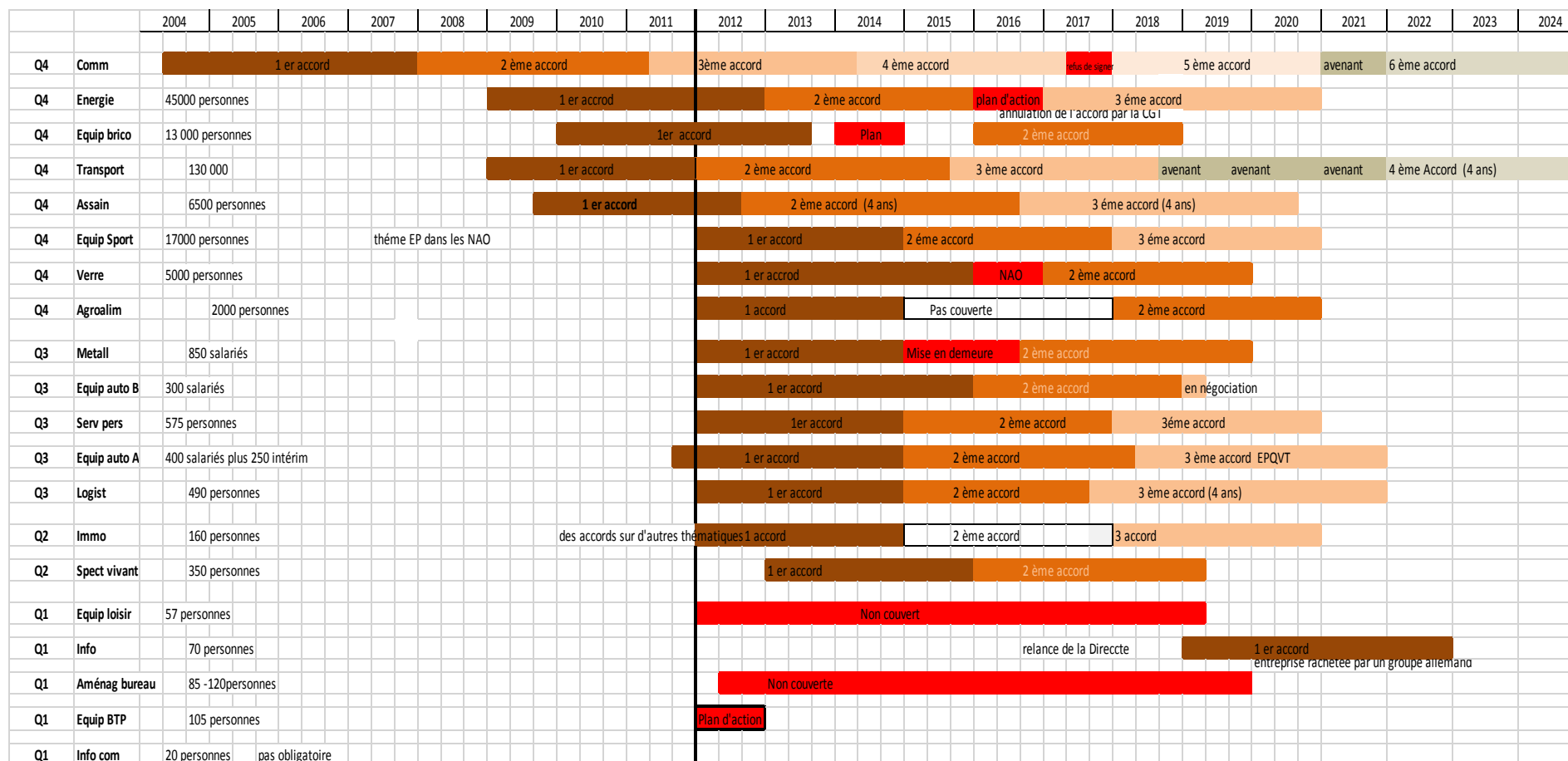
### **L'égalité comme atout concurrentiel**

Alors que sur d'autres objets de négociation, comme la politique salariale, les propositions des directions peuvent rencontrer de fortes oppositions, nous avons vu que la négociation sur l'égalité professionnelle semble davantage laissée aux directions d'entreprises. Elle relève

donc assez largement de l'apanage de ces directions, notamment quand les syndicats sont soit absents, soit peu ou pas engagés sur le thème. Nous avons également noté l'importance du cadrage des groupes et l'opportunisme efficace dont les plus grandes unités font preuve. On aborde ici un dernier aspect des incitations des directions à négocier comme signal de l'importance qu'elles attribuent à la satisfaction des « parties prenantes » incluant les clients (visibilité d'un groupe), mais aussi les marchés financiers. À l'appui de ce dernier point, plusieurs publications font état d'une surreprésentation du thème égalité dans les rapports de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) des entreprises cotées. À l'inverse et sur ce point également, les entreprises familiales semblent en retrait. Le caractère artisanal et informel de leur service RH ainsi qu'une visibilité publique moindre expliquent sans doute ce nouvel écart.

