RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Dares
Déchiffrer le monde du travail
pour **éclairer** le débat public

• RAPPORT D'ÉTUDES •

NOVEMBRE 2021
N° 22

Étude de terrain qualitative sur la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes

Nicolas FARVAQUE
ORSEU
Martine PERNOD-LEMATTRE
Clersé-Université Lille
Coordination

Anne BUSTREEL
Clersé-Université Lille
Benoit CART
Céreq, Centre associé de Lille, Clersé-Université Lille
Maleka DILMI
CORIF
Lucas FABRE
ORSEU
Marie-Hélène TOUTIN
Céreq, Centre associé de Lille, Clersé-Université Lille

Étude de terrain qualitative sur la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes

Coordination

Nicolas FARVAQUE
ORSEU

Martine PERNOD-LEMATTRE
Clersé-Université Lille

Anne BUSTREEL
Clersé-Université Lille

Benoit CART
Céreq, Centre associé de Lille, Clersé-Université Lille

Maleka DILMI
CORIF

Lucas FABRE
ORSEU

Marie-Hélène TOUTIN
Céreq, Centre associé de Lille, Clersé-Université Lille

Sommaire

1. INTRODUCTION 5

1.1. L'INDEX, UN OUTIL DE QUANTIFICATION S'INSCRIVANT DANS UN ARSENAL JURIDIQUE EN FAVEUR DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE 5

1.2. L'INDEX COMME UNE CONVENTION DE MESURE DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE AU NIVEAU DES ENTREPRISES 7

1.3. OBJECTIFS DE L'EVALUATION 9

1.4. RAPPEL DE LA METHODOLOGIE 11

1) Méthodologie des entretiens 11

2) Méthode de sollicitation et de recrutement des entreprises 11

3) Conditions de réalisation des entretiens 12

4) Une difficulté à obtenir des données formalisées 13

5) Entretiens et observations complémentaires 13

1.5. PRESENTATION DE L'ETUDE DE TERRAIN ET ANALYSE DE L'ECHANTILLON D'ENTREPRISES 14

1) Présentation des entreprises enquêtées 14

2) La mixité des entreprises enquêtées 15

3) Les effets de la crise sanitaire sur la conduite de l'enquête auprès des entreprises 15

4) Présentation des entreprises enquêtées 16

2. RECEPTION INITIALE DE L'INDEX PAR LES ACTEURS ET MODALITES DE PRODUCTION DU CHIFFRE 18

2.1. L'INDEX, VU COMME UNE NOUVELLE OBLIGATION ADMINISTRATIVE 18

2.2. DES CRITIQUES A L'ENCONTRE DE L'APPLICATION D'UNE REGLE GENERALE A DES CAS PARTICULIERS 20

1) Le calendrier de l'Index critiqué 20

2) La complexité du processus méthodologique d'élaboration de l'Index 21

2.3. L'INDEX : UNE PRODUCTION TECHNIQUE ET CENTRALISEE AU NIVEAU DE LA DIRECTION D'ENTREPRISE 22

1) Une affaire de direction et de services RH 23

2) Une réponse technique 23

2.4. CONCLUSION 27

3. UNE MESURE DES ECARTS DE SALAIRE (INDICATEUR 1) 28

3.1. LES ECARTS DE SALAIRE, UN SUJET ? 29

1) Un sentiment de protection, sous l'effet de plusieurs mécanismes, dont le respect de la convention collective et / ou de grilles salariales strictes… 29

2) … ou l'application de pratiques salariales spécifiques ou d'outils RH censés protéger des inégalités. 31

3.2. CLASSIFIER POUR INDEXER LES ECARTS DE SALAIRE 33

1) Le choix de la classification des métiers 33

2) Les critiques de nature statistique de la classification ainsi construite 35

3.3. ANCIENNETE ET PARCOURS, UNE SIMPLIFICATION PAR L'AGE 38

1) Des inégalités de parcours entre femmes et hommes imparfaitement identifiées 38

2) Âge et ancienneté : quelles relations ? 39

3.4. CONCLUSION 41

4. AUGMENTER ET PROMOUVOIR LES FEMMES (INDICATEURS 2 ET 3) 42

4.1. UNE METHODE DE CALCUL DIFFERENTE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES 43

4.2. DES INDICATEURS VALORISANT LES PRATIQUES DES ENTREPRISES ENGAGEES DANS L'EGALITE PROFESSIONNELLE ET OBJECTIVANT DES PRATIQUES INEGALITAIRES DANS D'AUTRES 44

4.3. UN REGARD CRITIQUE SUR LA DEFINITION STATISTIQUE DE CES INDICATEURS 46

1) Un certain scepticisme dû aux possibilités d'instrumentalisation 46

2) La sensibilité statistique des indicateurs 47

3) Des variations dans l'interprétation des termes de « promotion » ou d'« augmentation » 49

4.4. DES INDICATEURS QUI SOULEVENT LA QUESTION DE LA MIXITE 50
4.5. CONCLUSION 52
5. L'INDICATEUR « AUGMENTATION APRES RETOUR DE MATERNITE » (INDICATEUR 4) 53
5.1. UNE MECONNAISSANCE DE LA LOI ET DES PROCESSUS SOUVENT PEU STABILISES 54
5.2. UNE EFFECTIVITE DE L'INDICATEUR 57
5.3. UNE NON-ADHESION AU PRINCIPE DE LA LOI 59
5.4. LES IMPENSES DE L'INDICATEUR 61
5.5. CONCLUSION 62
6. L'INDICATEUR DES 10 PLUS HAUTS SALAIRES (INDICATEUR 5) 63
6.1. UN INDICATEUR PRIS AVEC FATALISME 64
6.2. CONCLUSION 66
7. QUELS EFFETS DE L'INDEX DANS LES ENTREPRISES ? 67
7.1. UNE PROBLEMATIQUE LIEE A LA PERFORMATIVITE DE L'INDEX ET DES OUTILS DE QUANTIFICATION DE L'EGALITE 68
7.2. L'INDEX, UN OUTIL DE CONNAISSANCE ET D'ACTION ? 70
1) L'intégration de l'Index à des politiques d'égalité anciennes et outillées 70
2) Les impacts variables de l'Index pour certaines entreprises ayant des politiques d'égalité moins avancées 79
7.3. LES CONDITIONS D'EFFECTIVITE D'UNE VISION « QUANTIFIER POUR AGIR » 91
1) Comment lire la note ? 92
2) Une managérialisation et un renfermement dans le langage de la performance 94
1) L'Index n'outille pas le dialogue social 96
8. CONCLUSION GENERALE 102
BIBLIOGRAPHIE 106
ANNEXE 1 : GRILLE D'ENTRETIEN 111
ANNEXE 2 : FEUILLE DE CALCUL DE L'INDEX – CAS SIMULE DE IMAGE-PE1 : 113

Remerciements

Nous remercions les différents membres du comité de suivi de ce marché d'études pour la Dares pour leur soutien et leurs conseils tout au long de la réalisation de cette étude :

- Karine BRIARD (Dares)
- Laurane BOURON (DGT)
- Océane DUREYSSEIX (DGT)
- Fabrice FORONI (ISM Corum)
- Jacqueline LAUFER (HEC – Marché du travail et genre)
- Maroussia PEREHINEC (DGT)
- Hélène PÉRIVIER (ScPo et OFCE)
- Frédérique PIGEYRE (Cnam-Lise)
- Dorothée PRUD'HOMME (AFMD)
- Marie RUAULT (Dares)
- Samira TOUITI (SDFE)

Nous remercions l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette étude, pour leur temps et leur disponibilité.

Introduction

L'étude vise à **étudier la mise en œuvre de l'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes** à partir d'une série de monographies d'entreprises. L'Index a été créé par la loi du 5 septembre 2018 pour la Liberté de choisir son avenir professionnel. Ses modalités d'application et de calcul ont été définies plus précisément dans le décret n° 2019-15 paru au JO le 9 janvier 2019. Sur la base de ces modalités de calcul, l'Index formalise une mesure des inégalités en matière d'égalité professionnelle, à partir de cinq indicateurs. Il s'agit d'une note sur 100. Pour les entreprises en dessous du seuil de 75/100, la loi oblige les employeurs à mettre en place des mesures correctives dans les trois ans. La mise en place de l'Index est échelonnée selon la taille des entreprises. Les entreprises d'au moins 1 000 salariés devaient produire leur Index relatif à l'année 2018 au plus tard le 1er mars 2019, et les entreprises entre 251 et 999 salariés le 1er octobre 2019. L'ensemble des entreprises d'au moins 50 salariés devaient produire leur Index relatif à 2019 au plus tard le 1er mars 2020. Depuis, chaque entreprise concernée doit publier son Index au 1er mars.

Le présent travail a été lancé fin 2019 par la Dares avec comme objectif de comprendre l'impact de cet outil sur la politique menée dans les entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et hommes. Il se situe initialement **dans le temps court de la réception de ce nouvel outil et de ses premiers effets sur les entreprises**. Le calendrier initial de ce travail devait permettre une étude de la mise en œuvre de court terme de ce nouveau dispositif. L'objectif était de voir comment les acteurs se sont emparés de cet outil, d'analyser la réception de cet Index au sein des entreprises, les difficultés éventuelles posées par son calcul ou par sa communication, et plus largement, la façon dont il modifie la prise de conscience de ces sujets et la politique d'égalité professionnelle ou le dialogue social de l'entreprise (du point de vue des négociations salariales notamment). Compte tenu de la crise sanitaire, le calendrier a été revu et a permis d'apprécier les effets des ajustements effectués par les entreprises.

1.1. L'Index, un outil de quantification s'inscrivant dans un arsenal juridique en faveur de l'égalité professionnelle

L'Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes s'inscrit dans une série de dispositions législatives ayant renforcé les obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle. L'introduction de cet outil inaugure cependant une nouvelle dynamique articulant impératif de quantification, obligation de résultat et menace de sanctions financières. Conçu comme un mélange d'obligations imposées par l'État et d'autoévaluation des entreprises, cet instrument vise à permettre aux entreprises d'élaborer un diagnostic et d'agir en fonction de leur contexte économique et social.

L'intervention du législateur sur cette thématique de l'égalité professionnelle s'est construite par strates successives, avec des lois de plus en plus prescriptives faites aux entreprises, passant de l'incitation à la négociation jusqu'à l'obligation en précisant la périodicité et le contenu des négociations, puis en instaurant une menace de sanctions financières pour les entreprises qui ne respecteraient pas les obligations légales. La logique est celle de la négociation administrée ou de l'action publique négociée (Groux, 2005), selon laquelle le législateur impose les domaines de négociation, à charge des acteurs du dialogue social d'entreprise de produire un accord traduisant leur propre interprétation et volonté d'agir, le tout dans un cadre plus ou moins borné et parfois encadré

par des sanctions. Cette perspective est cohérente avec une décentralisation de plus en plus forte de la négociation au niveau de l'entreprise. Dans le cas de l'égalité professionnelle, le niveau de l'entreprise est celui qui apparaît le plus pertinent pour combattre les écarts salariaux persistants dans le temps, malgré le renforcement de l'arsenal législatif. Comme le rappelle un rapport de l'Igas (Marie et Mochel, 2016), l'entreprise est le lieu de l'égalité salariale réelle : la décomposition des écarts salariaux en son sein peut être un levier pour la mise en œuvre d'une politique d'identification des sources des écarts et de leur correction.

Pour compléter l'architecture du dispositif de négociation, les pouvoirs publics ont adossé, dès les premiers dispositifs, une obligation d'objectivation quantifiée des inégalités. Toutefois, les nombreuses études menées au fil des évolutions législatives ont montré la faible effectivité de la négociation et des résultats ambigus. Si les premières lois n'ont pas eu les effets escomptés, le renforcement législatif et l'instauration d'une sanction financière ont engendré un accroissement du nombre d'accords signés sans toutefois garantir d'engagement réel en faveur de plus d'égalité. Différents travaux ont pointé le fait que cette injonction à la négociation produit des accords (ou des plans d'action) souvent formels, peu engageants, associés à des indicateurs de suivi parfois flous (Pochic *et al.*, 2019). De plus, l'analyse des accords suite aux dernières lois en faveur de l'égalité professionnelle, montre un faible rôle des indicateurs chiffrés, qui ne sont pas ou peu mobilisés ou uniquement pour une mise en conformité avec la loi (*ibid.*).

Cette vision de l'entreprise comme niveau pertinent de négociation en matière d'égalité prend racine dès la loi Roudy du 13 juillet 1983, dans la continuité des lois Auroux de 1982. La loi Roudy a engagé un mouvement décisif dans le traitement des inégalités de salaire entre les femmes et les hommes. Complétant le principe de l'égale rémunération des femmes et des hommes pour un travail égal inscrit dans le Code du travail depuis 1972, cette loi invitait à interroger les conditions d'accès aux emplois selon le sexe. L'originalité de cette loi réside dans la mise en action de trois registres distincts qu'elle espérait voir articulés et cumulés : le registre législatif, le registre conventionnel et le registre de la quantification. Pour ce dernier registre, la loi instaure l'obligation de produire annuellement un rapport de situation comparée (RSC) pour les entreprises de 50 salariés ou plus. Toutefois, si elle précise les six domaines qui doivent être abordés, le choix des indicateurs est laissé à la discrétion des entreprises. Cette institutionnalisation de la mesure des inégalités portait une double mission : de révélation aux acteurs de terrain des inégalités et d'initiation d'un processus correctif, qui était renvoyé à la négociation entre ces acteurs. La littérature qui a étudié l'effectivité de cette loi montre la pauvreté du bilan d'ensemble et questionne l'efficacité de la négociation locale (Doniol-Shaw *et al.*, 1989 ; Laufer 1992, 2014 ; Maruani, 2013). Face à ce constat, la loi Génisson de 2001 renforce le RSC par la définition de 21 indicateurs pertinents et impose aux entreprises l'obligation d'ouvrir des négociations sur l'égalité professionnelle. Par ailleurs, la loi du 23 mars 2006, portant spécifiquement sur l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, impose aux partenaires sociaux l'obligation de négocier annuellement des mesures de suppression des écarts de rémunération au niveau de la branche professionnelle comme de l'entreprise. La loi du 9 novembre 2010 portant sur les retraites vise à sanctionner financièrement les entreprises d'au moins 50 salariés lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité ou à défaut par un plan d'actions. Ces dispositions législatives sont entrées en vigueur en janvier 2012. Là encore, la loi prévoit que le domaine de la rémunération effective doit être obligatoirement traité par l'accord collectif ou le cas échéant par le plan d'action. Ces différentes lois ont introduit d'autres dispositions. En particulier, les domaines de négociation sur lesquels doit se fonder le rapport de situation comparée ont été précisés et enrichis : embauche,

formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale. Les entreprises, selon leur taille, doivent élaborer un plan avec un nombre minimal de domaines d'action dont celui de la rémunération qui est obligatoire.

Cette évolution législative sur le thème de l'égalité professionnelle a fait l'objet de plusieurs évaluations (Rabier, 2009 ; Brunet et Dumas, 2012 ; Grésy *et al.*, 2014 ; Bucher *et al.*, 2015, Pochic *et al.*, 2019) et a ouvert de nombreux débats. Un premier débat porte sur l'effectivité du processus de « négociation administrée ». Les incitations et obligations à négocier conduiraient davantage les entreprises à une recherche de mise en conformité qu'à une réelle négociation collective (Naboulet, 2011 ; Farvaque, 2011 ; Caset et Jolivet, 2014). Dans ce cadre de négociation administrée, l'appropriation des enjeux par les acteurs serait limitée et les mesures proposées seraient restreintes (Mias, 2014 ; Dagiral *et al.*, 2016). Un deuxième débat concerne le rôle des partenaires sociaux. La mobilisation ne serait pas optimale dans la mesure où les femmes seraient sous-représentées dans les instances de négociations (Silvera, 2006 ; Cristofalo, 2014). La complexification juridique des processus de négociation et la multiplication des thématiques décourageraient les syndicats à intervenir (Giordano et Santoro, 2016). Pour Miné (2017, p. 134) le processus de négociation souffre de faiblesses : « la loi n'impose pas une négociation loyale, à égalité des armes entre les acteurs (employeurs et délégations syndicales) ». Un dernier débat porte sur l'impératif de quantification, et il va être particulièrement intense dans la période 2014-2018.

Depuis la loi Roudy et l'instauration du RSC, les outils de quantification n'ont cessé de se renforcer. Le RSC a été présenté comme un outil permettant l'élaboration d'un diagnostic afin de mettre en place des mesures adaptées de réduction des inégalités, mais son contenu et sa fonction restent problématiques (Chappe, 2017 ; Coron, 2019a, 2020). Toutefois si ce lien entre diagnostic, analyse et négociation a fait l'objet de débats, la mobilisation des syndicats et des associations en faveur du RSC, lors de l'adoption de la loi Rebsamen en 2015 sur la modernisation du dialogue social, qui retient le principe de reversement des informations du RSC dans la BDES (avec un risque réel d'appauvrissement de cet outil), « montre l'attachement des syndicats au principe de quantification et de standardisation des indicateurs » (Chappe, 2019). Pour les syndicats, elle constitue une rupture dans l'obligation des employeurs à effectuer un diagnostic des inégalités. Dans le même temps, cette loi fusionne l'égalité professionnelle avec la qualité de vie au travail (QVT), ce qui conduit à des positions syndicales différentes sur la pertinence de cette intégration (Binet, 2021 ; Chappert et Blanchard, 2021).

Au total, les résultats de la négociation administrée sur l'égalité professionnelle restent mitigés. Si la décentralisation du dialogue social concernant l'égalité professionnelle permet à certaines entreprises de s'emparer véritablement de la question, cette logique d'action publique négociée est confrontée à de nombreuses limites (Bustreel *et al.*, 2019).

1.2. L'Index comme une convention de mesure de l'égalité professionnelle au niveau des entreprises

Prenant acte de la persistance des écarts de rémunération entre femmes et hommes, une approche législative a été adoptée, consistant à créer un Index de l'égalité professionnelle en entreprise, visant

à mesurer les résultats. L'enjeu de la présente évaluation est donc d'interroger la capacité de ce nouvel outil législatif à impulser une politique d'égalité dans les entreprises.

Comme pour tout outil d'action publique visant à mesurer un phénomène dans la perspective d'agir dessus, la conception méthodologique de l'outil a été vivement débattue. Une mission pour définir une méthodologie de mesure, de contrôle et de suivi des écarts de salaires à destination des employeurs et des partenaires sociaux a été confiée au 2e trimestre 2018 à Sylvie Leyre (DRH chez Scheider Electric) par la ministre du Travail. Dès l'introduction du rapport le cadre est donné.

> *« Plus de 45 ans après l'inscription du principe « à travail de valeur égale, salaire égal » entre les femmes et les hommes, il demeure 24 % d'écarts de salaire tous postes confondus et entre 8 et 10 % **d'écarts dits « inexpliqués ».** Ces écarts ne sont plus tolérables.*
> *Pourtant de nombreuses obligations légales existent pour inciter à la résorption de ces écarts. Force est de constater que ces obligations ne suffisent pas. D'une obligation de moyens, il faut passer à une **obligation de résultat** en matière d'égalité salariale à travail de valeur égale.*
> *Ce qui n'est pas mesuré, n'est ni géré ni réglé. Constater les écarts au sein de l'entreprise, les afficher, les expliquer, et mettre en œuvre des mesures efficaces et durables tendant à supprimer les **écarts injustifiés**, ce sont les 5 temps d'actions identifiés par l'Igas pour parvenir à des résultats tangibles en matière d'égalité salariale. » (Rapport Leyre, p.1)*

L'autrice propose dans son rapport une réforme majeure du dispositif de l'égalité professionnelle avec l'ajout d'une **obligation de résultat** à l'obligation de moyens, c'est-à-dire de négocier. Le périmètre est celui des inégalités « résiduelles ». S'appuyant sur le rapport de l'Igas (Marie et Mochel, 2016), le rapport retient une décomposition des écarts de revenus salariaux en trois tiers : un tiers s'explique par le temps partiel, un deuxième tiers tient à la ségrégation des métiers (professionnelle et verticale) et le dernier tiers correspond à un écart résiduel « non expliqué ». En proposant un outil de mesure qui ne s'applique qu'au dernier tiers, les inégalités liées aux différences de carrière, à la sous-valorisation des emplois féminisés et des professions dont les compétences sont invisibilisées, sont ainsi exclues de la mesure. L'outil cherche à attraper les discriminations directes mais exclut des discriminations systémiques. L'annonce par la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, en mars 2018, de la création de l'Index s'appuie sur le chiffre de 9 % d'inégalités salariales en défaveur des femmes « à travail égal », c'est-à-dire en laissant de côté les aspects de surreprésentation des femmes dans le temps partiel et les effets de structure.

L'Index est donc pensé comme un outil permettant de mesurer ces inégalités résiduelles. Des travaux avaient un temps imaginé introduire en France un outil statistique, sous la forme d'un logiciel, permettant de réaliser des régressions multilinéaires qui neutralisent l'effet du sexe sur la rémunération par rapport à d'autres variables explicatives (âge, ancienneté, diplôme, poste, etc.)[1]. Différents débats, démontrant des formes de « statactivisme » d'acteurs syndicaux et d'experts (Chappe, 2019), ont conduit à la mission confiée à Sylvie Leyre, de laquelle naît l'adoption d'un outil plus simple qu'un tel logiciel statistique, sous la forme d'un Index synthétique basé sur 5 indicateurs portant sur différents aspects de l'égalité.

Le rapport Leyre précise les quatre principes fondamentaux de l'Index. Il doit être porteur de sens, il a pour objet de faire réfléchir et de faire progresser dans le domaine de l'égalité. Il doit être simple, un seul Index, quelle que soit la taille de l'entreprise. Les données proviennent des données déjà

[1] Outil Logib déjà utilisé en Suisse notamment, conditionnant l'accès aux marchés publics.

existantes dans les entreprises car issues de la BDES. Il est précisé que le calcul est facilement automatisable dans les logiciels de paye. Il doit être transparent, c'est-à-dire compris et accepté par toutes les parties prenantes de l'entreprise. L'Index doit être facile à expliquer et à utiliser, son résultat doit être publié. Enfin, il doit être fiable, en ce sens il s'appuie sur plusieurs indicateurs, permettant un traitement ajusté et pertinent des résultats et une évaluation de la progression dans le temps.

1.3. Objectifs de l'étude

Dans ce travail, il s'agit donc de voir comment les acteurs ont réceptionné l'outil, l'ont mis en œuvre et ont procédé à l'opération de production de l'indicateur, avant de considérer le résultat obtenu en tant que tel (c'est-à-dire le score de l'Index) et ses effets sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité. C'est donc l'ensemble de la chaîne, allant de la réception de cette nouvelle contrainte légale à ses effets suite à la publication de résultat, qui a été étudié.

Notre lecture de l'Index nous invite ainsi à observer la « vie » dans l'entreprise à différentes étapes, de sa réception initiale jusqu'à l'organisation concrète et effective de sa production, des stratégies adoptées pour sa fabrication, pour terminer par l'analyse des effets du chiffre. Notre méthodologie, détaillée ci-dessous, se base sur l'unité de l'« entreprise » et considère donc le travail interne réalisé autour de l'Index (en soulignant l'activité réelle d'extraction et de production de la donnée) dans une trajectoire existante, marquée par diverses représentations et formes de valorisation de l'égalité professionnelle par les acteurs. L'entreprise est située dans un contexte socio-économique particulier, notamment un secteur de production, un marché local du travail spécifique, une culture et une histoire organisationnelle. La présente période, marquée par la crise sanitaire du Covid, introduit de plus des facteurs déstabilisants pour ces trajectoires de politiques internes d'égalité professionnelle.

Nous nous plaçons donc dans une perspective visant à **regarder les acteurs face au chiffre**, se centrant sur une approche compréhensive de la mise en œuvre des politiques publiques (Revillard, 2018). Il s'agit d'interroger les traductions et les modes d'opérationnalisation de la politique publique, au travers de la construction pratique de l'Index. D'une certaine façon, cette action publique passe par des règles de droit qu'il faut respecter : obligation de produire et de communiquer l'Index, modes de calcul définis « par en haut », calendrier à respecter, menace de sanction, etc. Toutefois l'application de ces règles n'est jamais unidirectionnelle. Il faut considérer les **usages de la règle en pratique**. En suivant Pélisse (2018), il faut analyser comment est travaillé le droit : « le droit ne s'applique en effet pas mécaniquement mais il est mobilisé, investi de sens et objet d'usage ». Les organisations et leurs acteurs ne sont en effet pas passifs mais bien actifs par rapport à leur environnement juridique. Ainsi, nous nous plaçons dans une analyse attentive à **l'organisation et la division du travail de production de cet Index**, de façon à le considérer non pas comme une *donnée* qui s'imposerait, mais bien comme un *construit*, suivant en cela une perspective ouverte par la socio-économie de la quantification (Bidet, Jany-Catrice, 2017 ; Cappellina 2017 ; Vatin 2011).

De la même façon que l'on a pu se demander si l'égalité professionnelle était négociable (Pochic *et al.*, 2019), on doit aussi s'interroger sur **les objectifs et les modalités visant à « indexer » l'égalité professionnelle**. Se posent alors des questions relatives à la nature composite de l'Index, à la construction des indicateurs qui le composent, à leur pondération relative, ainsi qu'aux biais divers qui sont révélés par l'examen de son processus de production. Nous considérons donc, dans chacun des

cas d'entreprise, les choix opérés pour construire cet Index. En effet, la forme composite, qui lui a été donnée par le législateur, offre une gamme variée d'adaptations. Celles-ci peuvent-elles masquer d'éventuelles inégalités salariales entre les femmes et les hommes et donc en limiter la portée ? Y a-t-il des stratégies possibles d'optimisation de la note ? Nous avons choisi dans ce rapport de présenter les modes de production, indicateur par indicateur. Certaines réflexions sont en effet propres à chaque dimension de l'Index, tandis que d'autres sont plus transversales.

Le travail évaluatif vise enfin à étudier les **conditions qui doivent être réunies pour que l'Index puisse devenir un instrument de changement**. Un des attendus de la logique de l'action publique négociée est de produire des effets sur les acteurs, par un croisement entre effets pédagogiques, de sensibilisation et menace de la sanction. Implicitement, la loi repose sur une hypothèse selon laquelle la construction de l'Index ferait office de diagnostic ou inciterait à la réalisation d'un diagnostic, qui permettrait d'identifier les principaux facteurs d'inégalités dans l'organisation et amènerait les personnes concernées dans les entreprises à réaliser des corrections. Nous cherchons alors à tester cette hypothèse. Les diagnostics chiffrés peuvent être parfois de mauvaise qualité, peu informatifs sur la réalité des inégalités entre hommes et femmes, leurs causes et facteurs explicatifs, et finalement se révéler plus de l'ordre de la contrainte que du levier d'action. Nous discuterons de cette question évaluative en discutant la « performativité » de l'Index, c'est-à-dire sa capacité à modifier les politiques d'égalité en entreprise.

Quel regard portent les acteurs sur cette imposition d'une quantification et sur ses critères ? Comment cet outil est-il perçu au regard des autres normes existantes au sujet de l'égalité professionnelle ? Comment a été produit l'Index dans les entreprises de l'échantillon, c'est-à-dire par quels mécanismes, selon quelles interprétations et méthodes ? Il s'agit d'analyser la chaîne opérationnelle visant à produire cet Index. On peut penser qu'il existe différentes façons d'organiser cette chaîne. Qui gère le travail statistique dans ses différentes facettes ? Comment s'organise ce travail ? Comment se passe la production de l'indice statistique ? Et, au final, que mesure l'Index aux yeux des acteurs ? Que signifie pour eux le chiffre ainsi obtenu ? En quoi provoque-t-il des changements dans les entreprises ?

Le plan de ce rapport est le suivant. Après un exposé méthodologique de l'étude, nous décrirons la perception globale de l'Index par les entreprises. Puis nous explorerons la vie de l'Index dans l'entreprise en différentes étapes, de sa réception initiale jusqu'à l'organisation concrète et effective de sa production, des stratégies adoptées pour sa fabrication. Pour ce faire, nous avons choisi de présenter les modes de production, indicateur par indicateur. Dans un dernier chapitre, face aux comportements différenciés des entreprises, nous proposons une catégorisation qui classe les entreprises en fonction de la manière dont elles s'approprient l'Index. Ce classement s'appuie sur la trajectoire et l'histoire de l'égalité professionnelle propres aux entreprises.

1.4. Rappel de la méthodologie

1) Méthodologie des entretiens

39 entreprises de différentes tailles et secteurs d'activité ont été enquêtées dans le cadre de cette étude. Elle s'est appuyée sur une méthode d'enquête par entretiens compréhensifs semi-directifs, auprès de représentants de la direction / DRH, responsables diversité ou RSE, ou autre service dédié, et de représentants du personnel (membres du CSE, membres de la commission égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 300 salariés) ou syndicaux. Les représentants de la direction sont divers : directeur ou directrice des ressources humaines (DRH) ou responsable RH placé sous l'autorité de la DRH, dirigeant d'entreprise, responsable paye ou juridique, responsable diversité ou RSE, chargé de mission, etc. De leur côté, les représentants du personnel sont le plus souvent membres du CSE, parfois membres de la commission égalité professionnelle dans les entreprises de plus de 300 salariés ; ils ont dans les plus grandes entreprises des responsabilités syndicales (délégué syndical). Dans les plus petites entreprises la part des mandats syndicaux est réduite, avec de nombreux cas d'élus au CSE sans étiquette syndicale.

Un principe d'anonymat et de confidentialité a été assuré aux interlocuteurs. De ce fait, aucune mention de la raison sociale des entreprises visitées n'apparaît dans le rapport. Quand est mentionné un cas d'entreprise (pour citations ou illustration), il est fait appel à un codage signifiant des entreprises enquêtées (voir ci-après).

2) Méthode de sollicitation et de recrutement des entreprises

La sélection des entreprises constituant les études de cas (monographies) a représenté une étape centrale : elle a consisté à sélectionner un échantillon d'entreprises qui assure une variété des terrains d'enquête, sans prétendre à la représentativité. Dans la méthodologie fondée sur l'étude de cas, chaque cas vaut pour sa singularité. La méthode de l'étude de cas mobilise ainsi plusieurs techniques de collecte et plusieurs sources d'information, à l'échelle d'une unité d'observation, qui sont ensuite croisées.

Nous avons eu recours à divers canaux pour entrer en relation avec l'entreprise et présenter notre sollicitation pour des entretiens. La plupart du temps, le premier point de contact a été avec un responsable de la direction d'entreprise, dans les services RH. Nous avons mobilisé des canaux syndicaux qui n'ont pas permis d'obtenir l'aval de la direction pour un entretien. Des sollicitations ont au total été menées en mobilisant des réseaux personnels ou professionnels, d'un côté, ou bien de façon directe sans réseau intermédiaire, d'un autre côté. Des directions d'entreprises ont ainsi directement été contactées à partir des informations délivrées sur internet au sujet de leur Index.

Nous avons veillé à maintenir une diversité des terrains d'étude, notamment à partir de trois critères : la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la note obtenue.

Les entretiens ont été réalisés entre janvier 2020 et avril 2021. 28 cas d'entreprises ont été étudiés en 2020 (avec un rapport intermédiaire réalisé en juin 2020). 11 autres cas d'entreprises ont été réalisés fin 2020 et début 2021.

Au début de l'enquête, les plus grandes entreprises avaient donc déjà publié leur premier Index 2019 (relatif à 2018), soit en mars 2019, soit en octobre 2019. L'ensemble des entreprises, y compris les petites entreprises d'au plus 250 salariés, ont ensuite calculé et publié leur Index 2020 (concernant les données 2019) au 1er mars 2020.

3) Conditions de réalisation des entretiens

La volonté de mener des entretiens avec l'ensemble des parties a été plus difficile que prévu. Si nous avons systématiquement rencontré au moins un représentant de la direction, et parfois plusieurs (soit séparément, soit simultanément dans le cadre d'un entretien collectif), nous ne sommes pas parvenus à réaliser systématiquement au moins un entretien avec un représentant du personnel. Certains cas d'étude ne sont donc basés que sur le point de vue de la direction. Ceci est affiché de façon transparente et s'explique par plusieurs raisons. D'abord, les représentants de la direction considèrent que la production de l'Index est d'abord et avant tout **une affaire de direction, avant d'être une problématique de dialogue social**. Bien qu'un CSE soit installé et des organisations syndicales soient fréquemment présentes, et de même bien que des négociations sur l'égalité professionnelle ont eu lieu dans le passé, **les directions considèrent majoritairement que ce travail de production de données statistiques relève d'une prérogative employeur et non d'une négociation ou d'un dialogue avec les représentants des salariés**. La seconde raison, complémentaire à la première, est que les représentants des salariés se sont peu impliqués dans la production de l'Index, en raison de la technicité du sujet ou de leurs enjeux propres (CSE à peine installés et devant s'organiser, OS souhaitant pousser d'autres sujets). La complexité pour les syndicats d'entreprise de s'emparer du sujet de l'égalité professionnelle a déjà été repérée (Cristofalo, 2014 ; Le Quentrec et Bacou, 2017). Nous reviendrons sur ces éléments dans nos analyses.

D'un point de vue pratique, considérant qu'il s'agissait d'une affaire qui leur est propre, les directions n'ont pas toujours été enclines à nous mettre en relation avec les représentants des salariés, avançant le fait qu'ils n'avaient pas participé à la production de l'Index ou dévaluant par avance leur compétence sur le sujet. Certaines directions nous ont fourni le contact d'un seul représentant. Nos recherches de contacts par d'autres canaux n'ont pas toujours abouti. Ceci explique le déséquilibre entre représentants de la direction et des salariés dans nos enquêtes. Mais ceci est déjà un élément d'analyse à considérer quand il s'agit d'étudier le parcours de l'Index dans les entreprises. Cependant, comme le tableau ci-dessous le détaille, nous disposons d'un panel diversifié de représentants de salariés (du point de vue des fonctions, de l'appartenance ou non à un syndicat, de leur sexe).

Les entretiens ont été réalisés soit directement en face-à-face dans l'entreprise, soit à distance. Compte tenu des périodes de confinement liées à la crise sanitaire, cette seconde option était fréquemment préférée par les directions, leur laissant aussi plus de souplesse dans l'agenda. Dans ces périodes de confinement des printemps 2020 et 2021, quelques entretiens ont donc été réalisés par visioconférence. En de très rares cas, les représentants de la direction et du personnel ont été interrogés ensemble, conformément à la volonté de la direction (souhaitant montrer une bonne image des relations professionnelles[2]).

[2] Comme le disent généralement les interviewés, y compris du côté syndical.

Une majorité d'entretiens ont été enregistrés et ont pu faire l'objet d'une retranscription synthétique. En moyenne, les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h30.

Guide d'entretien

Ces entretiens ont suivi une grille d'entretien détaillant plusieurs hypothèses de travail. Les mêmes axes d'interrogation ont été soumis aux représentants de la direction et des salariés. Les grands thèmes d'entretien étaient les suivants (grille complète en annexe, p. 110).

1) Présentation de l'interviewé et de l'entreprise
2) L'égalité professionnelle dans l'entreprise : contexte de la politique d'entreprise et problématisation du sujet
3) La mise en place de l'Index : acteurs, moyens, méthodologie
4) De l'Index à des corrections ?
5) Appréciation générale de l'Index, des évolutions liées en matière d'égalité professionnelle.

4) Une difficulté à obtenir des données formalisées

Dans la plupart des entreprises enquêtées, nous avons recueilli essentiellement des données de manière orale. À quelques exceptions, les directions n'ont pas souhaité nous transmettre les documents détaillés d'élaboration de l'Index ou des documents de calcul (documents de la Direccte, tableaux croisés du RSC, données du bilan social…). Les échanges ont permis le plus souvent de retracer le détail des notes, parfois pour deux années. Mais il nous manque les bases de données pour véritablement confronter les discours aux réalités objectivées. Ceci n'est pas toujours un problème car l'étude ne se place pas dans une démarche de contrôle ou d'audit, mais bien dans une problématique socio-économique de mise en œuvre d'une injonction légale. L'enjeu est d'analyser les positions et ressentis des acteurs, leurs façons de procéder, et les impacts sur la politique d'entreprise. Dans de rares cas, nous avons pu, à partir des informations orales recueillies (et de documents vus lors de l'entretien mais qui ne nous ont pas été transmis), recalculer les indicateurs constituant l'Index et donc simuler la note globale. Cela nous a par exemple permis de mieux appréhender l'étonnement des interlocuteurs face à ce qu'ils considèrent être des bizarreries statistiques (cf. Annexe II : cas de l'entreprise **IMAGE-PE1** : exemple de calcul de l'Index au moyen de la feuille de calcul fournie par le ministère à partir des données recueillies lors de l'entretien).

5) Entretiens et observations complémentaires

Pour compléter cette analyse des cas d'entreprises et recueillir les attentes, avis et positions sur ce nouvel outil, nous avons rencontré différents acteurs.

- Sylvie Leyre, directrice des ressources humaines de l'entreprise Schneider Electric, qui a été sollicitée par la ministre du Travail pour définir une méthodologie de mesure, de contrôle, et de suivi des écarts de salaires, et est à l'origine de l'Index (Leyre, 2019).

- Une directrice adjointe du travail, coordonnatrice régionale de la Direccte pour la mise en œuvre de l'Index, nous a présenté les dispositifs d'informations, d'accompagnement et de contrôle mis en place par cette institution publique.
- Une secrétaire nationale d'une organisation syndicale, spécialiste des questions d'égalité professionnelle.
- Deux consultants seniors d'un cabinet d'expertise-comptable nous ont parlé de leur expérience d'accompagnement des entreprises sur la problématique de l'égalité professionnelle.
- Deux conseillers en relations sociales d'une organisation patronale, qui ont en charge l'information des petites entreprises. Ils nous avaient aussi proposé de rencontrer des responsables de petites entreprises qui rencontraient des difficultés pour calculer leur Index, mais ces entretiens n'ont pu être réalisés en raison de la crise sanitaire.
- Nous avons assisté d'autre part, à deux réunions d'informations, à destination des entreprises de 250 à 1 000 salariés, organisées par les services de la Direccte, ce qui nous a permis d'entendre les différentes questions posées par les représentants des entreprises.

1.5. Présentation de l'étude de terrain et analyse de l'échantillon d'entreprises

1) Présentation des entreprises enquêtées

Effectif de l'entreprise	Nombre d'entreprises enquêtées	Répartition
1 000 salariés ou plus	16	41 %
251 à 999 salariés	11	28 %
50 à 250 salariés	12	31 %
TOTAL	**39**	**100 %**

L'échantillon est correctement équilibré en ce qui concerne la distribution des entreprises selon leur taille, avec une légère surreprésentation des plus grandes (1 000 salariés ou plus), qui sont généralement plus souvent mobilisables dans ce type d'étude. Tous les secteurs d'activité ont été investis, soulignant ainsi la large diversité des cas étudiés.

Secteur et effectif de l'entreprise	50 à 249 salariés	250 à 999 salariés	1 000 ou plus salariés	**TOTAL**
Industrie	2	1	3	**6**
BTP	1	2	0	**3**
Énergie, Telecom, Transport	2	2	3	**7**
Commerce	0	0	3	**3**
Services aux entreprises	1	1	1	**3**
Informatique, Numérique	3	1	2	**6**

Services aux particuliers	3	3	2	**8**
Banque, Assurance	0	1	2	**3**
TOTAL	**12**	**11**	**16**	**39**

2) La mixité des entreprises enquêtées

Cette diversité des cas s'applique aussi à la thématique de la mixité des effectifs des entreprises enquêtées. Pour étudier cette question, il s'agit de déterminer à partir de quel pourcentage de femmes dans l'effectif on peut considérer qu'une entreprise est mixte. Il existe de multiples définitions des métiers « féminins » et « masculins », cependant elles s'appuient toutes sur les parts respectives des femmes et des hommes. La surreprésentation de l'un des sexes dans les métiers peut être mesurée en termes absolus, en considérant qu'au-delà d'une certaine proportion de femmes ou d'hommes dans un métier, celui-ci est « sexué ». Une autre approche, dite du critère de dominance au sens de Hakim est possible, lorsque la part des femmes dans un métier est supérieure de 15 points à la part des femmes dans l'ensemble des métiers, alors ce métier est dit « féminin » (Chamkhi, Toutlemonde, 2015 ; Briard, 2019). Pour des raisons d'opérationnalité au niveau des entreprises nous retiendrons la première approche. Selon cette convention, on estime donc qu'un métier est mixte, lorsque la part des emplois occupés par les hommes et/ou les femmes est comprise entre 40 et 60 % des effectifs totaux de ce métier.

En appliquant cette convention à notre échantillon des 39 entreprises étudiées, on peut répartir nos entreprises en trois groupes : 18 entreprises sont classées comme ayant un effectif essentiellement masculin (la part des femmes n'atteint pas le seuil de 40 %) ; 9 entreprises ont un effectif essentiellement féminin (la part des hommes est inférieure à 40 %) ; les 12 entreprises restantes peuvent être considérées comme ayant un effectif mixte (la part des femmes dépasse le seuil de 40 %).

Dans le premier groupe (entreprises masculines), on repère sans surprise la totalité des entreprises de l'industrie, du bâtiment et des travaux publics, du numérique et des transports. Dans le second groupe, sont classées les entreprises de l'action sociale, du nettoyage et de la santé.

3) Les effets de la crise sanitaire sur la conduite de l'enquête auprès des entreprises

Ce rapport s'appuie sur un échantillon d'entreprises, qui permet de distinguer un certain nombre de problématiques très diverses d'élaboration, de mobilisation et d'utilisation de l'Index d'égalité salariale. Certes la crise sanitaire est venue perturber la conduite de l'étude et donc compliquer la prise de contact avec les entreprises, mais nous avons pu cependant investiguer un nombre important d'entreprises (39 entreprises enquêtées).

Notre façon de contacter ou d'approcher les entreprises a dû s'adapter à ce nouveau paysage. Outre la nécessité de laisser passer un peu de temps entre la fin du premier confinement et la prise de contact, des questions se sont posées dans nos relations avec les interlocuteurs quant à la pertinence d'interroger des entreprises sur l'Index alors qu'elles rencontraient des difficultés économiques, sanitaires et sociales.

La période d'amélioration des conditions sanitaires (printemps 2021) a pu être mise à profit pour réorienter notre échantillon d'entreprises vers les entreprises de petite taille, et donc permettre au final d'obtenir une répartition globalement équilibrée.

4) Présentation des entreprises enquêtées

Le tableau suivant présente pour chacune des entreprises enquêtées la note obtenue aux trois ou deux Index ayant déjà fait l'objet d'une publication (en fonction des informations que nous avons pu recueillir par les entretiens et la consultation du site Egapro) ainsi que le nombre d'entretiens réalisés avec d'une part, les représentants de la direction d'entreprise et d'autre part, les membres des instances de représentation du personnel (IRP).

Les noms d'entreprises utilisés dans la suite de ce rapport sont constitués d'une première partie faisant référence à leur activité et d'un suffixe les classant selon leur nombre de salariés. Chacune des entreprises concernées est donc référencée par son secteur d'activité d'appartenance et sa classe d'effectifs :

- PE 50 à 249 salariés ;
- ME 250 à 999 salariés ;
- GE 1 000 salariés ou plus.

Par exemple : AIDEDOM-PE2 est la deuxième entreprise d'aide à domicile de moins de 250 salariés de notre échantillon.

Liste des 39 entreprises de l'échantillon

Entreprises enquêtées	Note Index			Entretiens réalisés		
	2021	2020	2019	Direction	IRP	**TOTAL**
AIDEDOM-PE1				1	1	**2**
AIDEDOM-PE2			80	2		**2**
BTP-PE			nc	1	1	**2**
FORMATION-PE		88		2	1	**3**
IMAGE-PE1		92	65	2	2	**4**
IMAGE-PE2			87	1		**1**
INDUSTRIE-PE		93	76	1		**1**
METALL-PE		81	86	1	1	**2**
NETTOYAGE-PE	95	98		1		**1**
NUMERIQUE-PE	94	85		2		**2**
SERVICE-PE				1		**1**
TRANSPORT-PE	93	93		2		**2**
BTP-ME1	31	34		1		**1**
BTP-ME2	57	74	64	1		**1**
FINANCE-ME	93	92	87	2	1	**3**
IMMO-ME	75	60	61	1	1	**2**
INDUSTRIE-ME	83	80	58	2		**2**
NETTOYAGE-ME		89	95	1		**1**
NUMERIQUE-ME		88	85	1		**1**
SANTÉ-ME1	99	98	94	3	2	**5**
SANTÉ-ME2	83	96	94	2		**2**
SERVICE-ME	81	91	84	1	1	**1**
TRANSPORT-ME	nc	nc		1	2	**3**
ASSURANCE-GE	89	79	79	1		**1**
COMMERCE-GE1 *	84 et 79	84 et 81	84 et 81	1	1	**2**
COMMERCE-GE2			80	1	1	**2**
COMMERCE-GE3	89	89	74	1		**1**
FINANCE-GE	96	97	96	1	2	**3**
INDUSTRIE-GE	86	87	88	2	1	**3**
METALL-GE1 *	93 et 94	86 et 94	73 et 79	3		**3**
METALL-GE2 *	86 à 94	70 à 94	74 et 88	1		**1**
NUMERIQUE-GE1	83	88	72	2	1	**3**
NUMERIQUE-GE2 *	93 à 61	76	86	2		**2**
RESTAUCOLL-GE	77	88	78	1		**1**
SERVICE-GE1			80	1	1	**1**
SERVICE-GE2	94	99	94	3		**3**
SOCIAL-GE	83	79	84	2	1	**3**
TOURISME-GE	81	79		1		**1**
TRANSPORT-GE	88			2	1	**3**
Index inférieur à 75	***3***	***4***	***8***			
Total				**58**	**22**	**80**

** Étude de cas à l'échelle d'un groupe avec plusieurs filiales.*

2. Réception initiale de l'Index par les acteurs et modalités de production du chiffre

L'Index est introduit dans l'appareil législatif français sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes à la suite de différentes lois considérant l'entreprise comme le lieu effectif de l'égalité réelle. Ainsi, dès sa conception, cet outil, conçu sur le principe d'une obligation de résultat, était porteur de diverses attentes. Si les pouvoirs publics le qualifient de « décisif » dans la lutte contre les inégalités salariales, des organisations syndicales, des associations féministes et des chercheurs travaillant sur cette thématique, ont une position plus mitigée. Elles se félicitent de l'imposition de l'obligation de résultat et de la menace de sanctions financières, mais elles critiquent le fait que cet Index est loin de rendre compte de la réalité de toutes les inégalités que subissent les femmes dans le monde du travail. De plus, si elles ont toujours soutenu le chiffrage des inégalités de salaire, en particulier avec le RSC, en défendant l'idée que les chiffres permettent d'objectiver les inégalités et consolident le dialogue social, elles s'attaquent au mode de calcul des écarts de rémunération. Elles craignent que les entreprises se contentent d'une note correcte à l'Index, ou que celui-ci oriente leurs actions sur quelques indicateurs faciles à corriger[3].

