



Institut du Travail  
Université de Strasbourg (Unistra)  
39, avenue de la forêt Noire  
67000 Strasbourg  
Tel :(+33 0)3 68 85 87 00  
Fax: (+33 0)3 68 85 85 94

## *« Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Avancées, résistances et conditions de développement »*

---

### *Rapport de recherche pour la DIRECCTE Alsace*

**Anne Bucher** (IDT, BETA, UMR 7522, Unistra)  
**Michèle Forté** (IDT, BETA, UMR 7522, Unistra)  
**Tiphaine Garat** (IDT, Équipe de droit social, DRES UMR 7354, Unistra)  
**Nicolas Moizard** (IDT-Faculté de droit, Équipe de droit social, DRES UMR 7354, Unistra)  
**Isabelle Terraz** (IUT Louis Pasteur, BETA, UMR 7522, Unistra)  
**Fabienne Tournadre** (IDT, LaRGE, EA 2364, Unistra)

Avril 2015



# Sommaire

---

<b>Introduction générale</b>	<b>3</b>
<b>Partie 1 - Étude des accords et plans d'action sur le thème de l'égalité professionnelle en Alsace</b>	<b>5</b>
<b>Introduction de la partie 1</b>	<b>5</b>
<b>Contexte de l'étude</b>	<b>6</b>
<b>Éléments de cadrage socioéconomique</b>	<b>6</b>
ORIGINE DES ECARTS SALARIAUX	7
Différences de caractéristiques d'emploi	7
Discrimination	8
Préférences	9
SPECIFICITES REGIONALES	9
<b>Éléments de cadrage juridique</b>	<b>11</b>
INFORMATION ET CONSULTATION DU COMITE D'ENTREPRISE	12
OBLIGATIONS DE NEGOCIER DANS L'ENTREPRISE SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE	13
Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires	13
Dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle	14
Dans le cadre d'une négociation unique d'entreprise sur l'égalité professionnelle	15
<b>Modalités de l'analyse</b>	<b>17</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>17</b>
<b>Périmètre</b>	<b>20</b>
CONSTITUTION DU PANEL D'ENTREPRISES	20
CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ECHANTILLON	22
Répartition par taille	22
Répartition géographique	22
Répartition par secteur	23
<b>Analyse des accords et plans d'action</b>	<b>24</b>
<b>Nature des textes, date et signataires</b>	<b>24</b>
ACCORDS OU PLANS ?	24
QUELLES SONT LES ORGANISATIONS SYNDICALES SIGNATAIRES ?	25
QUELLE EST LA DATE DE SA SIGNATURE ?	25
QUELLE EST LA DUREE DES ACCORDS OU PLANS ?	26
<b>Analyse des dispositions des accords et plans d'action</b>	<b>26</b>
DE LA (DE)CONNEXION DE LA NEGOCIATION SUR L'EGALITE	26
DOMAINES D' ACTIONS CHOISIS	27
Nombre de domaines choisis	27
Domaines d'actions les plus souvent choisis par les entreprises	28
Référence à d'autres textes ou dispositifs	29
Présence d'objectifs de progression et d'indicateurs de suivi	29
IDENTIFICATION DES ACTIONS CHOISIES	30
Nombre d'actions proposées	30
Représentation des types d'actions par domaine	31
Objectifs et indicateurs associés aux actions	31
Ciblage des actions	32
Innovation, cohérence et pertinence des actions	34
MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS ET PLANS	36
<b>Respect de la législation et intérêt des textes</b>	<b>37</b>
MODALITES D'APPLICATION DE LA REGLEMENTATION	37
INTERET GENERAL / PERTINENCE GENERALE DES TEXTES	38
<b>Synthèse et conclusion de la partie 1</b>	<b>40</b>
<b>Partie 2 - Étude ciblée : l'entreprise 142</b>	<b>47</b>
<b>Introduction de la partie 2</b>	<b>47</b>
<b>Méthodologie de l'enquête</b>	<b>48</b>
<b>La dynamique de l'égalité dans l'entreprise 142</b>	<b>49</b>
<b>Situation de l'entreprise 142 en termes d'égalité</b>	<b>49</b>
<b>Historique et processus de la négociation sur l'égalité</b>	<b>49</b>

# Sommaire

---

<b>Le contenu de l'accord</b>	<b>51</b>
<b>Le diagnostic</b>	<b>51</b>
<b>Le choix des domaines d'actions</b>	<b>51</b>
<b>Les actions retenues</b>	<b>52</b>
EN MATIERE D'EMBAUCHE	52
EN MATIERE DE REMUNERATION EFFECTIVE	53
EN MATIERE D'ARTICULATION DES TEMPS	54
<b>Mise en œuvre, perceptions et renégociation</b>	<b>56</b>
<b>Suivi et bilan</b>	<b>56</b>
<b>Perception et vécu</b>	<b>56</b>
<b>Et maintenant ? L'accord de 2014...</b>	<b>56</b>
<b>Conclusion de la partie 2</b>	<b>58</b>
<b>Partie 3 - Point de vue des partenaires sociaux sur la question de l'égalité professionnelle</b>	<b>59</b>
<b>Introduction de la partie 3</b>	<b>59</b>
<b>Objectifs et méthodologie de l'enquête</b>	<b>59</b>
<b>Objectifs</b>	<b>59</b>
<b>Démarche</b>	<b>59</b>
<b>Les entretiens</b>	<b>60</b>
<b>Dynamique de la question de l'égalité professionnelle et place des femmes dans les organisations</b>	<b>61</b>
<b>L'égalité professionnelle : une préoccupation ancienne</b>	<b>61</b>
<b>Des instances dédiées à l'égalité professionnelle</b>	<b>62</b>
<b>Des outils de communication et d'aide à la négociation</b>	<b>62</b>
<b>La place des femmes au sein des organisations syndicales</b>	<b>62</b>
<b>Regards sur la négociation « administrée »</b>	<b>64</b>
<b>Le cadre légal en question</b>	<b>64</b>
INTERET DU RENFORCEMENT DE L'OBLIGATION DE NEGOCIER	64
INTERET DES SANCTIONS	65
ARTICULATION DES NEGOCIATIONS	66
<b>Profil et formation des négociateurs</b>	<b>66</b>
<b>Elaboration des accords</b>	<b>67</b>
ACCORD OU PLAN	67
ARTICULATION AVEC L'ACCORD DE BRANCHE	68
ELABORATION D'UN DIAGNOSTIC	68
CONTENU DE L'ACCORD	68
Choix des domaines et des actions	68
Objectifs de progression et indicateurs de suivi	69
SUIVI ET BILAN DES ACCORDS... ET APRES ?	69
<b>Conclusion de la partie 3</b>	<b>70</b>
<b>Synthèse et conclusion générale</b>	<b>71</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>75</b>
<b>Annexes</b>	<b>77</b>
<b>Annexe 1 : Typologie des actions</b>	<b>77</b>
<b>Annexe 2 : Résultats des régressions</b>	<b>85</b>
<b>Annexe 3 : Trame de questionnaire – entretiens menés au sein de l'entreprise 142</b>	<b>87</b>
<b>Annexe 4 : Trame de questionnaire – entretiens menés auprès des partenaires sociaux</b>	<b>89</b>