Depuis la promulgation de la loi relative aux nouvelles régulations économiques en 2001, les entreprises françaises cotées doivent en effet présenter chaque année des données sur les « conséquences environnementales et sociales de leurs activités ». La thématique de l'égalité entre les hommes et les femmes y est l'une des plus fréquemment renseignées alors que d'autres, comme la gestion des âges, restent invisibles (Terramorsi et al, 2009). L'analyse du contenu de ces rapports suggère que les grandes entreprises utilisent la thématique comme signal de l'importance qu'elles attribuent à la satisfaction des attentes « sociales » des parties prenantes.

Figure 5 : Chronologie des accords de notre échantillon<sup>18</sup>



Lecture : La société Comm a signé son premier accord en 2004, puis elle renouvelle jusqu'au 4ème accord, en 2017 elle n'est plus couverte, en 2021 elle signe un avenant et en 2022 son 6ème accord.

<sup>18</sup> Pour faciliter la lecture de cette synthèse, le fichier natif sera joint au document.

Dans le même sens, Bender et al, (2015) notent que la loi de 2011 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance n'a pas fait l'objet d'opposition significative de la part du patronat. Elles expliquent ce relatif consensus par une sensibilité à l'égalité des organes de gouvernance des grandes entreprises acquise par l'intégration d'indicateurs sociaux » au sein de l'information financière des entreprises. La loi Sarbanes-Oxley, votée en 2002 pour restaurer la confiance des investisseurs après plusieurs faillites de très grandes entreprises américaines, impose ainsi à toutes les entreprises européennes cotées aux États-Unis d'indiquer comment elles intègrent la diversité dans le choix des membres du conseil d'administration. Le développement de la notation sociale des entreprises, la création d'indices ESG (environment, social and governance) sur les marchés boursiers, comme ceux de Londres et de New York et plus généralement par les analystes financiers, appuieraient ainsi le volontarisme des équipes dirigeantes des grandes entreprises cotées en faveur de l'égalité professionnelle.

On propose donc de tester la corrélation entre le nombre de textes déposés et la cotation des entreprises. Différentes dimensions relatives à la situation économique de l'entreprise sont introduites dans le modèle, comme la taille de son marché ou sa rentabilité par rapport à la concurrence. La figure 6 présente les résultats du modèle. Globalement donc, à variables contrôlées égales, les entreprises produisant le plus de textes sur l'égalité professionnelle sont plus souvent cotées en bourse que les autres. La cotation en bourse de l'entreprise joue ainsi négativement sur la probabilité de ne déposer aucun texte ou sur celle d'en déposer de 1 à 3 relativement au dépôt de plus de 4 textes. On note toutefois une forme de redondance avec la variable groupe que l'on sait également fortement corrélée au nombre de textes déposés. L'effet de cette dernière est amoindri par l'introduction de la variable cotation. La corrélation avec la taille semble quelque peu limitée, car les paramètres associés sont peu sensibles à l'ajout de ces variables. Les variables économiques ont également des effets limités. Le fait d'avoir une rentabilité inférieure à celle de la concurrence accroît très significativement la probabilité de ne déposer aucun texte, mais ne contribue pas à expliquer l'intensité du dépôt de textes.

Figure 6 : Modèle de régression testant l'effet de la cotation sur le nombre de textes déposés.

Taille de l'entreprise par quartile	Probabilité que l'entreprise n'ait déposé aucun texte vs « plus de 4 textes »	Probabilité que l'entreprise ait déposé 1 ou 2 textes vs « plus de 4 textes »	Probabilité que l'entreprise ait déposé 3 ou 4 textes vs « plus de 4 textes »
De 50 à 125 salariés	+2,28*** OR = 9,7	+1,04*** OR = 2,8	ns
De 126 à 350 salariés	+1,36*** OR = 3,9	+0,91*** OR = 2,5	ns
De 351 à 1 000 salariés	ns	0,62*** OR = 1,9	+0,29* OR = 1,3
Plus de 1000 salariés	réf	réf	réf
Appartient à un groupe	ns	-0,48*** OR = 0,6	ns
Gestion familiale	+0,5*** OR = 1,6	ns	ns
Présence de DS dans l'entreprise	-1,83*** OR = 0,2	-1,19*** OR = 0,3	-0,8*** OR = 0,5
Présence d'un CHSCT (dans tous les étabs observés)	-0,8*** OR=0,5	ns	ns
Entreprise cotée en bourse	-0,9*** OR = 0,4	-0,53*** OR = 0,6	-0,41* OR = 0,7
Rentabilité inférieure à la concurrence	0,64*** OR = 1,9	ns	ns
Marché international	ns	-0,32** OR = 0,7	ns