Ces positions détonnent avec celles des entreprises interrogées, qui expriment généralement peu d'attentes vis-à-vis de l'Index. Mais la réception de l'outil provoque cependant différentes réactions. L'Index est, d'emblée, essentiellement considéré comme une obligation administrative supplémentaire (2.1). Les directions d'entreprises émettent aussi rapidement, au moment de l'entrée en application de la loi, c'est-à-dire lors des premières livraisons de l'Index, différentes critiques concernant ses modalités pratiques de calcul (2.2). Enfin, en ce qui concerne son processus de production, l'Index est d'abord une affaire de direction, considérée d'un point de vue technique et centralisé (2.3).

2.1. L'Index, vu comme une nouvelle obligation administrative

L'enquête de terrain fait remonter des informations sur la réception globale de l'Index dans les entreprises. La première impression qui s'en dégage est la perception d'une charge administrative supplémentaire, jugée comme étant d'un d'intérêt limité. Signalons toutefois qu'en matière d'égalité professionnelle, l'imposition des instruments précédents (par exemple, le rapport de situation comparée) avait suscité de prime abord ce même type de réception de la part des entreprises et de leurs représentants (Chappe, 2017).

D'un point de vue général, le thème de l'égalité professionnelle suscite des propos convenus ou des avis positifs de la part des acteurs rencontrés, avec des lectures souvent différentes de ce que recouvre ce terme d'« égalité ». En revanche, les discours sur l'Index traduisent un intérêt très mitigé. L'outil est essentiellement « *vécu comme une nouvelle contrainte administrative* » (**IMAGE-PE2**), comme « *une contrainte légale* » mal vécue, source « *d'embêtements multiples* » (**SANTÉ-ME1**), voire comme un

[3] Par exemple dans des communications de la CGT (« Index égalité salariale : l'opacité organisée », 1er mars 2019). Ou encore dans Boussard-Verrechia (2019), avocate qui travaillait avec la confédération.

outil de contrôle (**TRANSPORT-GE**). Ces trois exemples montrent que cette vision critique de cet outil administratif se retrouve dans des entreprises de toutes tailles. Les directions utilisent un discours managérial assez classique, soulignant les contraintes bureaucratiques rencontrées. Outre ce rapport convergent à la norme bureaucratique, les directions rencontrées partagent également peu d'attentes envers cet outil. Quelques directions évoquent certes l'intérêt de pouvoir disposer d'« *éléments factuels et objectifs* » (**SOCIAL-GE**) ou de pouvoir comparer les entreprises entre elles.

Mais quelle que soit la taille de l'entreprise, l'Index suscite peu d'attentes. Ceci est souvent déduit du **jugement que l'entreprise « *fait déjà* » des choses** pour l'égalité femmes-hommes. Ainsi, de grands groupes se targuent de déjà « *bien faire* » en matière d'égalité professionnelle : « *On avait déjà d'autres indicateurs, on a déjà des accords, une politique de mixité. Donc avec cet état d'esprit, nos résultats sont corrects d'emblée* » (**INDUSTRIE-GE1**). Ce constat est semblable chez de plus petites entreprises, où le champ de l'égalité professionnelle est déjà investi du point de vue statistique, ce qui paraît suffisant aux yeux des dirigeants : « *Il y avait déjà des tableaux dans le bilan social de la société : nombre de femmes, masse salariale, écarts de salaire, diplômes, nombre de jours d'arrêts et causes…* (…) *Chez nous, cela ne va pas forcément changer grand-chose. C'est intéressant au niveau macro. J'ai le sentiment que les choses ont déjà été bien enclenchées chez nous de ce côté-là* » (**AIDEDOM-PE1**).

Dans d'autres entreprises, l'Index est perçu à travers le prisme de la discrimination, pour évoquer le fait que l'entreprise « *n'en fait pas* ». Or cette association dans l'Index, entre les thématiques de l'égalité professionnelle et de la discrimination, n'est pas évidente. « *On a une commission formelle du CSE « Égalité », mais elle ne s'est jamais réunie, car ce n'est pas un sujet. Tout le monde sait qu'il n'y a pas de discrimination dans l'entreprise, comme il n'y a pas de discrimination handicapés, jeunes... Depuis deux ans, on fait une enquête auprès des collaborateurs sur le modèle 'Great place to work' avec 64 questions, dont une dizaine sur l'équité de traitement, et on a 90 % de réponses positives. On n'a pas de discriminations relatives au handicap, au genre, à l'orientation sexuelle, etc.* » (**SERVICE-ME**).

Ce sentiment de ne pas être concerné par l'Index est exacerbé lorsque l'entreprise intègre d'emblée cette problématique de la non-discrimination. Ainsi l'entreprise **SERVICE-PE** accueille des handicapés (il s'agit d'une entreprise adaptée) et a une structure d'emplois présentée comme « inversée », où les hommes sont sur les postes les plus durs et les femmes mieux représentées chez les managers : « *On est une entreprise centrée sur le handicap, mais le moteur ce n'est pas tant le handicap mais plutôt la discrimination. On aborde le handicap non pas comme une contrainte physique, mais au sens de : chez nous, tout le monde doit pouvoir travailler et s'épanouir. La problématique hommes-femmes n'est pas prise en tant que telle, elle est comme les juniors ou seniors, comme les sourds et malentendants. C'est un continuum !* » (directeur).

Au total, la logique de devoir rendre des comptes à l'État *via* l'Index est donc considérée comme une obligation supplémentaire. Cependant, certaines entreprises citées ci-dessus, se vantant d'avoir mis en place des actions en faveur de l'égalité professionnelle, n'ont pas d'opposition à ce principe d'« *accountability* », car elles le pratiquent déjà. L'entreprise **INDUSTRIE-GE** voit positivement le fait d'être « *auditable* », alors que l'entreprise **SERVICE-PE,** qui a l'habitude des audits externes, notamment sur son volet politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE), explique n'avoir

rien à craindre. Les échanges ont eu lieu début mars 2020 et l'entreprise n'avait pas encore produit son premier Index.

Comme l'ont souligné des travaux centrés sur la culture organisationnelle des entreprises, les responsables, tout en défendant l'égalité professionnelle, peuvent considérer que leur espace professionnel est neutre du point de vue du genre et ne vont alors nullement prêter attention aux obstacles structurels à cette égalité (Ponchut et Barth, 2012). Les parties suivantes, consacrées plus précisément à l'analyse de chacun des indicateurs composant l'Index, permettront de mettre cette perception à l'épreuve d'une évaluation statistique.

2.2. Des critiques à l'encontre de l'application d'une règle générale à des cas particuliers

La demande de mise en conformité vis-à-vis de l'Index a été prise au sérieux comme une nouvelle **obligation administrative**. Les entreprises se sont organisées pour répondre à cette injonction, sans opposition franche mais sans enthousiasme, et en dénonçant les coûts multiples de cette opération, en mentionnant régulièrement les faibles attentes anticipées.

1) Le calendrier de l'Index critiqué

Un premier point de tension, issu des entretiens réalisés auprès des entreprises concernées par la première production de l'Index[4], concerne le calendrier et la temporalité de mise en œuvre.

D'abord, l'injonction à produire ce nouvel indicateur est intervenue dans un **contexte de multiples mutations dans la sphère des ressources humaines**, synonymes de complexité et de charge de travail accrue : réforme de la formation professionnelle continue et de l'alternance initiée par la loi de septembre 2018 et dont la mise en œuvre devait se déployer progressivement sur une période allant jusqu'à fin 2020 ; mise en place des CSE à la suite des ordonnances de 2017 qui imposaient une date limite à fin 2019. Les élus du personnel ont eux aussi été très accaparés par cette réforme centrale, qui a réduit fortement les moyens d'action (Farvaque, 2019). De nombreux CSE ont été installés fin 2019 et s'étaient peu réunis début 2020.

Ensuite, le processus administratif a été remis en cause, parce que **les délais de mise en œuvre ont été perçus comme très (trop) courts.** Ceci a été répété par plusieurs responsables de grandes entreprises (plus de 1 000 salariés), qui devaient produire leur premier Index au 1er mars 2019, soit moins de deux mois après la parution du décret relatif aux modalités d'application et de calcul de l'Index de l'égalité femmes-hommes le 9 janvier 2019. Ce faible temps d'appropriation laissé aux grandes entreprises a été contesté. De leur côté, les entreprises de la seconde vague (entre 250 et 1 000 salariés) devaient produire leur Index 2019 relatif aux données 2018 le 1er septembre 2019, et à

[4] Pour rappel, la première vague d'entretiens a été réalisée entre janvier et avril 2020, permettant de revenir sur l'expérience des entreprises de plus de 1 000 salariés (obligation de produire l'Index depuis le 1er mars 2019), de 250 à 1 000 (obligatoire depuis le 1er septembre 2019), et les démarches effectuées sur la période pour les PME (obligation au 1er mars 2020).

peine six mois plus tard leur Index 2020 sur les données 2019, soit au plus tard le 1er mars 2020. Ce faible délai entre les deux premières livraisons inquiétait plusieurs responsables de ces entreprises.

Pour l'entreprise **NUMERIQUE-GE1**, le choix a été rapidement fait de ne pas produire l'Index au 1er mars 2019 mais plus tard, car la disponibilité de temps ne le permettait pas, du fait de la nécessité de valider des résultats en cascade. Outre le travail technique de calcul, il fallait consulter le CSE avec des données finalisées, et interroger la maison-mère, car « *rien ne sort sans leur aval* » : « *précisément il faut l'aval de la direction Compensation Europe, qui doit aller voir la direction RH Europe, puis la maison-mère* ». D'autres entreprises (**METALL-GE2** et **SANTÉ-ME1**) mettent aussi en avant de telles contraintes temporelles. L'examen du retro planning montre en effet que pour une consultation au 1er mars, il faut avoir fait le calcul de l'Index au 1er février, ce qui implique de le réaliser en janvier. Or **le début d'année concentre un nombre important de tâches** : contrôle de la masse salariale, DADS, commissaire aux comptes, etc.

Enfin, l'accent a également été mis sur le fait **qu'il s'agit parfois moins d'une inquiétude de délai, que du caractère non prioritaire de cette nouvelle obligation.** C'est le cas par exemple d'une petite association (**AIDEDOM-PE1**), qui n'avait pas commencé le travail de calcul en décembre 2019 pour une publication en mars 2020. Cette association d'aide à domicile, fortement féminisée et plaidant pour un fonctionnement égalitaire (par exemple, existence de règles concernant les salaires maximum), ne se sentait pas véritablement concernée par cet Index, et en tout cas ne craignait pas une mauvaise note. À cette date, sa direction privilégiait plutôt des projets de développement.

Du fait de ces multiples formes de contrainte de calendrier, certaines entreprises ont préféré **desserrer cette problématique temporelle**. Ainsi, l'entreprise **SANTÉ-ME1** a choisi de produire l'Index sur des semestres décalés N-1/N (du 1er juillet au 30 juin). Le prochain rendu sera basé sur cette même temporalité. La DRH contourne ainsi la problématique temporelle. Cela permet d'une part de ne pas surcharger l'équipe pendant le mois de janvier, et d'autre part de prendre en compte les augmentations individuelles accordées au 1er avril.

2) La complexité du processus méthodologique d'élaboration de l'Index

Nos entretiens permettent d'interroger le processus de production de l'Index et l'appropriation de sa méthodologie. En première approche, avant d'entrer dans le détail indicateur par indicateur dans les parties suivantes, la méthodologie générale de calcul de l'Index est questionnée et critiquée.

D'abord, le calcul de l'Index requiert **un accès à des données multiples, spécifiques, souvent non immédiatement appréhensibles dans les logiciels de l'entreprise. Ces données sont de plus parfois réparties** dans différents services RH, voire dans différentes unités RH d'un groupe. « *Je suis étonnée que certaines entreprises aient été capables de le produire aussi vite : il faut rechercher dans la paye, trouver les bonus, etc. C'est du cas par cas. On ne travaille pas sur du théorique mais du réel, c'est compliqué* » (DRH, **NUMERIQUE-GE1**).

Dès lors, le calcul de l'Index est perçu comme **une charge additionnelle,** équivalente à des **coûts directs et indirects supplémentaires, parfois chiffrés** [1 ETP (**INDUSTRIE-GE**), une embauche en intérim (**BTP-ME2**), 1,5 mois de travail (**SANTÉ-ME1**)] et parfois considérée comme pouvant être pénalisante pour

l'entreprise : « *Pendant qu'on fait ça, on a nos concurrents qui produisent et qui livrent…* » (RH, **INDUSTRIE-GE**).

Plus encore, **les principes de calcul de la règle générale se révèlent particulièrement ardus, décalés, voire inadaptés lors de leur application à la réalité** des cas individuels.

Cela concerne les modalités précises de calcul, et nous détaillerons ultérieurement des exemples, qui présentent la méthode d'élaboration des classifications pour l'indicateur d'écart salarial, sur la définition des promotions à intégrer dans l'indicateur 3, etc. Nos interlocuteurs reconnaissent avoir, dans plusieurs cas, trouvé des réponses à leurs questions dans les documents fournis par le ministère sous la forme d'un « Questions-Réponses ». Mais le fait d'être **confronté à des subtilités bien particulières** nécessite de devoir chercher des réponses parfois pas toujours faciles à trouver, ce qui s'est avéré coûteux pour les responsables de la production de l'Index. D'autres questions peuvent aussi rester sans réponse, ou avec des réponses imprécises, ou bien ne convenant pas à l'interprétation de l'entreprise, ce qui peut conduire à des discussions sur les règles (par exemple entre l'entreprise et les services de l'État comme dans un cas évoqué plus loin).

La construction générale de l'Index pose en effet le problème du passage de multiples cas individuels (et de règles locales de fonctionnement des systèmes de paye ou RH) **à une règle générale.** Le processus d'élaboration d'un Index, cadré par des règles et modalités de calcul uniques, soulève inévitablement des décalages entre une approche administrative et la réalité « microéconomique » de la vie des entreprises. Ces difficultés peuvent être aussi liées à **différents modes de compréhension ou d'interprétation de la règle**.

Toutes ces difficultés contribuent à associer l'Index à un processus d'une extrême complexité, maintes fois traduit explicitement par l'expression « *usine à gaz* ».

> « *On a reçu un fichier Excel qui est déjà une usine à gaz, on a pris les directives, on a fait une requête, on a calculé et voilà ! On n'avait pas le temps de faire ça, on avait déjà fait la mise en place du CSE cette année, ça a suffi à notre bonheur. On a calculé et on a été très content du résultat, qui est le reflet de ce que je supputais, de comment on fait les choses chez nous. Mais on s'est extrêmement pris la tête pour remplir le fichier, ce sont des usines à gaz. J'ai fait un peu de veille pour voir si mes pairs interprétaient les choses de la même façon. Ma collègue a appelé une ou deux fois la Direccte sur un ou deux trucs, elle a eu des réponses assez rapides et concrètes* » (DRH **SERVICE-ME**).

2.3. L'Index : une production technique et centralisée au niveau de la direction d'entreprise

Les informations recueillies lors de nos entretiens amènent à constater que la production de l'Index est perçue comme **un sujet technique et non politique**, du ressort quasi exclusif des services RH et de la direction d'entreprise.

1) Une affaire de direction et de services RH

Par opposition aux travaux sur les accords Égalité, qui intègrent à des degrés divers les acteurs de la négociation sociale (même si le canevas reste fortement à la main des directions), le sujet de l'Index est davantage porté de façon unilatérale par les directions d'entreprise. Les instances représentatives du personnel sont le plus souvent consultées par pur formalisme. Sauf dans quelques rares cas analysés plus tard (chapitre 7), il n'est généralement pas attendu que ces dernières collaborent à la production de l'Index, voire le co-élaborent. **L'Index est bien une affaire de direction. C'est elle qui contrôle le recueil et la production de la donnée.**

Du côté des directions, la production de l'Index est organisée selon un fonctionnement en mode « projet ». La taille de l'entreprise et son organisation interne déterminent le degré plus ou moins resserré de l'équipe en charge de l'Index. La construction de l'Index est donc le plus fréquemment gérée par les services « Ressources Humaines » et « Paye ». Au sein de l'entreprise **METALL-GE2**, c'est la DRH qui a porté seule le calcul, alors que dans l'entreprise **INDUSTRIE-GE**, c'est le responsable « Reward » qui coordonne le sujet au sein de la direction paye. Dans les grandes entreprises qui disposent d'équipes plus directement en charge de l'égalité professionnelle (chargé Égalité) ou de la lutte contre les discriminations, celles-ci sont associées en mode projet (**COMMERCE-GE1** ou **TRANSPORT-GE**). Dans les entreprises de taille moyenne, c'est en général directement le ou la DRH qui a piloté la démarche, aidé d'un assistant paye (**IMAGE-PE1**, **SERVICE-ME**), ou parfois d'apprentis (**SANTÉ-ME1**).

Les **relations** internes entre différents services (RH, paye, juridique, Égalité, etc.) ont donc été capitales. Pour les entreprises ayant une fonction paye externalisée, il a fallu élaborer des méthodes partagées avec l'éditeur de logiciel. La relation avec ce dernier a donc été fondamentale. Dans les **groupes** composés de filiales, on relève souvent une volonté d'homogénéisation de la production de la note. L'enjeu est d'arriver à une application commune de la règle et « d'éviter les incohérences ». Dans certains cas, différents **réseaux** d'acteurs externes ont pu être mobilisés pour venir en appui et aider les directions à bien se saisir de l'outil : cabinets d'avocats, réunions organisées par la Direccte, par le Medef local, par l'ANDRH, cercles de formation, cabinets spécialisés sur l'égalité, etc.[5].

2) Une réponse technique

La production d'un accord Égalité nécessite une logique politique, intégrant négociations, revendications, production d'un compromis. L'objet est de « négocier l'égalité » dans ses différentes composantes (Pochic *et al.*, 2019). Dans le cas de l'Index, on ne peut absolument pas décrire une telle logique, puisqu'il se réduit à une pure dimension technique. **Il s'agit bien par contraste d'« indexer l'égalité », c'est-à-dire de la quantifier au regard d'un système de référence**[6].

[5] Ce rôle de l'accompagnement par des acteurs externes a déjà été analysé en partie lors des études sur la négociation de l'égalité professionnelle (Pochic *et al.*, 2019). Une différence est que les services de l'État (Direccte) ont fortement informé et communiqué sur l'Index au niveau territorial.

[6] *Définition du Larousse.* Indexer : lier la variation d'une valeur (titre, salaire, emprunt, etc.) à celle d'un élément (valeur ou grandeur) pris comme système de référence (or, coût de la vie, etc.).

Les acteurs de la production de l'Index travaillent donc dans les services de ressources humaines, sur des fonctions de paye, juridique ou sociales, et vont y apporter **une réponse technique**. Comme le dit un interlocuteur rencontré, les directions ont fait face à un « *coût d'entrée dans le fichier Excel* ». Plus encore, **la dimension informatique de la méthode** (le livrable étant en effet une feuille Excel) **masque un important travail préalable, invisible et non informatique de collecte de la donnée et de mise en conformité à la règle.** L'égalité professionnelle a été vue selon **une problématique de paramétrage de la donnée**. Il s'agit donc de recueillir les bonnes données et de trouver le bon applicatif informatique.

Ainsi, dans l'entreprise **SANTÉ-ME2**, même si l'éditeur du SIRH a développé un module spécifique pour le calcul de l'Index à la mi-juillet 2019, celui-ci n'a pas été paramétré avant la fin d'année 2019. Et plus encore, si ce module devait permettre de calculer plus rapidement l'Index 2020, le service RH n'avait toujours pas publié les chiffres le 3 mars 2020, car il y avait encore des paramétrages à faire. Ce paramétrage a mis du temps, car il a demandé un délai entre la livraison du module et la disponibilité des techniciens et des équipes pour réaliser le calcul.

Dans l'entreprise **IMAGE-PE1**, le logiciel de paye a livré des requêtes types, pour aider au calcul des indicateurs, qui n'étaient pas totalement conformes à l'exercice attendu ; il a donc fallu retravailler sur Excel les données extraites, qui détaillaient l'évolution salariale de chaque salarié.

L'alimentation des procédures de calcul pose en effet de nombreux problèmes techniques : obtention des bonnes données, modalisation dans une requête, obtention d'un chiffre fiable... De fait, certaines de ces difficultés concentrent les récriminations.

La première porte sur **le calcul des effectifs concernés par l'Index**, quand l'entreprise est confrontée au *turn-over* et aux entrées et sorties permanentes. Le cas de l'entreprise **SERVICE-ME** est illustratif : « *Si j'avais une population stable entre le 1er janvier et le 31 décembre, ce serait facile. Mais quand on renouvelle un tiers des personnes, quand vous faites 60 mobilités internes et quand on change de package [salarial], rien n'est stable. Les reconstitutions de package, c'est un cauchemar. Mais je ne dénonce pas, on est extrêmement pragmatique, le coût d'entrée dans le fichier Excel est élevé. J'aurais aimé vous dire le nombre d'heures qu'on a passé, c'est faramineux* ». Des entreprises de plus grande taille et davantage équipées témoignent d'une capacité de collecte et de gestion de ce type de données. Au sein de la banque **FINANCE-GE**, les éléments nécessaires au calcul des indicateurs 1, 2, 3 et 4 sont répertoriés dans les outils de paye, qui produisent des états mensuels. La direction n'évoque que « *quelques ajustements* » pour le calcul de l'Index. La détermination de la population, qui doit entrer dans le calcul, pose davantage de problèmes. Pour les entreprises ayant des effectifs fortement fluctuants, par exemple dans l'industrie touristique, cela engendre d'importantes difficultés. « *Je pense que c'est un Index qui est fait pour des entreprises avec un effectif très stable, qui ont des salariés présents du 1er janvier au 31 décembre de l'année, et qui ne rentrent pas et ne sortent pas »* (**TOURISME-GE**, DRH).

Les difficultés portent aussi sur les **re-calculs nécessaires** pour travailler en équivalents temps plein, pour déduire les absences et congés.

> « *Le plus compliqué, ça a été de m'assurer que les données étaient fiables, et d'être sûre que, ce qui a été pris dans les salaires via les données de notre SIRH, avait bien été paramétré et qu'on incluait les bonnes personnes. Qu'on avait bien exclu les personnes parce qu'elles avaient été absentes pendant 6 mois sur du consécutif ou pas. C'est vrai qu'avoir un module travaillé*

[l'entreprise bénéficie désormais d'un meilleur paramétrage de son logiciel], qui me permet de sortir des données plus facilement, et me permet de contrôler plus facilement, me paraît plus facile aujourd'hui, plutôt que de tout faire en montant des tableaux Excel à la main, en récupérant des données qu'il faut travailler, comme on a fait l'année dernière. C'est plus ça qui m'a pris du temps, sachant que ce sont des sujets qui demandent de la concentration et qu'en plein mois de juillet et août on est beaucoup accaparé, du moins sur mon poste, par la gestion des plannings et de l'absentéisme » (chargée RH de l'entreprise **SANTÉ-ME2**).

Pour produire l'Index, un important travail invisible de mise en forme de la donnée a donc été nécessaire. Selon une formule entendue à plusieurs reprises, il a fallu faire ce travail « *à la main* ». « *On a dû reconstituer les temps partiels, les absences, les congés… Il a fallu exclure les durées inférieures à 6 mois. On a dû identifier les personnes et reconstituer sur des années pleines* » (**NUMERIQUE-GE1**).

Le lissage **des effets du temps** sur les différentes données à introduire pose problème, parce que les logiciels n'intègrent pas la dimension historique des parcours et les raisons des évolutions : « *On l'a [l'Index] rendu au 1er mars dernier, mais ça fait déjà presque un an qu'on y est, et on l'a publié un peu plus tard. Il nous a fallu un peu de temps, j'ai dû recruter une personne. J'ai commencé, mais c'est infernal, parce qu'on travaille avec [un éditeur de logiciel] qui n'historise pas. Donc ça veut dire que pour 2000 salariés, vous devez aller rechercher, qui a changé de type de contrat, qui est passé en CDI, l'intérim, le nombre d'heures, les salariés qui ont changé de magasins… Je n'ai aucun historique sur [ce logiciel]. Donc honnêtement c'est un gros travail. Et je n'avais pas de* business analyst *au niveau RH, j'ai des contrôleurs de gestion vente achat, ce n'est pas leur job d'aller triturer les données RH. Tout exporter sur des fichiers Excel, et travailler sur chaque mois de l'année, qui était où, qui est rentré, comment, sous quel type de contrat…* » (RH, **COMMERCE-GE2**). Cette citation suggère bien que l'Index nécessite un travail consistant à « *triturer des données RH* ».

Les évolutions de salaires et l'identification des différents motifs de ces évolutions de rémunération sont aussi des sources particulières de difficultés. Les cas des promotions annuelles doivent faire l'objet d'une analyse précise : « *Si en début d'année je suis M2 et je passe M3 [des coefficients utilisés en interne], et que je passe de 50 K€ à 70 K€, on est obligé de reconstituer sur Excel* ». Ceci est particulièrement cocasse pour cette entreprise **NUMERIQUE-ME**, fournisseur majeur de solutions informatiques.

Pour l'entreprise **SANTÉ-ME1,** l'adaptation a demandé du temps et un retour vers le prestataire de services : *« Ça [le logiciel de paye] sort des résultats mais ils sont faux et on n'a pas les moyens de contrôler... L'éditeur ne nous livre aucun moyen de contrôle* ». L'Index est ici vu comme **une boîte noire**. En utilisant la solution fournie par l'éditeur, de nombreuses situations individuelles apparaissent erronées. Les paramètres liés à la politique de rémunération ne sont pas correctement convertis. Cela concerne les contrats courts, les « *entrées-sorties sur l'année* ». Cela pose de « *vrais problèmes de reconstitution de carrière* ». Les primes sont mal calculées. Les primes semestrielles sont impossibles à paramétrer. Il est aussi impossible de distinguer les augmentations individuelles légales liées à l'augmentation du Smic et les réelles augmentations individuelles : « *On ne peut pas requêter sur ces champs* ». Le premier indicateur est donc directement issu de cette interface et dépend du paramétrage utilisé. La DRH a dû négocier directement avec le directeur juridique de l'éditeur de logiciel, pour « *avoir le paramétrage* » et pouvoir le modifier. Le premier indicateur de l'Index est au

final « *un indicateur statistique et non comptable* ». Il s'agit d'une approximation, mais la direction a souhaité produire le résultat le plus fiable possible, par rapport aux données existantes. « *On n'est pas en capacité de produire un indicateur basé sur des données comptables. (…) On aurait pu manipuler les chiffres sans problème. Je ne suis pas à la virgule, mais j'aurais aimé avoir un chiffre juste* ».

2.4. Conclusion

La réception initiale de l'Index a conduit à différents types d'attentes et de critiques. À un niveau macro, différents acteurs ont placé des attentes envers cet outil, censé permettre de donner plus de transparence à la question de l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise. À ce dernier niveau, les acteurs ont surtout développé un rapport initial très administratif avec cette obligation, ce qui n'empêche pas qu'elle puisse produire divers effets, qui vont être étudiés dans les chapitres suivants. Différentes critiques sont émises à l'encontre de l'Index, concernant notamment la complexité et le coût du calcul. Ceci fait écho à un regard méfiant sur l'introduction d'outils administratifs de contrôle, imposant une machinerie statistique, ressentie parfois comme opaque, difficile à maîtriser et donc à intégrer pleinement dans la pratique.

L'Index impose un processus de production du chiffre. Il existe un grand écart entre une pure représentation algorithmique (un clic sur une souris d'ordinateur qui produirait la donnée) et le travail invisible sous-jacent de (re)constitution de cette donnée. Ce travail a été jugé long et fastidieux dans de nombreux cas. Il s'est ensuite progressivement **routinisé** pour les exercices suivants. Lors de nos premières séries d'entretiens, le processus informatique et méthodologique, nécessité pour la production de l'Index, était testé pour la première fois. Il n'est donc pas étonnant que de nombreuses difficultés aient pu être rencontrées. Ce « *coût d'entrée* » peut s'apparenter à une charge d'investissement pour les entreprises. Les plus grandes espéraient à l'époque pouvoir industrialiser le process, ce qui a été souvent le cas. Si la crise de la Covid-19 a obligé de nombreuses entreprises à placer une partie de leurs effectifs en activité partielle, cette situation précise n'a pas constitué une source de difficulté particulièrement évoquée par les directions d'entreprise.

3. Une mesure des écarts de salaire (indicateur 1)

Nous nous concentrons ici sur l'indicateur 1 relatif aux écarts de salaire. Cet indicateur calcule la moyenne pondérée des écarts de salaire entre les hommes et les femmes par catégories socio-professionnelles ou catégories spécifiques de branche ou d'entreprise et par classes d'âge.

La construction de cet indicateur possède une certaine technicité, qu'il est important de détailler pour comprendre le regard des acteurs. Il vise à chiffrer les écarts de salaire entre hommes et femmes dans l'entreprise, à partir d'un outil de tableur fourni par le ministère (cf. *annexe*). Celui-ci fait figurer en ligne les catégories socioprofessionnelles. Le décret du 8 janvier 2019 liste par défaut quatre CSP : ouvriers / employés / techniciens et agents de maîtrise/ ingénieurs et cadres. Il est possible d'opter pour une autre classification après consultation du CSE. En colonne figurent des tranches d'âge de dix ans (moins de 30 ans ; de 30 à 39 ans ; de 40 à 49 ans ; et 50 ans ou plus). La rémunération à prendre en compte comprend non seulement le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum, mais également tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier (article L. 3221-3 du Code du travail). Les primes non liées à la personne du salarié mais aux conditions de travail (par exemple prime de froid) sont exclues, tandis que les primes collectives attribuées à tous les salariés, quel que soit leur poste de travail par exemple (par exemple, prime de transport ou prime de vacances) sont à inclure dans la rémunération, de même que les primes d'objectif liées aux performances individuelles du salarié ou bonus. La rémunération de chaque salarié est reconstituée en équivalent temps plein sur la période de référence annuelle considérée : c'est le cas pour les salariés à temps partiel ou ayant été absents. Enfin, les groupes (c'est-à-dire le croisement entre une CSP et une tranche d'âge, par exemple la catégorie « ouvriers » de 30-39 ans), ne comportant pas au moins 3 hommes et 3 femmes ne sont pas retenus pour le calcul. Ainsi, selon la taille des entreprises et particulièrement dans les plus petites d'entre elles, d'éventuelles différences salariales au niveau des groupes sont écartées par simple motif d'effectifs insuffisants.

Cet indicateur est le plus important dans la pondération de l'Index, valant 40 points sur les 100. Un pourcentage d'écart salarial global est calculé sur la population de l'entreprise, auquel s'applique automatiquement un seuil dit « de pertinence » d'une valeur de 5 %. Par exemple, une entreprise qui pratique un écart de rémunération moyenne de 12 % retiendra donc une valeur globale de 7 % après l'application automatique de ce seuil. En cas de choix d'une autre classification (CSP retenues), ce seuil est réduit à 2 %[7].

Comment les entreprises de l'échantillon ont-elles saisi ce premier indicateur et comment l'ont-elles calculé ? De quelle façon se sont-elles emparées de cet outil ? En quoi permet-il de diagnostiquer un

[7] À l'intérieur d'un groupe, un écart inférieur à 5 % entre le salaire moyen des femmes et celui des hommes (ou 2 % dans le cas d'une classification alternative) n'est pas intégré dans le calcul de l'écart global et est donc « oublié ».

problème d'écart de rémunération ? Les interlocuteurs interrogés dans les entreprises ont un regard distant et critique sur cette mesure des inégalités. Il tient d'abord à une mise à l'écart de la problématique de l'(in)égalité salariale. Ceci ne serait « *pas un sujet* » pour bon nombre d'entre eux, qui mettent en avant divers mécanismes supposément protecteurs (3.1.). Ce regard critique tient ensuite à une mise en avant de diverses difficultés méthodologiques rendant complexe la production du chiffre et/ou difficilement compréhensible la valeur de l'indicateur (3.2.). Ces difficultés tiennent aux conventions de mesures adoptées par l'indicateur, notamment dans son appréhension de l'ancienneté par des catégories d'âge (3.3.) et donc à sa capacité technique à mesurer d'éventuelles inégalités.

3.1. Les écarts de salaire, un sujet ?

Le point liminaire, quand on aborde la question des écarts salariaux avec nos interlocuteurs, est que, souvent, ce sujet n'en est pas véritablement un dans leur entreprise. Une étude de Rabier (2009) montrait que la reconnaissance de l'existence d'inégalités salariales reste rare. Dans le cas de la présente étude, l'analyse des entretiens fait apparaître à plusieurs reprises cette formule, qui est déjà apparue dans la partie précédente : « *ce n'est pas un sujet* ». **Ces personnes ne nient pas l'existence d'inégalités entre femmes et hommes au niveau général, mais considèrent que leur entreprise n'est pas concernée.** Cela s'explique selon eux, en amont, par différents mécanismes enclenchés par la politique de fixation des salaires. Et, en aval, les notes obtenues, parfois très bonnes (souvent entre 38 et 40), **valident** ce discours du non-sujet. Ainsi, au-delà d'un discours de façade bien souvent exposé (« *on ne fait pas de discrimination* »), plusieurs des interlocuteurs rencontrés revendiquent la prégnance de mécanismes permettant de se prémunir de l'existence d'inégalités salariales, et donc mettant en quelque sorte à distance la mécanique de l'Index. Ces mécanismes sont divers et détaillés ci-dessous.

1) Un sentiment de protection, sous l'effet de plusieurs mécanismes, dont le respect de la convention collective et / ou de grilles salariales strictes…

Pour plusieurs entreprises, **l'application de la convention collective est considérée comme un mécanisme permettant de prévenir l'émergence d'inégalités salariales**. C'est le cas par exemple des différentes entreprises du secteur médico-social que nous avons rencontrées.

Les deux DRH du groupe **SOCIAL-GE** ont un discours convergent sur l'appréciation de la note reçue à l'Index : il s'agit d'un *« faux sujet* » (DRH entité) ; « *on n'a pas un problème d'égalité mais un problème d'interprétation de l'Index* ». « *Pour nous on n'a pas de sujet [sur l'égalité], c'est l'Index qui est le sujet* » (DRH Groupe). Cependant, les notes sont relativement moyennes, comprises entre 75 et 84/100 pour les Index 2019, ce qui tranche avec le sentiment des DRH d'une certaine exemplarité dans leurs pratiques. Pour ces derniers, celle-ci est due au modèle de financement public de l'entreprise ne permettant pas de pratiquer des écarts de rémunération. L'application de la convention collective est donc le principal argument. Dans le médico-social, le financement public impose un respect strict de la convention. La déléguée syndicale de cette même entreprise confirme aussi ce rôle de la convention

collective : « *Pour une infirmière ou un infirmier qui débute, on a les mêmes salaires, puis après il y a les augmentations collectives… Le principe c'est un coefficient qui augmente avec l'ancienneté. Ce qui bouge c'est la valeur du point* » (déléguée syndicale CGT, **SOCIAL-GE**).

Le discours du DRH de l'entreprise **SANTÉ-ME2** est similaire : « *L'égalité est un sujet, mais sans trop l'être. Il y a une convention collective et une grille de salaires. Du coup qu'on soit homme ou femme, à poste identique on a le même coefficient. Après ce qui change c'est l'ancienneté, car on a des primes d'ancienneté.* »

Le même discours est repris par la direction de **AIDEDOM-PE1** : « *il n'y a pas de problèmes »,* la convention collective est appliquée à *« la virgule près* ». Dans l'entreprise **SANTÉ-ME1** du secteur médical, la question de l'égalité salariale « *ne pose pas un problème pour nous, on ne discrimine pas. Les salaires d'entrée sont affichés* ». L'entreprise utilise des grilles de rémunération qui reposent sur la catégorie et non le métier. Pour le directeur de **AIDEADOM-PE2**, le cadre conventionnel impose des rigidités : « *on a une convention collective stable, qu'on applique. Notre secteur fait que notre budget est validé au préalable par le conseil départemental, tout ce qui sort de la convention collective, ils disent non, donc on ne peut même pas décider de faire une augmentation pour tel salarié parce qu'il a bien travaillé puisque ça ne rentre pas dans le cadre conventionnel* ».

Le secteur sanitaire et social est spécifique en ce que les conventions de financements de ces structures régies par le droit privé impliquent un contrôle extérieur sur les formes de rémunération ; ceci vaudra aussi pour les questions d'augmentation salariale (voir *infra*). Dans plusieurs autres secteurs cette même **logique régulatrice des branches** est évoquée. Il s'agit de secteurs concernés par des marchés publics pour lesquels les tarifs sont fixés et laissent donc peu de marge aux entreprises. Va ici être cité le rôle des « grilles » de salaires ou des « minima » de branche, qui s'imposent de l'extérieur. « *Je pense qu'on a un très bon Index parce qu'on applique les minima conventionnels. Et comme la majorité des fonctions sont des agents, forcément il n'y a pas d'inégalités* » explique la dirigeante de **NETTOYAGE-PE**. Le directeur de **TRANSPORT-PE** a des effectifs essentiellement concentrés sur la population de chauffeurs : « *on sait qu'ils sont sur la même grille de salaire, donc le 39/40 [note de l'indicateur 1] nous paraît cohérent* ». Pour le DRH de **COMMERCE-GE2**, la question une nouvelle fois n'est « *pas un sujet* », étant donné cette régulation extérieure par des grilles.

> « *Pour moi a priori ce n'était pas un sujet, puisque quand je vous parle de diversité, c'est la diversité d'origine, de sexe, a priori. Mais je le vois on fait le bilan social, d'une année sur l'autre je vois combien j'ai d'hommes, combien j'ai de femmes, après j'ai une grille en termes de rémunération, je n'ai pas de grille pour les gens du siège mais trois quarts de mes collaborateurs sont en magasin, donc la rémunération est régie par une grille. Pour les vendeurs c'est en fonction du coef, et pour les directeurs de magasin c'est en fonction du chiffre d'affaires géré et du niveau de compétence acquis reconnu par l'évaluation annuelle. Donc il y a peu d'aléas. On rentre dans un tableau donc qu'on soit un homme ou une femme, petit ou grand, jeune ou vieux, c'est la grille qui va indiquer un niveau de rémunération*. » (**COMMERCE-GE2**)

Ce type de discours suggère donc une gestion des salaires liée à l'application mécanique de grilles fixées en amont, quand bien même différents paramètres individuels pourtant évoqués dans ces propos (l'évaluation annuelle, le niveau de compétences, la position de directeur sur des plus ou moins gros magasins, etc.) peuvent être sources d'écarts de salaires mais aussi d'inégalités de carrière. On retrouve ici un constat qui avait été mis en avant dans un précédent rapport sur la négociation de

l'égalité en entreprise (Pochic *et al.*, 2019) : « Pensée à poste équivalent, l'existence de grilles de classification et de grilles de rémunération est présentée comme une garantie de l'égalité de traitement en entreprise. Cette interprétation se retrouve dans tous les secteurs (…) : l'application de la convention collective signifierait *de facto* l'absence de discrimination (directe). (…) De tous ces exemples se dégage une interprétation légaliste des conventions collectives de branche qui sont utilisées par les entreprises pour se décharger de leurs responsabilités en matière d'égalité salariale. » Ce rapport soulignait également, à l'instar de nos observations, que ces éléments extérieurs sont **vus et interprétés comme des garants d'une pratique égalitaire en entreprise**. Les pratiques de l'entreprise sont peu interrogées, ce qui justifie la vision que l'égalité n'est « *pas un sujet* ». De plus, le fait que des inégalités potentielles puissent être inscrites dans ces outils extérieurs, par exemple le fait qu'une grille de classification puisse être défavorable à certains métiers ou fonctions féminines, n'est quasiment jamais abordé. Globalement, la classification des postes n'est ainsi que très rarement posée comme une source d'inégalité ; elle reste dans une dimension d'extériorité non interrogée.

2) … ou l'application de pratiques salariales spécifiques ou d'outils RH censés protéger des inégalités

D'autres éléments sont considérés comme des garants de l'égalité en entreprise par les interlocuteurs employeurs. Vont ici être évoqués différents outils mais aussi des pratiques de ressources humaines basées sur ces outils. Ces outils et pratiques internes aux entreprises (là où les précédents éléments venaient de l'extérieur) sont censés protéger des inégalités.

Dans l'entreprise **SERVICE-PE** de tri et recyclage des déchets, la discrimination est prétendument impossible, selon les responsables rencontrés, car les métiers sont « *à plat* ». Cette PME a une pratique salariale originale, revendiquée comme telle par l'employeur. Il existe un seul niveau de salaire par poste, qui ne tient compte ni de la productivité, ni de l'ancienneté, comme l'explique le responsable : « *Entre quelqu'un avec 2 ans ou 9 ans d'ancienneté, ils font le même boulot, ils ont le même salaire, qu'ils soient femme ou homme, français ou d'origine étrangère*. » Cette entreprise adaptée, accueillant des travailleurs handicapés, ne souhaite pas introduire de rémunération à l'ancienneté, même si des primes peuvent exister[8].

D'autres cas évoquent des outils permettant un suivi des salaires. Ces outils se placent à un autre niveau que la convention collective ou la grille de rémunération, intervenant *a priori* : dans le cas d'une revue des salaires, il est admis que des inégalités entre deux postes peuvent apparaître, et l'outil permet de les visualiser *a posteriori* pour les réduire ou les supprimer. L'utilisation de ces outils de gestion est donc associée à des moyens correctifs qui prennent généralement la forme de « budgets » ou « enveloppes » de rattrapage. Ces mécanismes souvent négociés dans un accord sont formalisés dans le cadre d'un budget dédié pour la correction des inégalités.

L'entreprise **ASSURANCE-GE** utilise des outils de diagnostic et prévoit un budget de rattrapage en cas d'écarts salariaux. L'axe principal est plutôt d'augmenter les promotions de femmes sur les postes de cadre, ce qui permet d'améliorer les rémunérations féminines. Ainsi, la DRH estime que : « *on n'a pas*

[8] Le directeur explique avoir créé des « labels » qui correspondent à des primes d'un montant réduit (360 euros par an). Il y a plusieurs niveaux de labels, validés par le CSE, comme un « label excellence conducteur » ou « ambassadeur client », en fonction du comportement des salariés notamment.

de sujet d'écart de rémunération. Et pour une raison fort simple : depuis fort longtemps on a fabriqué un outil interne qui permet, pour chaque recrutement, que ce soit en mobilité interne ou externe, de définir un niveau de rémunération équitable en fonction du niveau de qualification, de responsabilité, d'expérience sur le job. Que ce soit un homme ou une femme, il rentre dans la moulinette et on sort un salaire cible ». Alors que dans le cas précédent c'était une règle extérieure qui empêchait l'apparition de différences salariales (même salaire selon le poste et quelle que soit l'ancienneté), ici c'est davantage le rôle d'un outil interne qui est mis en avant. Ce terme même de « *moulinette* » renvoie à une expression entendue à plusieurs reprises, convoquée pour dire que les situations salariales passent dans une sorte de révélateur, duquel sort une vérité. La directrice des rémunérations de **NUMERIQUE-GE1** l'emploie également dans une logique proche : « *On a discuté des principes de répartition de cette somme [budget de rattrapage figurant dans l'accord Égalité], les plafonds et planchers, pas plus que tant par exemple. On avait évoqué les 40 femmes les moins payées. Sinon c'est du saupoudrage, on donne 5 euros à tout le monde. Il ne faut pas que ce soit moins de 150 euros par mois, c'est le plancher, et il y a un plafond. On a réparti sur 30 ou 40 femmes les plus éloignées de la cible, et chaque année on repasse à la moulinette, pour voir si les écarts ont été réduits, et on reprend les femmes concernées par les écarts* ».

De manière similaire, l'entreprise **FINANCE-ME** avait mis en place, préalablement à l'Index, une enveloppe « égalité » pour assurer cette égalité salariale entre femmes et hommes. L'application de cette enveloppe passe également par l'utilisation d'un outil de suivi adapté. La mise en place de l'Index a cependant suscité une adaptation de la règle de calcul sous-jacente à l'application de l'enveloppe, passant d'une « stricte égalité » en nombre à une « stricte proportionnalité » par sexe (conforme à l'esprit de l'Index).

On retrouve ces mêmes outils de revue des salaires dans d'autres grandes entreprises de l'échantillon. Dans certaines PME, comme **IMAGE-PE2** du secteur culturel, l'équité des salaires est facilitée par la gestion d'un petit effectif : « *on n'a que 150 CDI donc c'est facile lors de la révision des salaires de voir comment ils se situent* ».

Ces différents exemples rappellent que les **stratégies de rattrapage salarial** sont la forme la plus classique de correction en matière d'égalité professionnelle. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes, le plus souvent à la manière d'efforts ponctuels et rarement d'une analyse critique de la politique de rémunération globale de l'entreprise (Laufer et Silvera, 2006 ; Rabier, 2009 ; Garner et Recoules, 2014 ; Pochic *et al.*, 2019). Les mesures de rattrapage permettent de réduire une partie de l'écart des inégalités salariales, mais ne permettent pas d'agir sur les différences structurelles (Coron 2019b).

Surtout, nos entretiens indiquent très **rarement une interrogation sur les pratiques même de gestion des ressources humaines.** Elles sont présentées comme vertueuses dans les cas où de tels budgets de rattrapage s'appliquent ; en revanche elles ne sont jamais – ou presque jamais – interrogées dans leurs fondements. Par exemple, **l'individualisation des salaires, la gestion des rémunérations à la performance ou en fonction d'objectifs, ne sont jamais évoquées dans les entretiens**. Dans l'entreprise **IMMO-ME**, les importants écarts de salaires sont reconnus par la DRH comme un fruit de l'historique (et d'anciennes discriminations directes entre hommes et femmes). En revanche le fait que ce soit des hommes qui dirigent les agences les plus importantes en volume, et donc conduisant à des rémunérations aux résultats plus élevées, n'est pas discuté.

Dans cette perspective, le rôle du management est en général peu évoqué comme une source possible d'inégalités. L'individualisation des rémunérations est généralement défendue en ce qu'elle est basée sur une logique du « cas par cas ». « À la confluence du droit et des pratiques gestionnaires, les actions portées par les textes qui donnent aux managers un rôle pivot dans la réalisation de l'égalité professionnelle participent à diffuser une conception de l'égalité femmes-hommes pensée sur un mode individuel, "au cas par cas", comme l'illustre la pratique prédominante de l'entretien individuel (annuel ou *ad hoc*) » (Pochic *et al.,* 2019).

Dans notre échantillon, les entreprises interrogées posent donc des affirmations de principe sur le fait que l'inégalité salariale n'est « *pas un sujet* », étant donné *a minima* l'existence d'outils de suivi ou de règles et, dans certains cas, des pratiques de rattrapage. Et même quand l'indicateur 1 de l'Index signale une inégalité salariale incontestable, par exemple 14 % d'écart salarial dans le cas de l'entreprise **BTP-ME1** (17 points sur 40), la justification avancée est que ce premier indicateur n'est pas adapté au secteur du BTP, dans lequel les métiers sont très sexués (les mieux rémunérés du fait du niveau de qualification exigé sont essentiellement occupés par des hommes) et que le véritable sujet serait plutôt le développement d'initiatives visant à attirer des femmes dans ces métiers les plus techniques.