# Introduction générale

Ce document constitue le rapport final de la recherche engagée par l'Institut du travail de Strasbourg dans le cadre de l'appel à projets de la DIRECCTE Alsace en 2013 « Négociation l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Avancées, résistances et conditions de développement ».

Cette recherche a pour objet d'affiner la connaissance sur la manière dont sont appliquées, en Alsace, les obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, obligations qui ont été renforcées par de nouvelles dispositions relatives à la négociation collective sur cette thématique. La loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites a ainsi institué une obligation pour toute entreprise dont l'effectif est supérieur à 50 salariés d'être couverte par un accord d'entreprise ou un plan d'action sur le thème de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir et le décret du 18 décembre 2012 sont venus renforcer ce dispositif en donnant priorité à la négociation collective, en augmentant le nombre minimal de domaines d'actions et en rendant obligatoire celui de la rémunération effective.

Il s'agit ici d'une part d'analyser les avancées produites par l'intervention de ces nouveaux textes et d'autre part de comprendre les freins qui ont pesé sur l'action des partenaires sociaux dans la négociation mais aussi ceux qui ont empêché le déploiement d'accords ou de plans.

La première partie de cette recherche est basée sur l'analyse de l'ensemble des accords et des plans d'action sur le thème de l'égalité professionnelle déposés à la DIRECCTE Alsace à la date de signature de la convention et mis à disposition de l'équipe (rapport intermédiaire déposé à la DIRECCTE en novembre 2014). La seconde partie de la recherche est dévolue à l'étude d'une entreprise spécifique et constitue une illustration des conclusions tirées de la première partie. La troisième partie est quant à elle dédiée à la perception des partenaires sociaux sur ces négociations : identification des négociateurs, formation des négociateurs, point de vue sur la négociation administrée, identification des difficultés rencontrées et propositions d'amélioration.



# Partie 1

## Étude des accords et plans d'action sur le thème de l'égalité professionnelle en Alsace

### Introduction de la partie 1

---

Après une présentation du contexte socioéconomique dans lequel s'inscrit le dispositif (I), et un rappel du cadre juridique existant (II), cette partie expose les modalités de l'analyse en présentant la méthodologie retenue et le périmètre de l'étude (III) avant de détailler les principaux résultats issus de l'analyse des accords et plans d'action (IV). Dans cette partie centrale sont successivement détaillés l'architecture des accords et des plans, les domaines et les actions choisis, les modalités d'application de la réglementation et la pertinence générale des textes. La conclusion présente des éléments de synthèse et formule les premiers enseignements qu'il est possible de tirer de cette étude.

Cette partie du rapport final constitue le rapport intermédiaire rendu à la DIRECCTE à l'automne 2014.

# Contexte de l'étude

---

## Éléments de cadrage socioéconomique

---

L'attention portée au thème de l'égalité professionnelle n'est pas un phénomène nouveau en France, où depuis le début des années 80 cette question a fait l'objet de nombreuses études et débats et d'une production législative considérable.

Depuis les années 70, les femmes ont pris une place croissante sur le marché du travail. Leur part dans la population active n'a cessé de progresser, et elles représentent en 2012 près de 48% du total des actifs, soit 10 points de plus qu'en 1975. Leur participation croissante au marché du travail a largement compensé la baisse des taux d'activité et d'emploi des 15-24 ans et celle des hommes de 50-64 ans.

Évolution des taux d'activité et d'emploi entre 1975 et 2012 des 15-64 ans						
	Ensemble		Hommes		Femmes	
	1975	2012	1975	2012	1975	2012
<b>Taux d'activité</b>	68.5%	70.9%	84%	75,3%	53,1%	66.6%
<b>Taux d'emploi</b>	66.1%	63.9%	81.8%	67.9%	50.5%	60%

Force est de constater que la progression de la scolarité des femmes, la plus grande continuité de leurs trajectoires professionnelles, leur salarisation massive et leur présence accrue dans des secteurs en essor (comme le tertiaire) ont contribué à leur installation durable dans l'activité professionnelle. Cependant, ce mouvement de fond, qui constitue un fait social majeur, n'a pas levé toutes les disparités professionnelles entre les hommes et les femmes ; l'égalité professionnelle ne progresse « qu'à pas comptés ».

Il existe encore des différences tenaces dans la manière dont hommes et femmes participent au marché du travail. Elles concernent notamment le nombre d'heures travaillées, le type de métier et le secteur occupé. Ces différences sont plus ou moins importantes selon le niveau de diplôme respectif des hommes et des femmes et le fait d'avoir ou non des enfants.