Sources : Base Cage entreprises (N=2347)

Lecture : Toutes choses égales par ailleurs (appartenance à un groupe, présence d'une gestion familiale, présence des délégués syndicaux dans l'entreprise, présence d'un CHSCT dans les établissements, cotation en bourse, rentabilité relativement à la concurrence et dimension internationale du marché), comparées aux entreprises les plus grandes du 4<sup>e</sup> quartile de taille), la probabilité de ne déposer aucun texte, plutôt qu'au moins 5 textes, augmente pour les entreprises les plus petites (du premier quartile de taille) ; les entreprises les plus petites ont 9,7 fois plus de risque de ne déposer aucun texte plutôt qu'au moins 5 textes.

À partir de données statistiques et qualitatives représentatives de l'ensemble des entreprises françaises, nous avons voulu comprendre les ressorts de l'effet taille sur le nombre de textes portant sur l'égalité professionnelle qu'elles ont déposés auprès des DREETS jusqu'en 2016. La littérature suggérait que cet effet ne serait ni direct ni linéaire. De fait, la forte hétérogénéité de l'univers de référence interdit d'y définir des ensembles socio-productifs cohérents qui seraient plus ou moins intensément producteurs de textes sur l'égalité. La démarche processuelle adoptée a d'abord confirmé la plus forte puissance économique des grandes unités qui consacrent davantage de ressources financières et organisationnelles à la négociation. Les syndicats y sont également plus présents, plus actifs et mieux organisés qu'ailleurs. En bref, la stabilité et la structuration des relations professionnelles sont des déterminants centraux de l'effet taille étudié. Les données qualitatives affinent le constat en

pointant le rôle associé des procédures impersonnelles qui régulent les grandes unités et le cadrage très favorable à l'égalité professionnelle qu'opèrent les groupes. Quand elle est érigée en valeur cardinale par ces derniers, l'impact est alors direct et puissant, y compris sur les unités de taille moyenne.

Symétriquement et peut-être plus significativement encore, l'effet taille manifeste les défauts et lacunes des plus petites unités, notamment celles des moins de 125 salariés. Les pratiques en matière d'égalité professionnelle sont donc fortement polarisées. Si aucune typologie n'épuise l'hétérogénéité de l'ensemble des pratiques, les positions polaires des plus grandes vs des plus petites captent néanmoins l'essentiel de l'information, les unités de taille intermédiaire s'échelonnant plus ou moins entre les deux, bien qu'avec des variations sensibles. Comprendre l'effet taille sur l'égalité professionnelle c'est donc aussi éclairer les conditions d'exercice des plus petites unités et les obstacles qu'elles opposent à une prise en charge plus efficace de l'égalité. Deux obstacles ressortent des données qualitatives : leur insularité qui, par choix ou surcharge de travail, leur fait manquer les ressources pourtant à portée, notamment celles produites par leurs organisations professionnelles ; les modes de gouvernance fortement personnalisés qui marquent les unités familiales et qui participent de l'instabilité des procédures qui fait à son tour obstacle aux relations professionnelles, voire aux capacités d'action des salariés, notamment des RH.

Les entretiens auprès des dirigeants des petites unités dévoilent également le contexte moral dans lequel ils reçoivent les obligations légales sur l'égalité professionnelle et élaborent une réponse plus ou moins complète. On voit alors que, si nos interlocuteurs s'accordent sur la légitimité de l'égalité et de la lutte contre les inégalités à raison du sexe, leur façon de la mettre (ou non) en œuvre tempère, voire contredit, sa portée. Elle est minorée par des causes jugées toujours plus sérieuses. Les situations d'inégalité peinent à être perçues et d'autant plus qu'elles suscitent de l'inquiétude quant aux effets de leur révélation. L'égalité professionnelle, enfin, fait résonner chez nos interlocuteurs les fibres profondes d'une inquiétude sur le désordre des sexes qui s'attacherait à la recherche d'égalité professionnelle. Une inquiétude latente à laquelle certains débats publics comme le mariage entre homosexuel-le-s ou la procréation médicalement assistée ont donné une puissante expression publique. Ces craintes sourdes sont certainement partagées au-delà des petites unités, mais le mode procédural qui distingue le mode d'organisation des plus grandes unités permet une mise à distance propice à une prise en charge - au moins formelle - de la question de l'égalité. C'est une première conclusion sur laquelle nous souhaitons insister : l'effet taille invite à considérer avec attention l'effet des procédures et donc à dépasser peut-être la dichotomie, fréquente dans la littérature, entre "vrai" texte vs accord formel.