Pourtant, malgré cette propension à dire que, en raison de différents mécanismes protecteurs prétendument considérés comme des garants, l'égalité professionnelle « n'est pas un sujet », l'analyse des pratiques de production de ce premier indicateur révèle que l'égalité salariale *est bel et bien un sujet.*

3.2. Classifier pour indexer les écarts de salaire

L'indicateur 1 de l'Index classe les salariés de l'entreprise selon un croisement entre quatre groupes d'âge et quatre catégories professionnelles (en cas de choix des CSP par défaut), pour calculer, dans chacun des seize groupes ainsi constitués, un pourcentage d'écart des salaires entre femmes et hommes. La note sur 40 points est attribuée en fonction de la valeur de l'écart moyen entre le salaire des femmes et celui des hommes, calculée à partir de l'écart dans chacun de ces seize groupes et pondérée par l'importance des effectifs de chacun de ces groupes (cf. annexe 2, exemple de feuille de calcul de l'Index).

Le calcul, ainsi opéré de l'écart salarial « moyen » entre femmes et hommes, n'est donc **pas une donnée neutre**, mais est le produit d'un **travail sous-jacent de mise en forme des données RH** des entreprises, notamment en ce qui concerne le choix d'une classification socioprofessionnelle. Ceci interroge les logiques d'équivalence qui sont centrales dans le calcul de l'Index.

1) Le choix de la classification des métiers

Le premier choix à opérer est d'opter ou de renoncer à la structure par défaut des catégories sociales. Adopter le regroupement proposé par le ministère peut être lié à une volonté de simplification de la procédure. Mais il peut également permettre de bénéficier d'un calcul des écarts salariaux modulé de

la marge d'écart de 5 %. Cette marge a été dénoncée par différents canaux au moment de la publication de la loi (Boussard-Verrechia, 2019). À travers ce seuil qui s'applique automatiquement, l'indicateur considère en effet qu'une entreprise avec un écart global des rémunérations de 5 % est exemplaire et aura le maximum de points. De rares réflexions sur les seuils de pertinence font écho à cette question abordée au niveau national. Ainsi la DRH de l'entreprise **BTP-ME2** estime que cet indicateur n'est « *pas assez dur, trop souple, trop tolérant... On tolère un écart de 5 %. Pourquoi ? Il ne devrait pas y avoir de seuil de pertinence ! J'ai des catégories avec 40 % d'écarts en termes de rémunérations. En moyenne j'obtiens 10 % d'écart de rémunération, et j'ai quand même 34 points sur 40* ». Les élus syndicaux rencontrés n'ont pas remonté cette critique, faute de s'être véritablement emparés de l'Index (voir *infra*, chapitre 7).

Pourquoi et comment certaines entreprises ont-elles choisi d'adopter leur propre classification des métiers ? La volonté première est de garantir une meilleure représentation de la structure du personnel, notamment en ce qui concerne des cas de grandes entreprises avec une forte population ingénieure ou cadre. Le fait de choisir une classification alternative peut conduire à une réflexion en termes de rationalisation. Des simulations permettent de retenir une base de calcul favorable à l'entreprise.

Ainsi dans l'entreprise informatique **NUMERIQUE-GE1**, « *ne garder qu'une catégorie large de cadres* (quasiment l'unique population) *conduisait à des écarts d'environ 20 %* ». Trois catégories spécifiques ont finalement été retenues : « *les "avant-vente" avec une rémunération très spéciale avec une partie variable ; les "ventes" également avec du variable ; et le reste des métiers* » (directrice des rémunérations). Cette « *solution* » a été trouvée avec un avocat. L'objectif visé était de produire le chiffre le plus juste, dans une pure logique de rationalisation du chiffre : « *On a fait une vingtaine de simulations. On travaille depuis 10 ans sur l'égalité, on voulait respecter l'esprit de la loi* ».

De même, dans l'entreprise **FINANCE-ME**, dont les emplois sont essentiellement classifiés « cadres », la seule possibilité est d'utiliser la classification de la branche en trois niveaux de cadres, selon le responsable de la rémunération : *« ça avait du sens pour nous parce que finalement on est dans ces niveaux d'études là. Et on voit que quand on travaille sur la BDES on utilise exactement les mêmes classif. pour les flux d'effectifs, les flux de rémunérations et quand on travaille avec notre cabinet [expert-comptable] on a ces mêmes visions, donc c'était très cohérent* ». Dans l'entreprise de commerce **COMMERCE-GE1**, on « *pouvait calculer de plusieurs manières différentes. Donc on l'a fait plusieurs fois avant de se dire : "ok on prend cette version-là". On l'a fait par rapport au sens, quel chiffre était le plus juste, qu'est-ce qui nous parlait le plus !* » D'autres entreprises, comme dans cette entreprise du secteur culturel **IMAGE-PE2**, avouent également avoir été stratèges : « *Sur la classification légale, pour être honnête avec vous, on n'était pas très bon* ». L'objectif était donc autant d'obtenir un chiffre juste ou fiable qu'un bon score. « *La classification légale ne nous intéressait pas. Nous, dans notre case "cadres", comparer une assistante de direction avec un membre du Comex qui sont tous les deux cadres ça n'a aucun sens.* » Ont ainsi été créées des catégories plus adaptées à la composition de l'entreprise, soit des groupes « professionals » (essentiellement des juniors), « managers », « directors », « VP and above ». « *Le but ce n'était pas de faire une classification par job, mais par niveau de responsabilité. On ne pouvait pas non plus faire des cases trop petites.* »

Dans le cas d'un choix alternatif à la classification par défaut, la consultation du CSE était obligatoire. Cependant, les CSE ont peu participé à cette coproduction de la mise en forme de la donnée. Cela a

suscité peu de débats et le CSE a généralement avalisé les propositions de la direction, comme dans le cas précédent. Le CSE de l'entreprise **SANTÉ-ME1** signale cependant avoir voulu revoir les catégories en retenant une catégorie spécifique aux cadres « moyens » mais la proposition n'a pas été retenue.

2) Les critiques de nature statistique de la classification ainsi construite

Chaque choix de regroupement opéré par les entreprises pose la question de **l'hétérogénéité intrinsèque à chaque classification.** C'est la question des « *choux et des carottes* » pour utiliser une image souvent utilisée dans les entretiens, ou dit encore autrement par plusieurs interlocuteurs, la question de la « *granularité* » des classifications. Devant les différences de métier, l'option la plus représentative serait d'opter pour une maille très fine, à l'échelle de plusieurs dizaines de métiers. C'est souvent le choix opéré dans les rapports de situation comparée (RSC), qui apparaissent ainsi plus précis et plus illustratifs (cf. *infra*), mais dont l'objectif n'est pas la production d'un indicateur synthétique. De façon générale, quand il s'agit de regrouper en catégories professionnelles, se pose le problème de l'échelle d'équivalence. C'est une question classique en sociologie de la quantification (Desrosières, Thévenot, 1986).

Cette **question de l'équivalence ou de la comparabilité** se pose avec une acuité particulière pour le calcul de l'indicateur 1. Elle est de plus aggravée par les règles de regroupement et d'exclusion fixées par le décret d'application de l'Index. En effet, chaque groupe constitué par le croisement des catégories professionnelles et des catégories d'âge doit contenir au minimum trois femmes et trois hommes pour être déclaré comparable et donc valide. De plus la somme des effectifs des groupes ainsi validés doit représenter au moins 40 % de l'effectif total de l'entreprise, pour que l'indicateur soit déclaré calculable. Ceci conduit à différents cas d'indicateur **incalculable** pour des entreprises de petite taille avec des effectifs souvent peu mixtes.

Pour de nombreuses PME, il peut devenir compliqué de construire un indicateur 1 vraiment représentatif de la politique d'attribution des salaires. En effet, des groupes inégaux (avec beaucoup d'hommes et peu de femmes, ou inversement) peuvent être exclus et ce « *saucissonnage* » (DRH de l'entreprise **SERVICE-ME**) conduit à exclure des populations entières. Cela crée une **sensibilité très forte à la démographie de l'entreprise**, car il suffit parfois de la présence, en plus ou en moins, d'une seule personne d'un sexe, pour que la catégorie concernée soit réintégrée ou non dans le calcul. Cette sensibilité peut conduire à des évolutions importantes de la valeur de l'indicateur qu'un interlocuteur résume en parlant d' **« *effets de bord* »** (responsable rémunération, **FINANCE-ME**). L'élimination du calcul de sous-populations entière peut s'avérer problématique. Dans une PME comme **IMAGE-PE2** (150 salariés), le calcul est ainsi réalisé sur environ 60 % des effectifs. Les responsables s'interrogent alors sur la représentativité de tels échantillons tronqués. Chez **SERVICE-ME**, la DRH évoque un effet de « *roulette russe* » :

> « *Il y a des groupes de classification conventionnelle entiers qui sont exclus en fonction des* guidelines*, qui disent que s'il n'y a pas 3 femmes ou hommes, on passe notre chemin. Chez nous il y a des groupes entiers qui ont été exclus du calcul, par exemple des assistantes qui sont toutes dans le même groupe conventionnel et il n'y a pas d'hommes, et donc je n'ai rien à comparer. Du coup, ça fausse les chiffres, le fait de saucissonner par groupes professionnels, ça fausse le résultat ou du moins ça ne donne pas le même résultat que si on comparait de façon*

globale. C'est l'éternelle question de comment on mesure l'égalité hommes-femmes. Mais il faut se donner des règles pour comparer des choux avec des choux. Il y a un petit effet de roulette russe : quand je regarde les écarts de salaire, compte tenu des pondérations, car je n'ai pas négocié avec mon CSE de prendre d'autres groupes conventionnels, j'avais d'autres chats à fouetter et j'étais en pleine élection, donc j'ai pris le truc le plus normal, j'ai pris la règle basique, et je constate que c'est la roulette russe car en fonction de la démographie à un instant t, vous avez un certain résultat. Et comme j'ai une démographie qui bouge tout le temps, je suis à peu près certaine que cette année j'aurai un autre résultat, qui pourra nous amener en dessous du seuil fatidique de 75/100, non pas parce que d'un coup on discrimine les hommes ou les femmes, mais par un résultat mathématique issu de la pondération hommes-femmes dans tel groupe qui fait basculer dans un sens ou dans l'autre ».

Dans cette même entreprise, la secrétaire du CSE questionne dans le même sens la représentativité de l'échantillon de calcul. « *On a eu les écarts par catégorie, par tranche d'âge… Le tableau en lui-même n'était pas compliqué, mais plus les écarts pondérés : en fonction d'une certaine pondération, on ne prend pas en compte les chiffres. Mais ce sont des personnes qui font partie de la société, pourquoi on ne les prend pas en compte ? C'est comme si on ne prenait pas certaines personnes pour un sondage* » (secrétaire du CSE, **SERVICE-ME**, non syndiquée).

Il résulte de ces modalités de calcul des possibilités de justification de la note, au regard d'éventuels effets statistiques ou d'effets de seuil, provoquant des aberrations, comme dans le cas de l'entreprise **IMAGE-PE1** : « *Le chiffre limite de 3 personnes dans chaque regroupement pose question. Dans la catégorie "femme cadre de plus de 50 ans", il y a juste 3 personnes, dont une qui bénéficie du plus haut salaire de l'entreprise »* (écart de 94 % au profit des femmes sur ce groupement). Dans ce cas de figure, et selon cette convention de mesure, la rémunération globale moyenne est donc en faveur des femmes, ce qui peut paraître illogique, puisque pour les cadres des autres catégories d'âge (au total 20 femmes cadres pour 71 hommes), la rémunération est en faveur des hommes, bénéficiant généralement de plus d'ancienneté. Cet indicateur global masque aussi la sur-rémunération des hommes dans les catégories « Agent de maîtrise » (voir ci-dessous).

Notons également que le choix d'une propre classification n'empêche pas cette problématique d'effets de seuil et d'effets d'exclusion. C'est par exemple le cas de l'entreprise **SANTÉ-ME2**, qui a choisi de retenir deux catégories distinctes d'employés. La volonté était d'avoir des populations cohérentes et homogènes en fonction des catégories. Cependant, certains groupes n'ont pas pu être pris en compte, car la présence d'hommes est insuffisante dans ces nouvelles catégories créées, dans cet établissement fortement féminisé. En définitive, le calcul s'effectue sur un sous-effectif qui n'est pas représentatif. La DRH de **METALL-PE** regrette les nombreuses **déperditions d'effectifs** de femmes faute d'un nombre minimum. Elle prend l'exemple d'une catégorie correspondant aux femmes cadres de 40 à 49 ans qui « *disparaît* » car seulement 2 femmes y sont incluses « *alors que c'est sur ces personnels-là qu'il faudrait agir* ». La construction de l'Index empêche d'y faire figurer un lieu d'action pour l'entreprise.

Au final, **la question de la comparabilité au sein d'une même catégorie retenue reste posée.** En effet, les populations constituant une catégorie, les employés ou les cadres par exemple, peuvent être très diverses, comme l'ont montré différents travaux de socio-économie du travail. Ceci renvoie à la possibilité de considérer l'ensemble des populations considérées comme appartenant à une

classification socioprofessionnelle comme pouvant être comparées en tant que telles. Le cas de l'entreprise **IMAGE-PE1** pose par exemple la question de la diversité de la catégorie « agent de maîtrise ». Celle-ci inclut des populations féminines et masculines très différentes, correspondant à différents métiers et conventions collectives : « *On est confronté à la réalité de marchés de l'emploi très différents entre les métiers du développement en forte tension et les métiers artistiques, où les candidats sont relativement nombreux. Cette différence se cristallise sur le collège agent de maîtrise, où les développeurs, essentiellement masculins [une seule femme en poste], sont donc beaucoup mieux rémunérés que les personnes occupant des métiers artistiques, plus féminins. Ce surcroît de salaire pour les développeurs est nécessaire, si on veut attirer des candidats dans ce marché du travail particulièrement tendu [concurrence de nombreuses sociétés de service informatique], et limiter le turnover sur ces fonctions aux compétences peu spécifiques et donc transférables »* (directrice RH). Sur les métiers artistiques au contraire, l'image de l'entreprise est particulièrement valorisée, ce qui conduit les titulaires d'emploi à se satisfaire d'un tel contrat en CDI et à être stables dans l'entreprise. La coexistence de ces deux marchés explique donc le différentiel de salaire significatif entre hommes et femmes dans la catégorie « Agent de maîtrise ».

La question soulevée est donc celle de la possibilité de comparer des populations différentes réunies au sein d'une même classification. Pour la DRH de **BTP-ME2,** « *si on devait faire une vraie étude, on aurait une grande partie de la population qui changerait de classification. (…) Je pense que les hommes sont surclassés et les femmes sous-classées. On compare des rémunérations, des catégories, sur des personnes qui ne sont pas au bon endroit. C'est un problème interne. Sur les contenus de poste je pense que beaucoup de femmes pourraient être TAM (Technicien-Agent de Maîtrise) au lieu d'employées. Certains hommes accèdent plus facilement à des postes plus élevés* ». Ceci renvoie à l'impensé de la classification dans les politiques d'égalité professionnelle.

Dans l'entreprise **NUMERIQUE-GE1**, c'est la catégorie « cadre » qui pose problème. Selon la direction, les catégories proposées « *n'ont aucun sens car on est sur des métiers de cadres* ». En effet 99 % des salariés de l'entreprise sont cadres. Il a donc fallu trouver une nouvelle classification (détaillée plus haut). D'autres entreprises sont confrontées à cette présence quasi exclusive de cadres dans les effectifs, comme chez **FINANCE-ME**, mais cela ne signifie pas pour autant que les métiers masculins et féminins soient les mêmes. Il se trouve en effet que dans cette catégorie « cadre », les hommes occupent plus fréquemment des fonctions mieux rémunérées, car jugées plus stratégiques pour l'entreprise (trading, gestion de portefeuilles entreprises…). On retrouve cette même hiérarchie des emplois et salaires de cadres dans une entreprise du même secteur, **FINANCE-GE**. Le rapport de situation comparée estime à 18 % l'écart salarial entre les hommes et les femmes, mais le calcul de l'indicateur 1 produit cependant une note de 36 / 40, note jugée fausse et incompréhensible par les représentants du personnel[9]. C'est l'un des seuls cas de conflit sur le sens et la valeur du chiffre observés dans notre échantillon (nous y revenons dans le chapitre 7).

Le fait est que l'indicateur 1 est calculé à partir de **moyennes qui écrasent les inégalités**. Dans l'entreprise de nettoyage **NETTOYAGE-ME**, les différences salariales entre hommes et femmes, qui

[9] Lors de la première publication de l'Index, une déclaration intersyndicale avait même été jusqu'à dénoncer une « *tricherie* » du service RH pour produire l'index. Ils ont revu leur jugement l'année suivante en émettant par une motion en CSE leur défiance vis-à-vis de l'Index, jugé non pertinent pour mesurer les inégalités salariales dans l'entreprise et en invitant la direction à ne pas procéder à la publication de cette note considérée comme irréaliste.

pourraient provenir du fait que certains métiers mieux rémunérés (laveur de vitre, chargés de travaux) sont essentiellement masculins, ne produisent aucun effet sur les moyennes, puisque ces effectifs sont trop peu nombreux au regard de ceux d'employés de ménage.

Il en est de même de la pondération, qui peut atténuer les différences salariales, comme dans l'entreprise **METALL-GE1** : « *Dans les négociations annuelles obligatoires (NAO), nos résultats étaient moins bons car ils concernaient des populations par sexe et par classification sans pondération* ».

La question des différences de temps de travail entre femmes et hommes est aussi systématiquement négligée, parce qu'elle n'est jamais abordée en tant que telle. Les temps de travail sont en effet rapportés en temps pleins, comme dans l'entreprise **COMMERCE-GE2** : « *J'ai beaucoup de temps partiels, car j'ai des étudiants… J'ai aussi des femmes qui ont des temps partiels, qui sont parfois subis, parce qu'elles ont des contraintes… Il était donc conseillé de calculer sur la base d'un temps plein… Sinon je ne vois pas comment comparer les choses* ».

L'Index tend à exclure certaines inégalités, car l'écart de rémunération est mesuré par catégorie professionnelle, alors que les femmes et les hommes occupent rarement les mêmes métiers. Ceci renvoie au concept de ségrégation horizontale, qui n'est cependant jamais avancé en tant que tel ou faisant l'objet d'une réflexion plus aboutie.

3.3. Ancienneté et parcours, une simplification par l'âge

1) Des inégalités de parcours entre femmes et hommes imparfaitement identifiées

Nous revenons ici sur la question des anciennetés et des parcours. L'indicateur 1 est basé sur une décomposition en sous-groupes définis à partir des CSP et de tranches d'âge. L'âge est censé permettre d'appréhender les effets des parcours en entreprise, ces parcours sont généralement un facteur de discrimination salariale. L'indicateur 1 permet cependant difficilement de rendre compte des parcours au sein des entreprises. Différents articles (Chappe 2019 ; Coron 2019b ; Marie et Mochel, 2016 ; Jugnot 2019) abordent cette question et signalent que des méthodes économétriques sont plus appropriées pour neutraliser l'effet de l'ancienneté. En effet, c'est **dans les parcours que les inégalités se créent, et non pas au moment de l'embauche**. Pour Charbeau et Larquier (2010), il est nécessaire d'avoir une vision longitudinale des inégalités ; or les indicateurs occultent généralement les retards de carrière. « Un diagnostic complet de la politique menée ne peut se contenter d'une évaluation des situations comparées entre hommes et femmes à coefficient égal ; ce sont les chances d'accès aux différents coefficients qu'il faut examiner » écrivent les auteures.

Plusieurs interlocuteurs semblent en être conscients, mais **manquent d'outils précis de diagnostic et d'action.** Nous avons noté que, pour beaucoup, l'égalité salariale n'est pas « un sujet », car ils en restent au constat du point de départ (un même salaire à l'embauche). Des phénomènes d'inégalité de carrière sont cependant identifiés dans plusieurs entreprises.

C'est par exemple le cas dans des entreprises du bâtiment et des travaux publics, secteur souvent pointé pour ses pratiques défavorables aux parcours féminins. Dans certaines entreprises, ayant des notes inférieures au seuil de 75/100, les inégalités de parcours sont incriminées par les interlocuteurs

de la direction. Au sein de l'entreprise **BTP-ME1** (Index 2019 : 52/100 ; Indicateur 1 : 17/40), il est observé que, bien que la convention fixe les salaires de départ, les carrières ne font pas l'objet d'un suivi. Par exemple, « *pour les jeunes ingénieurs, il n'y a pas d'écart, mais par contre plus on avance dans l'âge et dans l'ancienneté, plus nous avons des écarts… Les responsabilités ne seront pas accordées de la même manière. Par exemple nous avons très peu de femmes à des fonctions de responsable ou de direction* ». Selon la DRH de l'entreprise **BTP-ME2** (Index 2019 : 64/100 – Index 2020 : 74/100), « *à l'embauche, il n'y a pas d'écart de rémunération. Les jeunes ingénieurs et les sorties d'études sont tous au même niveau, qu'ils soient homme ou femme. Mais après on voit que l'écart de rémunération commence vraiment à se creuser après 40 ans* ». Elle reconnait que ces écarts se créent pour diverses raisons : les femmes qui accèdent moins souvent à des postes à responsabilité, le rôle des augmentations individuelles, etc.

Dans d'autres secteurs, des responsables ont également identifié des facteurs d'inégalité liés au parcours. Dans l'entreprise **ASSURANCE-GE**, « *il y a forcément des écarts, en raison de l'existence de parcours internes… J'ai beau avoir les meilleurs outils du monde, c'est imparable ! Il y a des contraintes qu'on ne peut pas contourner, mais notre outil permet quand même une équité de rémunération* » (directrice des ressources humaines). Chez **SERVICE-GE1**, « *les salaires sont assez lissés. En revanche ce qui fait défaut, ce sont les différences de parcours des femmes au sein de l'entreprise. Ce qui est souvent mis en avant c'est la non-qualification des femmes. Elles ne se forment pas. Elles n'accèdent pas aux formations ad hoc. Elles ne se retrouvent pas dans les circuits qui vont bien…* ». Pourtant, l'entreprise a vraiment pris conscience de ces écarts longitudinaux et cherche à les corriger : « *Tous les ans, nous faisons des études comparées entre les femmes et les hommes. Nous comparons à diplôme égal, année d'arrivée identique et on regarde au bout de 5, 10, 15 ans, quelles sont les évolutions possibles, afin de limiter les écarts de promotions et de carrières. C'est ainsi que nous voyons que les évolutions ne sont pas les mêmes pour les femmes et les hommes qui ont les mêmes profils…* ».

Les politiques RH de réduction des inégalités devraient donc agir à ce niveau. Au-delà du simple aspect salarial, les différences de parcours au sein des entreprises soulèvent de nombreuses questions : l'accès à la formation, la culture managériale, les politiques de conciliation, les mécanismes de promotion, etc. (Milewski 2010 ; Ferrary 2013 ; Minni 2015). Cependant, l'Index ne mesure pas précisément ces aspects. L'indicateur 1 les approche de façon indirecte. Il est même possible que l'Index fasse écran à des actions dans ces domaines. Pourtant, des entreprises mènent des actions plus ou moins volontaristes dans ces domaines, parfois issues des accords négociés sur l'égalité.

2) Âge et ancienneté : quelles relations ?

En matière d'égalité salariale dans les entreprises, les pratiques antérieures, comme le rapport de situation comparée (RSC), n'utilisaient pas une telle décomposition en groupes d'âges de 10 ans. Ainsi dans ce domaine, l'Index vient imposer une nouvelle représentation, **utilisant l'âge comme un proxy de l'ancienneté**. Cette approche est souvent jugée comme erronée ou trompeuse : « *La tranche d'âge fait moins sens que le nombre d'années d'expérience* » selon une DRH. De nombreux entretiens repèrent comme source de problème le fait de retenir de telles catégories d'âge, larges de 10 ans. On serait à nouveau confronté à la question de chercher à comparer l'incomparable, ou comment calibrer « *des choux et des carottes* » ? Comme le dit la DRH de l'entreprise **IMAGE-PE2**, une petite entreprise

avec une moyenne d'âge jeune, « *comparer des gens de 39 ans avec des gens de 30 ans, ça n'a pas beaucoup de sens* ». Dans une des catégories retenues pour l'Index, les hommes sont mieux payés, mais leur moyenne d'âge est de 38 ans, contre 36 ans pour les femmes. C'est un des facteurs explicatifs selon la DRH.

En ce qui concerne l'entreprise **IMAGE-PE1**, ces indicateurs de différence salariale par niveau de qualification sont présentés dans le plan d'action mais sans être détaillés par groupe d'âge (ou d'ancienneté), parce que cette notion d'ancienneté n'a que très peu de sens dans une entreprise ayant à peine 10 ans d'existence. La responsable RH de **ASSURANCE-GE** dévalue l'intérêt de cette logique d'ancienneté : « *La catégorie d'âge n'a pas grand sens, chez nous on est plutôt dans une logique d'expérience, d'années de pratique. À 39 ans je peux avoir 20 ou 10 ans de pratique si j'ai fait des études longues, et pour moi l'expérience est un facteur d'autonomie, de montée en qualification dans un parcours. La tranche d'âge fait moins de sens que le nombre d'années d'expérience* ». Au sein de l'entreprise **SANTÉ-ME1**, la question des anciennetés est sensible pour les représentants du personnel, en termes de reconnaissance salariale. Ils estiment que les catégories les plus âgées (au-delà de 50 ans, dont les deux interlocuteurs rencontrés font partie) sont relativement moins bien payées que les nouvelles recrues (débutants ou confirmés). Leur souci n'est pas tant l'égalité selon le sexe que l'équité selon les anciennetés. Selon le secrétaire du CSE, « *on n'a pas appris grand-chose avec l'Index. On a d'autres chevaux de bataille. Il faudrait un Index sur l'ancienneté !* »

Dans l'entreprise **SERVICE-GE1**, certains métiers, qui se féminisent depuis peu, mélangent des hommes avec beaucoup d'ancienneté et des femmes avec très peu d'ancienneté. « *Notre grille de salaires mettant en valeur l'ancienneté, les différences de salaires sont conséquentes entre les hommes qui ont plus de 10 ans d'ancienneté et les femmes nouvellement recrutées. L'Index n'en tient pas compte !* ».

Étant donné ces limites et imprécisions, **l'indicateur 1 d'écart salarial est rarement utilisé comme un outil de diagnostic**. Pour un nombre conséquent d'entreprises enquêtées, le rapport de situation comparée (RSC) reste préféré, étant donné sa granularité plus précise, sa moindre sensibilité aux effets de seuil, du point de vue des interlocuteurs des directions, ainsi que sa plus grande couverture de thématiques abordées. Selon la DRH de l'entreprise **BTP-ME2**, « *l'Index nous donne pas mal d'indications quand même. Mais il ne peut pas remplacer le RSC. Le rapport est plus riche, on intègre la formation, les conditions de travail, les thématiques de maladie professionnelle, d'accidentologie, qui sont aussi importantes* ». Pour le DRH de l'entreprise **SANTÉ-ME2**, l'Index est une photo moins complète : « *Les rémunérations, on fait juste une photo par catégorie professionnelle homme / femme, mais on ne fait pas d'analyse derrière… Dans ma situation comparée, j'ai l'ancienneté, l'âge moyen par catégorie professionnelle, distinguant hommes et femmes et pour les salaires on a un comparatif sur la base d'un temps plein moyen* ». Dans l'entreprise **NUMERIQUE-GE1**, le RSC donne des informations plus fines. L'Index crée une nouvelle convention de calcul, en se basant seulement sur trois groupes de métiers répartis par tranches d'âges. Le RSC, par contraste, compare les situations en descendant au niveau de chaque métier précis, mais sans tenir compte des tranches d'âge. C'est selon la directrice, cette dernière méthode « *qui reflète le mieux la réalité* ». Enfin, dans l'entreprise **FINANCE-GE**, où les acteurs suivent attentivement les outils de quantification de l'égalité salariale, le RSC est jugé beaucoup plus précis et pertinent pour les représentants syndicaux, permettant d'identifier des écarts salariaux élevés que ceux mis en avant par l'Index (voir *infra*, chapitre 7).

3.4. Conclusion

L'indicateur sur les écarts de salaire représente 40 % de la valeur finale de l'Index. **Le résultat produit tient cependant beaucoup de la « boîte noire ».** Les responsables d'entreprise interrogés expriment une forte réflexivité critique sur la composition de l'Index. La production de la donnée conduit à identifier différents types de problématiques statistiques. Les interlocuteurs se placent dans une critique technique du chiffre, de ses modalités de calcul, des différents effets de seuil, de composition, de structure, conduisant à des résultats fortement sensibles aux périmètres retenus. Cette critique s'exerce au regard du choix de la classification des métiers retenue (c'est-à-dire les valeurs en ligne sur le tableau servant à produire l'indicateur), mais aussi sur les tranches d'âges considérées comme une donnée permettant d'approcher les anciennetés (c'est-à-dire les valeurs en colonne) et sur le sens à attribuer aux valeurs dans les cases (c'est-à-dire les écarts de salaire pour un sous-groupe ainsi constitué). La question de la capacité de cet indicateur à être représentatif de la politique d'égalité des entreprises est posée par ces interlocuteurs rencontrés dans différentes configurations d'entreprise. Les « effets de seuil » statistiques, la sensibilité aux déperditions d'effectifs, ont été notés.

4. Augmenter et promouvoir les femmes (Indicateurs 2 et 3)

Dans ce chapitre, nous avons fait le choix de considérer conjointement les deux indicateurs relatifs aux écarts d'augmentations individuelles (indicateur 2) et aux écarts de promotions (indicateur 3). En effet, ces deux indicateurs ont **une visée plus dynamique** que l'indicateur 1 d'écart de rémunération, traité dans la partie précédente.

L'indicateur 2 compare par catégorie socio-professionnelle la part des femmes à celles des hommes, ayant bénéficié d'une augmentation individuelle de salaire. Cette notion d'augmentation individuelle correspond à une augmentation individuelle du salaire de base du salarié concerné. Si aucune augmentation individuelle n'est intervenue au cours de la période de référence, l'indicateur n'est pas calculable.

L'indicateur 3 considère les écarts de taux de promotion entre femmes et hommes.

Ces deux indicateurs visent donc à inclure dans l'Index une évaluation des pratiques de ressources humaines au sujet des **augmentations salariales et des politiques de carrière**. L'indicateur d'écarts de promotion constitue en particulier une première approche de l'évolution professionnelle et permet de retenir une conception élargie des inégalités professionnelles, en ne restant pas focalisé uniquement sur les différentiels de salaire. Rappelons que l'existence de ces deux indicateurs fait écho aux demandes de syndicats, d'associations féministes et de différents experts, de ne pas se concentrer uniquement sur les écarts de rémunérations « toutes choses égales par ailleurs » et d'introduire des éléments de déroulé de carrière. Toutefois cette ouverture à d'autres dimensions de l'égalité professionnelle reste timide et ne couvre qu'une partie des différentes dimensions des inégalités.

En considérant ensemble ces deux indicateurs, nous interrogeons à partir de notre matériau la façon dont les entreprises ont réagi à l'obligation de noter leurs pratiques d'augmentation et de promotion des hommes et des femmes. Nous regardons en particulier les modalités d'adaptation à la méthodologie prescrite. Les données relatives aux augmentations et aux promotions doivent en effet se conformer à des conventions de calcul, différentes selon la taille de l'entreprise (4.1.). Ces deux indicateurs renvoient à différents types de pratiques « RH » dans les entreprises (4.2.). Le calcul de ces indicateurs soulève certaines difficultés techniques ou quantitatives. Les usages de ces indicateurs par les entreprises conduisent à des logiques d'interprétation variables, qui compliquent la compréhension du chiffre (4.3.).

4.1. Une méthode de calcul différente selon la taille des entreprises

Ces deux indicateurs ne sont pas calculés de la même façon selon la taille des entreprises.

Pour les entreprises de plus de 250 salariés, la notion d'augmentation individuelle utilisée pour le calcul de cet indicateur exclut les augmentations de salaire liées à une promotion. Les salariés sont répartis selon les mêmes quatre catégories socioprofessionnelles que celles utilisées par défaut pour l'indicateur 1, telles qu'elles sont définies en annexe du décret (ouvriers ; employés ; techniciens et agents de maîtrise ; ingénieurs et cadres). Plusieurs seuils sont imposés : les groupes ne comportant pas au moins 10 femmes et 10 hommes sont exclus du calcul ; de plus, si le total des effectifs ainsi retenus est inférieur à 40 % des effectifs pris en compte pour le calcul des indicateurs, l'indicateur est déclaré non calculable. Pour ces entreprises de plus de 250 salariés, l'indicateur 2 est noté sur 20 points et l'indicateur 3 sur 15 points.

Pour les entreprises de 50 à 250 salariés, les conventions de calcul sont différentes. En effet, la notion d'augmentation individuelle inclut les augmentations de salaire liées à une promotion. Cette modification de la notion d'augmentation est adaptée au fait que ces entreprises n'ont pas à calculer l'indicateur 3 sur les écarts de promotion, partant du principe que dans ces entreprises de petite taille, les chaînes de promotion sont trop limitées voire inexistantes. L'indicateur est aussi calculé au niveau de l'entreprise, et non plus par groupes de salariés. L'indicateur est considéré comme non calculable, si l'effectif pris en compte pour le calcul ne comporte pas au moins 5 femmes et 5 hommes. Pour ces entreprises de moins de 250 salariés, pour lesquelles ce seul indicateur d'augmentation est calculé, celui-ci est noté sur 35 points, ce qui permet de maintenir un Index global calculé sur 100 points.

Ce mode opératoire suscite une première remarque, en comparaison de celui de l'indicateur 1 sur les écarts de salaire. Ces deux nouveaux indicateurs réunis valent moins (35 points contre 40) et sont moins précis. Par exemple pour les entreprises de plus de 250 salariés, la note de l'indicateur 3 peut prendre quatre valeurs (0, 5, 10 ou 15 points) en fonction de tranches d'écart de promotion, alors que la note de l'indicateur 1 varie de 0 à 40 points, à l'unité près.

Enfin, seuls les taux sont pris en compte (par exemple *x* % de femmes augmentées rapporté à *y* % d'hommes augmentés). La valeur de ces augmentations n'est ainsi pas prise en compte. Des traitements différenciés entre femmes et hommes, qui porteraient sur le montant des augmentations ou la qualité de la promotion, sont donc passés sous silence. Le risque d'invisibilisation de telles inégalités perdure (Boussard-Verrechia, 2019).

4.2. Des indicateurs valorisant les pratiques des entreprises engagées dans l'égalité professionnelle et objectivant des pratiques inégalitaires dans d'autres

Ces deux indicateurs s'intéressent aux pratiques de gestion des ressources humaines et aux outils qu'elles utilisent. Mais selon les entreprises, ces outils ne permettent pas les mêmes niveaux de suivi des augmentations et des promotions, ni les mêmes degrés de précision.

Certaines entreprises disposent d'outils de gestion RH performants et sont entrées dans une dynamique de négociation d'égalité professionnelle depuis plusieurs années. Pour ces entreprises, l'Index permet de valoriser leurs pratiques. Les notes obtenues sont généralement justifiées par la présentation de résultats que fournissent ces outils : suivi chiffré des écarts d'augmentation ou de promotion, existence de budgets de rattrapage comme évoqués dans le chapitre précédent. Cependant, l'Index introduit de nouvelles conventions de mesure, par rapport à celles employées auparavant pour produire des indicateurs de suivi de l'accord Égalité ou dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire.

Le groupe **INDUSTRIE-GE** réalisait déjà un suivi fin sur la base d'autres indicateurs. *« Chaque fois qu'on fait une campagne annuelle d'augmentation et de promotion, on a des objectifs de promouvoir et d'augmenter au moins autant de femmes que d'hommes. Les pourcentages de bénéficiaires, les budgets distribués, les pourcentages de promus, sont mesurés et sont dans les indicateurs que chaque manager voit et qui sont après consolidés selon les différents niveaux par secteur, fonction, filiale. C'est pour ça qu'on a déjà des bons niveaux sur les indicateurs 2 et 3* ». S'il existe des objectifs d'égalité dans les promotions, l'entreprise a mis aussi en place des budgets de rattrapage pour pallier les écarts de salaire. « *On intègre tout au moment de la campagne, c'est le moment où on peut se poser la question. Qu'est-ce qui génère une augmentation chez nous ? Il y a deux aspects : on regarde à niveau de poste équivalent, sur la classification de la métallurgie, on donne une notion de médiane. Les managers regardent leurs salariés par rapport à la médiane, ils sont à + 10 %, etc. Ça permet de se positionner au départ. Ensuite il y a la question de la complexité du poste et du potentiel de la personne. Si c'est une personne qui est en train de prendre un poste plus élevé ou qui est prête à le faire, si elle est à un niveau inférieur à la médiane, c'est quelqu'un qui va avoir une énorme augmentation*. »

Une autre grande entreprise industrielle suit des processus issus des négociations Égalité, permettant de comparer les taux d'augmentation individuelle des hommes et des femmes. Il s'agit d'indicateurs permettant une analyse en coupe. « *Nous avons des négociations obligatoires : NAO, Égalité et mixité femmes-hommes. Dans le cadre de ces accords, dès qu'on a une campagne d'augmentation individuelle, nous sensibilisons les managers pour répartir ce budget entre les différents sexes. On vérifie que les augmentations individuelles ne concernent pas que les hommes. Ils doivent respecter une proportion que nous déterminons en amont, celle de notre population féminine dans les différentes CSP. L'élaboration du plan d'augmentation individuelle est intégrée dans une démarche de l'accord. Par contre, on vérifie qu'il y a bien eu une égale proportion d'augmentation entre les femmes et les hommes. Si on 25 % de femmes, on vérifie bien qu'il y a 25 % d'augmentations individuelles »* (**METALL-GE1**).

L'entreprise **ASSURANCE-GE** dispose aussi d'un outil maison de comparaison des salaires, construit à partir d'une mesure de postes détaillée, transversale aux compétences. « *Un même emploi peut donc*

être sur plusieurs niveaux en fonction de la compétence acquise. Du coup, j'ai sur un même niveau des emplois différents mais comparables en fonction de la complexité, autonomie, compétences initiales, la formation initiale, donc un amalgame de connaissances théoriques, de savoir-faire, et de responsabilité » (DRH). Cet outil limite en amont les écarts de salaire. Ainsi, bien qu'il y existe un budget de rattrapage, celui-ci est peu utilisé. Les mesures évoquées de rattrapage budgétaire, incluses dans les accords Égalité, n'ont pas dû être appliquées selon la DRH. « *On n'a pas vraiment eu besoin d'utiliser le budget de rattrapage, sauf quelques cas marginaux, 5-6 situations, donc une faible utilisation du budget, et on rattrapait quasiment autant d'hommes que de femmes*. »

Dans le secteur informatique, **NUMERIQUE-GE1** est également doté d'outils de suivi des écarts de rémunération. Ceci conduit à la mise en place de politiques d'augmentation ciblées sur une quarantaine de femmes, avec une somme minimale de 150 euros par mois, l'enjeu étant d'éviter de « *saupoudrer* » le budget sur un nombre plus élevé de salariées et pour des montants plus faibles. Si des écarts injustifiés sont à l'avantage des hommes, les femmes sur le même poste ou échelon sont revalorisées. Mais si des écarts hommes / hommes sont observés, il n'y a pas de correctif. Dans cette entreprise existait une réelle problématique d'égalité salariale qui n'a pas complètement disparu. Si le premier budget alloué était conséquent, et avait produit de réelles corrections, la baisse par la suite de ce budget a fait remonter les écarts. Dans certains cas, comme dans celui de **FINANCE-GE**, de telles politiques de rattrapage peuvent susciter une inquiétude quant à la valeur de l'indicateur : « *on pensait ne pas avoir eu les points sur l'indicateur 2 car les femmes sont trop bien servies par rapport aux hommes ».*

Pour d'autres entreprises en revanche, l'Index peut servir de révélateur ou d'élément de suivi. Il permet de considérer d'un autre œil les pratiques d'augmentations et de promotions que l'entreprise considérait comme justes. Une entreprise d'ingénierie de travaux publics **BTP-ME2** illustre cette situation. Cette entreprise à dominante masculine qui, jusqu'à récemment, n'avait pas mis en place de politique d'égalité professionnelle, témoigne du fait que l'Index peut servir d'outil de diagnostic. La direction pensait ne pas avoir de problème, comme c'est souvent le cas dans des entreprises non mixtes. La DRH était persuadée que son entreprise était plutôt conforme sur l'indicateur 2, car l'entreprise pratique des augmentations générales, « *donc tout le monde est augmenté*. » « *Mais quand on regarde le montant des augmentations individuelles, si on fouille, il n'est pas bon non plus* ». Cet indicateur, qui était de 5/20 pour l'Index 2019, est passé à 20/20 pour celui de 2020. Cette augmentation s'explique cependant davantage par l'évolution de la base de calcul que par l'application de politiques RH spécifiques (voir *infra*, 4.3.). La logique de performance des résultats qu'impose l'Index conduit certaines entreprises à renforcer leurs outils de gestion pour optimiser leur score : mieux surveiller les écarts permet de mener des pratiques plus égalitaires. La responsable de **NETTOYAGE-PE** explique ainsi mieux surveiller les écarts d'augmentation : « *Pour l'indicateur 2, si je vois que j'augmente plus d'hommes, je regarde pour augmenter plus de femmes, et inversement. Je regarde tout au long de l'année alors que je ne le faisais pas forcément avant. Je sais que je vais avoir l'Index à calculer donc je préfère anticiper. Au final j'adapte en cours d'année, je prends des mesures de suivi ».*

4.3. Un regard critique sur la définition statistique de ces indicateurs

Quelle lecture les entreprises font-elles de ces deux indicateurs (ou du seul indicateur d'augmentation pour les plus petites d'entre elles) ? Plusieurs types de réflexions critiques s'expriment. Premièrement, est dénoncé le fait que ces indicateurs ne permettent pas de vérifier l'égalité de traitement, mais simplement que la proportion de femmes augmentées et promues soit identique à celle des hommes. Le risque d'instrumentalisation de ces indicateurs a bien été perçu. Une deuxième série de critiques est de nature statistique comme pour l'indicateur 1 : de multiples effets de seuil et de classification s'imposent et conduisent à une forte sensibilité des indicateurs. Les dernières critiques portent sur les définitions même des termes de « promotion » et d'« augmentation ».

1) Un certain scepticisme dû aux possibilités d'instrumentalisation

Comme nous l'avons mentionné en présentant ces indicateurs, le fait de comparer le nombre de femmes augmentées et promues avec le nombre d'hommes suscite diverses interrogations de la part des entreprises. Ainsi, même si le montant des augmentations individuelles des femmes est inférieur à celui des hommes, une entreprise peut cependant obtenir la totalité de points. Des **comportements stratégiques** visant à « manipuler » ces indicateurs seraient faciles à mettre en œuvre, comme le soulignent plusieurs de nos interlocuteurs. Cela ne signifie pas pour autant que ces possibilités d'instrumentalisation aient été mises en œuvre. Nous n'avons pas repéré de telles tentatives de manipulation du chiffre. Mais ce risque motive des contestations de la méthode de référence pour indexer les entreprises. *« Cet indicateur est bizarre. Il suffit de filer 1 € à toutes les femmes* » (**NUMERIQUE-GE1**). « *On a 50 % des femmes augmentées contre 61 % des hommes, ce n'est pas un écart énorme, ce n'est pas 80/20, mais on est pénalisé. C'est pervers car si je donne 4 centimes d'augmentation, c'est pareil que si je donne 15 %. On est en pleine revue des salaires, je sais comment faire* ! » (**SERVICE-ME**)

Les outils de suivi de l'entreprise **METALL-GE1**, issus des NAO et de l'accord Égalité, ont déjà été présentés ci-dessus. Malgré la présence de ces outils, la direction explique que l'augmentation d'une femme leur avait « *échappé* », ce qui leur attribue une moins bonne note (perte de 5 points). Cela montre bien que **la performance à l'Index est fortement corrélée à la performance des outils internes de gestion et de suivi des salaires.** Dans cette entreprise, cela a conduit à revoir en conséquence les processus RH, de façon à vérifier que les points sont bien obtenus. « *Quand je pense que pour une seule augmentation nous perdons des points. On passe à 73 alors que nous pourrions avoir 78. C'est bizarre. On va mettre en place un contrôle prévisionnel en novembre pour contrôler. Et donc on va faire deux fois le calcul, fin novembre et fin décembre. Car pour une augmentation notre score est décevant !* » Cet exemple souligne la **volonté de bonne performance de l'indicateur** et d'optimisation de la note, conduisant à des refontes des processus de gestion RH.

D'autres acteurs témoignent de cette nécessité de suivre les indicateurs dans un sens favorable à l'Index. La direction de la banque **FINANCE-ME** l'exprime de la façon suivante : « *On a des notes qui peuvent déborder très vite si on n'a pas un suivi. (…) C'est un peu la double peine. On a déjà une volumétrie d'action qui est limitée, et en plus si on n'a pas un suivi très attentif pour les petites boîtes, on peut prendre vite un coup de sanction de 10 ou 15 points. Donc voilà, les indicateurs 2 et 3 c'est 10-*

15 points de perdus très vite ! ». Un grand groupe comme **METALL-GE2** explique avoir adopté un contrôle rigoureux de ces indicateurs afin d'optimiser la valeur de l'Index. Dans une filiale, une femme a ainsi été augmentée rapidement, soit peu de temps après son arrivée (ce qui n'est pas la pratique habituelle) afin d'assurer un maximum de points.

> « *Q. Donc dans ces entreprises, pour avoir un bon indicateur, vous êtes tentés de faire des choses qui sortent de l'ordinaire ?*
>
> *R. Plus que de l'ordinaire, des choses qui ne sont pas logiques. Après on peut nous dire que sur dix femmes qui viennent d'être embauchées, on peut donner des augmentations à certaines, dont on voit que leur salaire est le plus en écart par rapport à celui de leurs collègues. Entre le salaire qu'on donne à quelqu'un qu'on ne connait pas, et le salaire qu'on donne au bout de six mois, on peut réévaluer certains salaires. On ne l'a pas fait de façon idiote, mais ce n'est pas dans nos processus. La façon, dont est mesuré l'indicateur, peut amener dans certains cas anecdotiques à des décisions qui ne sont pas logiques* » (directeur paye Groupe, **METALL-GE2**).

2) La sensibilité statistique des indicateurs

La critique des effets de seuil, déjà émise pour l'indicateur 1, est également formulée vis-à-vis de ces indicateurs d'écarts d'augmentation et de promotion. Rappelons que pour ces indicateurs 2 et 3 (pour les entreprises de plus de 250 salariés), ne sont pris en compte que les groupes composés d'au moins 10 femmes et 10 hommes. Ainsi, dans le cas de l'entreprise **BTP-ME2**, déjà citée ci-dessus, l'indicateur 2 progresse de 15 points entre l'Index 2019 et l'Index 2020, grâce à l'intégration dans le calcul d'une catégorie socioprofessionnelle qui était auparavant exclue. Pour le calcul de l'Index 2019, les techniciens et agents de maîtrise (TAM) n'avaient pas été pris en compte car cette population était insuffisante. *« On n'avait que 9 femmes, désormais elles sont 10 ou 11 ; ça nous avait fait perdre 10 points l'an dernier ». « Si on prend les TAM, ça fait augmenter le score sur l'indicateur des augmentations individuelles, parce que les femmes ont toutes été augmentées. Donc ça nous fait gagner des points, et l'an passé on avait exclu ces femmes* [car leur nombre était en dessous de 10] ».