Si les femmes occupent plus souvent un emploi que par le passé, elles travaillent fréquemment à temps partiel. Un peu moins d'un tiers d'entre-elles sont concernées contre 7% des hommes. Ce temps partiel peut résulter d'un choix, mais peut aussi être subi, situation que connaissent 30% d'entre-elles. Au total, sur les 1,5 millions de personnes en situation de sous-emploi et qui, par conséquent, souhaiteraient travailler davantage, près des trois quarts sont des femmes<sup>1</sup>. Plus concernées par le temps partiel, les femmes le sont également plus par les contrats temporaires.

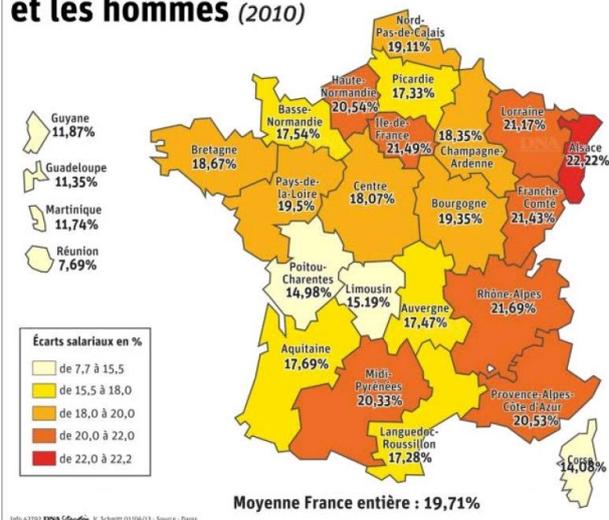
L'écart des taux de chômage entre femmes et hommes, le sur-chômage féminin, constitue par ailleurs une tendance lourde de ces dernières décennies, et un des signes majeurs de la sélectivité que les femmes subissent sur le marché du travail. Cet écart s'est réduit depuis 2008 dans la mesure où l'emploi industriel, plus masculin, a reculé. En 2013, le taux de chômage des femmes (9,7%) est ainsi inférieur à celui des hommes (10,0 %), ce dernier ayant fortement augmenté en deux ans (+ 0,9 point en 2012, + 0,6 point en 2013).

---

<sup>1</sup> Cf. Guggemos F., Vidalenc J. (2014)

Autre phénomène persistant, les femmes sont moins bien rémunérées que les hommes, et l'écart reste conséquent. Si les inégalités salariales avaient fortement diminué de 1950 à 1990, elles restent globalement stables depuis les années 90. Comme le constate Meurs et Ponthieux (2006), cette «panne» n'est pas spécifique à la France : en effet, on constate le phénomène dans la plupart des autres pays d'Europe (EIRO, 2002), y compris ceux qui étaient le plus « en avance » dans le domaine (Edin et Richardson, 2002 pour la Suède ; Datta Gupta et al., 2006 pour le Danemark ; Blau et Kahn, 2006 pour les Etats-Unis).

## Écarts salariaux entre les femmes et les hommes (2010)



### ORIGINE DES ECARTS SALARIAUX

Les écarts salariaux figurent au premier rang des inégalités emblématiques. Les femmes gagnent en moyenne un quart de moins que les hommes mais cet écart peut varier en fonction des sources statistiques et du champ d'étude. Selon une étude de 2012<sup>2</sup> qui s'appuie sur une enquête portant sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salaires<sup>3</sup> (Ecmoss 2009), l'écart de rémunération annuel brut moyen entre hommes et femmes est de 24% en 2009. La prise en compte des différences de temps de travail fait apparaître un écart de salaire horaire de 14% pour les salariés dont le temps de travail est décompté en heures. Enfin, lorsqu'on exclut les primes et les heures complémentaires ou supplémentaires, l'écart de salaire horaire de base passe à 12%.

Quelle est l'origine de ce dernier écart ? La littérature économique (Azmat et Petrongolo, 2014) distingue trois types d'explications : les différences de caractéristiques d'emploi, la discrimination et des différences dans les préférences.

### Différences de caractéristiques d'emploi

Voyons quels sont les éléments les plus couramment avancés dans la littérature empirique : si la présence des femmes en emploi s'est accrue, elles occupent encore des emplois dans des secteurs et/ou métiers bien différents de ceux des hommes et qui sont souvent moins rémunérateurs. Selon les chiffres de l'étude précédente, les femmes représentent 41% des salariés mais 57% des salariés du premier décile de salaire horaire brut. En effet, on retrouve plus fréquemment les femmes dans le secteur tertiaire et, plus particulièrement, dans le secteur des services à la personne ou du commerce de détail. Les salaires pratiqués y sont plus faibles. Elles sont moins souvent présentes dans l'industrie, secteur dans lequel les rémunérations sont plus élevées et les mécanismes de promotion interne fortement développés. Lorsque l'on s'intéresse aux catégories socioprofessionnelles, on peut observer que plus de la moitié des femmes sont employées contre 13% des hommes ; les postes d'employés étant généralement moins bien rémunérés.

Ces différences de positionnement des hommes et des femmes sont en lien avec les études suivies. Les garçons s'orientent plus facilement vers des filières techniques tandis que les filles privilégient les études littéraires et les études dans le secteur de la santé.

<sup>2</sup> Cf. Muller L. (2012)

<sup>3</sup> Le champ est celui des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel. On s'intéresse aux rémunérations des salariés dont le temps est décompté en heures.