Une autre conclusion concerne la notion de conformité à la loi que nous appréhendons le plus souvent comme ajustement à un évènement préalable - ici des obligations légales - indépendant de la mise en œuvre. Soit un schéma séquentiel en deux temps : au premier, une loi est édictée qui entend répondre à un certain nombre de constats préalables à laquelle les entreprises sont dans un second temps appelées à répondre. Mais ce processus est-il aussi séquentiel et les deux temps aussi indépendants ? L'enquête amène à en douter. Au vu des pratiques des grandes entreprises, on peut en effet se demander si leur modèle de relations professionnelles et plus largement leurs puissantes ressources ne sont pas déjà présents dans la loi et ses attendus, au moins en partie. On sait en effet combien les grandes unités participent activement aux commissions professionnelles et ministérielles où leur voix porte. Elles sont par ailleurs régulièrement mobilisées et citées comme modèle de pratiques avancées et d'ailleurs à raison. On a montré l'étendue de l'expérience de négociation sur l'égalité que, pour diverses raisons, elles avaient acquies bien avant la loi de 2012 par exemple. La mise en conformité à la loi est dès lors plus aisée et plus efficace pour elles que pour les unités moins

préparées. Mais on peut également penser qu'elles s'ajustent d'autant mieux que la loi est, d'une certaine façon, faite pour (par ?) elles. Symétriquement, les petites unités, très éloignées de ce modèle de référence ne peuvent que faire défaut. La loi ne peut y produire que l'inévitable chronique d'une déviance annoncée.

Dernière conclusion enfin, la plasticité de la notion d'égalité qui dans chaque entreprise prend des contours singuliers. Mixité ici, non-discrimination là, les acceptions sont flottantes et le panel assez large de domaines d'application que propose la loi participe sans doute de ce flottement. Autrement dit, si tout le monde est d'accord sur le principe de l'égalité, ce qu'elle recouvre reste indéterminé. Les dispositifs qu'elle occasionne sont donc très logiquement très variés et, nous a-t-il semblé, orientés par les problèmes ou besoins des entreprises en matière de main-d'œuvre (formation, recrutement, mobilité, etc.). Là où la prise en charge de la question est la plus déficitaire, ces dispositifs portent essentiellement vers la "conciliation" vie familiale-vie professionnelle par différents arrangements des heures de travail. Ces arrangements semblent non seulement minimaux, mais, pensons-nous, adverses à une réelle sensibilité aux inégalités susceptible d'instaurer à terme une dynamique de changement quand, dans les faits, ils ne s'appliquent qu'aux femmes. Si l'hypothèse est juste, les entreprises qui ne mettraient en place que ces seuls dispositifs pourraient être ciblées par des actions et mesures adaptées visant le renforcement de leurs pratiques.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BACHERE H., MIROUSE B., 2021, « Une dynamique d'emploi spécifique dans les grandes entreprises », *Insee Première*, 1839.
- BENARROSH Y., 1997, « Le rôle des difficultés dans l'élaboration ou la reconversion de compétences. Le cas d'anciens ouvriers d'une filature », *Formation Emploi*, 59, 1, p. 3- 22.
- BUSTREEL A., CELERIER S., PERNOD M., 2019, « 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*, 9, p. 159- 183.
- BENDER A.-F., BERREBI-HOFFMANN I., REIGNE P., 2015, « Les quotas de femmes dans les conseils d'administration », *Travail, genre et sociétés*, 34, 2, p. 169- 173.
- CAVALIN C., CATINON M., MACCHI O., VINCENT M., ROSENTAL P.-A., 2021, « Chapitre 8 : Exposition aux particules inorganiques. Comment poser la question ? », dans DUVREZ E., MERCKLE P. (dirs.), *Enquêtes sur la société française. Résultats de l'Etude Longitudinale par Internet Pour les Sciences Sociales (ELIPSS)*, Paris, Editions de l'INED.
- CELERIER S., MONCHATRE S., 2021, « Fragmentations du travail, continuité productive et épreuves du temps », *Temporalités. Revue de sciences sociales et humaines*, 31- 32, p. Revue en ligne : <http://journals.openedition.org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/temporalites/7495>.
- CHAPPE V.-A., 2021, « "Pièce maîtresse" de la loi ou simple "état statistique" ? Genèse, vie et mort du rapport de situation comparée (1967-2015) », dans *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 45- 70.
- CHARPENEL M., DEMILLY H., POCHIC S., 2017, « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, 37, 1, p. 143- 147.