Ce seuil de 10 personnes présuppose le constat qu'il existerait un nombre critique de femmes pour que la discrimination salariale soit rendue visible et combattue. Un effet pervers de cet indicateur est donc le risque que des comportements stratégiques apparaissent, qui consisteraient à ce que les entreprises jouent de ce seuil, en maintenant les femmes dans des groupes réduits, afin de rendre l'indicateur incalculable et d'ignorer de réelles inégalités (Boussard-Verrecchia, 2019). Nous n'avons pas été témoins dans notre échantillon de tels comportements stratégiques au sujet de la taille des groupes utilisés pour le calcul. **C'est davantage un sentiment d'exposition face à l'« *aléa* », un terme revenu à plusieurs reprises, qui est signalé.** Il suffit qu'un groupe passe de 10 individus à 9, ou inversement, pour qu'il soit ignoré ou comptabilisé, produisant un bénéfice ou une perte sur la valeur de l'Index. On retrouve cette idée exprimée (au sujet des écarts de salaire et de l'indicateur 1) par le terme « *effet de bord* » qui semble particulièrement éclairant.

La sensibilité de ces indicateurs s'exprime également au regard de leur relation algébrique avec l'indicateur 1. Il convient en effet de considérer le lien entre les indicateurs 2-3 et l'indicateur 1 sur les écarts de salaire. Cela peut conduire à des situations considérées comme ubuesques par les directions. Ainsi dans l'entreprise **IMAGE-PE1,** pour compenser l'inégalité salariale artificiellement repérée en

faveur des femmes dans l'indicateur 1 (cf. *supra*), les deux autres indicateurs, augmentations individuelles (indicateur 2) et promotions (indicateur 3), devraient être en faveur des hommes, pour éviter l'attribution de la note zéro. Ce n'est pas le cas pour l'indicateur 2, puisque des augmentations volontaires octroyées en 2018 ont privilégié les femmes, pour compenser leur manque à gagner. Pour chaque qualification, l'écart est donc en faveur des femmes pour le nombre de personnes ayant bénéficié d'augmentations individuelles, ce qui conduit à un écart global de 13 % au profit des femmes, et est sanctionnée par la note de 0 à l'indicateur 2. La politique volontariste, visant à réduire la discrimination salariale des femmes, est en définitive pénalisée par l'Index.

Ces bizarreries liées au mode de calcul se retrouvent dans d'autres situations, en particulier lorsque l'Index pénalise les entreprises qui favorisent les augmentations ou les promotions des femmes. Pour ces entreprises l'indicateur est trompeur ou considéré comme faux. Dans le cas d'une filiale du groupe **METALL-GE2**, ayant 40/40 à l'indicateur 1, mais 85/100 au total, les politiques mises en œuvre (politiques de rattrapage) ne permettent pas d'obtenir une note plus élevée, ce qui n'est pas compris par notre interlocuteur : « *on a augmenté plus de femmes, et c'est considéré comme négatif. (…) On peut avoir le sentiment que cette société est moins bonne alors qu'elle est meilleure* ». Cet effet pervers de l'Index est signalé par plusieurs entreprises. Ainsi l'entreprise **ASSURANCE-GE** exprime un « *bémol* » concernant la mise en forme statistique des efforts de promotion de l'entreprise. Elle avait commencé à « *booster* » des femmes, à les « *repositionner* » dans les tranches de cadres supérieurs, et cela leur a été « *défavorable* », « *parce qu'on a fait trop de promotions de femmes par rapport aux hommes cette année, ça nous pénalise* ». Dans le détail *: « J'ai un écart de 2,6 qui me coûte fort cher ; j'ai fait une augmentation de 28 % des femmes contre 18 % des hommes, donc ça me coûte cher. Ça allait dans le sens recherché par l'Index, donc il y a une faille ici ! »*. L'indicateur 2 est à 10/20 et l'indicateur 3 à 10/15 pour l'Index 2019. Ces écarts proviennent de la catégorie « ingénieurs cadres ». Cette entreprise mène une politique volontariste sur le plan des carrières et des recrutements, en favorisant les embauches féminines. « *On a fait un mix. Des départs masculins ont été compensés par des femmes. Il y a eu plus d'actions de communication vers le Codir pour promouvoir des femmes. La tonalité du message était la suivante : si j'ai le profil parfait homme pour un poste, et le profil femme à 90 %, alors privilégions les femmes. Parce qu'en plus, le recrutement n'est pas une science exacte, alors donnons-nous des moyens et des ambitions. J'ai appuyé ce discours plus que je ne le faisais les années précédentes* ». Ceci est associé à un travail d'accompagnement et de coaching individuel des femmes, une fois qu'elles sont nommées.

C'est encore le cas pour l'entreprise **SERVICE-GE2**, où le responsable égalité nous explique le problème en ces termes : *« si nous atteignons 40 à l'indicateur 1, dans ce cas de figure cet aspect favorable aux femmes nous deviendrait défavorable dans l'Index au titre des indicateurs 2 et 3. C'est quand même un effet de seuil, qui peut nous valoir une quinzaine de points que l'on perdrait au maximum sur les indicateurs d'augmentation individuelle et de promotion… En fait il faut à tout prix éviter d'avoir 40 sur 40 au premier indicateur, et pour ça il faut garder un petit écart ou alors arrêter de remonter les femmes, ce qui est quand même paradoxal…* ».

En conclusion, si dans certains cas les indicateurs 2 et 3 peuvent servir de **révélateur** de situations très inégalitaires, ils peuvent dans de nombreux autres cas être **incomplets** et ne pas offrir un diagnostic précis sur la situation réelle, au vu des limites énoncées et des effets inattendus. Si les indicateurs 2 et 3 ne disent rien sur le montant des augmentations et les qualités des promotions, ils peuvent parfois **se révéler contre-productifs ou paradoxaux**, dans la mesure où il est possible qu'un plan de rattrapage

des augmentations et des promotions, mis en place dans le cadre d'une politique volontariste, ait pour effet de réduire la note.

3) Des variations dans l'interprétation des termes de « promotion » ou d'« augmentation »

Une difficulté réside également dans la définition et l'interprétation des termes, notamment celui de « promotion ». Qu'est-ce qu'une promotion et donc un taux de promotion ? Les entretiens témoignent d'approches et d'usages divers. Le décret ne retient lui qu'une **définition administrative des promotions**. Sont considérés comme promus les salariés qui sont passés à un niveau ou coefficient hiérarchique supérieur, dans la classification de branche ou dans le système de cotation choisi par l'entreprise.

Or les entreprises peuvent avoir des systèmes de classification complexes et plusieurs types de promotion peuvent être identifiés : promotions au sein d'un même grade, sur un poste, promotions entre deux grades différents... Le sens symbolique et financier de ces promotions n'est bien sûr pas identique, et il est difficile de définir quelles promotions doivent être prises en compte dans le calcul de l'Index (Coron, 2019a).

Nous pourrions multiplier les exemples des entreprises qui ont mentionné cette difficulté. Certaines entreprises s'appuient sur leur convention collective, comme cette entreprise de nettoyage (**NETTOYAGE-ME**) : « *Le gros point noir est donc l'estimation des promotions de l'indicateur 3. Il a fallu estimer individuellement qui avait véritablement bénéficié d'une promotion au sens de l'Index ».* Le changement de coefficient n'est pas un indicateur suffisant. Il s'agit de distinguer les progressions automatiques, des promotions en termes de changement de qualification. Malgré ces difficultés, la note est de 15/15.

D'autres entreprises (comme **INDUSTRIE-GE**) précisent qu'il faut distinguer les promotions automatiques qui relèvent de la convention collective, des « *vraies* » promotions conduisant à un changement de niveau, qui sont très rares chez les cadres. Pour la direction, il existe alors un biais dans la métallurgie, qui rend moins pertinent cet indicateur pour apprécier les promotions au sein de la population des cadres. Certaines promotions ne correspondent pas à des changements de groupe professionnel pour la catégorie cadre. « *Il y a des personnes qui changent de job, qui prennent de nouvelles responsabilités avec un changement de rémunération, mais elles restent cadres dans le même groupe conventionnel. Pour l'Index ça ne compte pas* » (**SERVICE-ME**).

Cette lecture administrative des promotions ne semble pas adaptée à certaines organisations, fonctionnant en mode projet ou avec des structures hiérarchiques très aplaties. La DRH de l'entreprise **IMAGE-PE1** fait remarquer que cette définition masque une grande partie des promotions effectivement pratiquées, comme la prise en charge d'un projet de plus large envergure, un changement de technologie impactant le contenu du travail. L'indicateur ne permet donc pas d'apprécier les véritables potentialités d'augmentation des compétences beaucoup plus motivantes pour certaines professions, et qui peuvent aussi renforcer certaines inégalités concernant la place des femmes en entreprise. Dans cette entreprise, les possibilités de promotion catégorielle (et donc considérées comme telle pour l'Index) sont réduites, parce qu'elles impliquent le plus souvent un changement de métier, ou une prise de responsabilités managériales qui intéressent peu de

personnes. Autre exemple, l'entreprise **COMMERCE-GE1** se considère comme « *libérée* » et ne possède pas d'organigramme. Sa structure est aplatie. Il est de ce fait difficile de définir une promotion et de comparer les situations individuelles. *« En fait il y a un truc qui me pose problème, ce sont les écarts de promotion, pour moi c'est l'onglet 3. En fait, cela ne veut strictement rien dire puisqu'on doit compter une promotion quand on change de statut. Sauf que chez nous, tous les cadres sont cadres toute leur vie et ils ne changent jamais de statut. Moi ça fait 14 ans que je suis dans l'entreprise, j'ai fait 5 métiers. Dans l'onglet je considère que je n'ai pas eu de promotion, alors que j'ai changé 5 fois de métier. Comme on ne change pas de statut, et on ne change pas d'échelon, en fait on ne sait pas mesurer la promotion* » (chargée Égalité).

Dans d'autres cas, les entreprises font face à des cas **d'incalculabilité**. Si aucune augmentation individuelle n'est possible ou n'est intervenue au cours de la période de référence annuelle considérée, cet indicateur est alors incalculable. C'est le cas de cette entreprise de transport urbain (**TRANSPORT-GE**), qui ne pratique pas d'augmentation individuelle. « *D'emblée on s'est dit que pour nous c'était non applicable et quoi que l'on fasse on ne sera jamais bon là-dessus… notamment pour le calcul des augmentations individuelles. On n'a pas de politique d'augmentation individuelle en interne. Vu notre secteur d'activité, il y a zéro augmentation individuelle, on est dans un dérivé de fonction publique. Si je suis conducteur, j'ai un coefficient qui me donne un salaire. Donc quand bien même je voudrais faire une différence entre femmes et hommes, je ne pourrais pas ».*

4.4. Des indicateurs qui soulèvent la question de la mixité

Interroger les pratiques de promotion des salariés en entreprise renvoie enfin à la question de la mixité en entreprise. Interrogés sur leurs pratiques de promotion et sur leur lecture de l'indicateur correspondant, plusieurs responsables interrogés déplacent cette question sur le terrain de la mixité. Cette thématique était déjà sous-jacente dans l'analyse du premier indicateur sur les écarts de salaire.

Ce constat se retrouve naturellement dans les entreprises à dominante masculine comme celles appartenant aux secteurs du BTP, du numérique, etc., mais aussi très souvent dans des entreprises plus mixtes, où les métiers restent cependant très segmentés selon le sexe : par exemple dans la finance ou les services aux entreprises comme le nettoyage, la restauration collective, etc. Dans de nombreux cas, des directions d'entreprises nous signalent que les indicateurs d'augmentation et de promotion cherchent à comparer des hommes et des femmes qui n'exercent pas les mêmes métiers, ou qui se situent sur des marchés du travail différents, où la tension entre l'offre et de la demande est incomparable.

Certes, la plupart de ces entreprises sont conscientes de ces inégalités structurelles (cela se retrouvera également pour l'indicateur 5) et ont alors mis en place des politiques de féminisation. **L'idée sous-jacente exposée par nos interlocuteurs est que, pour pouvoir promouvoir des femmes, il faut d'abord réussir à les recruter.** Ce discours de justification des écarts relevés a donc tendance à *déplacer cette question de l'intérieur des entreprises* (les politiques internes de promotion) *vers l'extérieur* (l'inégal accès des femmes à certaines formations, certains métiers, voire des éléments plus « sociétaux » relatifs aux stéréotypes professionnels de genre).

C'est le cas par exemple de trois entreprises que l'on peut qualifier de volontaristes sur la question de l'égalité, au sens où elles ont déjà négocié plusieurs accords égalité professionnelle. La première est non mixte. Dans le cas de l'entreprise **INDUSTRIE-GE**, la première remarque porte sur l'attractivité des métiers et les difficultés de recrutement : « *On est sur de l'industrie mécanique, donc qui n'est pas forcément attractive pour les femmes. Le premier travail à faire [quand on aborde la question de l'égalité professionnelle] c'est l'attractivité des métiers. Ça marche par vases communicants, on ne pourra pas avoir plus de femmes que celles qui sortent des écoles d'ingénieurs ou de commerce. On fait donc un travail en amont de partenariat avec les écoles. On ne pourra pas faire mieux que les personnes formées qui sont disponibles* ». Cette politique de féminisation ne concerne pas uniquement le recrutement, elle concerne toutes les dimensions de gestion des ressources humaines. Notre interlocuteur de la direction pointe les différents processus RH en termes de recrutement, de développement des carrières, d'accompagnement du développement dans les métiers réputés masculins (sur la production) : « *on a des initiatives pour travailler sur les freins, qui peuvent être psychologiques, d'autolimitation chez certaines collaboratrices* ». Sont donc mis en place du coaching ou de la communication sur des parcours de femmes en interne. Cette question de la féminisation est d'autant plus importante pour les hauts niveaux de responsabilité : « *Mais on responsabilise aussi l'Executive committee sur la question "comment je peux être remplaçable par une femme*" ». C'est ce qui prend le plus de temps, et la féminisation des équipes seniors voire dirigeantes reste faible.

Le second cas est celui d'une entreprise mixte mais souffrant d'un manque de femmes cadres (**COMMERCE-GE1**). Cette entreprise a pour objectif la féminisation des postes de cadres et la lutte contre le plafond de verre. Pour cela, elle a développé une politique volontariste basée sur une forte « *animation* » du sujet en interne et de nombreuses campagnes de sensibilisation. La formation est un élément de cette politique de carrière, visant à briser le plafond de verre. « *Donc sur la promotion des femmes, on va beaucoup agir. Pour nous c'est un axe prioritaire dans le sens où on a beaucoup investi sur la formation, la formation de leadership au féminin, des sessions de 10 femmes, qui sont ouvertes à toutes les femmes*. »

Une troisième entreprise est mixte et composée essentiellement de cadres, mais les femmes cadres ne profitent pas des mêmes opportunités de salaire et de carrière que les hommes, parce qu'elles occupent des fonctions jugées moins stratégiques. Chez **FINANCE-GE**, un consensus se dégage entre la direction de l'entreprise et les représentants du personnel pour reconnaître que les femmes bénéficient de moins d'augmentations et d'opportunités de carrière. L'accord vise à corriger la structuration par sexe des métiers en utilisant le « levier de la GPEC » et « l'accompagnement des montées en compétence » (extraits de l'accord Égalité).

4.5. Conclusion

Ces deux indicateurs d'écarts de promotion et d'écarts d'augmentation font au final apparaître différentes difficultés de lecture et d'interprétation. La convention statistique utilisée peut être interrogée, que ce soit la définition de la chose à évaluer (qu'est-ce qu'une « promotion » ?) ou la méthodologie de calcul. Différents effets de seuil conduisent à une sensibilité statistique des indicateurs. De plus, le choix de baser la convention sur des proportions d'individus (part de femmes augmentées), plutôt que sur les montants effectivement perçus, peut conduire à un certain scepticisme concernant d'éventuelles possibilités d'instrumentalisation. Dans certains cas cependant, à l'instar de l'indicateur 1, ces indicateurs peuvent jouer un rôle de révélateur d'inégalités. Pour les entreprises déjà bien équipées, ces indicateurs correspondent à des outils de gestion déjà en place.

Est-ce que ces indicateurs permettent de bien apprécier la dynamique de l'égalité ou des inégalités en entreprise ? Ils ont été inclus dans l'Index pour permettre une lecture dynamique, à la suite du premier indicateur essentiellement statique. Cependant, ils font peu apparaître les plafonds de verre existants dans les pratiques. S'ils ont le mérite de donner une mesure (avec toutes les réserves statistiques qui ont pu être posées) des écarts d'évolution des femmes par rapport aux hommes, ils ne peuvent être utilisés comme une évaluation des blocages persistants, empêchant certaines femmes de progresser dans leur carrière, ni comme un diagnostic des mécanismes qui produisent ces blocages.

Ces indicateurs 2 et 3 doivent être appréciés globalement avec l'indicateur 1, qui tous trois traitent intrinsèquement de l'égalité salariale. Par construction, ils se limitent à diagnostiquer d'éventuelles discriminations salariales « directes », mais ils ne peuvent révéler les discriminations « systémiques », dont on trouve de nombreuses traces dans les politiques salariales des entreprises. Ce n'est bien sûr pas l'objet de l'Index de corriger de telles discriminations, plutôt situées au niveau de la branche voire de la société dans son ensemble, et nos interlocuteurs s'entendent pour dire que ces corrections ne sont souvent pas possibles au niveau de l'entreprise et qu'ils en seraient au final plutôt les victimes.

Nous avons cependant montré que dans cette fonction de diagnostic et d'alerte de ces discriminations « directes », l'Index souffre de nombreux défauts, inhérents aux choix de ses modes de calcul, qui réduisent son efficacité : effets de seuil, effet de pondération, de granularité (selon l'âge, la qualification…), de marge, de moyenne… Nous avons aussi alerté sur le risque que ces règles de calcul pourraient permettre de créer des modes opératoires, choisis délibérément et insidieusement, pour masquer, passer sous silence, certaines inégalités internes à l'entreprise.

5. L'indicateur « augmentation après retour de maternité » (indicateur 4)

Avec les indicateurs 4 et 5, l'Index s'attaque à deux sources importantes d'inégalités, la maternité et la sous-représentation des femmes aux postes à responsabilité. L'indicateur 4 mesure le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité si des augmentations sont intervenues pendant la durée de celui-ci. Il porte sur les augmentations (générales ou individuelles) dont ont bénéficié ces salariées à leur retour avant la fin de cette même période. S'il n'y a eu aucune augmentation (individuelle ou collective) au cours des congés maternité, l'indicateur n'est pas calculable. S'il n'y a eu aucun retour de congé maternité (ou adoption) au cours de la période de référence, l'indicateur n'est pas calculable.

Le rôle des maternités et des interruptions de carrière dans l'analyse des écarts de rémunération entre femmes et hommes est bien documenté. Des travaux récents confirment que la persistance de l'écart salarial apparaît aujourd'hui principalement liée aux conséquences des maternités (Meurs et Pora, 2019). Ces auteurs montrent qu'une pénalisation salariale des mères apparaît dès le premier enfant, par l'effet combiné d'une baisse de la participation (interruption de carrière), d'une réduction durable du nombre d'heures de travail et d'une moindre progression du salaire horaire. Cette pénalisation apparaît plus tardivement et peut s'interpréter comme la résultante d'une moindre présence au travail, entraînant des conséquences négatives sur les déroulements de carrière et de promotions. Pora et Wilner (2019) précisent que les trajectoires des femmes les moins bien rémunérées sont les plus affectées par l'arrivée d'un enfant. La maternité apparaît donc comme l'un des principaux freins à l'égalité professionnelle.

Cet indicateur occupe **une place particulière dans l'Index**, puisqu'il vérifie la simple conformité à la loi de 2006 sur l'égalité salariale qui inclut la neutralisation des congés de maternité sur les rémunérations. Comme le rappellent des publications réalisées par le ministère du Travail[10], cet indicateur pose l'objectif que toutes les salariées soient augmentées à leur retour de congé maternité, dès lors que des augmentations ont été données en leur absence. Ce document écrit : « Le rattrapage salarial des femmes de retour de congé maternité est obligatoire depuis 2006. Et pour cause : une mère de 3 enfants gagne 10 % de moins qu'une femme sans enfant sur le même poste. La maternité est le facteur le plus impactant et le plus injuste car inhérent à la condition féminine et humaine. Il impacte la rémunération des femmes tout au long de leur carrière. » Sylvie Leyre, DRH France de Schneider Electric, s'était vu confier en 2018 une mission pour définir la méthodologie de l'Index de l'égalité femmes-hommes. Lors de notre rencontre, elle insiste sur l'importance du facteur maternité dans les écarts de salaire et justifie l'existence d'un indicateur visant à mesurer le respect d'une loi existant depuis plus de 10 ans.

> « *Alors sur la maternité il y a une loi celle de 2006, il serait bien important de voir si elle est respectée. Je me suis aperçue qu'il y avait un problème de date. La loi précise que lorsqu'une mère revient de congés de maternité, elle doit bénéficier d'une augmentation égale à l'augmentation versée aux personnes de la catégorie dans laquelle elle se trouve, à son retour.*

[10] Ministère du travail, L'Index de l'égalité femmes-hommes. En finir avec les inégalités salariales entre les femmes et les hommes, de façon simple, fiable et motivante pour tous, novembre 2018.

Oui mais c'est quoi le retour ? Je me suis dit qu'il fallait impérativement que cette année-là, et au retour du congé de maternité dans cette année-là, elle ait quelque chose. Je voulais obliger les entreprises à aller regarder ce qu'il se passe, donc je l'ai mis dans l'index, ce qui m'a valu beaucoup de remarques. » (Entretien avec Sylvie Leyre).

En effet, lors de la publication de l'obligation de calcul de l'Index, des partenaires sociaux et experts ont critiqué le principe d'une attribution de points positifs au simple respect d'une d'obligation légale. Certains ont proposé de lui substituer un système de malus en cas de non-respect (Chappe 2019 ; CSEP, 2018).

Cet indicateur mesure le pourcentage de salariées ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé de maternité si des augmentations sont intervenues durant la durée de celui-ci. Cette formulation est toutefois moins exigeante que ce qui est prévu par le Code du travail. L'article L.1225-26 impose à l'entreprise de faire bénéficier à la salariée de l'augmentation générale ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles perçues pendant la durée de son congé par les salariés relevant de la même catégorie ou à défaut de la moyenne des augmentations individuelles dans l'entreprise. Il ressort que l'employeur doit donc respecter deux obligations : faire bénéficier aux salariées de retour de congé maternité des augmentations générales ainsi que de la moyenne des augmentations individuelles. Or, dans le calcul de l'indicateur, le montant de l'augmentation n'est pas précisé.

Il en résulte un indicateur binaire de respect de l'application de la loi : l'entreprise obtient l'ensemble des points ou aucun, soit 15 points ou 0. Si le ratio des femmes augmentées à leur retour de maternité est inférieur à 100 %, l'entreprise obtient 0 point.

Comment a été perçu cet indicateur par les entreprises ? Quel regard portent-elles sur cette mesure statistique d'une obligation légale ? Plus globalement, quelle est leur appréhension de la maternité comme cause possible d'inégalités salariales et de carrières pour les salariées ? Cet indicateur produit-il des effets, dans le sens d'une meilleure appréhension ou d'un respect des textes de loi ?

5.1. Une méconnaissance de la loi et des processus souvent peu stabilisés

Un premier effet très net de cet indicateur est **d'avoir montré une méconnaissance et une mauvaise application de la loi par les entreprises.** Le ministère a communiqué très tôt les premiers résultats pour cet indicateur pour les entreprises de plus de 1 000 salariés. Environ un tiers d'entre elles n'appliquaient pas cette obligation en 2019. Elles étaient 13 % (soit 3 000 entreprises) en 2021. 171 entreprises ont zéro depuis 3 ans. **Cet indicateur a donc permis une prise de conscience**. Cette grande effectivité de l'Index sur l'application de la loi se retrouve dans les entreprises enquêtées, avec des correctifs très rapidement mis en œuvre.

De nombreux cas d'entreprises témoignent ainsi de **pratiques ou procédures RH mal adaptées**. Si la règle imposée dans l'Index est stricte avec une chronologie précise, **cet indicateur a permis d'identifier des pratiques non stabilisées, relevant parfois du bricolage, peu conformes à la loi**, quant à la catégorie de référence sur laquelle les entreprises se basent ou encore sur la périodicité et le calendrier des augmentations.

C'est par exemple le cas de **NUMERIQUE-GE1**. Interrogée lors de la publication de leur premier Index, l'entreprise a eu 0/15 à l'indicateur 4. Leur accord de NAO prévoit des augmentations au retour de maternité uniquement s'il y a eu une augmentation dans l'équipe de la salariée. Or selon la loi la comparaison doit être faite avec les salariés relevant de la même catégorie professionnelle. La note de zéro a conduit à une refonte rapide des process. Aujourd'hui ces augmentations sont faites au niveau de l'entreprise et non plus en fonction de l'équipe. De plus, le pourcentage d'augmentation a été revu à la hausse (2 % au lieu de 1 %) de façon rétroactive. Ce premier exemple témoigne d'une effectivité importante de l'indicateur, conduisant à des réformes immédiates. La direction des ressources humaines de l'entreprise explique même que la question de la manipulation de cet indicateur s'est posée. « *On aurait pu faire du rétroactif, payer [ces augmentations au retour de maternité] sur 2018 et avoir 15/15* ». L'entreprise a choisi de perdre ses points cette année et d'anticiper 15/15 dès l'année prochaine. « *On a une dizaine de retours de maternité par an, 2 % d'augmentation ça ne pèse rien sur notre budget, et ça fait 15 points*… ». Pour le CSE, « *on s'est rendu compte qu'on n'augmentait pas les femmes au retour du congé maternité, désormais on va le faire, avec juste cette mesure-là on sera dans les clous* ».

Cet exemple illustre comment des entreprises ont été amenées à ajuster des pratiques mal adaptées à la suite du calcul de l'indicateur, ici en l'occurrence en ce qui concerne le groupe de comparaison. Dans d'autres cas, la difficulté rencontrée concerne la périodicité de référence. Celle-ci a été vécue par différentes entreprises. La rubrique « aide » sur le site https://index-egapro.travail.gouv.fr/ où sont déposés les Index témoigne des difficultés à saisir certains aspects relatifs à la temporalité. Une question est ainsi : « Concernant l'indicateur relatif au retour de congé maternité, comment interpréter "l'année suivant" le retour de congé maternité ? ». Dans notre échantillon, plusieurs entreprises expliquent avoir dû interpréter cette dimension relative à la période de référence.

Dans la PME du secteur numérique **IMAGE-PE1**, les augmentations sont généralement opérées au 1er janvier. Les 4 congés maternité de 2018 ont eu lieu au second semestre et comme aucune augmentation n'a été octroyée à des hommes pendant leur absence, la direction a décidé qu'aucune femme n'était concernée par le calcul de l'indicateur. Ce choix opéré pour l'Index est validé par le MEDEF local qui conseille les entreprises qui le souhaitent.

La grande entreprise de distribution **COMMERCE-GE1** ne respectait pas le calendrier légal des augmentations : « *Sur le retour congé-mat, on augmentait déjà les femmes, par contre on le faisait une fois par an, donc là ça nous a permis de nous remettre en adéquation avec la loi et de les augmenter au moment où elles reviennent. Ça ne change pas en soi, parce qu'on les augmentait déjà, c'est juste que ça change le timing*. » La responsable de l'Index (chargée Égalité) dit « *s'être octroyé* » les points en posant une telle interprétation.

L'application de la loi et la façon dont celle-ci est traduite par l'indicateur 4 posent encore d'autres problèmes d'interprétation comme dans le cas présenté dans l'encadré ci-dessous.

Un conflit d'interprétation sur les augmentations « automatiques »

Nous avons rencontré un cas plus complexe d'une entreprise en conflit sur l'interprétation de la règle. Il s'agit de **SOCIAL-GE**, groupe associatif œuvrant dans le médico-social, disant appliquer à la lettre les conventions collectives du secteur. Ce respect de la CCN, déjà évoqué auparavant pour expliquer que l'égalité salariale n'est « *pas un sujet* » selon la direction de cette entreprise (cf. *supra*), montre ici une dispute interprétative. Le conflit se situe entre le niveau de la branche et celui de la loi.

Toutes les entités de l'entreprise ont eu zéro à cet indicateur 4, en raison de leurs modalités d'application de la convention. Cela renvoie au fait que les augmentations salariales sont liées aux progressions d'ancienneté (automatiques liées à la CCN) et non à des politiques salariales d'entreprises (il n'y a pas d'augmentations individuelles). Des femmes de retour de congé maternité vont se retrouver comparées à d'autres personnels touchant « *automatiquement* » des augmentations liées à l'ancienneté. « *Aujourd'hui on applique strictement les conventions 51 et 66. Si sur le même établissement on a deux femmes, ou même un homme et une femme, sur des postes d'aide-soignant, dont l'une a une ou deux années d'ancienneté en plus, si cette année cette personne-là a une augmentation liée à l'ancienneté de manière conventionnelle et automatique, comme la femme enceinte qui revient de congé mat, elle n'a pas la même ancienneté, elle n'est pas augmentée. On applique l'Index, comme on a au minimum une personne qui a été augmentée sur le même poste, le même emploi et pas les autres de manière automatique, on a zéro. Pour nous l'esprit de la loi c'est de ne pas être défavorable aux femmes en retour de congé mat' La réalité c'est qu'on ne l'est pas, on n'a absolument pas de politique volontaire là-dessus, c'est juste qu'on applique l'ancienneté. Donc si on voulait un index favorable il faudrait qu'on soit à l'inverse de la loi et qu'on favorise le retour de congé mat avec une prime dédiée, ce n'est pas forcément l'esprit de la loi.* » (DRH groupe).

Il y a eu un conflit d'interprétation et l'entreprise a demandé à l'administration de trancher le différend. L'objectif de cette dispute était de « *montrer que les modalités de calcul ne sont pas adaptées au secteur, à nos conventions collectives* ». Le débat porte alors sur les effets biaisés d'une application de l'Index, qui reviendrait à faire de la discrimination positive en faveur des femmes de retour de congé maternité. Sur 133 femmes de retour de congé maternité, seules 5 (soit 4 %) ont effectivement été augmentées, selon le détail de l'Index.

La direction de l'entreprise clame « *appliquer purement et simplement la convention collective ».* La Direccte a confirmé l'interprétation des textes, en défaveur de cette entreprise de l'économie sociale et solidaire, qui se revendique cependant vertueuse. « *Pour nous c'est déconnant car ça ne reflète pas nos politiques.* »

5.2. Une effectivité de l'indicateur

Cette prise de conscience de la loi émerge par la mise en chiffre des pratiques RH des entreprises. Le fait de donner une note de 0 ou 15 au respect de la loi **produit donc des effets réels, en retour, sur ces pratiques.** L'acte de calcul est ici performatif (Fauré, Gramaccia, 2006). Nous revenons dans la dernière partie du rapport sur cette dimension de performativité de l'Index dans son ensemble.

Comme cela a été indiqué ci-dessus, plusieurs entreprises ne respectaient pas strictement la loi en raison de procédures RH et de reporting imparfaites, mal clarifiées. Les exemples qui suivent montrent plus précisément que cela renvoyait à une **insuffisance en matière de gestion**. Les services RH ne prêtaient pas spécialement attention à ce moment du retour de congé (les extraits d'entretien sont à ce titre parlants : « *ne suivaient pas* » ; « *pas dans les réflexes de l'entreprise* »). À l'instar des exemples cités ci-dessus, l'indicateur conduit à mettre en place un meilleur suivi des pratiques concernant le moment précis des retours de maternité et, le cas échéant, d'apporter des correctifs.

Le cas de l'entreprise **COMMERCE-GE2** est emblématique de la non-prise en compte de manière rigoureuse de cette obligation légale. Ce n'était pas une préoccupation de la part de la direction. La première justification avancée vient du fait que les salariées sont éparpillées dans les magasins : « *la difficulté c'était que c'est une obligation légale qu'une collaboratrice qui rentre de congé ait une moyenne des augmentations, ce n'est pas qu'on ne suivait pas mais il n'y avait pas de pénalisation de qui que ce soit du fait qu'elle était en congé maternité, elle revenait au moment des évaluations elle était réévaluée, après ma population elle est quand même à 75 % en magasin ».* Toutefois les personnes présentes au siège ne sont pas mieux loties : « *et donc le sujet existe surtout pour les personnes du siège en fait, parce que les personnes du siège si elles ne sont pas là pendant l'augmentation quand elles reviennent, je ne vais pas tilter. Si les augmentations sont en avril, une personne est en congé mat et revient en juin, je ne vais pas tilter, donc la personne ne sera pas augmentée de la moyenne globale ».* Visiblement il n'existait pas de procédures dans cette entreprise pour suivre les salariées en congé maternité : « *mais ce n'est pas une volonté de l'entreprise, juste qu'elle n'a pas été évaluée parce qu'elle n'était pas là sur la période où on a évalué*. *Ce n'est pas dans les réflexes de l'entreprise ».* Un meilleur suivi a donc été mis en place pour s'assurer « *que personne ne passe entre les mailles du filet* » comme le dit la responsable : « *Et donc on a regardé toutes celles qui étaient revenues de congé maternité pour vérifier, on a repris un fichier avec tous les retours. Et personne n'avait été pénalisée, on était au maxi du coup, mais c'était une crainte parce que quand on nous dit qu'elles doivent être augmentées et qu'on ne le fait pas de manière automatique, bah voilà…* ». La responsable parle ainsi de « crainte » et de « chance » dans son explication : la crainte d'être pénalisés, la chance que les retours aient finalement respecté les obligations légales. Dans ce cas, le respect de l'obligation tenait donc de l'aléa. L'entreprise a mis en place un nouveau pilotage pour ne plus se faire surprendre, en utilisant un système d'alerte sur leur logiciel SIRH (pour prévenir les moments de retours de congé maternité).

Dans d'autres cas de figure, l'aspect non-prioritaire du sujet va être attribué à un défaut de déclaration de la part des intéressés. **SERVICE-GE1**, une très grande entreprise nationale, se dédouane en évoquant notamment l'existence de couples de salariés : « *Et après il y a des personnes qui avaient des congés mat' et congés adoption. Elles ne faisaient pas vraiment la déclaration auprès de notre gestionnaire du contrat de travail et paie et surtout lorsque les femmes sont en couple avec un salarié de l'entreprise. Les femmes disaient "c'est mon mari qui va le faire", ou inversement, en fait aucun des*

deux n'a fait la déclaration… À partir du moment où le congé mat n'est pas enregistré dans l'agence, cela ne déclenche pas tout le processus que nous avons mis en place pour neutraliser les congés mat' ou congés adoption… Donc cela peut paraître étrange mais grâce à l'Index nous avons mis en place des outils pour réduire ces inégalités… ». Ici aussi, l'Index conduit à la mise en place de pratiques mieux stabilisées pour éviter ces situations de bricolage.

L'effectivité de cet indicateur est donc réelle, ce qui corrobore les attentes qui ont présidé à son inscription dans l'Index. Cela concerne des entreprises de différentes tailles et dans tous les secteurs. Dans l'entreprise **BTP-ME2**, l'Index a permis de modifier les pratiques sur le retour de maternité, qui ne faisaient pas l'objet d'un suivi. Il y a désormais un rattrapage systématique*. « Je vois la différence en un an, je pense que ça a été une bonne mesure* » (DRH). Ce suivi des indicateurs peut se faire dans une stricte logique de performance à l'Index. Chez **FINANCE-ME**, l'indicateur a fait l'objet de process correctifs : « *on a été vigilant cette année, parce que l'année d'avant on avait 0* », alors que l'année précédente leur avait valu les 15 points. « *Donc la première année c'était bon, la deuxième on ne l'a pas fait donc je ne sais pas pourquoi… on a oublié, ou ce n'était pas automatique, bref il y a de multiples raisons… et du coup ça nous a pénalisé et on a fait attention, voilà* ». Désormais, dès que le congé se termine, l'augmentation éventuelle est donnée (« *afin de sécuriser le process* »), alors qu'avant cela intervenait après une régulation annuelle au terme de l'année civile. La direction d'**IMMO-FR** évoque des apprentissages à la suite du calcul. Les services RH sont plus vigilants sur le retour de congés maternité. La direction de **COMMERCE-GE3** indique que « *maintenant il s'agit d'anticiper les retours en congé maternité* ». La directrice de la petite entreprise **NETTOYAGE-PE** dit que « *c'est vrai que maintenant j'y veille plus pour avoir les points* ». Chez **METALL-GE1**, la direction a également mis en place des outils de gestion. « *Nous avons donc régularisé à partir de 2019 en partant de ce constat. Nous avons amélioré notre pratique en mettant des sécurités en alertant toutes les personnes qui sont en congés mat', en faisant un listing sur Excel pour vérifier si toutes les femmes ont bénéficié d'une augmentation* ».

Dans un grand groupe tel qu'INDUSTRIE**-GE**, la méconnaissance de la loi pouvait se situer au niveau d'une filiale en particulier. Le responsable paye du groupe indique qu'il y a eu un « *bug* » la première année, repéré et vite corrigé : « *on a apporté le bon niveau d'information à la DRH locale. Ils ne faisaient pas une identification suffisante des retours de maternité et ils en ont raté une* ». Pour le DRH de ce groupe, cette loi est compliquée à appliquer si on veut le faire à la lettre, « *on est plus dans l'esprit de la loi* ». Elle était bien appliquée dans les plus grandes entreprises, et cela a eu le mérite de mieux la rendre visible dans les plus petites. D'autres groupes reconnaissent une défaillance dans l'application de la loi au niveau de filiales, comme le reconnaît le DRH de l'entreprise **SERVICE-GE1** : *« Ce qui se passe, c'est des entités qui ne jouaient pas vraiment le jeu* ». Chaque entité gérait les retours et les augmentations, cependant l'Index a montré des défaillances sur certains sites. C'est pourquoi, pour 2019, le calcul de la note a été centralisé au siège parisien afin d'éviter des oublis.

5.3. Une non-adhésion au principe de la loi

Les éléments précédents montrent bien l'impact qu'a eu l'indicateur. Il révèle des pratiques hétérogènes et aléatoires. Le fait de noter de façon binaire l'application de la loi conduit à des évolutions dans un temps court.

Néanmoins, cette régularisation des pratiques ne signifie pas pour autant une adhésion au principe de la loi. Plusieurs interlocuteurs (du côté des directions mais aussi syndical) ont fait part de leur incompréhension voire d'un désaccord avec celle-ci. Leurs propos dénotent d'une conception très instrumentale de l'égalité. Il serait possible de la résumer de façon suivante : les augmentations individuelles viennent « récompenser » un mérite, un investissement dans le travail, une performance ; les femmes de retour de congé de maternité ne devraient pas en bénéficier puisqu'elles n'ont pas participé à l'activité de production durant leur absence (exemple d'INDUSTRIE**-ME** et de **RESTAUCOLL-GE**). La notion de neutralisation des conséquences pour une femme de l'absence pour maternité n'est pas acceptée par tous[11].

La notion de **« mérite »** est apparue dans plusieurs propos. Ceci n'est pas sans lien avec l'appréhension des promotions ou des augmentations salariales, vue dans le chapitre précédent, qui sont à plusieurs reprises perçues comme devant dépendre uniquement de la compétence de la personne et non de son état civil. Comme le dit la DRH de **SERVICE-ME**, « *je ne prends pas le sexe des gens pour faire les augmentations de salaire, je regarde la performance. La prochaine fois je vais avoir en tête l'Index, mais je ne vais pas augmenter Géraldine pour autant si elle ne le mérite pas !* » Le rééquilibrage des situations salariales après une absence pendant un congé maternité peut donc être vu et présenté comme étant problématique, car contrevenant « au principe de rémunération de la performance au mérite individuel » (Pochic *et al.*, 2019). Dans cette vision, le salaire récompense une performance, et une femme en congé ne peut prétendre avoir exercé une quelconque performance. Les propos sont parfois tenus de façon très dure par des femmes ayant des enfants. Cette DRH de **INDUSTRIE-PE** avoue ne pas comprendre la philosophie de cet indicateur. Dans cette entreprise une commerciale n'a pas été augmentée au retour de son congé maternité, « *ses collègues ont eu des augmentations individuelles, mais cela n'a rien à voir, c'était plus au mérite qu'autre chose, c'est tendancieux, c'est suivant le chiffre. Mais tous les commerciaux n'ont pas été augmentés non plus ».* La directrice des relations sociales d**e IMMO-ME** considère que c'est un indicateur contestable et ne trouve pas logique qu'il puisse entrer dans le calcul de l'Index :

> « *L'idée de l'Index c'est de comparer l'égalité entre les hommes et les femmes au sein des entreprises, quand vous parlez de congé maternité, qu'est-ce que vous comparez d'égalité entre hommes et femmes ? À la rigueur, si on parle d'augmentation collective, je suis d'accord, que tu étais en congés mat' ou pas tu dois en bénéficier. En revanche quand on parle d'augmentation individuelle, c'est au mérite, c'est par rapport à un travail fourni, une évolution de poste. Pour une personne qui est là tout le long d'une année par rapport à une personne qui revient de congé maternité, je ne trouve pas ça très équitable d'emblée de lui donner une*

[11] Ainsi une syndicaliste, secrétaire de la commission égalité de **METALL-GE2,** a dû intervenir avec la responsable de la commission pour faire appliquer la loi « *nous avions identifié le cas de jeunes femmes qui revenaient de congé maternité et qui n'avaient pas été augmentées parce que ces messieurs avaient décidé qu'elles n'étaient pas là donc elles n'avaient pas le droit*. » Elles ont exposé le problème au DRH qui est intervenu.

augmentation par rapport à toutes les autres qui ne vont pas en avoir. *C'est aussi affligeant qu'on lui file une augmentation tout ça parce qu'elle a été en congés mat' quoi* ».

Dans la petite association **AIDEADOM-PE1** également, comptant 70 % de femmes, le directeur utilise le registre du mérite pour comparer des salariés – hommes ou femmes – qui ont pris la peine de se former pour pouvoir accéder à des promotions et augmentations, et des femmes « *accueillant un enfant dans leur vie privée* ». « *Pour toutes les femmes enceintes et qui reviennent de congé maternité pendant l'année, il faut qu'elles bénéficient de la moyenne des augmentations qui ont été attribuées aux autres personnes. Ben nous, en fait, on a augmenté 4 salariés l'année dernière parce qu'ils/elles ont obtenu un diplôme, parce qu'ils/elles ont voulu se former. Donc ça veut dire que si on voulait obtenir les 15 points de cet indicateur, il fallait que toutes les femmes enceintes qui reviennent, elles aient des augmentations de salaire. Or ces personnes-là, elles ne se sont pas forcément formées, elles ne se sont pas démarquées par rapport aux autres par la qualité du travail. Donc finalement on viendrait récompenser le fait d'accueillir un enfant dans sa vie privée* »[12].

Dans notre échantillon, l'entreprise **TOURISME-GE** se distingue par l'obtention de 0/15 trois années de suite. « *Par principe* » comme l'explique sa directrice des ressources humaines, l'entreprise n'applique pas les rectifications et assume perdre 15 points sur cet indicateur. Une femme de retour de congé maternité bénéficiera d'une augmentation si des collègues ont été augmentés dans ce que la DRH appelle « *la même catégorie d'emploi* », et non dans l'ensemble de l'entreprise :

> « *On peut avoir des employés qui ont eu des augmentations individuelles [sur l'ensemble de l'entreprise] mais personne dans la même catégorie d'emploi qui n'a été augmenté. Par exemple, j'ai 10 conseillères de vente dans mon effectif. Personne n'a été augmenté. Dans ces 10 conseillères de vente, j'en ai une qui part en congé maternité dans l'année et qui revient. Du coup, au regard de l'indicateur il faudrait qu'elle soit augmentée à son retour de congé maternité alors même que l'ensemble de ses collègues n'ont pas eu d'augmentation individuelle. Mais comme il y a eu une augmentation individuelle pour un certain serveur qui est dans la même CSP qu'elle, il faudrait qu'elle ait une augmentation, et donc du coup c'est la prime au congé maternité et c'est inégal par rapport à ses collègues de travail qui occupent le même poste ».*

Cet indicateur peut être source de tension avec le CSE car la DRH est obligée de se justifier, « *faire de l'explication de texte, ce n'est pas toujours simple* ». Cela peut également être problématique dans une démarche RSE et de marque employeur, il faut que l'entreprise se justifie de cette mauvaise note sur l'indicateur. Sur ce point la publication de l'Index leur pose problème.

Ces différents exemples, pointant une dimension d'injustice, comme l'exprime ce dernier extrait évoquant une « *prime au congé maternité* », témoignent de **formes de résistance à la loi**, et soulignent qu'au-delà de la logique calculatoire de l'indicateur qui pousse à une mise en conformité des pratiques RH, une explication du sens de la loi reste indispensable.

[12] L'entreprise s'est donné 0 point mais aurait pu avoir les 15 points de l'indicateur 4 car les augmentations individuelles sont la conséquence du diplôme et non pas d'une augmentation individuelle ordinaire. Il n'y a d'ailleurs pas d'augmentations dans l'entreprise car le conseil départemental bloque systématique les revalorisations de la branche.

5.4. Les impensés de l'indicateur

À côté de ces interrogations parfois virulentes sur le sens de la justice inhérent à cet indicateur, celui-ci amène aussi des questionnements de la part de représentants élus du personnel mais aussi de DRH, qui estiment qu'il n'est pas suffisant ou ne cible pas les vrais enjeux liés à la maternité. En ne retenant que l'obligation d'augmentation au retour de maternité, cet indicateur ne dit rien des retards de carrière en raison des charges familiales (Pailhé et Solaz, 2006). Les derniers travaux réalisés sur cette thématique confirment que la maternité est un frein à l'égalité professionnelle. La pénalisation salariale reste forte (Meurs et Pora, 2019 ; Coudin *et al.*, 2019). D'une manière générale l'Index mesure mal ou pas les conséquences de la maternité.

Ainsi, pour les élus de l'entreprise **IMAGE-PE1**, la note de l'Index n'est pas suffisamment explicite. L'effet « score » masque les réalités, ce constat valant sur l'ensemble de l'Index. Il faudrait selon eux détailler pour l'affichage ces différentes composantes et en étendre la portée. Pour ce qui est précisément de l'indicateur « retour de maternité », il leur paraîtrait plus intéressant de chercher à mesurer un éventuel futur retard de carrière. Dans leur secteur d'activité (production numérique et audiovisuelle), l'organisation de l'activité en périodes de travail intenses (le « *crunch* »), peut évincer des femmes (mais aussi quelques hommes) qui ont des charges familiales. Ceci reste cependant un mode d'organisation de cette entreprise à la moyenne d'âge jeune, peut-être même une culture d'entreprise. Il est arrivé selon ces interlocuteurs qu'une femme en retour de maternité ait été dégagée de ses responsabilités antérieures, sous prétexte d'un manque de disponibilité.