Cependant, la part des femmes dans les professions intermédiaires ou les postes de cadres s'accroît (+4 points depuis le début des années 2000) en lien avec l'amélioration de leur niveau de formation. Elles représentent ainsi 51% des professions intermédiaires et 40% des cadres. En revanche, à diplôme égal, on les retrouve moins souvent dans des postes de management d'équipe, dans des postes de cadres à forte responsabilité ou dans des conseils d'administration de grandes sociétés cotées en bourse. Selon l'étude de la DARES, parmi les femmes cadres, 42% font de l'encadrement contre 51% des hommes. De plus, lorsqu'elles exercent ces fonctions, leur rémunération est de 20% inférieure à celle des hommes. Ce phénomène dit du « plafond de verre » tient en partie à la persistance de stéréotypes sur la place des femmes et des hommes dans la sphère professionnelle et relève donc de discrimination. Il provient également des interruptions de carrière que connaissent les femmes. En effet, suite à une naissance, elles interrompent ou réduisent plus fréquemment leur activité que les hommes.

Ecart salarial et ségrégation sectorielle et professionnelle apparaissent comme des phénomènes persistants. La ségrégation sectorielle, mesurée selon l'indice Maclachlan est de 28% en 1995 comme en 2010. Cela signifie que plus du quart des individus devraient changer d'emplois afin d'obtenir une égale répartition par genre dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Un autre point de blocage important réside dans les différences persistantes d'implication des hommes et des femmes dans la sphère domestique. Selon l'enquête emploi du temps 2010 de l'INSEE, les femmes consacrent en moyenne 1h30 de plus que les hommes par jour aux tâches domestiques<sup>4</sup>. Cet écart a diminué au cours de la dernière décennie car elles consacrent moins de temps aux tâches ménagères sans que le temps de leur conjoint ne se soit accru. Ce différentiel d'implication dans la sphère privée n'est pas sans incidence sur les carrières. Ce sont elles qui font le plus de compromis pour articuler vie personnelle et vie professionnelle.

En définitif, des femmes plus diplômées que par le passé occupent plus fréquemment un emploi mais, c'est sur elles que reposent encore massivement l'art de concilier vie professionnelle et vie personnelle. Elles occupent des emplois dans des secteurs moins bien rémunérés et réduisent plus fréquemment leurs horaires lorsque les enfants sont en bas âge. Plus concernées par les interruptions de carrière, elles réalisent moins d'heures supplémentaires. De ce fait, les carrières sont moins prestigieuses et on les retrouve moins souvent parmi les cadres à forte responsabilité.

## **Discrimination**

Traditionnellement, on distingue la part des écarts salariaux expliquée par des différences observables de la part des différences non expliquées qui relèveraient de la discrimination. Ainsi, on parle de discrimination lorsque des hommes et des femmes également productifs et en tous points similaires en dehors du genre sont rémunérés différemment.

De nombreuses études se sont penchées sur cette question et essaient par le biais de régressions statistiques de décomposer l'écart salarial en une partie expliquée par des différences de diplômes, d'ancienneté ou de secteurs et une partie non expliquée attribuée à de la discrimination. L'étude de Muller (2009) qui trouvait un écart de salaire horaire de 14% montre ainsi que 5 points de pourcentage sont expliqués par des caractéristiques différentes des hommes et des femmes et 9 points de pourcentage restent inexpliqués.

Peut-on en conclure que ces 9 points non expliqués relèvent de discrimination pure ? Ce résultat est à considérer avec prudence dans la mesure où les statistiques disponibles ne permettent pas de prendre en compte toutes les caractéristiques des emplois occupés ni des différences de productivité entre hommes et femmes. Certaines de ces caractéristiques pourront être observées par l'employeur mais ne seront pas prises en compte dans la régression statistique. Par ailleurs, dans leurs choix d'études, les jeunes peuvent anticiper la discrimination. Tandis que la première limite tend à surestimer la discrimination, la deuxième limite tendrait, pour sa part, à la sous-estimer.

---

<sup>4</sup> Ricroch L., Roumier B. (2011)

L'utilisation d'expérimentations a permis de faire progresser la connaissance dans le domaine. Ces expérimentations sont détaillées dans Azmat et Petrongolo (2014) et tendent à valider l'idée d'une discrimination des employeurs vis-à-vis des femmes dans les secteurs très qualifiés à dominante masculine, mais aussi envers les hommes dans les secteurs à dominante féminine. Par exemple, Goldin et Rouse (2010) montrent que, quand les candidats à un poste dans un orchestre sont auditionnés « à l'aveugle », les candidatures des femmes sont plus souvent retenues. Pour Riach et Rich (2006), l'envoi de CV fictifs à des annonces d'emploi au Royaume-Uni fait apparaître une discrimination des employeurs envers les femmes dans les occupations à dominante masculine.

Ce phénomène de discrimination semble être « validé » et expliquerait la moindre présence des femmes dans certains secteurs d'activité. Sa contribution à l'écart salarial est hautement probable mais sa quantification s'avère plus délicate. Un autre élément d'explication développé durant la dernière décennie tend à souligner que les préférences des hommes et des femmes sont différentes et qu'une partie des écarts observés provient d'attentes distinctes par rapport au marché du travail.

## Préférences

De nombreuses études menées en laboratoire s'intéressent à l'existence de différences entre hommes et femmes dans leur attitude par rapport au risque, par rapport à la compétition et aux négociations salariales. Nous reprenons par la suite les principales conclusions d'Azmat et Petrongolo (2014).

Ces études de laboratoire montrent que les hommes sont plus enclins au risque que les femmes (Eckel et Grossman, 2008 ; Croson et Gneezy, 2009). Toutefois, les emplois qui comportent un risque important sont généralement mieux rémunérés. Le choix d'un secteur moins risqué par les femmes serait accompagné de rémunérations plus faibles.