- COHEN, S. 1972, *Folk Devils And Moral Panics: The Creation Of The Mods And Rockers*. London and New York: Routledge
- 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.
- COUTROT T., 2002, *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte.
- 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.
- FABI B., LACOURSIERE R., MORIN M., RAYMOND L., 2009, « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation », *Gestion*, 34, 4, p. 21- 29.
- FABI B., LACOURSIERE R., RAYMOND L., ST-PIERRE J., 2010, « Capacités de GRH et productivité des PME industrielles : une perspective contingente », *Management & Avenir*, 39, 9, p. 110- 123.
- FONDATION MONTAIGNE, 2018, *ETI : taille intermédiaire, gros potentiel*, Paris, Institut Montaigne.
- GIORDANO D., SANTORO G., 2019, « La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel », *Travail et emploi*, n° 159, 3, p. 69- 92.
- HAUDEVILLE B., 1977, « Premiers résultats d'une analyse des effets de la taille dans l'industrie en France », *Revue d'économie industrielle*, 1, 1, p. 107- 119.
- HIMMELBERG, Charles P. and HUBBARD, Robert Glenn, Incentive Pay and the Market for CEOs: An Analysis of Pay-for-Performance Sensitivity (June 2000). Presented at Tuck-JFE Contemporary Corporate Governance Conference, disponible à cette adresse : <https://ssrn.com/abstract=236089> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.236089>
- KALBERG S., 2012, « La sociologie des émotions de Max Weber », *Revue du MAUSS*, 40, 2, p. 285- 299.
- LEFEBVRE P., 2009, « Subordination et « révolutions » du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et histoire*, n° 57, 4, p. 45- 78.
- LOVEMAN G., SENGENBERGER W., 1991, « The re-emergence of small-scale production: An international comparison », *Small Business Economics*, 3, 1, p. 1- 37.
- MONCHATRE S., 2007, « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence », *Sociologie du travail*, 49, 4, p. 514- 530.
- MONCHATRE S., 2022, *Sociologie du travail salarié*.
- NGUYEN T.-H., BELLEHUMEUR A., 1985, « À propos de l'interchangeabilité des mesures de taille d'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, 33, 1, p. 44- 57.
- OGIEN, R., 2004. LA PANIQUE MORALE. GRASSET, PARIS.
- PARADEISE C., 1987, « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du travail*, 29, 1, p. 35- 46.
- 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.
- PIGNONI M.-T., RAYNAUD E., 2013, « Les relations professionnelles au début des années 2010 », *Dares-Analyse*, 026.



QUENTREC Y.L., BACOU M., 2017, « La négociation collective de l'égalité professionnelle : une mise en œuvre sous tensions », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, 1, p. 149- 153.

RETAILLEAU B., 2010, « Les entreprises de taille intermédiaire au cœur d'une nouvelle dynamique de croissance », Rapport au Premier ministre, La documentation française.

SAVOYE B., 1994, « La taille des entreprises, élément structurant du système productif : analyses française et communautaire », *Revue d'économie industrielle*, 67, 1, p. 103- 119.

SHIM J.K., 2002, « Understanding the routinised inclusion of race, socioeconomic status and sex in epidemiology: the utility of concepts from technoscience studies », *Sociology of Health & Illness*, 24, 2, p. 129- 150.

SILVERA R., LAUFER J., 2005, « Accords sur l'égalité professionnelle suite à la loi du 9 mai 2001 : Premiers éléments d'analyse », Rapport pour Emergences, Paris, Métis.

TERRAMORSI P., BARTHE N., PERETTI J.-M., 2009, « L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 », *Management Avenir*, n° 28, 8, p. 268-280.

UGHETTO P., 2018, *Les nouvelles sociologies du travail*, De Boeck Supérieur.

WEBER M., FREUND J., KAMNITZER P., BERTRAND P., CHAVY J., DAMPIERRE É. DE, 1995, *Économie et société*, Paris, France, Pocket, 410+424 p.