La DRH de l'entreprise **SERVICE-ME** dit quelque chose de proche : *« on n'est pas parfait non plus, il y a des endroits dans la maison où il y a des différences. On en voit qu'on ne s'explique pas. On a des trucs qui sont liés à des arrêts de carrière chez les femmes, plus pour les personnes de ma génération. La maternité qui sera toujours à 6 mois d'arrêt et les congés parentaux qui ne sont jamais pris par les hommes. En tant que femme, je dis qu'on marche sur la tête à donner une augmentation systématique au retour de maternité, égale à l'augmentation salariale ! Je trouve ça d'une débilité profonde car la personne se retrouve avec une augmentation même si elle n'a été là que 3 mois. La vraie inégalité c'est que quand le petit dernier est malade, c'est la maman qui s'y colle, mais les générations changent* ». L'entreprise a 15/15 sur cet indicateur qu'elle conteste pourtant.

Ce discours montre bien la difficulté à trouver les justes mesures pour neutraliser les congés de maternité. L'Index conduit à une réelle effectivité de la loi. Néanmoins un **risque est que les actions des entreprises se réduisent à une mise en conformité avec la loi, en matière d'augmentation salariale au retour de congé maternité, sans réflexion plus profonde sur les pénalités multiples que la maternité fait peser sur les carrières féminines.**

5.5. Conclusion

Cet indicateur est certainement celui qui a enclenché le plus de **changements** dans les pratiques des entreprises, de manière à en assurer un suivi précis et à s'assurer la totalité des points. Les différentes directions des entreprises se sont montrées sensibles à cet indicateur. Le fait que son **calcul soit binaire** n'y est peut-être pas pour rien : *« comme l'indicateur 4 indique qu'à partir d'une personne [non augmentée] on est à zéro, on peut très facilement y arriver »* (**INDUSTRIE-GE1**). Nos entretiens permettent d'interroger le caractère véritablement prioritaire pour les entreprises de l'augmentation des femmes revenant d'un congé de maternité. Les mauvais résultats, les premières années, avaient plusieurs sources : tout d'abord une mauvaise connaissance et application de la loi, des pratiques RH d'entreprises laborieuses sur cette thématique ainsi que des procédures peu fiables voire dans certains cas des difficultés d'interprétation. Une spécificité de cet indicateur par rapport aux autres est qu'il est très facile de le corriger à court terme et avec des effets rétroactifs, ce qui explique en partie sa grande effectivité. Incontestablement, cet indicateur est désormais suivi de près par les directions des entreprises et impulse un mouvement de corrections. Seul indicateur à prendre en compte l'impact de la maternité sur les salaires et les carrières des femmes, sujet particulièrement bien documenté dans la littérature, il est cependant loin d'en épuiser toutes les dimensions.

6. L'indicateur des 10 plus hauts salaires (indicateur 5)

Ce dernier indicateur a une portée symbolique évidente. Il mesure le nombre de salariés femmes ou hommes sous-représentés parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations. L'enjeu est de taille car lutter contre le difficile accès des femmes aux postes de responsabilité fait partie des leviers à actionner pour parvenir à l'égalité entre les femmes et les hommes.

L'objectif de cet indicateur est d'approcher une mesure du plafond de verre, en proposant une modalité d'évaluation par les rémunérations. D'autres modalités sont possibles, comme la part des femmes dans les instances dirigeantes (Comex ou CoDir). Il s'agit donc ici d'une convention statistique parmi d'autres, ayant ses avantages et ses inconvénients. Retenir la rémunération comme critère semble plus adapté pour les petites et moyennes entreprises, dans lesquelles les équipes dirigeantes sont souvent de petite taille, et objectivement plus facile à mesurer qu'une part des femmes dans des instances dirigeantes pas toujours formalisées. Toutefois, l'hypothèse implicite qui est faite à travers cette convention basée sur les rémunérations – les postes à hautes responsabilités sont les mieux rémunérés – n'est pas toujours vérifiée comme on va le voir.

L'indicateur retient donc le nombre de femmes (ou d'hommes, si ces derniers sont les salariés du sexe sous-représenté) qui font partie des dix plus hautes rémunérations. Le barème est simple : si l'entreprise compte au moins 4 femmes parmi les dix plus hautes rémunérations, elle recevra la totalité des points (10).

Barème de l'indicateur 5

Nombre de personnes du sexe sous-représenté	Note sur 10
• 4 ou 5 salariés	10 points
• 2 ou 3 salariés	5 points
• 0 ou 1 salarié	0 point

Cependant plusieurs termes relatifs à cet indicateur sont peu précis. Le terme de rémunération n'est pas précisé. Or, pour les hauts salaires, l'importance de la part variable est telle qu'elle peut représenter la plus grande partie de la rémunération totale. De même la notion d'entreprise ici présente est une simplification. Dans des entreprises à forme complexe, les dirigeants peuvent appartenir à une entité distincte.

Breda *et al.* (2020) montrent à partir des déclarations administratives de données sociales (DADS) que les femmes sont sous-représentées parmi les dix plus hautes rémunérations. Les entreprises françaises incluent en moyenne trois femmes parmi leurs dix plus hautes rémunérations horaires en 2016. Ces auteurs précisent que ces résultats varient selon la taille des entreprises. Les femmes sont davantage sous-représentées parmi les dix plus hautes rémunérations des grandes entreprises : 22,4 % des entreprises de plus de 1 000 salariés n'ont aucune femme parmi les 10 salariés les mieux payés et seules 13 % de ces entreprises comptent au moins autant de femmes que d'hommes parmi ces salariés

les mieux payés. Les résultats de la campagne 2021 de l'Index montrent qu'un quart des répondants obtiennent 10 points et un tiers ont zéro.

6.1. Un indicateur pris avec fatalisme

Cet indicateur a été globalement peu commenté par nos interlocuteurs. Il suscite peu d'interrogations essentiellement parce que, contrairement à l'indicateur précédent, les entreprises ont le **sentiment d'avoir peu de prise sur l'objet mesuré**, en raison du temps nécessaire pour agir sur cette dimension (**RESTAUCOLL-GE**). Comme le disent des responsables de l'entreprise **INDUSTRIE-GE1**, « *les changements se font nécessairement sur le temps long* » ou encore **METALL-PE**, « *l'indicateur est pénalisant car il ne change qu'avec le temps, au-delà du court terme* ».

Il en ressort un sentiment de **fatalisme** perçu dans plusieurs entreprises. Le vivier des fonctions les mieux payées se fait à partir des métiers ou fonctions où prédominent les hommes ce qui limite le champ des possibles, ou renvoie à des leviers externes à l'entreprise. « *On aura toujours 0 sur ce dernier indicateur, compte tenu de la spécificité de ce métier. Nos compétences clés sont détenues par les hommes* » (**NUMERIQUE-GE1**). Une société de transport (**TRANSPORT-PE)** obtient une note de 5/10. Sa population de cadre est issue des métiers de la conduite, majoritairement masculine. L'entreprise poursuit des efforts pour favoriser les candidatures de femmes. Le seul levier perceptible par les dirigeants repose sur la chambre professionnelle régionale et les groupes de transport de voyageurs pour promouvoir les métiers du transport auprès des femmes.

Un autre argument, énoncé par deux entreprises **(NUMERIQUE-GE1** et **METALL-GE1)** qui ont en commun d'être des filiales de groupes américains, est qu'elles ne maîtrisent pas le recrutement des postes sur les plus hautes fonctions. C'est la direction aux États-Unis qui décide et les dirigeants ne sont pas sensibles à cet argument. Ceci exprime une forme d'**impuissance** à gérer cet état de fait. « *Par contre pour les plus hauts salaires on ne peut rien faire. On ne gère pas. On a deux femmes mais on ne peut rien faire. Nous sommes un groupe américain et ils ne veulent rien savoir, même si c'est la loi »* (**METALL-GE1**).

Dans le rapport à la donnée produite c'est-à-dire la valeur finale de l'Index, ce fatalisme se concrétise parfois par **une mise à l'écart de cet indicateur.** L'indicateur 5 est laissé de côté, dans une sorte d'impasse volontaire étant donné le temps long pour corriger l'indicateur. Des entreprises disent ainsi qu'elles sont notées sur 90 et non sur 100, et apprécient donc la note obtenue à partir de ce nouveau dénominateur.

> *« Nous clairement on est notés sur 90 sur les trois sociétés [du groupe], parce qu'on n'a pas de femmes sur les 10 plus gros salaires. Donc on est à 82, 84, 89 sur 90, ce qui est des résultats heu… (…) ce n'est pas près de changer, on n'aura pas de femmes dans les prochaines années sur les 10 plus gros salaires c'est clair et net, parce qu'on n'a pas de femme sur ces postes de responsabilité là (…). Donc en gros voilà, à partir du moment où on dit qu'on est noté sur 90, nous on est bons. Mais pour avoir des femmes sur les postes à fortes responsabilités, faut qu'on bosse sur la promotion. Et c'est là où c'est complètement aberrant de se dire qu'on a 0/10 sur le dernier indice alors qu'on a tous les points sur la promotion. Donc ce n'est pas logique, donc le mode de calcul n'est pas bon en fait* » (**COMMERCE-GE1**).

De leur côté, deux entreprises très féminisées, qui exercent dans les activités du social et de l'aide à domicile, expriment leur surprise et leur incompréhension de se voir attribuer une mauvaise note à cet indicateur en raison d'un manque d'hommes dans les plus hautes rémunérations. L'entreprise d'un groupe d'action sociale (**SOCIAL-GE**) avec un CA uniquement féminin, chose rare en effet, obtient une mauvaise note car les hommes y sont insuffisamment présents, ce qui est selon le DRH un paradoxe : « *Si on prend le cas de cette entreprise [une grande entité du groupe], si on considère que l'Index a été mis en place parce qu'il y a un problème sur la place d'égalité salariale, si on estime que les femmes sont moins bien payées globalement et qu'on veut lutter contre cela avec un Index comme celui-là, alors on a un indicateur 5 qui prône l'égalité dans les plus hautes rémunérations, et si moi j'en ai 10 [femmes] et ça me donne un indicateur pourri… mais ça s'explique, si on n'a rien à cacher et qu'on peut faire de la pédagogie, ça ne me pose pas de problème. Ça n'est pas un mauvais outil, mais n'importe quel outil peut être mal utilisé* ». Une autre entreprise, **AIDEDOM-PE2,** a obtenu 5/10 avec 7 femmes et 3 hommes dans ses 10 plus hautes rémunérations (tous dans les services administratifs). Cette évaluation qualitative est sensible aux départs et arrivées. Il y aura l'an prochain 4 hommes et 6 femmes en raison d'un changement de poste.

Les propos d'une DRH illustrent les difficultés du choix de l'indicateur de mesure signalé plus haut. Dans son entreprise, **NUMERIQUE-PE,** le salaire dépend essentiellement de l'ancienneté. On compte 4 femmes et 6 hommes dans les plus hautes rémunérations. L'entreprise a obtenu 10/10 deux années de suite. Le calcul de l'indicateur 5 donne l'image de femmes bien représentées dans le top 10 du point de vue des niveaux de rémunération, alors que les femmes se situent moins souvent sur les postes à responsabilité. Seulement 25 % des postes de managers sont occupés par des femmes et l'Index ne prend pas en compte cette dimension. « *Les postes à responsabilité ne sont pas pris en compte, la plus haute rémunération c'est bien mais vous n'êtes pas obligé d'avoir beaucoup de responsabilités* ». Pour elle, l'objectif serait de mieux rendre compte de la répartition du pouvoir dans les entreprises. L'entreprise affiche une volonté d'avoir 50 % de femmes et 50 % d'hommes parmi les managers en 2023, mais la DRH déplore le manque d'un plan d'action « *concret* » pour faire bouger les lignes. « *Aujourd'hui entre le discours et les actes moi je suis un peu perdue je l'avoue. S'il n'y a pas, à un moment, une politique de quota ou une politique de … pousser plus de CV de femmes… de faire quelque chose, un truc qui peut être perçu comme discriminant, de toute façon on est obligé de faire des discriminations à un moment pour rétablir une certaine égalité* ». Ces propos rejoignent ceux vus plus haut de la difficulté à mener des actions effectives en la matière.

Une seule entreprise témoigne d'une possibilité d'agir sur cet indicateur. **TOURISME-GE** a vu son indicateur 5 évoluer positivement de 5/10 à 10/10. « *Il y a eu un travail qui a été fait pour avoir un nombre quasi égal* ». L'Index a été un « *alerteur* », « *là ça a servi* ». Une femme a été promue, permettant de passer de 3 femmes dans le Top 10 à 4 femmes. La direction a repéré ce seuil minimal et veille désormais à ce que ce nombre de 4 femmes soit stable. La responsable a d'ailleurs vérifié que la pyramide des âges permettait cette stabilité au moins dans le court terme. Cet indicateur reste ambigu : « *on nous interdit d'être discriminant dans nos recrutements mais on nous pousse à l'être un peu quand même* » (directrice des ressources humaines). Dans son récent accord Égalité, cette structure associative s'engage à renforcer le positionnement des femmes dans les métiers/emplois majoritairement occupés par des hommes, et inversement. En cas de création de poste ou de poste laissé vacant, et à candidatures équivalentes, l'entreprise veillera à ce que la décision d'attribution du poste tienne compte des éventuels déséquilibres constatés dans le métier ou l'emploi concerné. Des

indicateurs de suivi ont été définis. Un objectif est notamment de maintenir l'équilibre hommes-femmes sur les postes de cadres (égal à 50 % en 2020).

6.2. Conclusion

Une réflexion s'est récemment engagée pour ajouter un indicateur à l'Index mesurant la part des femmes dans les cadres dirigeants, permettant de compléter cette approche de l'indicateur 5. Cet indicateur s'inspirerait de la loi Copé-Zimmerman de 2011 qui a fixé des quotas de femmes dans les conseils d'administration avec des paliers temporels. Le même principe pourrait être retenu.

L'indicateur 5 est pris dans une lecture fataliste, mais qui a le mérite d'interroger les pratiques de recrutement, de promotion, de gestion des carrières et d'attribution du pouvoir dans les entreprises. Le problème de l'Index en tant qu'indicateur synthétique, et de son seuil placé à un niveau de 75/100, est qu'il autorise une relation opportuniste et passive au chiffre. Ainsi plusieurs entreprises entérinent-elles le fait qu'elles n'auront jamais les points sur cet indicateur.

Notons ici un point commun entre cet indicateur 5 et l'indicateur 4 sur les retours de maternité. **Contrairement aux indicateurs 1, 2 et 3 qui relèvent d'un calcul complexe rendant parfois le résultat opaque pour certains de nos interlocuteurs et l'interprétation complexe comme on a pu le signaler, ces deux derniers indicateurs sont largement plus simples à interpréter.** L'indicateur 4 est binaire : l'entreprise obtient soit la totalité des points, soit zéro. La conception et le barème de l'indicateur 5 sont également faciles à saisir, avec un palier intermédiaire de 5/10. Les entreprises se repèrent aisément dans ce système de notation. Les trois premiers indicateurs, par leur gradualité et leurs interrelations, mais aussi leurs effets de seuils et de pondération, sont beaucoup moins propices à une lecture simple et tranchée.

Par cette convention de notation, ces deux indicateurs se rapprochent donc, permettant de sensibiliser les entreprises sur leurs pratiques RH dans le domaine des retours de maternité et sur l'accès aux plus hautes fonctions. En revanche leur **temporalité** est différente. L'indicateur 4 a favorisé une mise en adéquation rapide et efficace de nombre d'entreprises, passant parfois par des mesures correctrices rétroactives dans les premières années de publication de l'Index. Par contraste, l'indicateur 5 apparaît parfois inaccessible et sa correction se situe dans le temps long. Ces deux indicateurs ne présentent pas de difficulté d'appropriation et d'interprétation ; cependant, au regard des résultats publiés sur le site du ministère, ces deux indicateurs sont les plus pénalisants. Pour l'indicateur 5, seul un quart des entreprises ont une quasi-parité dans les 10 plus grosses rémunérations et 43 % des entreprises de plus de 1 000 salariés ont moins de 2 femmes dans les plus hautes rémunérations. Ces indicateurs sont, d'autre part, extrêmement sensibles, aux outils de gestion (il suffit d'un « oubli » d'une augmentation de femmes en retour de congé de maternité) ou à la démographie d'entreprise (par exemple, un départ parmi les postes les plus rémunérés) pour qu'une entreprise perde des points d'une année sur l'autre.

7. Quels effets de l'Index dans les entreprises ?

Introduisons cette dernière partie par un exemple. Une responsable des ressources humaines d'une petite entreprise de commerce en ligne (**NUMERIQUE-PE**) s'avoue heureuse mais aussi décontenancée par le résultat de leur Index, en forte augmentation de 85 à 94/100 entre l'Index 2020 et 2021 : *« là ce qu'il se passe, c'est comme on a 94 %, bah on est content, on n'a pas grand-chose à faire d'un point de vue purement légal* ». Quel est donc l'effet d'un Index à 50, 90 ou 100/100 sur une entreprise ?

Nous nous intéressons dans cette partie aux effets de l'Index sur les politiques d'entreprise comme dernier axe d'évaluation du cahier des charges de cette étude, intitulé « Insertion et ajustements de la politique en matière d'égalité femmes-hommes ». Il était notamment demandé par la Dares de « décrire dans quelle mesure, du point de vue des acteurs, la publication annuelle de l'Index s'intègre ou pas dans la politique en matière d'égalité professionnelle portée jusqu'à présent dans l'entreprise et comment elle est susceptible d'infléchir cette politique ».

Cette idée d'« infléchir » des politiques existantes est centrale dans l'équipement des entreprises en matière d'égalité professionnelle. L'Index est vu comme un outil de transformation. Sa théorie d'action est fondée sur une démarche contraignante (obligation de mesurer, de publier le chiffre ; existence de sanctions possibles) sur le registre du droit, mais aussi sur une logique davantage cognitive ou symbolique, le chiffre étant censé avoir des effets stratégiques. D'un point de vue théorique, nous nous plaçons ici dans les travaux de la sociologie de la quantification, interrogeant la construction et les effets des chiffres en matière d'action publique. Ces travaux ont montré que l'acte de quantifier n'est pas neutre. Il engage des conventions spécifiques de mesure, en particulier au sujet, d'une part, de ce qui sera caractérisé et dénombré et de ce qui ne le sera pas et, d'autre part, au sujet de l'acte de la mesure à proprement parler (Desrosières, 2008). Ce terme de convention montre que l'indicateur n'est pas qu'une question technique mais aussi une question sociale. L'Index se fonde ainsi sur un grand nombre de conventions : choix des items, méthodologies de calcul, modalités de collecte du chiffre, modalités de présentation des résultats, etc. Ce choix de l'Index a été réalisé alors que le terme d'égalité professionnelle est lui-même large et que le calcul de l'égalité salariale est complexe et technique, avec plusieurs options disponibles (Marie et Mochel, 2016), renvoyant à des représentations différentes mais aussi à des résultats différents. Le « pourcentage » obtenu va varier selon le choix de l'instrument de mesure. Différentes formulations sont toutes « valables » puisqu'elles renvoient à des conventions constitutives[13].

Nous nous inspirons ici plus particulièrement de travaux récents (Chappe, 2017 ; Coron, 2020) qui ont interrogé l'impact des outils de quantification de l'égalité professionnelle sur les acteurs des entreprises. Eux-mêmes se placent dans des travaux de sociologie de la gestion qui ont étudié la « performativité » des outils de quantification. L'idée théorique est que l'acte d'objectivation statistique peut avoir une capacité transformationnelle. Comment l'Index contribue-t-il à infléchir les politiques d'entreprise ?

[13] Chappe V.-A., « Les indicateurs ne peuvent se substituer à une réelle politique d'égalité professionnelle », *Le Monde*, 9 mars 2018

7.1. Une problématique liée à la performativité de l'Index et des outils de quantification de l'égalité

La notion de performativité est issue de la philosophie du langage et de travaux en communication (Austin, 1962). Elle était associée aux « actes de langage » : certains énoncés sont capables de transformer le réel conformément à l'énoncé prononcé et non pas seulement de le décrire. C'est pourquoi on peut distinguer une fonction « *constative* » d'un énoncé, décrivant la situation, d'une fonction « *performative* », entraînant potentiellement des actions. Les sciences de l'organisation ont proposé de parler d'« actes de calcul » : l'usage d'un indicateur peut dépasser le simple fait de poser un constat et conduire à des transformations (Fauré et Gramaccia, 2006).

Cette approche théorique permet d'éclairer le principe clé sous-jacent à l'Index de l'égalité professionnelle, à savoir le recours par l'action publique d'une mesure chiffrée avec une visée de changement de la réalité. Elle s'inscrit dans de nombreux travaux ayant étudié le rôle des indicateurs et du gouvernement par les nombres ou par les instruments (Lascoumes et Le Gales, 2012). Un ouvrage récent fait précisément le point sur les pratiques de quantification de l'égalité en vue de produire du changement (Blanchard et Pochic, 2021).

L'emploi d'indicateurs se situe en effet dans une théorie du changement : par le fait de calculer tel ou tel objet statistique, les acteurs sont incités à réaliser des transformations. Le rapport de l'Igas (Marie et Mochel, 2016) se plaçait ainsi dans cette approche. Ce rapport souligne la cohérence séquentielle d'une politique de suppression des écarts de salaires entre les femmes et les hommes. Cette séquence est la suivante : constater ces écarts à l'interne de l'entreprise, afficher ceux-ci dans le domaine public, expliquer les sources de ces écarts et isoler le cas échéant une part non expliquée, porter un jugement pour savoir si ces raisons sont justifiées ou pas, mettre en œuvre des mesures efficaces et durables tendant à supprimer ces écarts injustifiés.

Ceci peut passer par deux logiques, que l'on va dire « rationnelle » ou « symbolique » (Bouleau et Deuffic, 2016). Dans une logique *rationnelle* de l'action publique, l'indicateur s'inscrit dans une démarche directe. Le fait de devoir produire le chiffre oblige à un temps d'analyse. De celle-ci découle une mesure de l'enjeu traité et – possiblement – une solution en termes de politique publique. L'évaluation chiffrée d'une situation, l'obtention d'un résultat mesuré, conduisent à orienter l'action. Dans une logique plus *symbolique*, l'orientation est moins d'infléchir directement le cours de l'action, que de passer par une prise de conscience des acteurs. Le fait de publiciser une information par le biais d'un indicateur est supposé avoir des effets sur la conscience des acteurs, sans qu'il n'y ait forcément un temps d'analyse préalable. C'est par exemple le cas des méthodes de classement, *ranking* ou palmarès (Bruno et Didier, 2013) : une mauvaise place dans un classement peut inciter à des actions correctives. Le temps de l'analyse peut venir dans un second temps.

Dans le domaine de l'égalité professionnelle, l'idée que les outils de gestion peuvent avoir une puissance performative n'est pas récente. Il s'agit de « *compter pour agir* » (Le Breton et Aggeri, 2018). L'histoire des politiques d'égalité professionnelle souligne l'importance de la quantification et de ses usages. Les acteurs ne sont pas en effet passifs face au chiffre. Au contraire, ils le produisent et le mettent en forme, par une série d'actes et de décisions plus ou moins techniques. En considérant pleinement le rôle des acteurs comme des « actants », la sociologie de la quantification invite à regarder comment les cadres de mesures sont mobilisés, discutés, modifiés, et comment ils renforcent

les pouvoirs des individus. Toutefois, la notion de performativité pourrait laisser penser que les instruments de mesure modifient les choses « sans que les ressorts de ce processus n'aient besoin d'être cadrés ou prédéfinis, comme si les données numériques parlaient et agissaient d'elles-mêmes, sans nécessité de médiation et de porte-parole » (Chappe, 2017). Pour dépasser cette illusion, l'auteur propose de considérer également l'« agentivité » des outils, pour insister sur le rôle des agents. Il s'agit de **comprendre par quels mécanismes l'indicateur peut conduire les acteurs à agir.** Comme l'ont montré différents travaux, le chiffre peut être un moyen pour que les normes juridiques soient effectives au sein des organisations (Espeland, 1997 ; Merry, Davis et Kingsbury, 2015 ; Bessy, Delpeuch et Pélisse, 2011), ce qui peut être perçu aussi comme une nouvelle modalité de management public (Bruno, 2015).

Chappe (2017) se base sur une analyse sociohistorique du rapport de situation comparée (RSC) : conçu comme un tableau de données à respecter, il est censé avoir des vertus de diagnostic, d'aide à la décision et d'appui à la négociation. Il pousse les acteurs du dialogue social à agir, dans une logique de décentralisation des relations professionnelles au niveau de l'entreprise, et dans une représentation de l'entreprise comme lieu de l'égalité réelle. Pour l'auteur, le RSC oscille dans son histoire entre deux approches, une approche *performative* (cet outil va, en quelque sorte, changer de lui-même les choses) et une approche plus *dialogique* (un appui aux acteurs).

Cette lecture en termes de performativité est donc d'une grande utilité pour interroger les effets de l'Index sur les politiques d'entreprise. Quelle place prend l'Index parmi les mécanismes habituels de production d'une démarche sur le sujet de l'égalité professionnelle dans les entreprises ? Comme cela a été dit à plusieurs reprises, les trajectoires d'égalité professionnelle sont très variables d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons ainsi reprendre la « théorie d'action » de l'Index, en mettant en avant les formes de médiation possibles. Selon cette modélisation théorique, l'Index est censé modifier les politiques d'entreprise : autrement dit, le calcul du chiffre produit des effets sur l'égalité professionnelle dans l'entreprise. Cela peut passer par différents canaux : une *meilleure analyse de la situation* ou un renforc*ement du niveau de connaissance des acteurs* – les représentants du personnel par exemple, mais aussi de la direction, qui bénéficieraient alors d'un meilleur outil de diagnostic (effet cognitif) ; la *menace de sanction* (effet incitatif) ; les *effets de classement,* par rapport aux autres entreprises et les communications afférentes (*effet comparatif*) ; ou des effets plus différés, passant par une meilleure *sensibilisation* des acteurs, voire un *renforcement de la capacité de négociation* de certains acteurs (effet symbolique et / ou politique), etc.

7.2. L'Index, un outil de connaissance et d'action ?

Nous proposons ci-dessous un **essai de classement** des entreprises de notre échantillon, au regard des effets variés de l'Index. Il ne s'agit pas à proprement parler d'une typologie, dans la mesure où on n'utilise pas une méthode systématique de positionnement des entreprises au regard de certaines variables les décrivant ; le positionnement de certains cas d'entreprise peut d'ailleurs être incertain puisqu'à la frontière de deux classes. Toutefois, ce classement considère certaines caractéristiques d'entreprises, qui nous semblent importantes de souligner, quand il s'agit de décrire comment les entreprises s'emparent de ce nouvel outil. L'Index produit alors des effets variés sur les entreprises, à la fois en nature et en intensité.

Dans un premier cas de figure, nous avons repéré des situations où l'Index s'intègre dans les discussions sur l'égalité et au dialogue social préexistant. **Pour certaines de ces entreprises déjà bien équipées en matière d'égalité, la valeur ajoutée de l'Index est certes réduite mais on peut cependant repérer des effets**, pouvant aller jusqu'à des corrections dans la manière d'analyser et de traiter certaines données de ressources humaines (par exemple, les retours de maternité). Pour le moins, l'Index s'intégrera dans les outils de gestion déjà existants. Pour d'autres entreprises, souvent les plus grandes, l'Index n'est **pas considéré comme un instrument utile** à leur gestion de l'égalité, puisque jugé moins performant que les outils préexistants.

Dans un second cas de figure, le sujet de l'égalité professionnelle a été peu investi dans la trajectoire de l'entreprise. Pour certaines entreprises, **l'injonction à produire l'Index peut avoir des effets réels : il devient un outil de gestion**, invitant à analyser les inégalités professionnelles telles qu'elles sont définies par l'Index, et conduit à des actions dans certains des domaines couverts par la mesure. Pour d'autres entreprises, souvent les plus petites, les entretiens témoignent d'une forme **d'indifférence** à l'Index. Pourtant mal couvertes en termes d'égalité professionnelle, elles restent hermétiques à la logique du chiffre et se placent davantage dans une critique de sa pertinence. L'Index est alors avant tout produit dans un souci de **conformité**.

1) L'intégration de l'Index à des politiques d'égalité anciennes et outillées

Plusieurs cas d'entreprises de l'échantillon sont caractérisés par des trajectoires de prise en compte de l'égalité anciennes, s'appuyant sur des outils de gestion et d'action avancés. Ces entreprises ont des accords sur l'égalité régulièrement revus et le dialogue social est outillé. Des commissions « Égalité » se tiennent et préparent les débats au CSE ou auparavant au CE. Des interlocuteurs ont une connaissance élevée du sujet que ce soit au sein de la direction ou des représentants du personnel. Ils ont une vision précise de l'Index. Celui-ci est alors un outil *en plus*, extérieur et imposé, alors que les entreprises concernées se sont déjà dotées de leurs propres outils.

a) Une valeur ajoutée réelle de l'Index mais relativement réduite

La qualité statistique de l'Index est interrogée au regard de ces autres outils créés par les entreprises et relativement performants pour mettre en œuvre et contrôler leur politique en matière d'égalité. **L'Index va être retraduit dans ces politiques dans le sens d'une certaine logique de performance** : il

s'agira de faire en sorte que le score traduise effectivement les actions réalisées dans le domaine. Nous pouvons ici commenter quelques cas représentatifs de cette **réinternalisation de l'Index**.

Le cas de cette grande entreprise industrielle (**METALL-GE2**) est représentatif de ce **souci de « managérialiser » l'Index,** c'est-à-dire d'en contrôler les effets et son exogénéité. La production de la note y est faite pour une quinzaine de filiales, de manière centralisée au niveau du groupe. Le responsable de la direction, au sein du service des rémunérations, explique que l'entreprise centralise le calcul de façon à assurer une certaine cohérence. Il précise que les notes sont le reflet de la politique volontariste menée au niveau du groupe. Depuis 2007, la question de l'égalité professionnelle est traitée de façon rigoureuse, dans cette entreprise fortement masculine (15 % de femmes), insiste une représentante des salariés (FO), secrétaire du CSE-C et secrétaire de la commission Égalité professionnelle. Différentes mesures sont mises en œuvre au travers d'accords Égalité : des corrections des inégalités salariales, via des enveloppes de rattrapage ; une politique de carrière visant les « talents féminins » ; une attention particulière pour recruter des femmes dans les centres de formation de l'entreprise, etc. Pour les derniers résultats publiés en 2021 concernant les données de l'année 2020, les Index sont compris entre 79 et 97. L'indicateur 1 (calculé en tenant compte d'un seuil de pertinence réduit à 2 %) est supérieur ou égal à 38/40 pour la majorité des filiales, les indicateurs 2 à 4 sont au maximum pour l'ensemble des structures, sauf pour une d'entre elles (hors cas de non calculable), mais l'entreprise affiche en revanche 0/10 au dernier indicateur 12 fois sur 14. C'est le résultat d'une histoire de la domination des hommes sur les plus hauts postes dans cette entreprise très masculine, reconnue comme telle aussi bien par la direction que par la représentante salariée.

Pour la première année de production (Index 2019), les notes variaient de 64 à 93. L'Index a alerté sur une application incorrecte de la loi concernant les retours de congé maternité, dans la filiale notée 64/100. Cela s'est traduit par un rappel exercé par la direction du groupe vers la responsable RH de la structure concernée. L'Index peut donc inciter à faire des **corrections dans les processus de traitement des ressources humaines**. Il est plus globalement considéré dans une **stratégie managériale visant à afficher une performance**. Le responsable de la direction détaille le cas de cette filiale non conforme selon l'Index : « *Pour cette filiale le message est simple. On a vérifié que pour la prochaine campagne, ils seront au maximum. C'est la cible. Il suffit de mesurer l'indicateur et de regarder le nombre d'hommes, de femmes, qui ont eu une augmentation* ». Il évoque ouvertement des stratégies centralisées visant à contrôler les chiffres produits et – éventuellement – à les optimiser, de façon à faire prévaloir leur politique interne sur la mesure exogène.

> *« On sait que ce qu'on fait est bien d'un point de vue politique. Il est hors de question qu'un indicateur donne une mauvaise image. (…) Il y a un indicateur : si pour l'atteindre, on doit faire une augmentation de plus à une personne, on la fait et on ne se pose pas de question. Même si un indicateur plus intelligent nous permettrait de passer du temps sur d'autres sujets. (…) La base, c'est : est-ce que notre politique est bonne ? Avec ou sans indicateur, on avait déjà cette politique. S'il y a un indicateur et que celui-ci peut fausser certaines choses, on va appliquer l'esprit de l'indicateur, qui peut parfois être différent de l'esprit des lois Égalité hommes-femmes, ou de ce qu'on cherche à faire »* (directeur des rémunérations, **METALL-GE2**).

Dans une vision assez proche, la représentante syndicale estime que le groupe est relativement bien doté sur les questions d'Égalité entre hommes et femmes. Tenant compte de ces investissements historiques, elle ne souhaite pas que les indicateurs de l'Index deviennent la norme pour les accords

d'égalité professionnelle : « *je dirais qu'il ne faut pas que cela enlève les autres indicateurs* » en se référant à ceux de la BDES, qu'elle a pris l'habitude de regarder.

Le chiffre, produit par cette injonction légale, ne doit pas donner une image contraire à la politique conduite. Toutefois les notes restent fragiles, notamment quand elles sont comparées entre des filiales de taille différente. Et tous les aléas statistiques ne peuvent être contrôlés, ce qui incite à un travail d'**anticipation sur la production du chiffre**.

Cette même situation est également décrite dans une entreprise bancaire de taille intermédiaire (**FINANCE-ME**). Elle dispose d'outils de suivi précis, mais sa taille moyenne l'expose à des effets de seuil (le risque de variations fortes du résultat, issues de modifications de la taille de petits groupes d'individus). Comme pour la précédente entreprise, le dialogue social est ancien et instrumenté. Le CSE suit avec intérêt la question de l'Égalité Hommes / Femmes dans cette entreprise quasiment paritaire (55 % d'hommes), mais où existe un « plafond de verre » (le top management est fortement masculin) et des « parois de verre », pour reprendre une expression formulée par la direction (l'usage de ce terme pouvant signifier un certain niveau de réflexion de la part du management). Les deux syndicats ont signé, il y a trois ans, un accord Égalité, qualifié aujourd'hui de « *révolutionnaire* » par le secrétaire du CSE (CFDT). Cet accord est marqué par une volonté de mettre en place des outils de quantification pertinents et utiles. Cet accord a été renégocié dernièrement. L'introduction de l'Index a conduit les partenaires sociaux à redéfinir le choix des indicateurs calculés en interne, afin de mieux s'ajuster à la convention de mesure de l'Index. De plus, les modalités de mise en œuvre et les montants des enveloppes de rattrapage salarial (mesures déjà incluses dans le précédent accord) ont été revus à cette occasion. Elles sont désormais conditionnées au respect d'indicateurs stricts, dans le cadre des politiques d'augmentation individuelle (stricte égalité entre femmes et hommes en nombre pour les augmentations individuelles ; respect des mêmes augmentations moyennes entre les femmes et les hommes ; taux de distribution pour les hommes et les femmes de la perception d'une rémunération variable), autant de mesures qui témoignent d'un usage approfondi des outils statistiques dans l'entreprise.

L'Index a progressé de 87 points (Index 2019) à 93 points (Index 2021). Toutefois la direction et les élus sont conscients des nombreux « *effets de bord* » statistiques, expression utilisée par un responsable interrogé, synonyme d'effets de seuil. L'Index a néanmoins été intégré dans le pilotage de l'égalité. Il constitue un outil de plus de ce pilotage, même si de sérieux débats ont lieu sur la signification du chiffre. Le calcul de l'intéressement se réfère d'ailleurs aujourd'hui en partie au résultat de l'Index. C'est une façon de sensibiliser l'ensemble de l'équipe à ces enjeux. Cela a été validé par les partenaires sociaux dans la signature d'un accord d'intéressement[14]. **L'Index est ici réinternalisé dans une politique de l'égalité déjà fortement quantifiée.**

C'est enfin aussi le cas pour un autre établissement bancaire de l'échantillon (**FINANCE-GE**). Les partenaires sociaux de l'entreprise y ont fondé leur politique d'égalité sur un usage du chiffre. Dans cette perspective, l'Index est vu par la direction comme un indicateur imparfait, en comparaison avec les méthodes utilisées. Il est aussi vu comme un indicateur biaisé par les représentants des salariés. Cependant, l'Index fait maintenant partie intégrante du dialogue social. **Les représentants se sont**

[14] Le calcul intègre des critères « RSE » en plus de critères financiers et d'activité. 20 % de la formule se composent de critères RSE (empreinte carbone, Index égalité et formation des collaborateurs à la « culture risque »). L'Index contribue pour 5 % du critère global RSE.

fortement approprié l'Index. Ils remettent en cause le chiffre produit par la direction, au regard de leurs propres outils de mesure de l'inégalité salariale. Les précédents indicateurs, utilisés dans la base de données économiques et sociales, sont jugés plus précis et permettent une meilleure lecture des inégalités. Ce cas d'entreprise est particulièrement intéressant car il relate une dispute entre la direction et les représentants du personnel sur la méthodologie de calcul de l'Index, ainsi que sur l'analyse et la publication de ces résultats.

Un avis intersyndical (CGT, CFDT) a ainsi été lu lors d'un CSE en début d'année 2020, précisant les éléments suivants :

> *« Concernant les écarts de rémunérations entre hommes et femmes :*
> *Que l'on prenne,*
> - *les cadres par classification et par tranche d'âge,*
> - *la population globale rapportée à la masse salariale globale (méthode classification)*
> - *la population globale rapportée à la masse salariale globale (méthode CSP),*
>
> *l'écart moyen des rémunérations semble donc bien s'établir autour de 26 % en défaveur des femmes sur les items retenus par l'administration.*
> *Le CSE conclut qu'il existe des disparités considérables dans les rémunérations entre hommes et femmes à la FINANCE-GE, qui ne résistent pas à l'analyse précise des situations.*
> *(…) Cet index n'est qu'un outil, visant à masquer par des systèmes de filtres et de pondérations, les disparités de rémunérations en défaveur des femmes et éviter aux entreprises d'entreprendre l'indispensable travail de mise à niveau, qu'exigerait une volonté réelle de diminution puis de disparition des discriminations.*
> *Et à ce titre, le document de la FINANCE-GE est un excellent exemple puisque, partant de 26 % d'écarts de salaires en défaveur des femmes, il arrive à afficher un score d'écart de 2,5 et un total de points de 37/40 pour la seule partie des rémunérations.*

Cet avis du CSE de **FINANCE-GE** concrétise la controverse sur le chiffre. Sa tonalité, portant spécifiquement sur le calcul de l'index, est fortement critique : « *jackpot* » pour la direction, « *méthodes de dissimulation contenues dans cet index* », « *résultats malhonnêtes* », « *méthodes d'analyse faussées* », etc. Le CSE recommandait même dans cet avis à la direction de ne pas communiquer sur la note obtenue cette année (97/100). « *Le CSE FINANCE-GE rappelle par ailleurs qu'il n'a accepté d'être consulté lors de la mise en place de l'index en 2019, que sous l'engagement répété de la direction, que très rapidement les analyses des disparités de rémunérations se feraient sur des critères plus fins et plus pertinents. Le CSE FINANCE-GE indique donc que la direction serait prise en flagrant délit de malhonnêteté et d'insuffisance, si elle utilisait cet index pour communiquer et s'exonérer du nécessaire travail de mise à niveau des rémunérations de nos 600 collègues femmes ».*

Ce débat porte donc sur l'écart existant entre les excellentes notes des Index 2019 à 2021 de l'entreprise (respectivement 96, 97 et 96/100) et des mesures réalisées par le CSE, aidé d'un expert-comptable, conduisant à l'évaluation d'un écart salarial global de 26 %. Comme l'explique le secrétaire du CSE, la stratégie de contestation a changé depuis cet avis. Il ne s'agit plus de contester la méthode de calcul utilisée par l'employeur (celle-ci semble conforme, même si le tract parlait de malhonnêteté), mais de contester directement l'Index lui-même : « *la manière de calculer, adoptée par la banque, n'est pas contestable, mais c'est l'outil lui-même qui apparaît vicié et orienté à la base* ». Dans ces stratégies d'appropriation, l'Index devient **un enjeu de pouvoir** entre direction et syndicats, conduisant à un

contrôle strict des actions d'égalité professionnelle dans cette entreprise mixte (52 % de femmes). Le chiffre permet alors le contrôle de l'action. Le CSE ne saurait se féliciter de cette note, alors que ce sont bien « *402 femmes (sur 601), qui apparaissent comme moins bien rémunérées que leurs homologues hommes, dont 315 chez les cadres* » (extrait de l'avis intersyndical). Devant cette prévalence de la question de l'égalité, les négociations annuelles obligatoires ont récemment convenu d'un doublement de l'enveloppe de rattrapage, pour corriger les écarts de salaire (de 50 000 à 100 000 €). Les élus font cependant valoir dans leurs échanges avec la direction, que ce montant ne va pas suffire à réduire les inégalités avant plusieurs dizaines d'années. Cet horizon est nié par la direction. Au final, cette étude de cas illustre un **usage véritablement cognitif (l'outil comme outil de connaissance) de l'Index, qui se déploie dans des jeux de pouvoir entre partenaires sociaux et direction.**

Ces différents cas d'entreprises témoignent donc d'une **volonté préexistante de quantifier l'égalité pour agir**. Dans ces cas de figure, **l'Index est vu comme une injonction extérieure, s'ajoutant aux outils déjà existants, et qu'il s'agit surtout de réinternaliser**. Il peut conduire à modifier certaines actions (cas emblématique de la loi sur le retour de maternité), à interroger les politiques d'égalité, ou à les contrôler dans un objectif de performance. L'échantillon comprend d'autres cas de grandes entreprises très équipées, non commentés ici (mais présentés *supra*), qui pourraient également s'intégrer dans cette catégorie (par exemple **SERVICE-GE2**). Les entreprises considérées ci-dessus se distinguent par un niveau d'avancement de la politique d'égalité, mais également du dialogue social sur le sujet. L'Index conforte, dans certains cas, les politiques en place, et dans d'autres cas, il incite à ouvrir un espace de dialogue sur les actions à conduire, sur leur pertinence ou efficacité. Cependant les effets du seul Index sont limités. Même s'il est pleinement pris en compte dans la conduite des politiques et dans le dialogue social, sa valeur ajoutée nette est réduite, étant donné l'existence préalable de nombreux outils de quantification dans ces entreprises. Il ne fait donc office ni de diagnostic, ni de révélateur, car ces instruments existants jouaient déjà parfaitement ces rôles, à l'exception notable de l'application de la législation sur les augmentations au retour de maternité pour plusieurs entreprises.

b) De grandes entreprises où l'Index n'est pas jugé comme un instrument utile

Les cas de figure développés ci-dessous contrastent avec les cas précédents, car ils décrivent des entreprises où l'Index peut être **déconsidéré**. Il n'est pas perçu comme un outil de gestion, mais est reçu comme une contrainte administrative supplémentaire sans valeur.

De nombreuses grandes entreprises se placent dans cette position, qui peut être accentuée par le fait que les entretiens sont réalisés avec une équipe mandatée par le ministère du Travail. Nos entretiens ont donc pu être utilisés comme une possible caisse de résonance en direction de l'État central, pour faire remonter la critique d'une absence de plus-value de l'Index.

Ces grandes entreprises sont dotées de services importants de Ressources humaines, voire dans certains cas de missions « Égalité » (ou fondues dans un service « Diversité »), et sont antérieurement pourvues d'outils nombreux sur le sujet : accords, bases de données accessibles, historique d'échanges et d'actions. Cependant, contrairement aux entreprises classées dans le groupe précédent, **elles**

n'internalisent pas ou très peu l'Index ; au contraire elles le laissent dans une certaine extériorité en condamnant sa faible utilité ou plus-value.

La critique est en particulier fortement apparue lors des entretiens réalisés suite à la première obligation à produire l'Index (en 2019). Elle porte d'abord sur le temps nécessaire pour produire l'Index, qui est vu comme une **obligation administrative sans plus-value**, déconnectée du fonctionnement réel de l'entreprise. « *Nous faire ch… pendant 1,5 mois pour avoir ça… c'est du foutage de gueule. On produit des rapports. Ce qu'on fait, c'est un rapport de DRH depuis son 5e étage* » (DRH de **SANTÉ-ME1**). On critique l'aspect hors-sol du chiffre et le temps perdu pour le calculer, temps qui aurait pu être employé à autre chose : *« Un lourd travail pour un service de 5 personnes, du temps perdu sur des choses qualitatives, pour un résultat sans aucun retour ! On l'a fait par pure obligation légale, sans plus-value* ». La direction est d'autant plus critique, que son score est élevé (94/100 pour l'Index 2019 au moment de l'entretien, pour atteindre 99/100 à l'Index 2021).

COMMERCE-GE3 est une grande enseigne du commerce spécialisé. Elle est très structurée et développe une politique RSE, en intégrant les questions relatives à l'égalité hommes-femmes. L'Index ne semble pas apporter d'éléments de réflexion sur la politique mise en place dans l'entreprise : « *Pour notre culture d'entreprise, je ne suis pas certaine que ce type d'outil ait une grande influence* » (chargée de mission RSE-diversité). Le bon résultat à l'Index n'est pas une surprise et ne semble pas impulser de nouvelle dynamique, si ce n'est dans une pure recherche de performance. Un « *ajustement* » a eu lieu pour pouvoir gagner les 15 points sur le retour de congé maternité. L'Index est alors passé de 74/100 en 2019 à 89/100 et 2020 et 2021. Les points manquants sont dus à l'absence de femmes dans les dix plus hautes rémunérations (indicateur 5). Malgré la faible considération de l'Index, l'entreprise a cependant fait réaliser une étude par un cabinet extérieur sur la rémunération des cadres du siège, dont l'objectif a été d'affiner l'analyse disponible dans le rapport unique. Cette étude a montré qu'il n'existait pas de différence salariale directement liée au genre, mais a mis en évidence un problème de plafond de verre, qui complique l'accès des femmes aux postes de managers et de cadres. Cependant, l'Index reste perçu comme **exogène** et sans réel impact, même s'il a conduit à ces différentes actions : « *C'est vrai que globalement, je n'ai pas l'impression que ça nous est utile, à part l'ajustement sur l'indicateur maternité, et le fait de mettre en évidence la question du 5e indicateur. Sur les autres éléments, je n'ai pas l'impression que ça nous ait beaucoup challengé, ou en tout cas, que ça ait fait beaucoup bouger les lignes en interne, ou que ça ait suscité des réactions particulières de la part des collaborateurs ou des organisations syndicales* » (chargée de mission). Les écarts de rémunérations étaient déjà calculés « *mais plus au niveau de la mission* » : la question de l'égalité salariale est maintenant traitée par l'équipe en charge des rémunérations et non plus par l'équipe « Diversité » ; celle-ci se consacre à des actions dans le domaine du recrutement, voire dans une dimension plus symbolique. L'entreprise réfléchit ainsi à un « *vivier de talents* », à des « *réseaux de mixité* », afin « *d'embarquer les hommes sur le sujet* », à un type de management « *inclusif* ».