Par ailleurs, les expériences de laboratoire montrent également des attitudes différentes par rapport à la compétition (Niederle et Vesterlund, 2007). Confrontés à un jeu dans lequel les participants peuvent choisir, soit d'être payés à la pièce, soit de participer à un tournoi dans lequel le gagnant rafle toute la mise, les femmes tendent à préférer le paiement à la pièce, et les hommes le tournoi. Ceci dénoterait une plus grande appétence de ces derniers pour la compétition.

Enfin, un autre élément qui pourrait expliquer les salaires plus faibles des femmes serait le fait qu'elles demandent moins fréquemment des augmentations (Babcock et Lashever, 2003 ; Bowles, 2007) et particulièrement lorsque l'évaluateur est un homme. De plus, les montants demandés sont généralement inférieurs (Rigdon, 2013).

Tous ces éléments convergent pour montrer des différences de comportement entre hommes et femmes. De plus amples études devraient être menées pour étendre ces conclusions au marché du travail et mieux cerner l'origine de ces comportements différenciés. Ils sont le plus souvent imputés à des différences dans l'éducation des enfants et au poids des stéréotypes dans leur éducation.

## SPECIFICITES REGIONALES

De nombreux éléments cités se retrouvent en Alsace, même si la région connaît quelques spécificités. Le taux d'activité en Alsace (73,8%) est supérieur à celui que l'on observe en France métropolitaine (70,9%). C'est l'un des plus élevés des régions françaises car la population est en moyenne plus jeune et les jeunes entrent plus tôt sur le marché du travail<sup>5</sup>. Le taux d'emploi dans la région (65%) est également supérieur au taux national (63,9%). Toutefois, comme ailleurs, le différentiel de taux d'activité et de taux d'emploi entre hommes et femmes est encore important. Ces écarts se sont réduits depuis quelques années, plus encore en Alsace qu'au niveau national car les femmes alsaciennes ont rattrapé le retard qu'elles connaissaient au début des années 80.

---

<sup>5</sup> Jouhaud JP., Grebil R. (2012)

Évolution du taux d'activité et du taux d'emploi de la population de 15 à 64 ans - Source : INSEE, RP 2011								
Année	Taux d'activité				Taux d'emploi			
	Alsace		Métropole		Alsace		Métropole	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
1982	79.2	51.8	78.0	54.6	76.1	47.2	72.5	47.3
1990	77.6	57.3	75.5	58.8	72.7	51.1	68.2	50.3
1999	77.5	63.5	74.9	63.1	71.5	56.9	66.2	53.6
2008	77.7	69.1	75.7	67.8	70.1	61.0	68.1	59.5
2011	77,7	70,0	74,8	66,2	68,8	61,3	68,2	59,7

À la fin de l'année 2013, le taux de chômage en Alsace est de 9,0 % de la population active, toujours en deçà du taux national. Par ailleurs, avec 54 % d'hommes, la catégorie A des demandeurs d'emploi comprend plus d'hommes que de femmes. Cela est vrai depuis octobre 2008, comme au niveau national.

En Alsace comme ailleurs, les femmes sont plus concernées par le temps partiel et les emplois à durée limitée. En 2011, 31% d'entre-elles ont un temps de travail réduit contre 5.3% des hommes<sup>6</sup>. Ce temps partiel est plus répandu chez les salariées les plus âgées (38% des 55-64 ans contre 31.5% en métropole). Elles sont plus souvent employées et occupent des emplois dans le secteur intermédiaire.

En revanche, l'écart de rémunération est plus important en Alsace que dans les autres régions françaises. Les chiffres disponibles par région concernent le salaire moyen horaire net des personnes qui travaillent à temps complet. Selon cette statistique, les femmes alsaciennes gagnent 21.6% de moins que les hommes alors que l'écart est de 19.6% en moyenne au niveau national.

L'importance de l'écart de salaire serait fonction du taux d'emploi des femmes. Plus celui-ci est élevé plus le différentiel salarial serait important. En Alsace, le taux d'emploi des femmes est supérieur à la moyenne nationale, traduisant une moindre sélectivité vis-à-vis des femmes sur le marché du travail et une plus grande hétérogénéité dans la qualification des emplois féminins.

L'écart peut également être lié, en partie, à la structure de l'emploi. Le poids de l'industrie, où la présence des femmes est faible, est plus important dans l'économie alsacienne qu'au niveau national (17,9% des effectifs contre 12.8% en métropole). Ce secteur emploie beaucoup d'ouvriers qualifiés, qui sont généralement bien rémunérés et plus encore en Alsace qu'en moyenne métropolitaine. Autre spécificité alsacienne, le secteur agricole emploie proportionnellement plus de femmes que dans les autres régions. Un peu plus du tiers des personnes en emploi dans ce secteur sont des femmes contre un quart en métropole ; or ce secteur est généralement peu rémunérateur. Enfin, le poids du tertiaire est un peu moins important dans la région, mais la part des femmes dans ce secteur est plus élevée qu'en métropole.

<sup>6</sup> Jouhaud JP., Grebil R. (2012)

Structure de l'emploi par grand secteur en 2012 - Source : INSEE, Estimations d'emploi				
	Alsace		Métropole	
	Part dans l'emploi total	Part des femmes en %	Part dans l'emploi total	Part des femmes en %
Agriculture, sylviculture, pêche	1,6%	36,1	2,5%	30,3
Industrie	17,9%	29,1	12,8%	28,8
Construction	6,4%	10,6	6,5%	10,4
Tertiaire	74,1%	56,2	78,2%	55,1
Ensemble	100%	47,2	100%	47,7

Il apparaît par ailleurs que l'emploi féminin dans les TPE est plus élevé en Alsace que dans le reste de la France ; or, il existe une corrélation marquée entre l'emploi féminin dans les TPE (où l'emploi est en général moins rémunérateur que dans les grandes entreprises) et l'amplitude des écarts salariaux. De plus, il existerait une corrélation positive entre le niveau de salaire moyen et l'écart de salaire homme-femme. L'Alsace étant une des régions (hors Paris) où le salaire moyen est le plus élevé, cela pourrait expliquer en partie les raisons des écarts salariaux record constatés.