Dans une autre grande enseigne commerciale (**COMMERCE-GE1**), l'Index est également **déconsidéré pour sa faible valeur informative, mais il possède une valeur en tant qu'obligation légale.** Cette entreprise fait valoir des axes très proches de ceux présentés ci-dessus, dans une démarche de diversité et de communication : « *On a un problème pour recruter les femmes, on a 27 % de candidatures féminines sur le poste où on recrute le plus, le poste de responsable de rayon. Donc on va vraiment travailler sur ces postes-là, pour attirer les femmes et les garder en emploi. On s'est engagé à faire des portraits de collaboratrices, de femmes inspirantes, qui montrent que c'est possible, au*

moyen de vidéos, ou d'écrits » (chargée de mission Égalité). Dans l'accord d'entreprise, les partenaires sociaux ont défini leurs propres indicateurs, visant à modifier les pratiques de recrutement : par exemple, atteindre 37 % de femmes responsables de rayon, 38 % de femmes responsables de département logistique, 22 % de femmes directrices de magasin. **L'Index n'apporte pas plus d'informations que celles déjà traitées par la direction et les élus du personnel.** La chargée de mission indique que les résultats de l'indicateur 1 confirment ce qui était déjà perçu, à savoir que plus d'hommes dirigent les grands magasins du groupe, « *et comme on a une grille en fonction du chiffre d'affaires, forcément ils ont les salaires les plus élevés. Ça nous amène à nous demander pourquoi les femmes sont sur les petits magasins et pourquoi elles ne vont pas sur les gros. Mais on en avait déjà conscience, ce n'est pas l'Index qui nous l'a expliqué. Donc on travaille en amont, en leur disant de prendre des plus gros magasins, des plus grosses structures, on pousse les femmes à aller sur les gros magasins*. » Néanmoins l'Index, sans apporter une information supplémentaire, est **une ressource en interne, pour faire valoir les prérogatives de cette mission « Égalité ».**

> *« Moi ça m'apporte du soutien, dans le sens ou ça nous oblige à travailler sur le sujet. Je me dis : là on n'a pas le choix, on doit y aller. Donc pour moi c'est quand même un soutien, c'est une aide et je trouve ça bien d'avoir des lois sur ces sujets-là. Parce que quand on est en commission, et qu'on doit expliquer, moi je leur dis " je n'y vais pas, si vous ne m'expliquez pas, si vous n'avez pas de conviction". Donc c'est une vraie aide, le fait d'avoir du légal derrière. Ça structure. C'est comme l'accord [Égalité], il structure notre pensée, il structure notre suivi. On le fait par conviction, mais on sait qu'il y aura toujours des personnes qui n'ont pas de conviction sur le sujet. Ça permet de leur dire "si tu ne le fais pas par conviction, fais-le parce que c'est légal !" »* (Chargée de mission Égalité, **COMMERCE-GE1**).

Par ailleurs, dans cette entreprise, les modalités de calcul sont remises en question. Ce groupe, qui suit les principes de l'entreprise « libérée », explique que certains indicateurs, comme celui sur les promotions, sont en décalage complet avec les processus RH en vigueur. Ainsi de nombreuses grandes entreprises, équipées d'outils de quantification, vont **discréditer la plus-value de l'Index, en dénonçant ses problèmes de méthode ou son incapacité à saisir en chiffres la réalité de l'entreprise.** Ces entreprises remettent ainsi en cause la note obtenue, évoquant une note « *non significative* » et de meilleurs indices disponibles par ailleurs. Les propos de la direction de **SOCIAL-GE** sont sans nuance sur l'Index : « *On n'avait pas besoin de ça en interne pour s'occuper du sujet. Pour moi, les notes de notre groupe ne sont pas significatives. Je considère que notre index réel devrait être à +15 points, c'est-à-dire entre 90 et 99 (il s'agit d'un groupe dont les plus grands établissements ont obtenu des notes entre 71 et 84 au moment de l'entretien). Pour nous, le plan de travail c'est 90-100. Tant qu'on n'est pas à 100, c'est que soit l'Index n'est pas assez mature, soit c'est nous qui avons des sujets d'utilisation, d'interprétation, donc c'est bien pour se poser les bonnes questions.* » La note ne presse aucunement à agir sur l'entreprise, mais davantage sur l'administration. Dans ce sens, un conflit d'interprétation a été évoqué *supra* (entre l'approche conventionnelle et l'approche légale), tranché en défaveur de l'entreprise ; mais elle continue à se considérer dans son bon droit : « *On ne va pas réinterroger nos pratiques d'entreprise car on estime ne pas avoir de problèmes. Mais on va échanger avec nos partenaires, dont la Direccte, et les autres structures de la branche. On souhaite que l'index reflète la réalité. On fait un lobbying mou, on veut que les interprétations évoluent et on veut mettre la lumière sur nos accords QVT, Égalité* ». Selon la DRH d'une entité de ce groupe, « *si on voulait avoir des bonnes notes, on devrait tout changer (…) Il n'est donc pas question de revoir les pratiques ».* **L'Index reste**

donc complètement extérieur à l'entreprise et est contesté. Dans ce cas, l'Index est **dénoncé car il ne permet pas de faire valoir les efforts que l'entreprise réalise**, et il s'avère en total décalage avec les plaidoyers égalitaristes de ce groupe d'action sociale.

Dans d'autres cas, c'est une situation inverse qui est identifiée : l'Index est déconsidéré car il ne permet pas de visualiser des inégalités pourtant existantes. De nombreux arguments ont été évoqués précédemment dans le rapport, au sujet de l'incapacité de tel ou tel indicateur à rendre compte de la situation. Les effets de seuil statistiques, le sentiment de fragilité du chiffrage, ont été soulignés à divers endroits. Ceci conduit certains acteurs de grandes entreprises, déjà outillées sur le sujet de l'égalité, à minorer plus ou moins fortement l'impact de l'Index. L'entreprise **INDUSTRIE-GE1**, masculine à 87 %, dispose d'accords Égalité régulièrement revus, avec l'appui d'un cabinet extérieur. Existe également un réseau de femmes. Pour les interlocuteurs rencontrés, aussi bien du côté de la direction que d'un point de vue syndical, la note de 88/100, obtenue pour la première année (puis abaissée à 87 et 86 les années suivantes), cache en réalité de fortes disparités. Les indicateurs ont tendance à « *lisser* » ces disparités. De plus, cette note relativement élevée fait **obstacle à une mise en discussion de la réalité**. Elle n'a pas suscité de débats spécifiques, et satisfait tous les interlocuteurs rencontrés (deux juristes, une syndicaliste, le réseau de femmes). L'argument est le suivant : pour le secteur industriel, l'entreprise n'est « *pas mauvaise* ». Les juristes essaient de connaître les notes des entreprises comparables, mais avouent qu'ils n'ont pas de point de repère, et donc pas de comparaison possible, mais ils sont satisfaits du résultat. Cependant **l'Index ne fait pas office de diagnostic et ne permet pas d'orienter des actions ; il peut même créer une erreur de perception de la réalité.** Pour un des responsables juridiques, « *l'Index c'est un écran de fumée, cela ne va pas dans le détail, c'est bien pour comparer l'entreprise à une autre. Si on regarde les rémunérations, si on prend l'Index, on a l'impression qu'il n'y a pas d'écart flagrant. Or il y a un plafond de verre, on n'a aucune femme dans les dix plus hautes rémunérations… Et dans les rémunérations, on retire tout ce qui est lié au type d'horaire et aux postes de travail ; à titre d'exemple on retire ce qui relève des primes postées. Or les femmes travaillent très peu en poste. L'écart serait énorme… Mais cela a le mérite d'exister et de pouvoir comparer toutes les entreprises* ».

Dans une autre grande entreprise, **SERVICE-GE1**, la critique revient sur le faible apport de l'Index ; sa seule valeur tient à la dimension de *ranking* entre entreprises. *« On fait plus que l'Index et il ne révolutionne rien ! (…) Pour ma part, j'ai trouvé cela intéressant de pouvoir enfin avoir un outil de comparaison avec les mêmes indicateurs, même si nous les avions déjà chez nous. Cet outil n'a pas réinventé l'eau chaude* » (index 80/100).

Chez **NETTOYAGE-ME**, entreprise bénéficiant également des services d'un cabinet spécialisé pour la rédaction des accords Égalité, l'Index n'est pas perçu comme une aide à la connaissance et à l'action. **Il n'est pas un indicateur d'éventuelles discriminations salariales et ne signale pas les marges de progrès.** Comme le dit le directeur des ressources humaines, « *on n'a pas attendu l'Index pour travailler ces inégalités femmes-hommes. Cette question est au cœur de la politique RH de l'entreprise*. » L'entreprise obtient à l'Index 2019 un score de 95, jugé flatteur, même si le DRH ne s'attendait pas à être sous la barre des 75 points. Pourtant, **cette note fait ici obstacle à une réflexion sur certains axes d'amélioration, par exemple en termes de gestion des carrières et d'accès des femmes à d'autres métiers que ceux du nettoyage.** Un des enjeux principaux est surtout de faciliter l'accès à des emplois permanents, occupés majoritairement par des hommes (remise en état, vitrerie…), à des femmes du nettoyage. C'est une des solutions envisagées pour permettre à des

femmes, qui subissent le temps partiel, de travailler à temps complet. Par ailleurs, l'Index est **déconsidéré dans sa méthodologie, car il neutralise de nombreux métiers, peu importants en volume, ce qui permet d'atteindre ce score élevé.** L'Index est donc surtout une obligation légale, peu informatrice des réelles inégalités observées. Il contribue juste à la bonne réputation de l'entreprise en matière d'inclusion et peut donc constituer un « plus » pour des appels d'offre. Mais il ne s'intègre pas à l'outillage interne de l'entreprise. Dans cette entreprise qui veut agir sur l'égalité, l'Index ne constitue pas un indicateur d'éventuelles discriminations salariales. Il ne signale pas non plus les marges de progrès dans différents domaines. L'entreprise cherche, dans le cadre de son accord, à faciliter l'accès des femmes à la formation professionnelle, à modifier les campagnes de recrutement, à convaincre les clients que le nettoyage peut être mené pendant les heures d'ouverture, afin d'améliorer les conditions de travail.

Un dernier exemple d'entreprise, où l'Index est également perçu comme une « *obligation* » sans réelle valeur ajoutée, est celui de **TRANSPORT-GE**. Pour le directeur, « *je sais d'emblée que pour moi ce n'est pas un outil de pilotage, quelque chose qui va m'aider. C'est quelque chose qui me contrôle, un outil de flicage*. » Dans ce groupe privé détenu par des fonds publics, un problème d'incalculabilité se pose au sujet de l'indicateur des augmentations individuelles (cf. infra, ch. 4). Le premier problème est donc celui de la pertinence de la méthode de quantification pour constituer un outil adapté à cette entreprise. Un second problème renvoie à la possibilité d'en faire un outil pour l'action. Pour le responsable, ce n'est pas un outil de progrès :

> « *mais ce sont des indicateurs purement chiffrés, quantitatifs… C'est toute la limite qu'il y a par rapport à la plupart de nos actions, qui ont souvent un impact plutôt qualitatif. Quand on fait des marches exploratoires*[15]*… cela ne rentre pas dans l'Index. On fait de la formation contre le harcèlement, cela ne rentre pas dans l'Index. Toutes ces actions ne sont pas valorisées et c'est dommage. C'est presque vicieux. À la limite j'aurais presque plus intérêt à ne pas faire ces actions et à me concentrer sur l'indicateur Index ! (…) Ce n'est pas un outil de progrès. Ce n'est pas un outil qui va nous permettre de construire un plan d'action. Ce que je regrette, c'est que nos vraies problématiques d'entreprises ne vont pas trouver de solution grâce à cet Index »* (Directeur).

Le score obtenu par l'entreprise est tout à fait secondaire : « *franchement on sort positif, mais ce n'est en aucun cas le reflet d'une volonté particulière de notre part !* ». Cela permet quand même d'appuyer quelques démarches en interne : « *ce score tombe bien, parce qu'on a une personne qui travaille sur ce thème de l'égalité femmes-hommes depuis longtemps, et on essaye d'engager des actions. Donc on récupère cet Index-là pour, en interne, valoriser la politique, pour souligner que la politique menée paye*. »

Ces cas d'entreprises soulignent une réflexion préexistante sur le sujet de l'égalité, qui s'appuie sur différents types d'outils et d'actions. Par exemple, le thème du recrutement est crucial dans les métiers du commerce, où des inégalités ont souvent été repérées. Des entreprises peu féminines (comme dans

[15] Les « marches exploratoires » sont utilisées dans les réseaux de transport terrestre. Il s'agit de l'action participative de groupes de personnes volontaires, en particulier des femmes, qui parcourent un secteur donné afin d'identifier les espaces générateurs d'insécurité. Un rapport d'enquête rassemblant leurs recommandations est transmis aux autorités pour établir un programme d'actions.

l'industrie), ou au contraire très féminisées (comme dans le nettoyage), ont une réflexion sur le sujet, ce qui est peu souvent le cas dans ces secteurs, où l'égalité homme-femme constitue rarement un axe prioritaire. Dans ces différents cas d'entreprise, l'Index ne constitue pas un apport par ses indicateurs quantifiés (« *il ne nous apprend rien* », il mesure mal les problèmes existants ou ne met pas en lumière les qualités supposées de l'entreprise) et il n'aide pas non plus à l'action (« *on n'a pas attendu l'index pour agir* », il ne permet pas de travailler tel axe non inclus directement dans le calcul, ce n'est « *pas un outil de progrès* »). Il n'apporte donc **pas de plus-value dans la perspective de « quantifier pour agir ».** Sa construction méthodologique est contestée. Contrairement aux autres grandes entreprises étudiées dans le précédent point, qui étaient elles aussi déjà bien outillées sur le sujet de l'égalité, mais qui avaient fait le choix d'internaliser l'Index et d'en faire un outil de gestion supplémentaire ou complémentaire, les entreprises considérées ici placent l'Index dans une position d'extériorité, propice à une critique « bureaucratique » de son *construit* inadapté et de son rôle mineur comme outil de gestion imposé.

2) Les impacts variables de l'Index pour certaines entreprises ayant des politiques d'égalité moins avancées

Nous regroupons ici d'autres cas : il s'agit **d'entreprises moins équipées sur le sujet de l'égalité, pouvant cependant posséder un accord ou plan d'action, mais ayant un contenu peu développé, ou bien n'ayant pas défini d'outil stratégique sur le sujet.** Le dialogue social y est aussi moins abouti. La volonté de quantifier l'égalité est moins affirmée ou en est à ses prémices. Ces entreprises sont plus souvent des PME ou des entreprises de taille intermédiaire, même si on repère cependant dans ce groupe quelques grandes entreprises (jusque 1 000 ou 2000 salariés).

L'Index va produire **différents impacts sur le management voire, dans une moindre mesure, sur le dialogue social :** ces impacts peuvent être limités (suivi des indicateurs dans une logique de performance de l'Index) ou plus effectifs (l'Index devient un outil de gestion et d'action, même si l'action va être balisée par les thématiques couvertes par cet instrument de mesure). Mais compte tenu de l'outillage moins avancé de ces entreprises, des effets nets apparaissent, en comparaison, plus importants que dans les cas précédents. On peut alors avancer que l'Index produit **des effets directs sur le management et des effets plus indirects d'intensité variable, via une conscientisation des acteurs.** La politique du chiffre se répartit alors entre des effets rationalistes ou utilitaristes (mettre en place telle mesure pour atteindre un bon score) et des effets plus performatifs (qui produisent des changements en matière de politique).

a) Un effet sur la mise en place d'actions

Les exemples suivants montrent que l'injonction à produire l'Index peut induire un effet d'incitation à la mise en place d'actions. **IMMO-ME** illustre bien les entreprises pour lesquelles l'égalité salariale est un thème relativement nouveau, alors que les effectifs sont largement féminisés (70 %). L'entreprise n'a plus d'accord égalité. Le précédent accord est arrivé à expiration et n'a pas été renégocié. L'Index a permis à l'entreprise de se rendre compte d'inégalités structurelles permanentes. Il atteint en 2021 le seuil de 75/100, après avoir été de 61 et 60 / 100 les années précédentes. L'indicateur 1 était particulièrement bas : 11 puis 20 et 25 / 40, témoin d'une structure salariale fortement inégalitaire.

Ces scores ont produit un effet de **révélation**. Certes, les inégalités salariales n'étaient pas ignorées par la direction ; elle avait mis en place des mesures de correction, mais elles ont un effet très lent.

> « *On a une antériorité, qui fait qu'il y avait des écarts de rémunération chez les gens qui ont de l'ancienneté entre les hommes et les femmes, et qu'on a du mal à gommer. On fait tous les ans des efforts pour la réévaluation des salaires, mais pour gommer complètement ces écarts de rémunération entre les hommes et les femmes, ça ne se fait pas du jour au lendemain, surtout pour des gens avec beaucoup d'ancienneté.* » (DRH)

L'entreprise hérite donc d'inégalités bien enracinées. Concernant ces inégalités salariales, l'amélioration relative de l'indicateur 1 est la résultante des NAO, incluant des politiques de rattrapage, qui visent une réduction des inégalités de rémunération selon les postes. De plus, cette réduction des inégalités est accélérée par le turn-over et de nouveaux recrutements. De ce fait, les salaires sont maintenant « *plus équitables par rapport aux anciennes générations* ».

Même si la direction n'a pas reçu de remarque de la Direccte sur leurs notes aux alentours de 60 pour les deux premières années, l'Index a conduit à des corrections. Il a fourni des arguments aux représentants du personnel, en leur donnant du pouvoir de négociation, comme cela a été aussi évoqué ci-dessus chez FINANCE-GE. Selon le secrétaire du CSE (CFDT) : « *C'est vrai que l'Index est un catalyseur et comme son nom l'indique, il provoque des obligations […] Cependant, il ne faudrait pas que l'Index nuise à certaines entreprises, qui voudraient bien mais qui ne peuvent pas encore* ». **Les membres du CSE ont utilisé la médiation de l'Index pour établir un rapport de force avec la direction pendant les consultations obligatoires.** Ils ont été aidés d'un cabinet d'expertise-comptable ayant une bonne connaissance de l'Index. Cela a conduit à une « *mise à niveau* » de l'Index, selon les termes du secrétaire du CSE. L'Index a joué un rôle de levier dans les politiques d'égalité. Il les a rendues **plus visibles**. L'obligation d'« indexer » l'égalité et le risque de pénalité financière ont joué leur rôle. De plus, l'Index a conduit à une vigilance accrue sur les retours de congés maternité, qui n'étaient pas du tout en accord avec la loi. Pour le représentant des salariés, l'Index s'inscrit dans le début d'une prise de conscience des inégalités, qui conduit à développer les outils existants de quantification, avec l'aide du cabinet extérieur.

> *« Depuis plusieurs années, il y a des changements de paradigme, de mentalité, qui font qu'on a accès, nous les RP, à des bilans, des rapports, qui sont beaucoup plus détaillés, beaucoup plus clairs » (*secrétaire CSE, délégué CFDT*).*

Sur le plan symbolique, le délégué syndical considère que l'égalité femme-homme est devenue un enjeu sociétal majeur. L'Index est alors un médiateur mais il suppose toutefois une capacité de déchiffrement qui n'est pas innée. Est posée la question de la capacité à lire et à comprendre les données : « *On peut nous envoyer des tas de chiffres, mais s'il n'y a pas de clarté…* » (secrétaire CSE, délégué CFDT). La prise de conscience progresse, mais l'outillage est encore complexe à utiliser. Sur le plan du dialogue social, on note un **lien entre l'Index, les NAO et la consultation du CSE sur la politique sociale**. Le délégué syndical estime avoir « *mis ça sur le grill dans les NAO* », ce qui est relativisé par la directrice des relations sociales, pour qui la problématique avait déjà été introduite avant. Ce début de visibilisation des inégalités peine cependant à se concrétiser dans des actions correctrices, voire dans des actions innovantes, au-delà de la suppression des écarts massifs, faciles à repérer. Par ailleurs, le suivi à plus long terme de l'Index est d'autant plus incertain que l'entreprise est aujourd'hui en pleine restructuration (fusion) et que sa base de calcul risque donc d'évoluer.

La direction d'une grosse PME du secteur industriel (**METALL-PE**) considère également l'Index comme un « *thermomètre* » : « *L'Index est là pour dire si on est dans le vert, dans le rouge, ou si certaines de nos actions passent totalement sous silence* ». Elle a pris au sérieux cette obligation et l'a intégrée aux outils de gestion de l'égalité. Cette entreprise (16 % de femmes) est vertueuse dans ce domaine, dans la mesure où elle mène depuis plusieurs années une politique sociale d'égalité. L'influence de la directrice des ressources humaines est primordiale. Sa trajectoire professionnelle, de femme ingénieure « *dans un monde d'hommes* », l'a conduite à une volonté d'agir, dans une logique assumée de discrimination positive. C'est parfaitement reconnu par le représentant des salariés interrogé : « *c'est elle qui gère les embauches et, quand elle le peut, elle va clairement privilégier le recrutement d'une femme »* (Délégué syndical CFDT). La DRH considère en effet que « *le fait d'être une femme m'oblige moralement à promouvoir les carrières féminines. (…) Être une femme au niveau DRH facilite le développement d'une politique de sensibilisation à l'égalité* » (DRH). Accompagnant cet engagement, l'entreprise a mis en place une commission égalité au sein du CSE, alors qu'elle n'y est pas contrainte par sa taille. Elle a également signé un accord égalité.

L'Index a été décisif pour **dynamiser la politique d'égalité** et réécrire cet accord. Selon la DRH, « *l'Index a offert l'opportunité de construire un accord sur des objets et des questions techniques très précis et factuels (indicateurs), désormais plus visibles. Notre accord égalité est étroitement lié à l'Index égalité* ». L'accord vise à renforcer la mixité sur l'ensemble des postes, à développer les carrières féminines via des promotions, et à « *faire que les périodes de la maternité et de la petite enfance ne soient pas des moments qui handicapent la carrière des femmes pour la suite*. »

L'Index peut aider à **soutenir la politique de discrimination positive,** dans le sens où il permet de montrer facilement, et avec plus de visibilité, que les décisions prises en termes de promotion ou de recrutements sont les bonnes. Il peut faciliter l'adhésion des membres du CSE et de tous les personnels de l'entreprise ; il permet aussi notamment de communiquer à l'externe. L'Index est donc à la fois un outil et un « *marqueur indépendant qui montre que nos choix sont les bons* ». Il présente cependant l'inconvénient de ne pas rendre compte de la diversité des actions réalisées, notamment en matière d'accès à la formation. L'index 2021 a une valeur de 81 ; il était à 86 en 2020. Ce « *thermomètre* » n'est cependant pas sans défaut, comme le relate la direction, qui regrette que la mesure soit construite uniquement sur la base de la moitié des effectifs, compte tenu de la méthodologie de calcul (taille minimale des groupes par tranche d'âge). Pour la DRH, c'est bien une insuffisance fondamentale de cet outil de mesure.

Ces deux exemples (**IMMO-ME** et **METALL-PE**) illustrent un véritable rôle de **médiation de l'Index**, qui engage les acteurs (ou une partie d'entre eux) et s'intègre aux outils existants. Il est un appui utile pour les représentants du personnel, dénonçant la persistance d'inégalités fortes face à une direction ne pouvant les nier (IMMO-ME), ou pour une directrice volontariste sur le sujet de la lutte contre les discriminations (METALL-PE). Il joue un rôle de **catalyseur** et s'inscrit dans des **relations de pouvoir**. Il a ainsi **une dimension politique**. Dans le premier cas, l'effet d'une note inférieure à 75 et du risque de sanction associée est également fortement significatif.

D'autres PME se saisissent également de l'Index comme d'un instrument pour outiller une politique d'égalité lacunaire, mais cet outil peut alors être jugé problématique, en raison de ses imprécisions et de sa difficulté à saisir le contexte mouvant et complexe d'une entreprise : nous avons choisi de détailler le cas très illustratif de **BTP-ME2** dans l'encadré suivant.

Intégrer l'index aux pratiques : entre déclarations d'intentions de la direction, soubresauts statistiques et « électrochoc » de la note

L'interlocutrice de la direction de **BTP-ME2** témoigne d'une volonté de mettre en place des actions en faveur de l'égalité dans cette entreprise en croissance, spécialisée dans l'ingénierie de travaux publics (constituée d'une forte population de cadres-ingénieurs et de 75 % d'hommes). La directrice adjointe RH, diplômée en RSE, a été recrutée il y a deux ans comme chargée de mission pour développer des outils. Elle a notamment été embauchée pour mettre en place un accord Égalité (signé en juillet 2019). L'entreprise ne respectait pas ses obligations et a été rappelée à l'ordre par l'Inspection du travail. Il s'agit donc d'un premier accord, qui ne contient pas de mesures très fortes.

> « *C'est une mise en conformité avec le droit. On a mis en place des mesures qu'on est capables de faire. On cherche à maîtriser ce qu'on propose. On a surtout créé des outils de suivi en termes de promotions, de recrutement, etc. Ces indicateurs nous permettent d'effectuer des mesures de rattrapage si besoin au fur et à mesure de l'année, de faire des correctifs. Avant il n'y avait pas ce suivi, c'était "tout va bien", mais on n'avait rien pour prouver que tout va bien en fait. Comme toute entreprise qui n'a pas mis en place de démarche égalité pro, on disait "nous, on n'a pas de problème". Mais après, quand on commence à mettre des chiffres, ou à faire un rapport de situation comparée ou une étude, on voit qu'il y a des écarts. On était dans la petite phase de déni de départ* ».

L'Index s'ajoute au RSC, qui est jugé toutefois bien plus riche par la direction. *« Le rapport de situation comparée, je ne l'ai pas encore fait pour cette année. L'Index nous donne quand même pas mal d'indications. Mais l'Index ne peut pas remplacer le RSC. Déjà il n'y a pas la formation, il manque des choses. Le rapport est plus riche, on intègre la formation, les conditions de travail, les thématiques de maladie professionnelle, d'accidentologie, qui sont aussi importantes. »* Ce besoin de mieux quantifier l'égalité ne se traduit pas par des mesures spécifiques. La première note est inférieure au seuil de 75 (64/100), ce qui conduit à une demande d'explications de la Direccte. La note se redresse l'année suivante à 74, tout en restant inférieure à ce seuil de 75. Concernant l'indicateur 1, l'entreprise mesure des écarts de salaire de 40 % pour la catégorie cadres-ingénieurs de plus de 50 ans. L'indicateur 2, relatif aux taux d'augmentation, passe de 5/20 pour l'Index 2019 à 20/20 l'année suivante, témoin d'une volonté de vigilance par rapport au chiffre. L'impression initiale sur la question des augmentations est que l'entreprise est plutôt conforme, car elle pratique des augmentations générales : « *tout le monde est augmenté*. » « *Mais quand on regarde le montant des augmentations individuelles, si on fouille, il n'est pas bon non plus* ». L'Index exige des corrections, mais le bon outil de diagnostic se situe dans les tableaux du rapport unique ou RSC : « *Je regarde les taux d'augmentation individuelle moyens sur mon RSC, je trouve ça plus juste. On regarde plutôt la moyenne des taux individuels que le nombre d'augmentation* ». Ces premières notes soulignent, quel que soit le mode de calcul, des disparités de traitement entre les hommes et les femmes, dans cette entreprise masculine, constituée de plusieurs établissements sur le terrain (agences). La note invite donc à se saisir du problème.

> *« [En ce qui concerne] les augmentations, il y a des enveloppes réparties en région puis en agence, et après ils sont libres. Je pense qu'il y a des agences avec des gros écarts et un gros travail à faire en termes d'égalité professionnelle, et d'autres où il y a moins de problèmes. On n'est pas sur le même mode de management, on est sur du management plus moderne. Dans d'autres agences, on est sur du management plus directif et moins en faveur d'une égalité professionnelle (…). Il y a une analyse agence par agence à faire. En plus, on avait des problèmes d'outils. On n'avait pas d'outils modernes. Les données sont issues de la paye, on l'avait externalisée, on n'avait pas les bonnes extractions. La moindre étude prend du temps, et on n'avait pas les moyens d'avoir ce regard-là. À l'embauche il n'y a pas d'écart de rémunération : les jeunes ingénieurs et les sortants d'études sont tous au même niveau, qu'ils soient homme*

ou femme. Mais après, on voit que l'écart de rémunération commence vraiment à se creuser à partir de 40 ans ».

L'Index conduit par ailleurs à modifier les pratiques sur les retours de congés maternité. Mais l'analyse des données (pas uniquement de l'Index) montre que le problème central se situe au niveau des classifications :

« *Si on devait faire une vraie étude, on aurait une grande partie de la population qui changerait de classification. On a plus de 50 % des cadres qui ne sont pas au bon niveau, hommes et femmes*. *Sur les postes de techniciens-agents de maîtrise (TAM), on a peu de femmes, mais si on regarde les hommes et les femmes, je pense que les hommes sont surclassés et les femmes sous-classées. On compare des rémunérations, des catégories, sur des personnes qui ne sont pas au bon endroit. C'est un problème interne. Sur les contenus de poste, je pense que beaucoup de femmes pourraient être TAM au lieu d'être employées. Certains hommes accèdent plus facilement à des postes plus élevés (…)*. *Quand je compare des rémunérations, je compare par rapport à des classifications et pas par rapport à des statuts, et si les personnes ne sont pas placées au bon niveau, on ne compare pas des choses comparables… Les gens ont été positionnés au pif ! On n'a pas de fiches de postes, on manque d'objectivation* ».

La note augmente de 10 points dans un premier temps, mais essentiellement en raison de changements de taille de certaines populations. En 2018, certaines catégories d'âge de femmes TAM n'avaient pas été intégrées dans le calcul car la population était insuffisante. « [*Sur une catégorie d'âge] on n'avait que 9 femmes ; désormais elles sont 10 ou 11 ; ça nous a fait perdre 10 points l'an dernier. (…) Si on prend les TAM, ça fait augmenter le score sur l'indicateur des augmentations individuelles, parce que les 9 ou 10 femmes ont toutes été augmentées. Donc ça nous fait gagner des points, alors que l'an passé on avait exclu ces femmes* ». L'entreprise veut donc bien considérer l'Index comme un outil de gestion pour suivre sa politique RH, mais remet alors en cause sa très grande sensibilité statistique. Si l'entreprise passe de 64 à 74, ce n'est pas lié à une réelle amélioration de la situation, mais plutôt à un effet de seuil statistique. La DRH en est consciente :

« On passe de 64 à 74 et pourtant l'écart de rémunération s'est creusé et nos résultats sur la promotion ne sont pas bons du tout. J'ai l'impression qu'on est moins bons que l'an dernier. Mais pourtant on a acquis plus de points du fait de cette personne en plus sur les techniciens / agents de maîtrise, qui constitue une petite population mais où les scores sont bons. C'est pour ça, que j'ai un avis paradoxal par rapport aux modalités de calcul de cet indicateur, parce que j'ai le sentiment qu'il ne reflète pas vraiment la réalité. Et ce seuil de pertinence me gêne ! »

La note inférieure à 75 a provoqué une réaction de la Direccte en 2019, qui a demandé la mise en place de correctifs : « *Elle nous a demandé de mettre en place un plan d'action lié à l'Index. On va le mettre en place (…). La Direccte s'implique, ça met une contrainte efficace. La Direccte contrôle vraiment sur ce sujet-là, j'ai l'impression* ». Malgré ces intentions exprimées début 2020, la note a fortement chuté pour le troisième exercice, passant de 74 à 57/100 en 2021.

La responsable l'explique par des éléments exogènes : crise du Covid, convention collective. En 2020, l'entreprise n'a pas pratiqué d'augmentation générale des salaires en raison de la crise sanitaire, mais uniquement des mesures spécifiques. Celles-ci ont exclusivement concerné la population des ouvriers, en raison de la revalorisation par la CCN Travaux publics des salaires de cette catégorie (hausse de 2,5 %). Cette population est essentiellement masculine. Cela a donc contribué à creuser les écarts, déjà assez importants, alors qu'il n'existait pas de mécanisme correctif mis en place (enveloppe de rattrapage par exemple). En outre en 2020, les promotions ont été également gelées de façon générale, sauf pour quelques cas individuels, qui ont pu bénéficier à des populations d'ingénieurs-cadres et notamment à des femmes. Début 2020, a également été signé un APC (accord de performance collective), conduisant à des évolutions de classification. Les

« populations chantier » (c'est-à-dire des postes appartenant à des catégories 'ouvriers') ont été fusionnées, créant désormais deux niveaux de classification au lieu de quatre précédemment (l'accord est présenté comme poursuivant un besoin de simplification et non pas de modération salariale). Cette réduction du nombre d'échelons conduit à ce qu'il y ait moins de promotions cette année. Toutefois l'indicateur de promotion reste au plus haut niveau (15/15), compensant la note critique sur les augmentations (0/20). L'explication est la suivante : certaines femmes ont effectivement été promues, mais les augmentations salariales comptabilisées par l'Index (augmentations hors promotions) sont attribuées aux hommes.

La note reçue a fait l'effet d'un « *électrochoc* ». La responsable l'avait « *vu venir* », au moment de la négociation de l'APC. La Direccte n'a pas réagi, même si le supérieur de la DRH et l'Inspecteur du travail ont discuté. Il n'y a pas de crainte particulière au sujet d'un risque de sanction financière.

L'Index incite donc à réfléchir sur les inégalités. La responsable interrogée évoque des « *discriminations* » anciennes, plaçant certaines catégories ouvrières à des niveaux de rémunération élevés, et bénéficiant fréquemment d'augmentations salariales.

Au 1er janvier 2021, l'entreprise a changé de convention collective, passant des Travaux publics à Syntec (CCN des bureaux d'études). Ce changement motive une réflexion sur « *les rééquilibrages entre niveaux* » à mettre en œuvre. Il « *a été une opportunité pour réfléchir à ces changements* ». Les équivalences entre postes ont été repensées : « *désormais une assistante va être au même niveau qu'un chef d'équipe. Il y aura moins de niveaux différents* » explique la DRH. Ce changement de convention devrait favoriser une réduction des écarts. Cependant comme les outils ne sont pas encore tous opérationnels, l'impact de ce changement récent sur l'Index ne peut être évalué.

b) Un effet principalement gestionnaire, conduisant à un suivi des indicateurs

Dans d'autres cas, l'injonction à produire l'Index conduit à **des effets plutôt gestionnaires**. Dans une **recherche de performance**, parfois exacerbée par la crainte de la sanction financière ou d'une mauvaise image publique, l'Index suscite un **effort de vigilance, dans le suivi des indicateurs qui le composent.**

Le calcul de l'Index et la peur des sanctions financières, en cas de notes persistantes en dessous de 75, peuvent ainsi contraindre la mise en place d'actions défensives, comme nous l'explique la DRH de **INDUSTRIE-ME**, qui a réagi à la mise en demeure de la Dirrecte. « *De fait on a mis en place un repérage spécifique tout au long de l'année des éléments qui compteront quand on établira l'index : augmentation individuelle, changement d'échelon, changement de catégorie… Tout cela on le suit maintenant mois après mois… Donc de fait, maintenant le processus c'est : on fait une simulation, on calcule et on corrige sur la fin de l'année si l'estimation est mauvaise. On ne sera plus en dessous des 75 points ! Car la prochaine fois on aura une pénalité financière* ». La note à l'Index est aussi jugée essentielle dans son rôle d'image de l'entreprise à l'extérieur : « *On travaille sur des marchés publics, le militaire, le nucléaire… On ne peut pas se permettre la mise en demeure, la sanction, les pénalités donc la mauvaise note, car cela va nous couper des marchés* » (DRH **INDUSTRIE-ME**).

Plusieurs entreprises, plus généralement des PME, considèrent ainsi que la contrainte de calculer l'Index les oblige à disposer d'un outil de gestion supplémentaire. Cela produit alors des effets sur la politique de l'égalité, pour des établissements généralement assez peu avancés en la matière.

Contrairement à la moyenne du secteur de la métallurgie, **INDUSTRIE-PE** accueille une majorité de femmes, ce qui peut s'expliquer par une grande quantité de postes d'assemblage. L'Index a alerté sur

certaines disparités salariales entre les femmes et les hommes à poste équivalent. L'entreprise a donc mis en place des mesures rectificatives et l'indicateur 1 a effectivement augmenté (passage de 36 à 39/40 ; note globale passant de 76 à 93/100). L'Index incite à la vigilance : « *avec l'Index, au moment des embauches, on va peut-être plus réfléchir qu'avant* » (assistante en charge des RH). « *On va faire attention de payer les gens au même salaire* (…). *Grâce à l'Index on est plus vigilant* ». Ces citations montrent le peu d'outils préexistants en matière d'égalité salariale. L'Index en signalant ces inégalités a donc permis à l'entreprise de **commencer à prendre conscience de ces problèmes.** Elle a l'intention de rectifier ces déséquilibres. Plus précisément, l'indicateur a révélé des disparités dans certaines catégories socioprofessionnelles : il a suscité un travail d'analyse des différentes catégories, pour identifier les salariés qui devaient bénéficier d'un rattrapage. Ces inégalités commençaient d'ailleurs à remonter à la direction, « *parce que chez nous, les gens parlent salaire* ».

Les choix en matière de recrutement et d'augmentation suscitent désormais une réflexion quant aux **conséquences potentielles sur la performance :** « *On ne se serait peut-être pas posé de questions, alors que maintenant j'y pense* ». La responsable expose le cas du recrutement d'un responsable logistique, pour lequel la majorité des candidatures était masculine. Une seule femme avait postulé et la responsable RH a défendu son CV au comité de recrutement, alors que « *c'est peut-être quelque chose que je n'aurais pas fait avant* ».

Cette même volonté gestionnaire d'une plus grande vigilance et d'un meilleur suivi s'observe dans d'autres cas d'entreprises. Nous avons déjà eu l'occasion de souligner l'effectivité de l'indicateur sur les **retours de maternité**. Une grande entreprise industrielle (**METALL-GE1**), déjà bien outillée (accord égalité, consultants extérieurs conseillant l'employeur sur le sujet, dirigeant investi sur le sujet à l'extérieur), estime que l'Index est utile en tant qu'outil de gestion supplémentaire ou complémentaire, inscrit dans une logique de performance. Il permet un meilleur suivi (notamment sur les retours de maternité) : « *Nous avons pu voir où nous péchions sur les cinq onglets, notamment celui des congés maternité. Une femme n'a pas été augmentée individuellement ; cela nous avait échappé* » (directeur des ressources humaines). Cette vigilance accrue conduit à des logiques d'optimisation du score : « *nous avons pu grâce à l'Index augmenter une femme en 2019, alors que nous devions le faire en 2020, pour avoir un bon score sur l'onglet promotion* » (DRH).

Pour ce centre de formation (**FORMATION-PE**), l'Index est également considéré comme un ajout utile aux outils de gestion de l'égalité préexistants, travaillés avec l'aide d'un cabinet spécialisé. Ce nouvel outil permet notamment d'avoir un regard plus aiguisé, sur le processus de fusion en cours de cet organisme avec un autre centre. « *Lors de notre fusion avec l'organisme Y., nous avons pu également nous apercevoir, que les salaires n'étaient pas les mêmes. Pourtant c'était aussi une Scop et on est sur la même convention collective. Mais les salaires y étaient beaucoup plus élevés. Nous y travaillons progressivement, afin d'harmoniser les salaires »* (gestionnaire de la structure, en charge de l'Index). L'Index s'ajoute donc aux données de la BDES qui étaient déjà utilisées.

Pour **TOURISME-GE**, il s'agit aussi d'un outil RH supplémentaire, à l'instar des entreprises citées ci-dessus. L'Index joue spécifiquement un rôle de suivi des plus hauts salaires. Comme cela a été indiqué précédemment, l'indicateur 5 (sur les dix plus hautes rémunérations) a évolué positivement, et l'index a été vu comme un « alerteur » selon l'expression de la DRH. Cet exemple montre qu'il est possible de mener une politique interventionniste sur les 10 plus hautes rémunérations. Ce sujet est pourtant habituellement considéré avec fatalisme par de nombreux responsables d'entreprise, qui estiment

qu'il est impossible de faire des correctifs à court terme. L'Index reste cependant considéré **marginalement** dans les démarches en cours pour produire un accord d'égalité professionnelle. L'Index est un « *indicateur complémentaire* », et TOURISME-GE utilise des indicateurs détaillés sur différents aspects de l'égalité (répartition des embauches, promotions, les CSP, les motifs de sorties, qualification, conditions de travail, temps partiel…), « *c'est bien plus large que l'Index !* » (DRH). Pour preuve, l'Index est brièvement cité dans le projet d'accord.

Dans d'autres PME, **l'index est difficile à intégrer aux pratiques usuelles, malgré des déclarations d'intention évoquées lors des entretiens.** Dans certains cas, les responsables rencontrés évoquent **une plus grande vigilance, toujours dans cet esprit gestionnaire lié à la logique de *rating*** (avoir un score public et être potentiellement comparé à d'autres structures). L'entreprise **NETTOYAGE-PE** se satisfait d'avoir d'excellents scores (98 puis 95 ces deux dernières années), ce qui lui évite d'avoir à interroger la politique d'égalité dans ce secteur, pourtant sujet à des disparités importantes en termes de conditions de travail. La responsable indique utiliser désormais l'Index comme un outil de gestion, alors que l'entreprise avait peu de pratiques de quantification de l'égalité jusqu'à présent. Elle met désormais en place un **suivi permanent** des indicateurs d'augmentation et surveille attentivement les retours de congé maternité. L'Index est mobilisé dans une recherche de performance : « *c'est vrai que maintenant j'y veille pour avoir les points* ». Pour l'indicateur 2, « *si je vois que j'augmente plus d'hommes, je regarde pour augmenter plus de femmes, et inversement. Je regarde tout au long de l'année, alors que je ne le faisais pas forcément avant. Je sais que je vais avoir l'Index à calculer, donc je préfère anticiper. Au final, j'adapte en cours d'année, je prends des mesures de suivi* ». L'Index est plus utilisé comme un outil RH que comme un élément au service du dialogue social. Les salariés et le CSE ne se sont pas saisis de l'indicateur, « *trop technique* » pour eux selon la directrice. Il est difficile d'en faire un outil de diagnostic et d'aide à l'action précis au sujet de l'égalité professionnelle : « *C'est seulement si on pousse l'analyse qu'on se rend compte qu'il y a plus de femmes à temps partiel que d'hommes* ». Toutefois cette analyse dite « poussée » n'entraîne pas d'actions spécifiques sur le temps de travail. Il s'avère en outre complexe de mener des actions sur un personnel éclaté. Les salariés sont « *éparpillés* » ; « *on essaye de mettre en place des actions ; on a un intranet mais ils ne sont pas forcément réceptifs. Donc on essaye d'y travailler quand même* ». La DRH soulève une forme de « *précarité* » de ses salariés, dans la mesure où ils changent souvent de site ; « *il y en a que je ne vois jamais* ! »

Pour résumer, les entreprises évoquées ci-dessus, souvent des petites ou moyennes entreprises, utilisent l'Index **comme outil de gestion**. Certaines s'en emparent pour mettre en place ou conforter une politique d'égalité, dans une logique de **quantifier pour agir**. D'autres perçoivent l'Index comme une obligation extérieure. Dans ces différents cas, cela suscite une volonté de vigilance, afin de maximiser la note. Se produisent alors des effets réels sur les éléments relatifs aux indicateurs, en particulier l'augmentation des femmes au retour de congés maternité (point déjà évoqué par ailleurs). Dans certains cas, l'Index peut faire office de premier outil de suivi de l'égalité salariale, invitant les entreprises à remettre en cause le constat spontané qu'il n'y aurait pas de différences au sein de l'entreprise. Cette logique gestionnaire, centrée sur l'Index, peut toutefois conduire certaines entreprises à ignorer ou mettre à l'écart des problématiques pourtant réelles (exemple du temps partiel dans une entreprise de nettoyage).

c) Des (petites ou moyennes) entreprises relativement indifférentes à l'Index

Une faible utilité « RH » perçue

Nous regroupons enfin ici le cas de dernières entreprises, critiques par rapport à la pertinence ou l'intérêt de l'Index, mais qui sont par contraste avec les précédentes **sont beaucoup moins outillées et davantage rétives à une logique de quantification de l'inégalité**. La taille de l'entreprise est un facteur déterminant puisqu'on retrouve ici un certain nombre de PME. Peu dotées en outils de gestion, ces entreprises **ne considèrent pas l'Index comme une opportunité de quantifier l'égalité professionnelle.**

Les entretiens auprès de la direction mettent surtout l'accent sur le fait que l'Index n'apprend rien. Les représentants du personnel sont aussi démunis face à cet outil, qu'ils connaissent souvent très mal et qu'ils n'utilisent pas dans une relation de pouvoir avec l'employeur. De plus, dans certains cas, des scores élevés écartent tout débat sur le sujet de l'égalité. Pour ces entreprises, l'égalité professionnelle « *n'est pas un sujet* », car elles s'estiment non concernées du fait de leur très faible mixité, ou parce qu'elles se considèrent protégées par des mécanismes divers tels que la convention collective (exemple de **RESTAUCOLL-GE**).

Un premier cas typique de ces situations est **TRANSPORT-PE**. Cette entreprise masculine (à plus de 85 %) est présentée par son directeur comme n'ayant pas de problème de « *discrimination* » entre les femmes et les hommes, qu'il explique par la stricte application de la grille conventionnelle (transport urbain). Les femmes sont peu présentes dans l'entreprise comme dans le secteur. « *On a du mal à déployer des actions pour arriver à augmenter cette part des femmes dans l'effectif* » (directeur). Il est difficile de recruter des femmes sur les lignes interurbaines car les plannings ne sont pas fixes (demandes de dernière minute, aléas climatiques, retards à l'arrivée des trains ou avions, décalant les horaires des navettes) et il y a une réelle difficulté à planifier l'activité à l'avance. L'entreprise était couverte par un accord égalité signé en 2014 (comportant des éléments en matière de recrutement, de formation et de rémunération), qui n'a plus cours. S'agissant d'une entité appartenant à un groupe national, c'est au niveau du groupe qu'est traité le thème de l'égalité, dans une logique descendante. L'Index est également considéré dans une logique extérieure. « *C'est une obligation, donc on la respecte* » dit le directeur. La note de 93/100, attribuée ces deux dernières années, est jugée avec satisfaction dans une logique très scolaire : « *En tant que directeur j'étais fier, c'était une fierté. En plus on m'avait dit qu'en deçà de 75, il faut mettre des plans d'actions, etc. Donc je me suis dit que 9,3/10, c'est quand même pas mal !* ». Elle a été comparée avec celle des autres entités régionales du groupe, sans que cela ne déclenche une quelconque mesure. Le directeur a tout de même le regret que la note n'ait pas augmenté. Il n'y a pas de plan d'action spécifique mais il assure avoir une attention plus particulière, pour « *faire grandir des femmes dans l'entreprise* » ; « *il ne faut pas être sexiste* ».