Cependant, plusieurs autres spécificités alsaciennes devraient jouer en sens inverse et invitent à considérer la région Alsace comme un « cas atypique ». Par exemple, l'amplitude des écarts salariaux est normalement corrélée à l'âge de la population active. C'est parmi les salariés les plus âgés que les écarts salariaux les plus grands sont constatés. Pourtant, l'Alsace bénéficie d'une surreprésentation des 25-49 ans par rapport au reste de la France, âges auxquels les écarts salariaux sont les moins importants.

D'autres facteurs peuvent également jouer, éléments pour lesquels nous ne disposons pas d'éléments d'appréciation. Les modalités de la négociation collective sont par exemple un élément à prendre en compte.

## Éléments de cadrage juridique

Le principe de l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes est inscrit dans le code du travail depuis 1972. Le législateur a fait de la négociation collective le levier central pour engager les entreprises à agir en faveur de l'égalité professionnelle et salariale.

Depuis le début des années 70, pas moins de onze lois ont été consacrées à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le droit français aborde le thème dans deux dimensions, celle de la prohibition des discriminations et celle du principe d'égalité de traitement. Le sexe est l'un des critères interdits de discrimination visés à l'article L 1132-1 du Code du travail. Il est en principe interdit à l'employeur de prendre en considération le sexe dans le cadre du rapport d'emploi. Les femmes ne peuvent pas faire l'objet de discriminations directes et indirectes dans le cadre de leur vie professionnelle<sup>7</sup>. Sous l'influence du droit de l'Union européenne, la Cour de cassation a admis la discrimination indirecte entre les sexes dans les relations de travail<sup>8</sup>. L'égalité entre les sexes sur le

<sup>7</sup> Pour les définitions de ces discriminations, v. la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations (JO 28 mai).

<sup>8</sup> V. par ex. Cass. soc. 2012, n° 10-21.489 : refus d'affiliation à l'Agirc d'emplois majoritairement occupés par des femmes ; Cass. soc. 30 sept. 2013, n° 12-14.752, relatif à l'âge d'ouverture du droit à la retraite différent selon les métiers dans le statut de l'Opéra de Paris ; v. *ante* sur l'admission du raisonnement, Soc. 23 novembre 1999, Bull. V, n° 329.

lieu de travail s'impose également au nom du principe d'égalité de traitement<sup>9</sup>. Le Code du travail contient de nombreuses dispositions sur ce thème<sup>10</sup>. Dans une acception large, la chambre sociale de la Cour de cassation impose aux employeurs d'assurer « pour un même travail ou pour un travail de valeur égale » l'égalité de rémunération entre leurs salariés des deux sexes<sup>11</sup>. Le Code du travail autorise des mesures temporaires visant à rétablir l'égalité des chances, « en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les femmes »<sup>12</sup>.

La négociation collective relative à l'égalité professionnelle entre les sexes met en œuvre le principe de l'égalité de traitement. Pour assurer l'exigence d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le droit français impose aux entreprises d'au moins 50 salariés, des obligations dans le cadre de l'information et la consultation du comité d'entreprise (I) et dans la négociation collective (II). C'est sur ce dernier point que les réformes récentes ont augmenté les obligations des entreprises.

## INFORMATION ET CONSULTATION DU COMITE D'ENTREPRISE

Les entreprises de plus de 50 salariés doivent présenter au comité d'entreprise un rapport comparant la situation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce document est différent selon la taille de l'entreprise.

Dans les entreprises de plus de 300 salariés, l'employeur soumet pour avis au comité d'entreprise, un rapport écrit sur la situation comparée des conditions générales des femmes et des hommes dans l'entreprise<sup>13</sup>.

Ce rapport comporte une analyse permettant d'apprécier, *pour chacune des catégories professionnelles* de l'entreprise, *la situation respective des femmes et des hommes* en matière :

- d'embauche
- de formation
- de promotion professionnelle,
- de qualification,
- de classification,
- de conditions de travail,
- de rémunération effective
- d'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale.

Il est établi à partir d'*indicateurs pertinents* reposant notamment sur des *éléments chiffrés* et éventuellement *complétés par des indicateurs* tenant compte de la situation particulière de l'entreprise.

Le rapport de situation comparée comporte un plan d'action destiné à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Aux termes de l'article L 2323-57 alinéa 4 du Code du travail, « *après avoir évalué les objectifs fixés et les mesures prises au cours de l'année écoulée, ce plan d'action, fondé sur des critères clairs, précis et opérationnels, détermine les objectifs de progression prévus pour l'année à venir, la définition qualitative et quantitative des actions permettant de les atteindre et l'évaluation de leur coût. Ce plan d'action est déposé auprès de l'autorité administrative* ».

---

<sup>9</sup> Cass. soc. 20 oct. 1996, n° 92-43.680, *Société Delzongle c/ Mme Ponsolle*, publié, JCP éd. E 1997, II, 904, note A. Sauret ; Dr. soc. 1996, p. 1013, obs. A. Lyon-Caen. La Cour de cassation a d'abord estimé que la règle d'égalité de rémunération entre les sexes était une application du principe « à travail égal, salaire égal ». Depuis, elle vise le « principe d'égalité de traitement ».

<sup>10</sup> V. les art. L 1141-1 et s. du Code du travail et les art. L 3221-1 et s. du même Code consacrés à l'égalité de rémunération.

<sup>11</sup> Soc. 6 juillet 2010, n° 09-40021, Bull. V, n° 158.

<sup>12</sup> Art. L 1142-4 C. trav. Ces mesures peuvent notamment résulter de l'application du plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>13</sup> Art. L 2323-57 C. trav..

Lorsque des actions n'ont pas été réalisées, alors qu'elles étaient prévues par le rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes de l'année précédente ou demandées par le comité, le rapport de l'année écoulée donne les motifs de cette inexécution.

Le rapport sur la situation comparée :

- est communiqué aux délégués syndicaux dans les mêmes conditions qu'aux membres du comité d'entreprise
- est mis à la disposition de tout salarié qui en fait la demande.

Dans les entreprises de moins de 300 salariés, l'employeur remet tous les ans au comité d'entreprise un rapport sur la situation économique de l'entreprise. Ce rapport porte notamment sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise<sup>14</sup>.

Ces rapports devront désormais être disponibles sur la base des données économiques et sociales de l'entreprise<sup>15</sup>, à condition que l'employeur ait actualisé les informations dans les périodicités prévues et que les éléments d'analyse ou d'explication prévus par le Code du travail soient donnés.

De nouvelles obligations s'imposent aux entreprises depuis la loi 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes<sup>16</sup>. Le rapport de situation comparée et le rapport sur la situation économique de l'entreprise doivent désormais comporter une analyse permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière de sécurité et de santé au travail et analyser les écarts de salaires et de déroulement de carrière en fonction de leur âge, de leur qualification et de leur ancienneté. Il doit par ailleurs décrire l'évolution des taux de promotion respectifs des femmes et des hommes par métiers dans l'entreprise.

Dans les entreprises de 200 salariés et plus, une commission de l'égalité professionnelle, chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise notamment sur celle sur la situation comparée des femmes et des hommes, est obligatoirement mise en place au sein du comité d'entreprise<sup>17</sup>.

## OBLIGATIONS DE NEGOCIER DANS L'ENTREPRISE SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE

Les entreprises doivent également engager des négociations collectives sur le thème de l'égalité professionnelle. Le thème est présent dans les négociations collectives obligatoires sur les salaires effectifs et fait l'objet d'une négociation obligatoire spécifique. La loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes du 4 août 2014 vient de façon pertinente regrouper le thème de l'égalité professionnelle dans une seule négociation dans l'entreprise et articuler les rapports remis aux élus du personnel avec la négociation collective.

### **Dans le cadre des négociations annuelles obligatoires**

Les négociations annuelles obligatoires sur les salaires, la durée du travail, épargne salariale, prévoyance doivent prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle (art. L 2242-6 C. trav.). Surtout, la négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs vise à définir et à programmer les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (L 2242-7 C. trav.).

<sup>14</sup> Art. L 2323-47 et R 2323-9 du Code du travail.

<sup>15</sup> Les entreprises de moins de 300 salariés ont jusqu'au 14 juin 2015 pour mettre en place cette base de données.

<sup>16</sup> Art. 19, loi 2014-873, JO, p. 12949.

<sup>17</sup> Art. L 2325-34 C. trav..

Dans les entreprises où il existe des délégués syndicaux, les accords d'entreprise conclus à l'issue des NAO sur les salaires effectifs, ne peuvent être déposés auprès de la DIRECCTE qu'accompagnés d'un procès-verbal d'ouverture des négociations sur les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes (art. L 2242-10 C. trav.).

### **Dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle**

Depuis la loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 dite loi Génisson, il existe une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle<sup>18</sup>. Cette obligation a été renforcée en 2010 lors de la réforme des retraites<sup>19</sup> et plus récemment en 2012<sup>20</sup>. Selon l'article L 2242-5 du Code du travail, une négociation d'entreprise doit tous les ans s'engager sur l'égalité professionnelle.

Depuis le 1er janvier 2012, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent, sous peine de se voir appliquer une pénalité financière, être couvertes :

- soit par un accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- soit, à défaut d'accord, par un plan destiné à assurer cette égalité, établi unilatéralement par l'employeur.

Le montant de la pénalité, pouvant s'élever au maximum à 1 % de la masse salariale, est fixé, à l'issue d'une procédure d'échanges contradictoires entre l'entreprise et l'inspection du travail, par la DIRECCTE au regard des efforts constatés de l'entreprise en matière d'égalité salariale et des motifs de son éventuelle défaillance. Son produit est affecté au fonds de solidarité vieillesse.

La négociation est prioritaire sur le plan d'action. C'est la loi du 26 octobre 2012 qui a consacré la préséance de la négociation collective par rapport à l'initiative unilatérale de l'employeur.

Dans les entreprises d'au moins 300 salariés, le défaut d'accord est attesté par un procès-verbal de désaccord<sup>21</sup>. A défaut d'accord, l'employeur a l'obligation de déposer son plan d'action auprès de la DIRECCTE, quel que soit l'effectif de l'entreprise.

Lorsqu'un accord collectif est signé, la périodicité de la négociation est portée à 3 ans.

L'accord ou le plan unilatéral ont pour objet sur un nombre minimal de domaines d'actions<sup>22</sup> de traiter les trois exigences suivantes :

- Fixer des objectifs de progression ;
- Programmer des actions permettant de les atteindre ;
- Se doter d'indicateurs chiffrés pour suivre ces objectifs et ces actions.

Les domaines d'action sont identiques à ceux du rapport de situation comparée (embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale).

Leur nombre dépend de la taille de l'entreprise<sup>23</sup> :

- au moins trois, dans les entreprises de moins de 300 salariés
- au moins quatre pour les entreprises de 300 salariés et plus

Dans tous les cas, le thème de la rémunération effective est obligatoirement compris dans les domaines d'action de l'accord ou du plan<sup>24</sup>.

<sup>18</sup> Par la suite la loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 a prévu que les entreprises ont jusqu'au 31 décembre 2010 pour prendre des mesures visant à supprimer des écarts de rémunérations entre les hommes et les femmes. Ce terme a été supprimé en 2010 par la Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 (réforme des retraites).

<sup>19</sup> Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 : les entreprises qui ne sont pas couvertes par un accord ou un plan d'action seront sanctionnées.