Le calcul a été réalisé par la directrice des ressources humaines. La méthode de calcul pose de nombreux problèmes, car l'ensemble des saisonniers, nombreux sur cette zone touristique, ne sont pas inclus dans le calcul. De plus, pour cette entreprise très masculine, de nombreux métiers ne peuvent être intégrés à l'indicateur 1, comme les employés (essentiellement des femmes sur des postes de vente de titres de transport extrêmement saisonniers). La seule catégorie où la comparaison est possible est celle des ouvriers (même si les conducteurs sont essentiellement des hommes), mais « *on n'apprend rien de nouveau, car on sait qu'ils sont sur la même grille de salaire. Donc le 39/40 nous paraît cohérent. Quand on publie des données sur la BDES, et quand on transmet les salaires moyens,*

on a à peu près les mêmes salaires (à quelques euros près), car on intègre l'ancienneté ». Il y a très peu de possibilités de carrière dans cette entreprise : les conducteurs le restent et les femmes, peu nombreuses, sont difficilement promues.

Dans d'autres entreprises plus féminines, les effets de l'Index sont également très limités. Dans le secteur médico-social, l'argument de la protection par la convention collective est avancé, pour signifier que l'Index ne peut pas avoir d'influence sur des pratiques salariales ou d'augmentation, considérées comme quasi mécaniques (« *on respecte la convention* »). Au moment où nous rencontrons les responsables de l'association **AIDEADOM-PE1**, celle-ci est en retard pour la publication de son premier Index ; il n'est pas une priorité et sera calculé au retour de congé maternité de la responsable RH. Il n'est pas considéré comme un outil pertinent pour cette structure, qui respecte la convention « *à la virgule près* ». C'est également le cas pour **SERVICE-PE,** qui n'avait pas calculé son premier Index à la date de l'entretien. L'entreprise dispose par ailleurs d'un contrôle externe de sa démarche RSE, par des cabinets d'audit, qui lui semble plus adapté. Le responsable n'avait aucune idée de la valeur de l'Index et ne s'en souciait guère. Il n'était pas inquiet sur le résultat, « *à moins que l'indicateur soit biaisé* ». Si une mauvaise note était obtenue, peut-être due à la présence de davantage d'hommes dans les métiers de production, « *c'est qu'on n'est plus dans l'égalité hommes-femmes mais dans l'égalitarisme hommes-femmes !* ».

AIDEADOM-PE2 fait aussi valoir le rôle de la branche et des financements publics. Elle se positionne dans un secteur très féminisé mais réussit cependant à embaucher plus d'hommes que la moyenne du secteur. Les dirigeants de l'association ne semblent pas trouver de sens dans l'utilisation de l'Index pour leur structure : *« en voyant les différents indicateurs, nous nous sommes dit que cela ne va pas nous servir à grand-chose au quotidien. Mais il faut le faire car c'est une obligation »* (directeur). Il dénonce aussi les possibilités d'instrumentalisation de l'index, en visant de potentielles stratégies de ciblage des augmentations sur la population féminine, pour « *capter tous les points* ». « *Augmenter les femmes de 1 centime, je ne vois pas pourquoi cela va avec le principe d'égalité homme-femme* ». « *Et il y a d'autres aberrations* », notamment les 10 plus hautes rémunérations : dans son propre cas, il devrait être à l'encontre des femmes, car il y a très peu d'hommes présents dans le top 10. Le jugement est le suivant : l'Index n'est « *ni d'utilité sociale, ni d'utilité RH* ». Les visions du directeur et de la directrice-adjointe se rejoignent : il n'y a pas de mise en valeur de la qualité du travail, pas de prise en compte de la structure de l'entreprise... L'outil semble plus intéressant pour les grandes entreprises, « *où on considère que la femme n'a pas sa place dans les hauts postes à responsabilité. Donc ce n'est pas inintéressant, loin de là. Mais pour notre secteur et notre taille, c'est juste une obligation, que l'on doit satisfaire, et ça n'apporte rien en interne* » (directeur). Pour ce secteur qui connaît des difficultés de recrutement, « *il aurait pu être fait différemment, pour que ce soit un outil de valorisation. (…) Ça pourrait être un outil sur lequel on s'appuie pour reconnaître le secteur, et c'est là-dessus qu'on se dit en fait que c'est purement administratif* ».

Chez **SANTÉ-ME1**, la responsable RH émet l'avis suivant : « *Je ne sais pas si c'était utile, mais en tout cas c'était intéressant. Mais on n'a pas fait de découverte. On n'a rien eu à mettre en place derrière.* » Cela rejoint le constat précédent d'une faible « utilité RH » pour l'employeur. Dans ce secteur hospitalier, la convention collective et la tutelle jouent un rôle prégnant. Cette entreprise possède des process RH bien structurés ; elle possède un accord Égalité, initialement conçu avec le soutien de l'ARACT, et cet accord est en cours de renégociation avec la Qualité de vie au travail. L'employeur suit par ailleurs les données du rapport de situation comparée (RSC).

D'autres petites entreprises se distinguent par leur vision très extérieure de l'index. **IMAGE-PE2**, de l'industrie culturelle, se positionne dans une **pure logique de conformité administrative**. La population est constituée de cadres, majoritairement féminins à 60 %. L'entreprise bénéficie d'une enveloppe annuelle d'augmentation collective, accordée par la maison-mère. La première note obtenue est de 87/100, reflétant l'existence d'écarts de salaire sur quelques segments internes, et des inégalités salariales aux plus hauts postes, majoritairement masculins. L'entreprise a été sommée début 2019 par l'Inspection du travail de mettre en place un plan d'action sur l'égalité professionnelle : « *Notre Inspecteur du travail nous challenge. (…) Il nous a demandé de formaliser un plan d'action en matière d'égalité hommes-femmes. On va lui répondre qu'on fait une présentation au CE chaque année de notre politique sociale* ». La DRH se place dans une stratégie de conformité, concernant le contenu de ce plan d'action. « *On regarde les autres accords et on va reprendre des choses simples à réaliser pour nous. Je ne sais pas si vous avez regardé les accords mais c'est bateau ! Comme écrire "directeur/rice", dire qu'on va veiller à ce qu'il y ait autant de femmes dans le codir, etc. Ça va être du bateau mais il sera content !* ». L'Index a été vu dans cette même règle de conformité. Différentes catégories professionnelles ont été testées (pour calculer l'indicateur 1), de façon à optimiser la note. « *L'Index ne nous a rien appris. Dans la consultation sociale, on analysait déjà cela. Le problème est qu'on a des salaires élevés, mais on n'est pas très à l'aise pour transmettre ces données aux salariés* ». Dans les données transmises habituellement à ses représentants du personnel, l'entreprise se contentait de fournir le salaire moyen et médian, sans distinction hommes-femmes. « *Ensuite on fait une slide sur les écarts, mais on ne donnait pas d'indication sur les salaires* ». L'Index va donc obliger l'entreprise à fournir ces données au CSE, explique la DRH, ce qui peut être malgré tout un premier effet. La direction est très réticente à toute forme de transparence en direction des salariés : « *Plus on en donne, plus ils en veulent !* » La direction attire donc l'attention sur la prudence à communiquer sur les salaires dans cette entreprise, où certaines catégories de personnel touchent des salaires élevés. Elle explique simplement que « *à job équivalent, on a les mêmes salaires entre hommes et femmes* », sans avoir de véritable mesure de cette équivalence. Au final, la Responsable RH juge « *n'avoir rien appris. Tout ce qu'il y a là, on le sait. On sait depuis des années qu'on doit féminiser les Codir. On augmente tout le monde chaque année*. » Elle estime que la situation salariale de ses collègues est très enviable : « *c'est le monde des bisounours ici !* »

Enfin, **BTP-ME1** témoigne d'un **cas précis, où l'index ne parvient pas à s'inscrire dans une relation de médiation interne.** L'interlocutrice est la responsable Égalité-RSE, qui occupe une place inconfortable dans ce groupe de construction, fortement masculinisé, et dont l'actionnariat et la direction sont peu enclins à mettre en place des actions en faveur de l'égalité. Cette responsable aimerait pouvoir se saisir de l'Index pour porter des mesures. Celui-ci est **très bas** et en baisse (52/100 pour l'Index 2019, 31 pour l'Index 2021), ce qui justifie des actions. Il fait donc figure d'alerte. L'Index avait été présenté la veille de notre entretien au CSE. La direction a décidé de ne pas le publier malgré l'obligation. « *Ça ne sert à rien, que vont-ils faire ? …* ». L'échange avec cette responsable souligne les nombreux sujets éclairés par l'Index, même si ces éléments étaient déjà connus, comme les écarts de salaire sur certains postes : « *Sur le premier onglet catégorie ingénieurs et cadres, on a 29 % d'écart pour les 40-49 ans et 27 % pour les plus de 50 ans. (…) On n'a que des DG hommes, les assistantes de direction n'auront jamais les mêmes salaires que les hommes… L'écart de rémunération, c'est tous les avantages compris. L'assistante de direction n'a pas de véhicule de fonction, ni les avantages en nature*. » L'entreprise n'a nullement l'intention de faire de ce sujet une priorité. Même si l'analyse de l'Index est riche d'enseignements pour cette responsable Égalité, le rapport de force est en défaveur de cette

personne, empêchée et contrainte dans sa mission (elle évoque par exemple la « *mascarade* » du comité des carrières), et ne parvenant pas non plus à s'appuyer sur les syndicats.

Les cas d'« incalculables »

Le modèle « quantifier pour agir » de l'Index résiste également à des situations plurielles d'« incalculables ». Il s'agit de situations où l'entreprise **ne peut calculer son index,** dès lors que le nombre maximum de points pouvant être obtenus au total, est inférieur à 75.

Ces résultats incalculables peuvent être regrettés. Témoin, cette entreprise des transports (hors échantillon), qui publie début 2020 ses résultats sur son site web, avec le titre « Un calcul incalculable ». Elle convertit cette absence de chiffres en un message explicatif et tourné vers l'action : « *Pour rappel, les entreprises A, B et C sont composées principalement de conductrices et conducteurs super poids-lourds, n'appartenant qu'à une seule CSP. De plus, il est de notoriété publique, qu'il y a une surreprésentation des hommes dans ce métier. Ce sont ces spécificités, qui ont obstrué le calcul de l'index pour les deux filiales. Sans attendre la sortie d'outils plus adaptés à ces problématiques, le Groupe reste attentif et engagé pour ce combat (…). Depuis, deux nouveaux accords « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes » sont entrés en vigueur dans nos sociétés, comportant diverses actions très précises, qui seront menées tout au long de l'année 2020.* »

Une entreprise de transport de notre échantillon est dans ce même cas (**TRANSPORT-ME**, 8 % de femmes). Le responsable des RH (par ailleurs ancien délégué syndical de l'entreprise) ne peut se saisir de l'outil. Il espère que le temps passé à le produire (n'étant pas issu d'une formation en ressources humaines, mais d'une promotion interne, il juge ce travail complexe) ne sera pas inutile. Il compare l'outil au travail sur la pénibilité : « *j'espère qu'il servira, car une année nous avons réalisé un diagnostic pénibilité. On a dû faire des calculs, cela nous a pris du temps et de l'énergie… puis finalement ça n'a servi à rien… Pour l'Index j'espère que ce ne sera pas le cas* (…). *Pour le moment, ça ne sert à rien, car je n'ai pas de femmes dans l'entreprise. Par contre peut-être que dans quelques années, l'Index sera un outil intéressant* ». Cette entreprise de livraison, qui se dit familiale, souhaite mettre en place des actions pour recruter plus de femmes en CDD. L'entreprise est désormais partenaire de la plateforme américaine leader des achats en ligne, ce qui conduit à une modification du service favorable à plus de mixité : « *Les colis sont plus légers, donc c'est plus facile pour les femmes* ». Un plan d'action sur l'égalité met ainsi surtout l'accent sur l'évolution des recrutements. Le domaine des salaires est moins bien étudié, même si le RRH est rompu aux négociations annuelles obligatoires, en tant qu'ancien délégué syndical. Le sujet des différences hommes-femmes n'est pas débattu et l'Index ne permet pas de les visualiser. La période de la Covid (avec une hausse des achats en ligne, impactant cette entreprise de livraison) a cependant donné lieu à des primes, au bénéfice majoritairement des hommes de l'entreprise, les femmes étant le plus souvent arrêtées (garde d'enfants) lors du premier confinement.

Dans une petite entreprise de bâtiment d'une soixantaine de salariés (**BTP-PE**), la taille de l'entreprise induit un Index incalculable. Il s'agit cependant d'un type d'entreprise (petite taille et secteur non mixte), où les besoins en outils de gestion sur l'égalité pourraient s'avérer utiles. Le gestionnaire de paie du cabinet comptable, qui a réalisé l'index pour BTP-PE, nous indique que, dans ce cas de figure, l'Index est déconsidéré. La non-mixité des métiers fait ressortir que l'outil apparaît comme peu

pertinent. **L'incalculabilité de l'Index le place dans une extériorité à l'entreprise et conforte l'idée que le sujet de l'égalité femmes-hommes n'est pas une question.**

En synthèse, pour ce groupe d'entreprises, majoritairement des PME, l'Index est jugé comme « *n'apportant rien* ». Il reste extérieur et ne s'intègre pas aux rares outils existants. Pour plusieurs entreprises, pour lesquelles l'égalité professionnelle « *n'est pas un sujet* », au sens où elles s'estiment prémunies d'une quelconque logique discriminatoire, le calcul – parfois complexe – de l'Index ne parvient pas à produire d'effets directs ou symboliques. L'Index reste extérieur, tout comme l'est la question de l'égalité professionnelle, vue sous un angle favorable à l'entreprise : elle ne peut pas discriminer, car elle respecte strictement la convention collective, et la non-mixité des métiers rend la question de l'égalité professionnelle étrange. De plus, l'Index risque de refermer l'espace d'analyse de l'égalité, par exemple en n'abordant pas directement la question du recrutement, qui est pourtant centrale pour ces petites entreprises. Dans certains métiers peu mixtes, mais avec des conditions de travail souvent difficiles (par exemple le transport ou le BTP, d'un côté, le secteur de la santé ou de l'aide à domicile, de l'autre, pour reprendre les cas de PME présentés ci-dessus), l'Index n'ouvre pas d'espace de discussion sur cette question. Il ne se convertit pas plus en outil de gestion de l'égalité professionnelle et peine à identifier des axes d'action (ou à renforcer des politiques déjà menées). Avoir un bon score, ou plutôt « *une bonne note* » comme cela est souvent dit, diminue considérablement l'incitation ou la pression à agir sur le sujet.

7.3. Les conditions d'effectivité d'une vision « quantifier pour agir »

L'analyse de la réception et des usages de l'Index dans les entreprises s'inscrit dans une lignée de travaux récents, ayant interrogé la notion de performativité des outils de gestion. L'idée est de **comprendre dans quelle situation le présupposé « compter pour agir » fonctionne.** Il faut s'interroger sur les conditions d'effectivité de ce rôle attendu de l'indicateur. Comme présenté ci-dessus à travers différents cas d'entreprises, l'Index peine à jouer un rôle d'outil de gestion apportant connaissance et aide à l'action. Sur le premier volet, sa construction méthodologique est soumise à différents effets de seuil statistique, empêchant une lecture claire des inégalités. Le modèle statistique impose en effet des seuils de pertinence, qui ne sont pas toujours compris. Le but de cet indicateur synthétique est de réaliser un *scoring,* mixant des éléments disparates. La note globale n'apporte alors que peu d'enseignements en valeur absolue. La lecture et la compréhension de la note ne sont donc pas aisées (1.). Il est aussi difficile de déterminer, à partir de la valeur de l'Index, les actions précises qu'il serait important de mener, alors que l'instrument est conçu dans une logique d'obligation de résultat. L'analyse des effets de l'Index se lit au regard des conditions de sa production, c'est-à-dire dans une dynamique de « managérialisation » du chiffre. L'Index reste avant tout une affaire de direction. Son effectivité dépend de stratégies visant à internaliser la donnée et à en faire un outil de gestion, ou au contraire de positions laissant cet objet chiffré dans une extériorité à l'entreprise (2.). L'Index outille peu le dialogue social, contrairement à son objectif ; il est rarement un outil de médiation (3.).

1) Comment lire la note ?

Une condition d'effectivité de l'Index tient à la capacité des acteurs de « lire » la note, de comprendre sa valeur dans un sens absolu et relatif. **Que signifie une note de 72, de 88 ou de 95 ? Que veut dire une augmentation de 5 points ou une baisse de 10 points ?** Comment comparer les résultats de deux établissements d'un même groupe ? de deux entreprises du même secteur ? Avant d'avoir une valeur potentiellement « performative », c'est-à-dire ayant un impact sur le cours des choses, il faut dans un premier temps s'intéresser à la valeur « constative » de l'outil : que dit-il de cette réalité ?

À bien des égards, comme cela a été vu plus haut, l'Index est difficilement un outil de diagnostic. **Pour plusieurs entreprises disposant déjà d'outils plus riches, l'Index s'ajoute en supplément avec une faible valeur ajoutée.** Les outils de la BDES ou le rapport de situation comparée sont préférés par plusieurs interlocuteurs pour leur plus grande complétion. Il s'agit de tableaux moins synthétiques, mais où le risque de perte d'informations, par agrégation de données disparates, est limité. Dans les grandes entreprises relativement bien outillées, ce chiffre vient s'ajouter à d'autres outils gestionnaires et est au final assez peu investi ; dans quelques cas il est réinternalisé, avec parfois un objectif de performance statistique. Mais c'est un outil qui éclaire peu les pratiques. **Pour quelques PME, l'Index a été un révélateur ou un alerteur.** Pour ces entreprises, il est cependant nécessaire de réaliser un diagnostic plus complet de la situation, et de ses causes. L'Index ne fournit en effet aucune analyse de la causalité. Mais elles font face à un **effet de nouveauté** : cet outil nouveau interroge les pratiques.

Le moment du constat de la note traduit des attitudes diverses, entre appréhension et surprise. Plusieurs entreprises ont une vision de l'Index qui s'apparente à une « boîte noire », de laquelle pourrait surgir une « *note* », bonne ou mauvaise. Dans certains cas les interlocuteurs estiment que le score tombe du (logi)ciel, plutôt qu'il ne reflète leurs pratiques. Comme l'exprime la responsable de **NETTOYAGE-PE**, « *on ne savait pas trop à quoi on s'attendait et puis le tableur Excel qu'on a sur le site du ministère [ne livre les résultats qu']à la fin* ». Plusieurs entretiens utilisent le **lexique de l'aléa**, de l'incertitude ou de la chance, qui traduit le sentiment de ne pas maîtriser l'ensemble du process de production et les différents « effets de seuil » statistiques :

> *« J'ai la chance d'avoir des résultats pas catastrophiques » (directrice des RH,* **TOURISME-GE***)*
>
> *« Mais pendant tout le calcul, je me disais qu'on allait être en dessous des 75. Parce que vous avez des critères sur lesquels, pour une personne qui n'est pas dedans, vous n'avez pas tous les points, pour les congés maternité, et pour les 10 plus hauts salaires. [Concernant l'indicateur d'égalité salariale] on s'est fait la remarque qu'avec nos grilles, ce serait soit la bonne, soit la mauvaise surprise » (DRH***, COMMERCE-GE2***).***
>
> *« Selon la répartition des hommes et des femmes dans les années 1, 2 et 3, vous pouvez avoir des effets aléatoires et absolument non contrôlables » (responsable rémunérations,* **METALL-GE2***).*
>
> *« La lecture de cet Index est donc paradoxale. Il conduit à certaines actions mais incomplètes. Il s'améliore un peu par hasard. L'indicateur 2 passe de 5/20 à 20/20, mais c'est le fruit du hasard ; c'était quand même un hasard, qu'elles aient été toutes augmentées. » (DRH* **BTP-ME2***)*

Le résultat peut donc apparaître comme une surprise, et **l'enchaînement des causalités entre les actions réalisées et le score obtenu n'est pas toujours explicite. L'Index est donc souvent jugé comme peu analytique.** Ces situations, où l'index est considéré comme trop imprécis, conduit à des critiques fortes, comme un aspect « *écran de fumée* » (responsable juridique, **INDUSTRIE-GE1**).

Ce n'est pas seulement pour son imprécision qu'il est contesté, mais aussi pour la difficulté à en comprendre sa signification. Plusieurs interlocuteurs rencontrés, dans les directions ou côté syndical, ont exprimé leur incompréhension de sa valeur absolue ou relative. L'indicateur est alors vu comme un instrument technique, peu susceptible d'être une ressource pour l'action. L'étape de la causalité est centrale dans le gouvernement par les chiffres : il s'agit, à partir d'outils d'objectivation du réel, de produire des preuves, de dénoncer un processus, ou encore de promouvoir une solution (Bouleau, Deuffic, 2016). Les éléments dénoncés dans le calcul statistique, détaillés dans les précédentes parties (« *saucissonnage* » et mise à l'écart de salariés non pris en compte dans le calcul, addition de « *choux et carottes* », cas d'incalculable, etc.) **sont des obstacles pour objectiver le réel et créer une relation de causalité.** « *La valeur de l'indicateur renvoie une image très parcellaire, qui ne correspond pas à la réalité* » dit par exemple la DRH de **METALL-PE**. Dans cette PME industrielle, la catégorie ETAM (employés-techniciens-agents de maîtrise) mélange des emplois féminins tertiaires et des emplois masculins industriels. Comparer le salaire d'une comptable et d'un technicien méthode n'a pas beaucoup de sens, selon elle : « *L'Index nous y oblige et ce n'est pas très sain* ». Pour la DRH de **SERVICE-ME**, « *on peut faire dire tout à un chiffre. (…) Le risque de cet indicateur, c'est de prendre les chiffres « bruts de décoffrage ». On peut en tirer des indications positives mais aussi de mauvais enseignements, qui ne sont parfois pas la réalité de la vraie vie du terrain*… ». Elle est rejointe par la secrétaire du CSE (non syndiquée), qui tient des propos très proches : « *on nous montre des chiffres, mais les chiffres, on peut leur faire dire ce qu'on veut. Ça ne me montre rien et ça ne me prouve rien. On peut nous présenter les chiffres qu'on veut. Je fais confiance aux chiffres quand je sais d'où ils viennent* ».

Cette analyse de l'objectivation des faits et des relations de causalité exige aussi des capacités cognitives des acteurs. Certains managers expriment des difficultés à comprendre, pourquoi l'Index varie dans tel ou tel sens. Des délégués syndicaux expriment leur difficulté à se saisir du chiffre. Celle de **COMMERCE-GE2** est peu au fait de ces questions relatives à l'égalité professionnelle : « *C'est hyper dur pour moi... Je ne le comprenais vraiment pas. (…) Chez nous, il n'y a pas de différences de salaires, on est au-dessus* [du niveau] *de la branche. En plus les personnes, qui gagnent le plus, sont des femmes, car elles gèrent les magasins, qui ont le plus gros chiffre d'affaires* ». La déléguée syndicale de **SOCIAL-GE** se sent illégitime : « *Je n'ai pas assez de qualification pour voir si les cinq items permettent réellement de mesurer l'égalité… J'ai regardé comment c'est fait, je n'ai rien compris ! Sur l'écart de rémunération j'ai regardé ce qu'il faut prendre en compte, je n'ai pas compris. »* La déléguée syndicale de **METALL-GE2**, ingénieure informatique, porte un regard critique sur la complexité et la finalité de l'outil. Le langage technique, notamment quand il est question de « taux de pondération » ou de « seuil de pertinence », tend à délégitimer l'Index par rapport au factuel et à des calculs simples et compréhensibles par tous.

> *« Je n'ai jamais épluché l'index. J'ai téléchargé l'indicateur que propose le ministère du Travail, et quand j'ai regardé cette usine à gaz, je me suis dit "laisse tomber". Je suis informaticienne, pas mathématicienne, c'est de la stat tout ça, je ne sais pas interpréter, je ne sais pas dire en quoi… Comment ils appellent ça ? Un écart pondéré ? Donc il y a une pondération, qui vient se*

mettre par-dessus ; je ne sais pas ce qu'elle fait dessus, le taux de pondération, le taux de "je ne sais pas quoi", le seuil de pertinence et la pondération. Ces deux choses, je ne sais pas ce que ça veut dire. Il n'empêche qu'à la fin, mon indicateur est de 39/40 et [pourtant] j'ai des écarts de salaire dans certaines catégories, qui sont importants. Après, je n'ai pas été creuser le détail du calcul, parce que c'est un fichier Excel monstrueux. J'avais envie mais bon. Donc j'ai une incohérence factuelle » (déléguée syndicale FO, METALL-GE2).

Le rôle de diagnostic n'est donc pas facilité par la construction méthodologique. Le passage du « constatif » au « performatif » se fait indicateur par indicateur. L'effectivité la plus forte de l'Index concerne l'indicateur 4 sur le retour de maternité, même il pose de multiples problèmes de compréhension (sur le sens de la loi et par rapport à cette bizarrerie, en termes d'instrumentation politique, conduisant les employeurs à chiffrer leur respect de la loi). L'indicateur 1 sur les écarts de salaire peut révéler des inégalités, mais les modalités de correction sont parfois complexes. Elles supposent la mise en œuvre d'enveloppes de rattrapage et un suivi plus précis des données RH, centralisé ou au niveau des managers de proximité. Les indicateurs 2 et 3 sont parfois difficiles à saisir, au regard de certaines spécificités de branche. L'indicateur 5 est situé dans une dimension, où les actions sont considérées comme lointaines. D'autres problématiques restent oubliées par l'Index, notamment le temps partiel, les bas salaires et les conditions de travail.

2) Une managérialisation et un renfermement dans le langage de la performance

En suivant de précédents travaux, qui ont étudié la façon dont les contraintes juridiques sont reprises en main par les organisations et notamment les entreprises, nous pouvons parler de « managérialisation » de l'Index (Edelman, Fuller et Mara-Drita, 2001). La production du chiffre et la façon de gérer la contrainte externe sont avant tout **une affaire managériale**. Les directions d'entreprise se mettent **en conformité avec le droit**. En réinternalisant l'outil, certaines en prennent la maîtrise. D'autres le considèrent comme une obligation administrative, et le laissent dans cet état d'extériorité.

L'outil devient, pour les entreprises qui le réinternalisent, un outil de gestion « en plus ». Cela produit un cadrage plus fort pour les PME, peu équipées sur le sujet (faible fonction RH, faible formation voire motivation des partenaires sociaux sur le sujet). Dans les plus grandes entreprises, ce cadrage normatif va ainsi plus aisément s'ajuster avec les stratégies managériales. La managérialisation de l'égalité professionnelle renvoie à l'idée que le management filtre, adapte et retraduit l'obligation juridique, et sélectionne les mesures pouvant être sélectives (Bereni, 2009 ; Pochic *et al.*, 2019). La communication exprime et traduit à ce sujet la grammaire de la performance fortement à l'œuvre. Le *rating* (plus que le *ranking*) est un instrument de valorisation de l'entreprise (Bouchard, 2013)[16].

De nombreuses entreprises, dans notre échantillon ou en dehors de celui-ci, **ont ainsi retraduit la « note » obtenue dans une logique de performance.** Pour les entreprises, qui communiquent sur les réseaux sociaux leur « bonne note », celle-ci est le reflet de leur performance en la matière. Comme l'indiquent les extraits suivants issus d'une recherche hors échantillon, la note « *est le reflet* » de la politique d'égalité, elle « *vient démontrer de manière numérique* » l'engagement de l'entreprise, elle

[16] Le *rating* renvoie à la fixation d'un score ; le *ranking* à l'établissement d'un classement.

« *témoigne de l'efficacité* » des plans d'action, elle est encore « *une opportunité d'optimiser les résultats sur le sujet* », etc.

Extraits de messages postés sur Linkedin par des directions d'entreprise (mai 2021)

Pour l'année 2020, [NomEntreprise1] atteint l'excellente note de 96 sur 100 ! (…) Ce résultat est le reflet de notre dynamique globale tournée vers le développement local durable et l'économie sociale et solidaire.

📣Nous sommes fiers cette année encore d'afficher un score de 92/100* à l'index Pénicaud. Cette très bonne note témoigne de l'efficacité de nos plans d'actions et objectifs que nous mettons en place chaque année afin de respecter nos engagements auprès de nos collaborateurs et collaboratrices. [NomEntreprise2]

En 2020, [NomEntreprise3] obtient la note de 97/100 pour son index de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Nous sommes très fiers de ce score qui traduit nos valeurs de parité et de mixité dans l'ensemble de nos décisions.

Sur le bon chemin vers #egalitefemmeshommes : en 2019-2020, nos filiales A et B [NomEntreprise4] ont amélioré leurs scores et se situent respectivement à 92/100 et 89/100. Bravo pour cette belle progression collective ! 🎉👏👍)

Ainsi, pour la troisième année consécutive, notre index d'égalité hommes-femmes au sein de l'UES [NomEntreprise5] enregistre des résultats en croissance puisque nous atteignons un index cumulé pour nos 5 entités de 94/100 soit 5 points de mieux que l'année précédente. Ces résultats viennent démontrer de manière numérique ce qui constitue le cœur de notre politique de Ressources Humaines depuis notre création : valoriser les talents sans aucune distinction, notamment de sexe. Cet index nous apparaît comme une belle opportunité d'optimiser encore nos résultats sur le sujet de l'égalité hommes-femmes.

[NomEntreprise6] obtient un index égalité femmes-hommes de 87/100 pour l'année 2020. Ce score reflète nos valeurs et nos engagements depuis la création de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle.
Nous poursuivons nos efforts en ce sens pour un monde plus inclusif.

[typographie d'origine]

Ces exemples de communication **montrent la reprise en main de l'obligation légale dans un désir d'affichage**, au regard d'un palmarès venant attester des actions entreprises. Ce souci de la « managérialisation » est retraduit par un responsable de ce grand groupe industriel : « *il est hors de question qu'un indicateur donne une mauvaise image* » (**METALL-GE2**). Il s'agit de **maîtriser la contrainte légale.** La communication sur le chiffre peut avoir de nombreuses vertus en termes d'« *image employeur* », nous ont dit plusieurs managers de ressources humaines.

Les exemples précédents soulignent que **la note en soi** (pouvant varier de 87 à 97 dans ces quelques cas) **est rarement discutée**. Le détail de la note (les 5 indicateurs) apparaît rarement. Le résultat est un produit opaque. Il oublie les conditions de production, crée une information décontextualisée et va être réinvesti dans d'autres contextes, avec un autre sens[17]. Il n'invite pas les lecteurs à creuser la construction du chiffre synthétique, indicateur par indicateur. Parmi les exemples ci-dessus, le dernier cas d'entreprise fait valoir que la note de 87 reflète les engagements en faveur de l'égalité professionnelle ; or cette note reflète aussi que celle-ci (telle qu'elle est mesurée par l'indice) n'est pas encore atteinte. Ainsi re-traduite dans une grammaire de la performance, l'Index devient une norme relative (Pochic *et al.*, 2019). Dans cette célébration de la note, quelle qu'elle soit, l'Index devient un outil de légitimation de la marque de l'entreprise (Coron 2020), mais a un faible effet d'« enrôlement » ou d'« entraînement » des entreprises, à la différence de certains palmarès ou de pratiques dites de *name and shame* (Blanchard, 2018).

[17] « Effaçant les détails sur ses conditions de production, le tableau de classement devient un objet supposé plus réel que ce qui est laissé en dehors. Dissocié de son processus de production, il propose enfin une information décontextualisée qui autorise, parce qu'elle semble universelle, sa circulation et sa réutilisation à distance. En dehors de son foyer de production, le classement peut être alors réinvesti dans d'autres contextes où des acteurs peuvent s'en approprier le sens par la recontextualisation » (Bouchard, 2013).

1) L'Index n'outille pas le dialogue social

a) Quelques rares cas d'intégration à des stratégies de négociation ou de « voice »

L'Index reste un outil managérial et n'est pas ou peu mis en débat avec les instances représentatives du personnel, au-delà des obligations formelles de présentation des résultats lors d'un CSE. Sa trajectoire dans les entreprises s'apparente à celle du RSC, autre contrainte légale observée par Chappe (2017). Le RSC était également conçu comme un outil prévu pour stimuler l'équipement cognitif des différents acteurs, mais dans les faits il s'est souvent résumé à une affaire de direction. Généralement, les représentants des salariés se sont peu saisis de l'Index. C'est uniquement dans les cas, où un travail est déjà réalisé par ces représentants sur le sujet de l'égalité (et notamment à travers l'analyse des données du RSC ou aujourd'hui de la BDES), que l'Index pourra être utilisé.

L'Index part d'une **logique d'équipement des acteurs du dialogue social au niveau de l'entreprise**. L'idée est de leur fournir des outils d'aide à l'analyse leur permettant l'échange. Cette logique d'outillage et d'équipement a été parfaitement traduite par l'actuel Directeur général du travail en 2021 : « *Nous faisons le pari de l'intelligence. Par nature, l'Index doit alimenter la négociation des accords ou le plan d'action en matière d'égalité professionnelle* »[18]. Cette approche de l'équipement cognitif des acteurs est prégnante en France, dans un contexte où le dialogue social d'entreprise est administré par des contraintes et incitations extérieures, tout en possédant néanmoins une réelle autonomie. Améliorer l'équipement cognitif des acteurs était ainsi un des préceptes ayant conduit à la mise en place d'une base de données économiques et sociales (BDES) : l'accès à cette base d'informations est censé enrichir le pouvoir des acteurs. L'équipement cognitif et informationnel est donc considéré comme une ressource politique. Cependant dans les faits, l'Index transite peu par l'étape du « dialogue social » entre partenaires sociaux de l'entreprise. **Outil managérial, il est avant tout une affaire de direction.** C'est elle qui reçoit l'obligation de produire, qui réalise les calculs, qui publie et communique les résultats. On est donc bien loin d'une obligation à négocier sur le sujet[19]. L'Index est au mieux une information produite par l'employeur, qui s'ajoute aux autres données pour lesquelles il a une obligation d'informer et consulter ses représentants. **Leur potentiel d'action est celui de la « *voice* » :** dans le meilleur des cas, ils peuvent exprimer leur point de vue, demander des explications sur le score obtenu, sa composition, sa signification.

Un cas d'utilisation de cette *voice* a été observé dans l'entreprise **FINANCE-GE** présentée précédemment. L'Index a été la cible d'une contestation sur plusieurs registres : contestation de la qualité de l'outil, de la politique de l'entreprise en matière d'égalité, de ses choix de communiquer sur son score. Les représentants du personnel et syndicaux étaient déjà mobilisés sur la question de l'égalité et analysaient les données préexistantes. L'analyse pointilleuse des résultats de l'Index les a conduits à exprimer des interrogations sur un ton direct et accusateur (cf. extraits de l'avis intersyndical cités ci-dessus p. 70-71). Un rapport de force réel s'exerce dans cette entreprise au sujet

[18] P. Ramain cité *in* « Les entreprises n'ayant pas obtenu la note de 75 sur trois ans seront sanctionnées, avertit la DGT », *Liaisons sociales Quotidien*, 28 mars 2021.

[19] Cette obligation est par nature destinée à la fois à la partie employeur et à la partie syndicale. Les représentants syndicaux sont donc enrôlés par l'obligation de négocier, ils ont un pouvoir réel (bien qu'asymétrique dans ce genre de négociation avec une possibilité d'*exit* pour l'employeur par l'édiction d'un plan d'action), ce qui n'est pas le cas avec l'Index.

de cet outil de quantification, avec d'autant plus de prise que l'actuelle directrice générale, sensible au sujet, a une volonté d'agir, qui se traduit par des actes concrets (doublement du budget de rattrapage par exemple, jugé pourtant insuffisant par les syndicats).

Cependant, **ces stratégies de *voice* sont très rares**. Cela pourra être éventuellement le cas dans certaines grandes entreprises dotées d'une commission Égalité, qui vont analyser le score de l'Index. Mais le plus souvent les représentants des salariés au CSE sont juste informés et consultés sur le résultat. Pour beaucoup, il s'agit d'une information parmi d'autres, non traitée, peu travaillée en amont. Les représentants élus sont plus dans un rapport asymétrique, où l'employeur présente un chiffre (parmi de nombreux autres), lors d'une réunion de CSE. Or, le contenu de ces réunions a par ailleurs été considérablement densifié comme un effet de la réforme des instances représentatives du personnel issue des Ordonnances de 2017[20]. Une secrétaire du CSE-C (**METALL-GE2**) – c'est-à-dire le CSE central du groupe de l'entreprise, où remontent des questions portant sur plusieurs milliers de salariés et une quinzaine de filiales – signale que le sujet de l'égalité est « *noyé* » parmi d'autres, lors de la consultation sur la politique sociale[21]. Par ailleurs, l'effet de centralisation des CSE (regroupement des comités à la maille centrale, alors qu'existaient avant les Ordonnances de 2017 de nombreux comités d'établissements à un niveau inférieur) conduit à perdre la vision « *établissement par établissement* », ce que regrette également cette même actrice du dialogue social.

D'autres formes d'intégration au dialogue social ont été observées, essentiellement dans les stratégies liées aux NAO et aux écarts salariaux. Des délégués syndicaux vont réclamer des hausses de salaire sur certaines catégories de population. Mais rarement, des responsables d'entreprises expriment une pression exercée par le chiffre, les obligeant à « *devoir s'améliorer* », comme dans l'extrait ci-dessous :

> *« En plus, on devra s'améliorer chaque année. Sinon, c'est difficile, pour les organisations [syndicales] qui ont signé, de dire qu'on ne fera rien de plus que l'Index. Sinon, elles pensent que leur participation ne sert à rien et n'est pas pertinente. Donc cela fait du grain à moudre pour les organisations, qui ne sont pas sur la même longueur d'onde. On ne peut pas se dégrader dans l'Index, mais faire mieux, oui ! Si on est à 15 en promotion et si on passe à 10, on respecte moins nos obligations que l'année d'avant. Il faut faire mieux ou rester identique »* (**METALL-GE1**, directeur RH et juridique).

L'Index n'incite pas à un dialogue social intégré, sur l'égalité professionnelle en entreprise. Les éléments de promotion, d'augmentation ou d'écarts salariaux renvoient directement à des questions traitées dans les Négociations annuelles obligatoires (NAO). Le lien entre indicateurs 1 et 2 conduit, dans de rares cas, à mieux légitimer les logiques d'enveloppes de rattrapage, qui sont généralement portées par les directions volontaristes (cf. Pochic *et al.*, 2019). Dans certains cas, l'Index sera pris en compte dans les accords Égalité, quand ceux-ci sont renégociés. C'est par exemple le cas chez **METALL-GE2**, où la secrétaire du CSE-C, déjà citée ci-dessus, fait remarquer que dans le nouvel accord Égalité du groupe, parmi les cinq thèmes abordés, deux portent sur les indicateurs de l'Index (indicateurs relatifs à la rémunération et aux promotions). Une forme d'intégration à la stratégie globale de l'entreprise a été présentée plus haut dans l'entreprise **FINANCE-ME**, habituée à une dynamique du

[20] Les réunions de CSE intègrent les anciennes réunions de CE, DP et CHSCT, ce qui crée une densification de l'information récoltée et à analyser, cf. Farvaque (2019).

[21] Une des trois consultations obligatoires du CSE depuis la loi Rebsamen de 2015 (il en existait auparavant plus d'une quinzaine).

dialogue social sur le sujet. Un premier accord Égalité a été renégocié. Les indicateurs ont été simplifiés pour se rapprocher de ceux de l'Index. L'accord formalise des pratiques d'enveloppes de rattrapage salarial et les indicateurs de suivi liés à cette mesure. Et le calcul de l'intéressement intègre désormais partiellement le résultat de l'Index, ce qui est censé produire des effets d'enrôlement de l'ensemble des salariés. Chez **METALL-PE**, l'Index constitue un levier d'action pour la directrice des RH, fortement impliquée sur la question, comme cela a été détaillé précédemment : *« L'Index a offert l'opportunité de construire un accord sur des objets et des questions techniques très précises et factuelles (indicateurs), désormais plus visibles. (…) Notre accord Égalité est étroitement lié à l'Index égalité. (…) On s'est basé sur la façon dont serait calculé l'Index. L'accord correspond à cette typographie, à la façon dont on allait être jugé, ou tout au moins avec la façon dont on allait pouvoir montrer que l'on fait des progrès »* (DRH).

b) Plusieurs effets de fermeture du dialogue

Néanmoins, en raison des conventions de mesure sur lesquelles il s'appuie, l'Index présente le **risque de fermer l'espace de la négociation, plutôt que de l'ouvrir.** Nous parlons **d'effets de « fermeture » de l'Index.** Cela avait déjà été identifié par différentes analyses initiales, alertant sur les différents domaines non couverts par l'Index, et donc laissés dans l'ombre. Certaines organisations syndicales ont porté cette critique. Des travaux récents ont alors proposé d'élargir les thèmes intégrés dans l'Index, afin de le rendre plus pertinent (Tahri, 2021). L'Index restreint en effet le champ de l'égalité à cinq indicateurs. Il oublie certaines questions, comme celle du temps de travail particulièrement problématique. L'entreprise **NETTOYAGE-ME** cherche à développer les emplois à temps complet pour les femmes. C'est un des points centraux de son accord Égalité, travaillé avec un cabinet extérieur. Ceci n'est pas inclus dans la mesure de l'égalité par l'Index. Chez **INDUSTRIE-GE1**, les représentants du personnel soulignent que la non-prise en compte du temps de travail minimise fortement les écarts. Dans cette entreprise, 19 % des femmes sont à temps partiel, contre seulement 4 % des hommes. De fait, dans nos entretiens qui ont comme objet principal l'Index et ses effets, le sujet du temps partiel n'est quasiment jamais abordé spontanément par les interlocuteurs. Il est ignoré dans le recensement statistique, base de calcul de l'Index, et il est laissé en dehors du cadrage créé par la statistique.

L'Index, se limitant à une base informationnelle spécifique aux cinq indicateurs, et excluant tout autre domaine, produit donc un **effet de cadrage cognitif** (Farvaque, 2011), qui avait déjà été observé dans de précédentes lois créant une incitation ou obligation à négocier, sur l'égalité professionnelle ou auparavant sur l'emploi des seniors (Pochic *et al.*, 2019 ; Caser, Jolivet, 2014). La déléguée Force Ouvrière de **METALL-GE2** exprime ce point de vue.

> *« Pour mon entreprise ça n'apporte rien. Je dirais même qu'il ne faut pas que cela enlève les autres indicateurs. Dans l'accord qui a été négocié, on s'appuie maintenant sur cet indicateur qui n'existait pas avant. On s'appuyait seulement sur le RSC classique. Et maintenant dans notre accord d'égalité professionnelle, il y a 5 thèmes. Et sur deux de ces thèmes, on s'appuie sur l'Index, notamment sur les rémunérations et sur les promotions. Moi je ne voudrais pas qu'on ne fasse qu'avec ça. Tant qu'on fait avec ça et les indicateurs de RSC, pour moi c'est ok. Mais l'Index, il ne me sert à rien sur tous ces thèmes, parce qu'il est au maximum. Il est très bon alors que pourtant ce n'est pas nickel (…) [On dit] que c'est un bon indicateur, parce que l'entreprise a 89/100. Sur le premier indicateur des écarts de rémunération, elle a 39/40. Est-ce que ça*

*reflète l'égalité ou pas ? Je ne sais pas vous dire. Globalement, les écarts dans l'entreprise ne sont pas trop mal. Par contre, il y a des catégories où ce n'est pas bon du tout. Du coup j'ai décortiqué le RSC. [Elle donne plusieurs exemples.] Il y a quand même 3 sous-catégories où il y a des écarts de salaires importants. Et mon indicateur est à 39/40. Est-ce que 39/40, ça reflète ces écarts de salaires ? Effectivement ça ne concerne pas beaucoup de personnes. Mais n'empêche que ça existe et que ces écarts sont conséquents. » (*Déléguée syndicale FO, secrétaire CSE-C, METALL-GE2*).*

Cet extrait d'entretien expose un second effet de fermeture, celui lié à de potentiels « bons » scores. **Que négocier, quand l'entreprise se vante d'un score élevé, éventuellement en progrès ?** Comment négocier avec un employeur, qui affiche quasiment la valeur maximale sur un indicateur, voire sur l'Index en entier ? Il faut alors engager une contestation de l'outil, argumentée d'un point de vue méthodologique, comme dans le cas de la banque **FINANCE-GE**, où le CSE a remis en cause l'évaluation des écarts salariaux avec l'aide d'un expert-comptable, en ciblant des discriminations existantes non mesurées par l'index. L'entreprise communique son score stable de 97/100. Cela fait l'objet de débats houleux et complexes, entre les parties, sur le **sens de cette mesure**. La déléguée syndicale de **METALL-GE2** explique également avoir fait valoir son point de vue, lors de l'information du CSE, en exprimant une autre analyse :

« Lors de ma déclaration au CSE, je leur avais dit qu'en matière chiffrée de promotions, l'objectif est bon [l'entreprise a 15/15]. Sauf que quand on regarde le RSC, on voit bien qu'il y a des soucis sur les passages de non-cadres à cadres et maîtrise d'atelier. On a toujours les mêmes plafonds de verre et on les voit toujours au même endroit. »

Il n'est même pas forcément nécessaire d'avoir un score élevé. La déléguée syndicale de **COMMERCE-GE2**, qui se considère relativement dépourvue face à ces logiques de quantification, dit ne pas avoir demandé de compléments auprès de la direction, pendant l'information du CSE. Elle se contente de la note (qui n'est que de 80/100 au moment de l'entretien), puisque celle-ci est au-dessus du seuil de 75/100 : « *il n'y avait rien à négocier* », « *on n'avait rien à dire !* ».

c) Savoir lire et utiliser l'Index : une compétence peu détenue par les acteurs syndicaux

Cela rejoint la difficulté déjà évoquée de **bien savoir « lire » les résultats**. Il est difficile pour un ou une élue de « décortiquer » les chiffres. Pour certains, l'Index fait écran aux inégalités existantes, que l'on ne parviendrait plus à « *voir* » : « *j'espère qu'on va toujours garder le RCS, parce que c'est plus mon outil pour dénoncer les inégalités que l'Index. Pour moi, [avec] l'Index, je ne vois rien. Je vous dirais que les résultats (…) sont bons. N'empêche que des disparités, il y en a, et on ne les voit quasiment plus !* » *(*Déléguée syndicale FO, secrétaire CSE-C*,* **METALL-GE2***).*

Pour pouvoir être utilisé dans un dialogue social sur l'égalité, l'Index suppose donc **des capacités d'analyse, de *voice* et d'usage,** de la part des représentants des salariés, qui sont difficiles à réunir. La présence de délégués formés et motivés est essentielle, pour produire des accords sur le sujet de l'égalité, comme cela avait été noté par Pochic *et al.* (2019). Dans certains cas, l'impact limité de ces négociations peut conduire à une certaine démobilisation des militantes ou militants pourtant aguerris (Cristofalo, 2014). Il est aujourd'hui demandé aux représentants du personnel de maîtriser un

ensemble de plus en plus vaste de sujets dans le cadre de CSE, condensant différentes prérogatives. Leurs connaissances juridiques et leur capacité d'analyse peuvent être insuffisantes au regard des prérequis que réclame le sujet de l'égalité professionnelle (Santoro, 2016). Dans certaines grandes entreprises, le débat au sujet des écarts salariaux peut atteindre un niveau de complexité considérablement élevé (cas des modélisations de l'inégalité, mises en œuvre chez Orange, cf. Coron 2018b).

Le niveau de connaissance et de maîtrise du sujet, de l'égalité professionnelle dans sa généralité, de l'index dans sa technicité, sont ainsi très divers dans les entreprises de notre échantillon. Chez **TRANSPORT-ME**, le délégué syndical CGT ne connaissait pas l'Index ; c'est la direction qui lui a expliqué son fonctionnement. La déléguée syndicale UNSA de **SERVICE-GE1** n'a pas souvenir d'une consultation sur l'index : « *Si, l'Index a été présenté… c'est moi qui suis passée à côté… Mon collègue m'affirme qu'il a vu le document l'année dernière. Apparemment nous n'avons pas une trop mauvaise note, mais on ne nous a pas associés aux calculs* »[22]. Chez **TRANSPORT-GE**, le secrétaire du CSE nous dit qu'il ne connaît pas la note, même s'il sait que c'est un sujet sur lequel son syndicat, la CGT, est fortement investi. Il explique avoir d'autres sujets de préoccupations au moment de l'entretien, notamment la mise en place des CSE : *« je n'ai pas regardé en détail l'année dernière. C'était un peu particulier avec la mise en place des élections et la mise en place des CSE. Il était difficile de faire le tout en une année ».* Dans cette entreprise masculine le sujet est peu porté par les instances représentatives. L'égalité professionnelle est avant tout perçue, comme un problème de mixité et de retour de congés maternité, avec un enjeu spécifique sur la possibilité d'allaiter. Ce même délégué syndical considère que la rémunération n'est pas un sujet, étant donné la force de la convention collective. Il n'y a pas eu de travail d'analyse des données. « *Je ne jette rien à la direction, car j'avoue que nous en tant que syndicat, nous n'étions pas au niveau et nous ne nous sommes pas penchés sur l'outil. Nous avions l'habitude de signer un accord sans réellement regarder, car nous n'avions pas beaucoup de femmes à l'époque. Ça ne nous semblait pas être une problématique centrale pour l'entreprise* » (secrétaire du CSE, délégué syndical CGT, TRANSPORT-GE).

Des acteurs syndicaux expliquent ainsi avoir d'autres stratégies ou d'autres thèmes plus centraux : étant donné la pluralité des thématiques de consultation et de négociation, ils peuvent légitimement choisir de se focaliser sur l'une d'entre elles. Chez **TRANSPORT-PE**, autre entreprise masculine, le délégué syndical CGT explique aussi que la rémunération n'est pas un sujet : « *il y a des grilles et c'est réglé* ». Le dialogue social est jugé bon et « *ce n'est pas du tout un sujet brûlant* ». Les principales préoccupations dans l'entreprise sont les hausses de rémunérations (un appel à la grève dans la région était fixé le jour de l'entretien). L'Index est vu comme « *un truc en plus de la BDES* ». Notre interlocuteur n'a d'ailleurs pas connaissance du futur plan d'action envisagé par la direction. Même constat chez **TRANSPORT-ME** pour la CGT : « *ce n'est pas un cheval de bataille nécessaire chez nous* ». La crise sanitaire a remis les primes en négociation, ce qui était le sujet du moment. Pour les deux représentants CFE-CGC de **SANTÉ-ME1** (un homme et une femme), le sujet des rémunérations est central mais c'est moins une question de sexe que d'ancienneté. Tous deux sont âgés d'une cinquantaine d'années, et ils estiment être bloqués dans leur progression salariale. La Déléguée syndicale CGT d'une entité de **SOCIAL-GE** porte le sujet des bas salaires : « *On a beaucoup d'aides-*

[22] Ceci rejoint des constats réalisés dans une étude sur le fonctionnement des informations-consultations en Comités d'entreprise (avant leur passage en CSE), où les représentants du personnel avouent souvent ne pas se souvenir avoir été informés ou consultés de tel ou tel sujet, cf. Ires, Orseu, Groupe Alpha, Syndex (2016).

soignants, des AVS, qui sont des bas salaires, parfois des femmes seules avec enfants. On va revendiquer sur les bas salaires. Ce sont aussi des populations qui ont plus souvent des arrêts maladie, parfois parce qu'il n'y a plus de sous pour mettre de l'essence dans la voiture… »

L'Index enrôle donc finalement assez peu les représentants du personnel et/ou syndicaux. Au-delà de ces acteurs du dialogue social, **peu de médiations se créent entre acteurs autour de cet outil**. Dans son étude du RSC dans les entreprises, Chappe (2017) a souligné le risque de considérer les indicateurs de façon quelque peu « magique », au sens où la mesure produirait *par elle-même* des changements sur les acteurs. Il convient, selon l'auteur, de regarder les médiations qui se créent entre acteurs, autour de l'outil calculatoire. Il parle à ce sujet d'« agentivité » de l'outil « RSC », ce qui signifie sa « capacité à modifier les équilibres organisationnels en faveur de l'égalité professionnelle ». Cette notion d'agentivité met en avant le travail des acteurs, leurs interrelations, leurs pratiques et stratégies. D'autres outils calculatoires ont été analysés, en regardant la façon dont ils parviennent à fédérer diverses parties prenantes (par exemple, l'outil de comptabilité carbone étudié par Le Breton, Aggeri, 2018). L'outil va être effectif car porté par différentes parties prenantes. Il structure une stratégie partagée (sur le sens du chiffre, les actions qui en découlent, entre autres choses). Notre analyse est que l'Index ne contribue pas à produire un tel « dispositif » ou « agencement » autour du chiffre. Il s'agit avant tout d'une affaire de direction, impliquant quelques acteurs spécialisés dans les services RH, et non une problématique distribuée au sein des entreprises. Son effectivité, comme objet *pour* le dialogue social et *du* dialogue social, est limitée. Sa conception reste administrative. L'acte de calcul en tant que tel est opaque, et ses résultats sont peu discutés dans une logique de causalité. La présentation des chiffres obéit à une logique descendante, de la direction vers les représentants du personnel, et à des démarches de communication extérieures sur le registre de la performance. La stratégie est rarement reconsidérée à l'aune de ce calcul et des résultats. La possible sanction financière, ou le risque d'une mauvaise publicité, sont des aiguillons venant de l'extérieur. **L'Index n'est donc pas « autoportant »,** pour reprendre l'expression de Le Breton et Aggeri (2018) : **il peut contribuer à produire des effets symboliques, de prise de conscience, d'alerte, mais il a besoin ensuite d'un relais parmi les acteurs de l'entreprise, pour « faire exister » le sujet et lui fixer des actions concrètes.** Pour les plus petites entreprises, où l'Index a plutôt un effet de révélateur et de catalyseur, il est nécessaire que le sujet soit porté par les plus hautes sphères dirigeantes.

8. Conclusion générale

Avec l'Index de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes, la lutte contre les inégalités rentre dans une nouvelle phase. D'une obligation de moyens, on passe à une obligation de résultat avec menace de sanctions financières ; de formes de mesure variées, on passe à une méthode de calcul standardisée assortie d'une obligation de publicité.

Ce nouveau dispositif doit permettre aux employeurs de prendre la mesure des inégalités salariales toujours bien présentes dans les entreprises, où l'approche par la négociation n'a pas réussi à les éradiquer. Des bilans récents sur la négociation de l'égalité professionnelle montrent certes de véritables progrès en termes de régularité dans les pratiques de dialogue social de négociation de l'égalité, mais de nombreuses insuffisances demeurent, en particulier dans des secteurs féminisés ou dans des entreprises de plus petite taille (Pochic *et al.*, 2019, Laufer, 2021). De plus, de nombreux accords Égalité ne mobilisent aucune source statistique (Charpenel *et al.*, 2017). Plusieurs travaux insistent sur le fait que des indicateurs sont indispensables pour objectiver ces inégalités professionnelles. Au niveau des entreprises, les salariés et leurs représentants peuvent avoir une vision tronquée des inégalités réelles. Les revendications sont difficiles à exprimer sur le sujet. À l'instar de certains dirigeants, ils peuvent penser que les inégalités de salaire ne sont pas un sujet. La présence d'indicateurs chiffrés permet d'objectiver la situation, d'en faire émerger le sujet, et d'appuyer des revendications légitimes. Or, si l'entreprise est le lieu de l'égalité réelle, comme cela a été présenté en introduction, il s'agit aussi d'un lieu où la production de statistiques sur le sujet est plus complexe, tant du point de vue de la construction du chiffre que des usages et actions qui sont associés.

La mise en place de l'Index invite ainsi à une focalisation sur *une* mise en forme statistique de l'égalité. Mais l'égalité est-elle réellement indexable ? Comment les entreprises ont réceptionné et se sont saisies de ce nouvel outil ? Notre étude qualitative, commandée par la Dares en 2019, apporte une première évaluation sur les débuts de l'Index. Elle repose sur une enquête de terrain, réalisée sur la période de février 2020 à avril 2021, entrecoupée par la crise sanitaire, auprès d'une quarantaine d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs et par des entretiens auprès d'experts de la question. Au total, 90 entretiens ont été réalisés.

Plusieurs séries de conclusions se dégagent de notre étude. Premièrement, les analyses présentées ici interrogent la capacité à « quantifier les qualités » par le biais de cet Index. Des précédents travaux avaient déjà questionné la qualité et le sens des données intégrées dans les rapports de situation comparée. Chaque chiffre a ses ambiguïtés. Pour évaluer l'égalité, plusieurs modalités de calcul sont possibles et correctes ; le choix de la convention est au final une question politique. Dans ses travaux sur la mesure des inégalités, Amartya Sen (2000) évoquait ainsi la relativité du chiffre (et de ses appréciations politiques ou éthiques) par rapport à la « base informationnelle de jugement » employée. En ce qui concerne l'égalité professionnelle, il a été montré que la concentration sur certaines données ou sur des modalités de calcul particulières peut faire écran à une analyse dynamique ou systémique. Cela concerne par exemple l'évaluation du plafond de verre ou la sous-valorisation des emplois à dominante féminine. Le risque est au final de concentrer la question de l'égalité dans l'entreprise aux seules thématiques traitées par l'Index, et donc de laisser de côté les autres dimensions de l'inégalité spécifiques à chaque entreprise (temps partiel, accès la formation, fonctions différenciées…). Des propositions ont récemment été faites pour changer la composition de l'Index, tout en gardant le principe d'une autoévaluation par les entreprises. Terra Nova propose ainsi de remplacer l'indicateur sur le retour de maternité, qui vient récompenser une obligation légale, par

un indicateur de la part des femmes dans les bas salaires, et de mieux tenir compte du temps de travail, en comparant la moyenne du nombre de femmes à temps partiel par rapport à celle du secteur (Tahri, 2021). Ceci aurait l'intérêt, d'un côté, de mettre l'accent sur le bas de l'échelle des rémunérations, de l'autre, de considérer pleinement le temps de travail qui est laissé dans l'impensé de l'Index à l'heure actuelle, mais viendrait nécessairement soulever de nouveaux problèmes de mesure et de seuils (notamment par rapport à l'utilisation statistique de moyennes). D'autres propositions, visant à compléter l'indicateur 5 concernant les 10 plus hautes rémunérations, ont suscité un projet de loi récent visant à imposer des quotas de femmes dans les comités de direction (atteindre 40 % de femmes dans les instances dirigeantes d'entreprises d'ici 2030).

Dans cette réflexion sur la capacité de l'Index à quantifier l'égalité, notre rapport a émis, en second lieu, une série de constats sur la qualité de l'outil lui-même. Même si notre objectif initial n'était pas d'expertiser les propriétés statistiques de l'Index, mais l'appropriation et les usages par les acteurs, notre étude révèle une grande sensibilité de cet outil. En ce qui concerne les 3 premiers indicateurs, dont l'objet est de mesurer le degré d'égalité salariale entre les femmes et les hommes dans l'entreprise, qu'il soit statique (indicateur 1) ou plus dynamique (indicateurs 2 et 3), nous avons insisté sur leurs éventuelles vertus mais avons aussi signalé plusieurs limites à leur application dans l'entreprise.

Une des limites principales est bien la relative fragilité de ces indicateurs, que nous traduisons par la notion d'« effet de seuil ». Rappelons brièvement que pour pouvoir calculer ces indicateurs (en particulier l'indicateur 1), les populations des groupes concernés (issus d'un croisement entre qualification et classe d'âge) doivent être composées d'un effectif minimal (exemple : au moins 3 hommes et 3 femmes pour qu'une catégorie – par exemple les cadres de plus de 50 ans – puisse être prise en compte dans le calcul de l'indicateur 1). La conséquence immédiate de cet « effet de seuil » est que plus la taille de l'entreprise est réduite, plus le risque que des populations échappent au calcul est important, dénaturant et faussant ainsi l'appréciation de la réalité de l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise. De la même façon, les mobilités de certaines personnes hors de l'entreprise (démission, départ en retraite) ou à l'intérieur de l'entreprise (changement de catégorie, promotion) peuvent induire des variations brutales et importantes (entre deux années) de la note attribuée à ces indicateurs, pouvant alors affecter fondamentalement la note globale de l'Index. L'application des seuils de pertinence, qui ont fait l'objet de nombreuses critiques, ainsi que la granularité peu fine de l'Index, permettent à la plupart des entreprises d'obtenir des notes correctes à l'indicateur « écart de rémunération », d'autant plus que le calcul résulte d'une autoévaluation, sans évaluation ni contrôles extérieurs.

Les indicateurs 2 et 3 d'écarts de promotion et d'écarts d'augmentation souffrent quant à eux d'une difficulté certaine de la définition de la chose à évaluer (ce qu'est une « promotion » n'est pas toujours clair dans certaines nouvelles formes d'organisation aplaties), mais aussi et surtout de la norme retenue qui consiste à baser la convention sur des proportions d'individus (part de femmes augmentées) plutôt que sur les montants effectivement perçus. Maintes fois, le scepticisme prédomine dans la capacité de ces indicateurs à rendre compte de la réalité de l'(in)égalité salariale au sein de l'entreprise, même si certains cas d'entreprises soulignent que ces indicateurs ont pu jouer un rôle de révélateur d'inégalités, notamment pour les entreprises peu outillées en matière d'analyse de données RH.

L'indicateur 4, lié à l'évolution salariale au retour de congés maternité est certainement celui qui a enclenché le plus de changements dans les pratiques des entreprises, de manière à en assurer un suivi

précis et à s'assurer la totalité des points. Cet indicateur est un objet statistico-juridique original, visant à améliorer l'application d'une loi déjà existante par une logique de notation des acteurs, tout en retenant une formulation juridique moins exigeante que celle du Code du travail. Les différentes directions des entreprises se sont montrées sensibles à cet indicateur qui a, dans de multiples cas, révélé tout à la fois une mauvaise connaissance ou application de la loi, des pratiques RH d'entreprises laborieuses sur cette thématique, des procédures peu fiables ou encore dans certains cas des difficultés d'interprétation. Binaire, cet indicateur se révèle très facile de corriger à court terme avec des effets rétroactifs. Sa grande effectivité confère à ce calcul des critères de visibilité, de lisibilité, d'immédiateté, de transparence qui incontestablement en font désormais un instrument suivi.

L'indicateur 5, qui rend compte du nombre de femmes dans le top 10 des rémunérations au sein de l'entreprise, révèle de nombreuses caractéristiques communes avec l'indicateur 4 (instantanéité, accessibilité et facilité de calcul de compréhension). Si les entreprises se repèrent aisément dans ce système de notation, très souvent elles « bottent en touche », mettant en avant une lecture fataliste de la note justifiée par un besoin de temps pour faire bouger les choses.

Sur la base de ces constats, le rapport a cherché à interroger, troisièmement, la place que prend (ou que peut prendre) l'Index dans les politiques d'égalité. Au-delà de sa capacité à représenter numériquement une réalité (ou encore dimension « constative »), la question était de voir quelle pouvait être sa capacité à faire bouger les lignes et à susciter des actions (effets « performatifs » de l'outil de mesure). Les entreprises ont des niveaux de sensibilité variable par rapport au score obtenu. Le jugement va être très relatif. La menace d'une sanction financière va jouer pour certaines entreprises en plus de la note à elle seule.

De plus, une conclusion centrale, est que l'Index est finalement un objet peu discuté. La loi, en imposant un indicateur synthétique standardisé (concrétisé par une feuille Excel), n'encourage pas les débats dans l'entreprise et restreint l'outil à un outil de pilotage, calculé par les services RH. L'Index est bien avant tout une affaire de direction. Par contraste avec un accord signé par les partenaires sociaux, qui doit être porté par eux, et dont la vie peut être rythmée par des approches partagées (les acteurs œuvrant dans une même direction) ou antagonistes (les différences de point de vue obligeant les acteurs à se positionner), l'Index referme ou restreint l'espace des débats, et n'a pas à être porté.

Le niveau du score ou ses évolutions sont en outre parfois difficiles à comprendre. Savoir interpréter l'Index suppose de savoir lire à la fois les processus de lutte contre les inégalités et les techniques mathématiques employées. Un acteur doit ainsi être capable d'entrer dans la boîte noire de la quantification. Par exemple, afin d'analyser la pertinence d'une politique de rattrapage des salaires, au-delà de ses effets sur le chiffre, il faut aussi être capable d'analyser ce qui n'est pas dans le chiffre, mais qui agit cependant positivement ou négativement sur l'égalité. Il faut donc maîtriser le chiffre et son objet. La production du chiffre est une opération souvent opaque. S'il y a dans de nombreux cas une communication externe sur les réseaux sociaux pour célébrer tel score obtenu, en revanche la communication interne envers les salariés reste pauvre. L'obligation de publication de l'ensemble des indicateurs en direction des salariés fait depuis peu l'objet d'une nouvelle obligation légale. Les entreprises doivent désormais publier en interne l'ensemble des indicateurs depuis le 1er juin 2021. Ceci peut encourager une appropriation par les acteurs du chiffre en rendant plus transparente chacune de ses composantes. Certains intermédiaires peuvent dans ce cas renforcer cette appropriation dans un sens cognitif et politique – nous avons noté le rôle qu'ont pu avoir des cabinets extérieurs conseillant les Comités sociaux et économiques par exemple.

Un enjeu est en effet que l'existence de l'Index ne contribue pas à se substituer au dialogue social, alors qu'il est censé le nourrir[23]. Notre évaluation a souligné la faible effectivité de cette ambition d'encouragement du dialogue social d'entreprise. En devenant une routine, l'Index pourrait conduire à une certaine forme de déresponsabilisation des entreprises, qui se satisferaient d'obtenir une note d'au moins 75 et ne seraient pas incitées à négocier.

La théorie d'action de l'Index est que le calcul de l'égalité professionnelle (par cette convention de mesure) permettrait d'œuvrer dans le respect du principe légal « salaire égal pour un travail égal ». Une dernière série de constats conclusifs tirés de notre étude est que l'Index, en comparant entre elles les grandes catégories socioprofessionnelles, mesure mal les différences de salaires pour des emplois identiques. Il est difficilement capable d'apprécier le principe « un salaire égal, pour un travail de valeur égale », permettant de comparer des emplois différents de même valeur, situation la plus fréquemment rencontrée. Cette difficulté résulte à la fois de ses modalités de construction (la base informationnelle de jugement) et des usages qui en sont faits. L'effet d'affichage d'une note, le plus souvent conforme au décret (supérieur ou égale à 75/100) donne bonne conscience aux entreprises, et risque d'orienter les corrections sur la partie visible des inégalités. Les directions d'entreprise ont alors parfois tendance à reporter la responsabilité des inégalités sur des causes extérieures, sur lesquelles elles n'auraient pas de moyens d'action. Est alors posée la question de la complémentarité des niveaux d'action de la politique d'égalité. Par exemple, les entreprises féminisées (des secteurs de la santé, des soins aux personnes, du nettoyage…) expriment leur incapacité à corriger ces inégalités salariales, issues des classifications imposées par les conventions collectives de branche. Certaines de ces entreprises peuvent d'ailleurs très bien obtenir une note satisfaisante à l'Index, qui n'est pas en mesure d'apprécier ces inégalités potentielles.

L'Index, tel qu'il a été conçu, se focalise essentiellement sur la correction des écarts de salaires « inexpliqués », laissant de côté la part « expliquée », mais tout autant injustifiée. Dans le rapport Leyre (2019) proposant le choix de l'Index comme outil de mesure des inégalités salariales, il était déjà suggéré qu'il devait être accompagné d'autres mesures complémentaires pour garantir une meilleure équité de traitement : répartir de manière équilibrée les femmes et les hommes dans les emplois, favoriser la mixité, lutter contre les discriminations à l'embauche, lutter contre les effets du temps partiel, lutter contre les stéréotypes, équilibrer les recrutements, accompagner la progression dans la carrière et améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Le rapport ne précisait pas les moyens d'y parvenir et les entreprises sont peu armées pour conduire des initiatives ayant un impact sur cette part « inexpliquée ». Des responsables d'entreprises et certains représentants du personnel ont à ce sujet témoigné d'initiatives pertinentes visant à reconsidérer les classifications des emplois, par exemple par des analyses de postes, alors que dans de nombreux cas celles-ci sont vues comme une garantie de l'égalité. Parmi de nombreuses actions à mener, ouvrir le *construit* social des classifications professionnelles est un chantier pour les entreprises et les branches. Une des limites de l'Index à lui seul, sur les volets « constatifs » et « performatifs », est ainsi certainement le fait que les femmes et les hommes n'occupent pas les mêmes emplois, et l'outil doit donc être repositionné dans une politique plus globale.

[23] La note de Terra Nova pointe aussi cela.

Bibliographie

Austin J.-L. (1962), *How to Do Things with Words*, Oxford, UK: Oxford University Press.

Bereni L. (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale ». *Raisons politiques*, 3(3), 87-105.

Bessy C., Delpeuch T., Pelisse J. (dir.) (2011), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Paris, LGDJ.

Bidet A., Jany-Catrice, F. (2017), « Quantifier les qualités ». *Revue Française de Socio-Économie*, 19(2), 19-26.

Binet S. (2021), « SOS Égalité professionnelle. Les mobilisations collectives de 2015 dénonçant le projet de loi Rebsamen et leurs suites », *in* S. Blanchard et S. Pochic (eds.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, PUR, 71-90.

Blanchard S. (2018), « Le *benchmarking* au service de l'égalité ? Sociogenèse du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 », *Gouvernement et action publique*, 4(4).

Blanchard S., Pochic S. (2021), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Bouchard J. (2013), « Le classement : instrument de valorisation des universités parisiennes ». *Hermès, La Revue*, 2(2), 199-205.

Bouleau G., Deuffic P. (2016), « Qu'y a-t-il de politique dans les indicateurs écologiques ? », *VertigO*, « La trajectoire socio-politique des indicateurs écologiques », Volume 16, Numéro 2, septembre.

Boussard-Verrechia E. (2019), « Des indicateurs de mesure de l'égalité salariale : les risques d'une instrumentalisation », *Revue de droit du travail*, n°3, mars, Controverse.

Breda T., Dutronc-Postel P., Sultan J., Tô M. (2020), **«** Inégalités femmes-hommes au sein des entreprises : que mesure l'index de l'égalité professionnelle ? » Note IPP n° 52, mars.

Briard K. (2019), « Ségrégation professionnelle entre les femmes et les hommes : quels liens avec le temps partiel ? », *Document d'études* n° 234, Dares, juillet.

Brunet S., Dumas M. (2012), *Bilan de l'application des dispositifs promouvant l'égalité professionnelle entre femmes et hommes*, Étude du Conseil économique, social et environnemental.

Bruno I. (2015), « Défaire l'arbitraire des faits. De l'art de gouverner (et de résister) par les 'données probantes' ». *Revue Française de Socio-Économie,* Hors-série, *2*, 213–227.

Bruno I., Didier E. (2013), *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.

Bucher A., Forté M., Moizard N., Terraz I., Tournadre F. (2015), *Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : avancées résistances et conditions de développement*, Rapport pour la Direccte Alsace, Université de Strasbourg : Institut du travail, avril.

Bustreel A., Célérier S., Pernod-Lemattre 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*, n° 9, 159-183.

Cappellina B. (2017), « Quantifier la qualité de la justice entre droits de l'homme et modernisation. Une étude de la fabrique d'instruments d'évaluation des systèmes judiciaires au niveau européen », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 19, no. 2, pp. 27-46.

Caser F., Jolivet A. (2014), « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », *La Revue de l'Ires*, 2014/1 (n° 80).

Chamki A., Toutlemonde F. (2015), « Ségrégation professionnelle et écarts de salaires femmes-hommes », *Dares Analyses*, n° 082.

Chappe V.-A. (2017), L'agentivité d'un outil de quantification des inégalités sexuées en entreprise. Les controverses autour du rapport de situation comparée (1967-2015), Working Paper 16-CSI-02.

Chappe V.-A. (2019), « Mobilisations syndicales et statactivisme institutionnel. Les syndicats face aux indicateurs d'égalité professionnelle femmes-hommes (2014-2019) », *Revue d'anthropologie des connaissances*, Vol 13, n° 4, 1097-1122.

Chappert F., Blanchard S. (2021), « Un chiffre pour convaincre : sexuer des indicateurs de santé au travail pour prévenir les inégalités femmes-hommes ? », in S. Blanchard et S. Pochic (eds.), *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques et enjeux scientifiques*, PUR, 91-114.

Charbeau L., de Larquier G. (2010), « Comment évaluer une politique d'égalité professionnelle dans l'entreprise ? Le cas des femmes ETAM chez un constructeur automobile », *Relief, Échanges du Cereq*

Charpenel M., Demilly H., Pochic S. (2017), « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 37, 143-147.

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

Coron C. (2018b), « Quels effets des mesures d'égalité professionnelle, en fonction de leur difficulté d'appropriation ? Une étude de cas ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 2018, 4 (110), 41-53.

Coron C. (2019a), « Quelle efficacité attendre des indicateurs pour mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ? », *Revue de droit du travail*, n°3, mars, Controverse.

Coron C. (2019b), « Quantifier les inégalités, au risque de la justification des inégalités ? », *Terrains & Travaux*, n° 35, 69-90

Coron C. (2020), Equal pay index for men and women: the performative power of quantification conventions. *Gender, Work and Organization*, 2020, 27 (6), 1418-1437.

Coudin E., Maillard S., Tô M. (2019), « Entreprises, enfants : quels rôles dans les inégalités salariales entre femmes et hommes ? » *Insee – Analyses*, n° 44, février.

Cristofalo P. (2014), « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, no. 2, pp. 133-146.

CSEP (Conseil Supérieur à l'Égalité Professionnelle) (2018), Avis sur la loi du 5 septembre 2008, pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Dagiral É., Jouzel J., Mias A., Peerbaye A. (2016), « Mesurer pour prévenir : entre mise en nombre et mise en ordre », *Terrains & travaux*, 28(1), 5-20.

Desrosières A. (2008), *Gouverner par les nombres. L'argument statistique 2*, Paris, Presses de l'École des Mines.

Desrosières A., Thévenot L. (1986), *Les catégories socioprofessionnelles*, La Découverte.

Doniol-Shaw G., Junter A., Loiseau A. (1989), « Les Plans d'égalité professionnelle. Étude-bilan 1983-1988 », Paris, La Documentation Française.

Edelman L.-B., S.-R. Fuller, Mara-Drita I. (2001), "Diversity Rhetoric and the Managerialization of Law », *American Journal of Sociology"*, *106*, 6, p. 1589–1641.

Espeland W.-N. (1997), "Authority by the Numbers: Porter on Quantification, Discretion, and the Legitimation of Expertise", *Law & Social Inquiry*, *22*, 4, p. 1107-1133.

Farvaque N. (2011), « Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils », *La Revue de l'IRES*, n° 69, 2011/2.

Farvaque N. (coord.) (2019), *Appropriation et mise en œuvre des ordonnances du 22 septembre 2017 réformant le droit du travail. Étude de terrain qualitative*, rapport Orseu-Amnyos pour la Dares.

Fauré B., Gramaccia G. (2006), « La pragmatique des chiffres dans les organisations: De l'acte de langage à l'acte de calcul ». *Études de communication. Langages, information, médiations*, *29*, 25–37.

Ferrary M. (2013), « Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises », *Revue Management et Avenir*, vol. 3, n°61, pp. 79-89.

Garner H., Recoules M. (coord.) (2014), *Égalité, diversité, discrimination. Étude de 80 accords d'entreprise sur la diversité*, *Document d'Études*, Dares.

Giordano D., Santoro G. (2019), « La négociation administrée sur l'égalité professionnelle : entre respect de l'obligation et engagement formel », *Travail et Emploi*, 2019/3, n° 159, 69-92

Grésy B., Becker M., Derrien-Cortès C. (2014), *La Négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013*, Rapport du Conseil Supérieur de l'Égalité Professionnelle entre les femmes et les hommes, décembre, 110 p.

Groux G. (2005), « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? Pour une sociologie politique de la négociation », *Négociations,* n°3, p. 57-70.

Ires, Orseu, Groupe Alpha, Syndex (2016), *Évolution des comités d'entreprise : effets et usages des nouveaux outils de consultation issus de la loi de sécurisation de l'emploi (LSE)*, Rapport de l'Ires, n° 05.2016.

Jugnot S. (2019), « Les inégalités se mesurent, les discriminations se constatent », *La revue de L'Ires,* n° 98, p. 3-28.

Lascoumes P., Le Galès P. (2012), *Sociologie de l'action publique*. (2e édition)*,* Armand Colin, coll. « 128 », 128 p.

Laufer J. (1992), *L'entreprise et l'égalité des chances : enjeux et démarches*, Paris, La Documentation française.

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

Laufer J. (2021), « À qui profite l'égalité professionnelle ? », Introduction au Chapitre 3 dans *Le Genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes.* (Sous la direction de) Lapeyre N., Laufer J., Lemière S., Pochic S., Silvera R., MAGE. Éditions Syllepse.

Laufer J., Silvera R. (2006), « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? » *Revue de l'OFCE*, 2006/2 n° 97, 245-271.

Le Breton M., Aggeri F. (2018), « Compter pour agir ? La performativité de la comptabilité carbone en question - Actes de calcul et mise en dispositif dans une grande entreprise française du secteur de la construction ». *M@n@gement*, 2(2), 834-857

Le Quentrec Y., Bacou M. (2017), « La négociation collective de l'égalité professionnelle: une mise en œuvre sous tensions ». *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 37, 149-153.

Leyre S. (2019), *Résorber les écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes dans les entreprises de plus de 50 salariés en France*, rapport à la ministre du Travail, janvier.

Marie É., Mochel F. (2016), « *Évaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes* », IGAS, rapport n° 2016-007R.

Maruani M. (2013), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte (Repères), 120 p.

Merry S.-E., Davis K.E., Kingsbury B. (2015), *The Quiet Power of Indicators: Measuring governance, corruption, and rule of law*, Cambridge University Press.

Meurs D., Pora P. (2019), « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une lente convergence freinée par les maternités », *Économie et Statistiques,* n° 510-511-512, 111-133.

Mias A. (2014), « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychologie* », n°2/18, 41-53.

Milewski F. (2010), « Pourquoi les politiques publiques sont-elles si peu suivies d'effet ? Quelques interrogations », *Revue de l'OFCE*, vol n°3, n°114, Juillet.

Miné M. (2017), « La négociation de l'égalité à l'épreuve des réformes du Code du travail », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, 133-136.

Minni C. (2015), « Femmes et hommes sur le marché du travail. Les disparités se réduisent mais les emplois occupés restent très différents », *Dares Analyses*, n° 17.

Naboulet A., (2011), Les obligations et incitations portant sur la négociation collective, Note d'analyse - CAS, n° 240, septembre.

Pailhé A., Solaz A. (2006), « Vie professionnelle et vie familiale : la charge de travail de la conciliation repose essentiellement sur les femmes », *Population et Sociétés*, n° 426.

Pélisse J. (2018), « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques », *Revue française de sociologie*, vol. 59, no. 1, 99-125.

Pochic S., D. Brochard, V.-A. Chappe, M. Charpenel, H. Demilly, S. Milner, M. Rabier (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*, *Documents d'Études*, n° 231 et 232, Dares, avril.

Pora P., Wilner L. (2019), « Les trajectoires professionnelles des femmes les moins bien rémunérées sont les plus affectées par l'arrivée d'un enfant », *Insee Analyses* n° 48, novembre.

Ponchut M., Barth I. (2012), « La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public ». *@GRH*, vol 3, n° 4, 11-31.

Rabier M. (2009), « Analyse du contenu des accords d'entreprise portant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes signés depuis la loi du 23 mars 2006 », *in* Dares-DGT*, La négociation collective en 2008*, 131–330*.*

Revillard A. (2018), « Quelle place pour les méthodes qualitatives dans l'évaluation des politiques publiques ? », *LIEPP Working paper*, novembre n° 81.

Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil.

Silvera R. (2006), « Le défi de l'égalité hommes/femmes dans le syndicalisme », *Mouvements*, n° 43, 23-29

Tahri K. (2021), L'Index de l'égalité professionnelle : occasion manquée ou outil prometteur ?, Terra Nova, janvier.

Vatin F. (dir.) (2011), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure,* Toulouse : PUM, 2e édition enrichie (2013).

Vaujany (de) F.-X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir,* vol. 3, n° 9, 109-126.

Annexe 1 : Grille d'entretien

1) Présentation de l'interviewé et de l'entreprise

- *Interviewé* : fonction, ancienneté, rôle en matière d'égalité professionnelle et dans les relations sociales
- *Entreprise* : taille et évolutions récentes ; principaux marchés, évolutions récentes, conjoncture économique ; modes de gouvernance de l'entreprise ; CCN en application
- *Relations professionnelles dans l'entreprise* : caractérisation du dialogue social et du climat social dans l'entreprise ; organisation des relations professionnelles à la date de l'entretien ; syndicats présents ; principaux accords signés.

2) L'égalité professionnelle dans l'entreprise : contexte de la politique d'entreprise et problématisation du sujet

- *Caractérisation de l'égalité professionnelle aux yeux des répondants* : définition, enjeux, problématisation
- Qui sont les *acteurs* de l'égalité professionnelle, leurs préoccupations, leurs objectifs
- Existence d'éléments de *diagnostic* antérieurs à l'index : éléments quantitatifs suivis, qualitatifs, plus ou moins formalisés ?
- *Évolutions* récentes de l'égalité professionnelle dans ses différentes composantes
- Existence *d'accords* sur le sujet : stratégie suivie, objectifs, éléments d'évaluation
- Formes existantes de *résistance* dans l'entreprise

3) La mise en place de l'index : acteurs, moyens, méthodologie

- *Modalités de réception de l'index* : compréhension de la politique publique, appuis sur différents supports (réseaux d'acteurs, outils en ligne, etc.). Appréciation initiale, difficultés rencontrées, questions et moyens pour y faire face. Sentiment d'une contrainte ou d'un levier d'action ?
- *Acteurs impliqués dans la construction de l'index* : organisation et division du travail, modalités d'échanges et d'implication de ces acteurs, gestion de la chaîne de production, relations avec les acteurs décentralisés pour collecter les informations, etc. Quelles modalités relationnelles dans la mise en place de l'Index ? quelles difficultés d'organisation de la production de l'Index ? Comment ces difficultés ont-elles été réglées ? Qui remplit au final les données ? qui fait le travail d'agrégation dans l'index ? Quelles sont les compétences mobilisées pour faire ce travail (compétences RH, statistiques, bureautiques) ?
- Modalités d'association des *représentants du personnel* à la construction de l'index, mises en débat.
- *Méthodologie de la production de l'index* : choix de la maille de calcul de l'indicateur 1, mise en discussion ou non, difficultés méthodologiques identifiées, problématiques relevant des catégories employées, méthode finalement retenue. Y a-t-il eu des tests de différentes méthodes de calcul ? Différents paramétrages de calcul ont-ils été expérimentés ? La mise en débat a-t-elle soulevé des points de tension ?
- *L'index obtenu, réactions et adéquation* : quelle a été la réaction de l'obtention de l'indicateur ? pour quelles raisons ? vous attendiez-vous à ce score, pourquoi ? Comment expliquez-vous le niveau obtenu, reflète-t-il vraiment la politique de l'entreprise ? Avez-vous reconsidéré votre évaluation de la politique de l'entreprise au regard du score ? Avez-vous analysé plus finement la construction de l'index, c'est-à-dire les différents indicateurs mobilisés ? Quel jugement faites-vous sur la qualité de cet Index, est-il pertinent, cohérent ?
- Quelle a été la *stratégie de communication* autour de cet indicateur, pour quels résultats ?

4) De l'Index à des corrections ?

- Est-ce que cet Index a amené ou pourrait amener des *corrections* en matière de politique d'égalité ? Pensez-vous que c'est un vecteur de changement puissant ? Sinon, pour quelles raisons ?
- Permet-il pour vous un *diagnostic* des points forts et faibles de l'entreprise ? Y a-t-il des angles morts ?
- Qu'en ont pensé les *salariés*, est-ce que l'index a été commenté ?
- Pour les *représentants du personnel* ou les organisations syndicales, quelle a été la stratégie suivie à la suite de la publication ? Usage du score obtenu (ou de sous-scores) pour appuyer des stratégies revendicatives ? Des demandes d'information ont-elles été faites envers la direction ? L'index apporte-t-il un plus par rapport aux autres données disponibles (information-consultation sur la politique sociale, BDES, etc.) ? Quel a été le rôle du CSE ? De la commission égalité (pour les entreprises concernées) ? Y a-t-il un effet sur les NAO ou sur la (re)négociation d'accords (en particulier pour les entreprises concernées par un accord égalité) ?
- Si des *évolutions* ont été constatées à la suite de la publication de l'index, quel a été le *processus* suivi ? Qui a été à l'origine ? Dans quels domaines et pour quels résultats ?
- Pour les entreprises de l'échantillon ayant connu *deux vagues* de publication, comment s'expliquent les évolutions chiffrées ; une stabilité de la note est-elle synonyme d'absence de nouvelles mesures, etc. ?
- Y a-t-il des *objectifs fixés pour les prochaines échéances* ? Comment se traduisent ces objectifs, en termes de performances chiffrées à atteindre ou en termes d'engagements plus qualitatifs ? Comment est pensé le passage entre des actions correctrices et l'amélioration du score ? Y a-t-il des volontés d'obtenir des « points » dans tel ou tel domaine ?
- Avez-vous le sentiment d'un *engagement* plus fort des acteurs (lesquels) à la suite de cet index ? Si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons ?
- *L'image* de l'entreprise a-t-elle été impactée, est-ce que cela a joué un rôle ?

5) Appréciation générale de l'index, des évolutions liées en matière d'égalité professionnelle et tout autre commentaire

Annexe II : Feuille de calcul de l'Index – Cas simulé d'IMAGE-PE1

1- indicateur d'écart de rémunération

Ne renseigner les salaires moyens que lorsqu'ils sont calculés sur au moins trois personnes.

Catégories de postes équivalents :	**4 CSP**	Par défaut, les catégories de postes équivalents sont les 4 catégories socioprofessionnelles (CSP).
Seuil de pertinence associé :	**5%**	Par défaut, le seuil de pertinence est fixé à 5 % (pour une catégorisation en 4 CSP). Pour toute autre catégorisation, il est fixé à 2 %. Remplacer 5 % par 2 % si vous êtes dans ce cas.

catégorie socioprofessionnelle (CSP)	tranche d'âge	rémunération annuelle brute moyenne par EQTP		écart de rémunération moyenne	écart après application du seuil de pertinence	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides (groupes pris en compte)	écart pondéré
		femmes	hommes			femmes	hommes			
ouvriers	moins de 30 ans					0	0	0	0	0,00%
	30 à 39 ans					0	0	0	0	0,00%
	40 à 49 ans					0	0	0	0	0,00%
	50 ans et plus					0	0	0	0	0,00%
employés	moins de 30 ans	30 000	30 250	0,8%	0,0%	7	5	1	12	0,00%
	30 à 39 ans	36 725	36 000	-2,0%	0,0%	10	7	1	17	0,00%
	40 à 49 ans	38 000	40 250	5,6%	0,6%	6	4	1	10	0,02%
	50 ans et plus	0	0			0	0	0	0	0,00%
techniciens et agents de maîtrise	moins de 30 ans	55 000	57 950	5,1%	0,1%	14	48	1	62	0,02%
	30 à 39 ans	57 500	64 000	10,2%	5,2%	8	45	1	53	1,12%
	40 à 49 ans	65 000	75 000	13,3%	8,3%	2	5	0	0	0,00%
	50 ans et plus	0	0			0	0	0	0	0,00%
ingénieurs et cadres	moins de 30 ans	72 500	75 900	4,5%	0,0%	11	33	1	44	0,00%
	30 à 39 ans	87 000	95 400	8,8%	3,8%	6	24	1	30	0,47%
	40 à 49 ans	194 000	100 000	-94,0%	-89,0%	3	14	1	17	-6,18%
	50 ans et plus	0	0			0	0	0	0	0,00%
ensemble des salariés		**60 698**	**69 163**	**12,2%**		**252**			**245**	**-4,55%**

Pour des catégories de postes équivalents plus fines que les 4 CSP, dupliquer et insérer les lignes 12 à 15 après la ligne 19 autant de fois que nécessaire et modifier les intitulés de catégories de postes.
Dans ce cas, les effectifs par CSP doivent être renseignés dans les cellules grises pour le calcul des indicateurs d'augmentation et de promotion.

indicateur calculable (1=oui, 0=non) :	**1**	Les effectifs valides représentent plus de 40 % des effectifs totaux.
indicateur d'écart de rémunération (%) :	**4,5**	Un écart de rémunération est constaté en faveur des femmes.
note obtenue sur 40 :	**35**	

2- indicateur d'écart de taux d'augmentations individuelles

Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules (sauf les cellules grises si vous utilisez une autre catégorisation que les CSP pour l'indicateur d'écart de rémunération).
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commmentaires pour les interpréter.
En l'absence de modification de votre part, les nombres de salariés sont calculés d'après les données renseignées pour l'indicateur d'écarts de rémunération (cellules grises).

catégorie socioprofessionnelle (CSP)	taux d'augmentation (proportion de salariés augmentés) *		écart de taux d'augmen-tation	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides	écart pondéré
	femmes	hommes		femmes	hommes			
ouvriers	0,0%	0,0%	0,0%	0	0	0	0	0,00%
employés	22,0%	20,0%	-2,0%	23	16	1	39	-0,31%
techniciens et agents de maîtrise	44,0%	20,0%	-24,0%	24	98	1	122	-11,62%
ingénieurs et cadres	40,0%	37,0%	-3,0%	20	71	1	91	-1,08%
ensemble des salariés	**35,3%**	**26,5%**	**-8,7%**	**252**			**252**	**-13,01%**

* Seules les augmentations individuelles du salaire de base sont à prendre en compte, lorsqu'elles ne correspondent pas à des promotions.

indicateur calculable (1=oui, 0=non) :	**1**	Il y a eu des augmentations et les effectifs valides représentent plus de 40 % des effectifs totaux.
indicateur d'écart d'augmentations (points de %) :	**13,0**	Un écart d'augmentations est constaté en faveur des femmes.
note obtenue sur 20 :	**0**	

3- indicateur d'écart de taux de promotions

Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules (sauf les cellules grises si vous utilisez une autre catégorisation que les CSP pour l'indicateur d'écart de rémunération).
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commmentaires pour les interpréter.
En l'absence de modification de votre part, les nombres de salariés sont calculés d'après les données renseignées pour l'indicateur d'écarts de rémunération (cellules grises).

catégorie socioprofessionnelle (CSP)	taux de promotion (proportion de salariés promus)		écart de taux de promotion	nombre de salariés		validité du groupe (1=oui, 0=non)	effectifs valides	écart pondéré
	femmes	hommes		femmes	hommes			
ouvriers	0,0%	0,0%	0,0%	0	0	0	0	0,00%
employés	5,0%	7,0%	2,0%	23	16	1	39	0,31%
techniciens et agents de maîtrise	10,0%	13,0%	3,0%	24	98	1	122	1,45%
ingénieurs et cadres	0,0%	0,0%	0,0%	20	71	1	91	0,00%
ensemble des salariés	**5,3%**	**7,5%**	**2,2%**	**252**			**252**	**1,76%**

indicateur calculable (1=oui, 0=non) :	**1**	Il y a eu des promotions et les effectifs valides représentent plus de 40 % des effectifs totaux.
indicateur d'écart de promotions (points de %) :	**1,8**	Un écart de promotions est constaté en faveur des hommes.
note obtenue sur 15 :	**15**	L'écart de promotions réduit l'écart de rémunération. Tous les points sont accordés.

4- pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité

Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules.
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commmentaires pour les interpréter.

	nombre de salariées de retour de congé maternité*		pourcentage de salariés augmentés
	total	augmentées**	
ensemble des salariés	0	0	

* Les salariées à considérer sont les salariées revenues de congés maternité (éventuellement prolongé par un congé parental) pendant la période de référence, uniquement lorsqu'une ou plusieurs augmentations ont eu lieu dans l'entreprise pendant la durée du congé maternité.

** Les augmentations à prendre en compte sont celles qui sont intervenues pendant la période de référence et qui permettent de rattraper au moins la moyenne des augmentations survenues pendant le congé maternité.

indicateur calculable (1=oui, 0=non) :	**0**	Il n'y a pas eu de retour de congé maternité avec augmentation pendant ce congé.
indicateur de pourcentage de salariés ayant bénéficié d'une augmentation dans l'année suivant leur retour de congé maternité (%) :	**INCALCULABLE**	
note obtenue sur 15 :	**#N/A**	#N/A

5- nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations

Saisir vos données dans les seules cellules vertes. Ne rien saisir dans les autres cellules.
Les résultats apparaissent dans les cellules jaunes. Ils peuvent être accompagnés de commmentaires pour les interpréter.

	Nombre de salariés parmi les 10 plus hautes rémunérations*			nombre de salariés du sexe sous-représenté
	femmes	hommes	ensemble	
ensemble des salariés	2	8	10	2

* Les rémunérations à considérer sont les rémunérations brutes annuelles par EQTP utilisées pour l'indicateur 1.

indicateur du nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations :	**2**	Les femmes sont sous-représentées parmi les salariés les mieux rémunérés.
note obtenue sur 10 :	**5**	

Calcul de l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes

Calculs automatiques, ne pas modifier.

	indicateur calculable (1=oui, 0=non)	valeur de l'indicateur	points obtenus	nombre de points maximum de l'indicateur	nombre de points maximum des indicateurs calculables
1- écart de remuneration (en %)	1	4,5	35	40	40
2- écarts d'augmentations individuelles (en points de %)	1	13	0	20	20
3- écarts de promotions (en points de %)	1	1,8	15	15	15
4- pourcentage de salariés augmentés au retour d'un congé maternité (%)	0	INCALCULABLE		15	0
5- nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations	1	2	5	10	10
Total des indicateurs calculables			**55**		**85**
INDEX (sur 100 points)			**65**		**100**

Le total des indicateurs calculables est ramené sur 100 points en appliquant la règle de la proportionnalité.