<sup>20</sup> V. la loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir, JO 27 octobre ; D. n° 2012-1408 du 18 décembre 2012, JO 19 déc. ; Circulaire DGT n° 1 du 18 janvier 2013 ; instruction DGT n° 203/04 du 21 février 2013.

<sup>21</sup> Art. L 2242-5-1 C. trav..

<sup>22</sup> Le décret du 18 décembre 2012 a augmenté le nombre minimal de domaines d'action.

<sup>23</sup> Art. R 2242-2 al. 1, C. trav.

<sup>24</sup> Art. R 2242-2 al. 2, C. trav.

Initialement, les objectifs prévus dans les accords collectifs ou les plans d'action devaient porter, pour les entreprises de moins de 300 salariés, sur au moins deux et, pour les entreprises de 300 salariés et plus, sur au moins trois des domaines d'action définis par le code du travail. C'est pour réagir face à un bilan plus que mitigé tant en nombre qu'en qualité de contenu et renforcer l'efficacité du dispositif, que le décret du 18 décembre 2012 a augmenté ce nombre minimal de domaines d'action, et a rendu obligatoire celui de la rémunération.

Pour les accords et plans d'action existant à la date de publication du décret, ces dispositions entrent en vigueur lors de leur renouvellement et, pour les accords à durée indéterminée, au plus tard à l'échéance triennale prévue à l'article L. 2242-5 du code du travail, imposant une nouvelle négociation.

L'accord collectif ou à défaut le plan unilatéral doivent s'articuler avec le rapport de situation comparée :

- en cas d'accord collectif, les objectifs de progression, les actions et les indicateurs sont repris dans le rapport sur la situation comparée ou sur la situation économique.
- En cas de plan d'action unilatéral, celui-ci doit être cohérent avec les objectifs et les mesures constituant le plan d'action retenu dans le rapport de situation comparée. Il présente la démarche dynamique et concrète de celui du rapport de situation comparée.

Les accords et les plans<sup>25</sup> doivent être déposés auprès de la DIRECCTE dans le ressort de laquelle ils ont été conclus (une version papier signée des parties et une version sur support électronique).

Une synthèse du plan d'action du rapport de situation comparée doit être portée à la connaissance des salariés. Elle comprend au moins des indicateurs sur la situation respective des hommes et femmes, relatifs notamment aux salaires ou aux promotions, par catégories professionnelles et des objectifs de progression. Elle est affichée sur les lieux de travail et éventuellement par tout autre moyen adapté aux conditions d'exercice de l'activité de l'entreprise.

En cas de non-respect d'un accord ou à défaut d'un plan d'action unilatéral, à l'issue du délai de 6 mois après la mise en demeure, le DIRECCTE détermine s'il y a lieu d'appliquer la pénalité et fixe le taux de la pénalité (1% maximum de la masse salariale). Il est pris en considération l'importance des obligations non respectées, les motifs de défaillance dont a justifié l'employeur, des autres mesures déjà prises pour l'égalité et de la bonne foi de l'employeur.

Depuis 2014, le contrôle peut également porter sur la réalité de la mise en œuvre dans les entreprises des mesures figurant dans les accords collectifs et les plans d'action.

Il est à noter, qu'en fonction de leur réactivité, toutes les entreprises concernées ne sont pas soumises aux mêmes obligations et tous les accords et les plans déposés aux DIRECCTE ne présentent pas la même architecture.

### **Dans le cadre d'une négociation unique d'entreprise sur l'égalité professionnelle**

Afin de mieux assurer l'égalité au sein de l'entreprise, la loi 2014-873 du 4 août 2014 prévoit une négociation annuelle unique en entreprise sur les objectifs d'égalité professionnelle et salariale entre les femmes et les hommes ainsi que les mesures permettant de les atteindre. Ce dispositif vise à remplacer les deux négociations annuelles obligatoires : celle sur les objectifs d'égalité professionnelle et les mesures permettant de les atteindre et celle sur l'égalité salariale et les mesures permettant de supprimer les écarts de rémunération.

Il convient de noter que les négociations annuelles obligatoires sur les salaires, la durée du travail, l'épargne salariale, la prévoyance doivent toujours prendre en compte l'objectif d'égalité professionnelle.

La loi du 4 août 2013 apporte enfin un élément méthodologique important d'articulation entre les rapports remis aux élus du personnel et la négociation collective avec les délégués syndicaux. Chacun

---

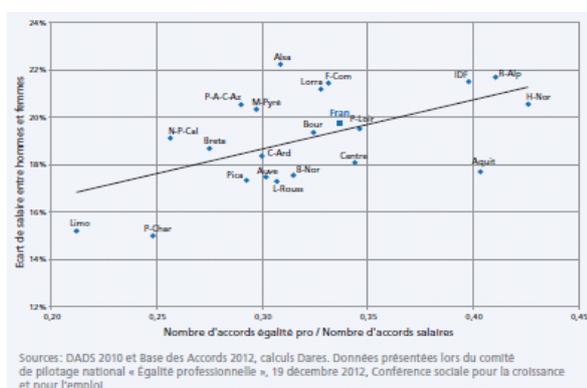
<sup>25</sup> L'obligation de déposer les plans d'action auprès de l'administration a été consacrée par la loi du 26 octobre 2012.

exerce ses compétences dans le cadre de l'égalité professionnelle, sans nécessairement rechercher une complémentarité. Il est par ailleurs rare que les dispositifs dérogatoires de négociation ouverts par le code du travail avec les élus du comité d'entreprise soient mis en œuvre dans les entreprises. Désormais, la négociation unique s'appuiera sur le rapport de situation comparée ou sur le rapport de situation économique fourni au comité d'entreprise, complété par les indicateurs contenus dans la base de données économiques et sociales<sup>26</sup>.

La négociation devra aborder deux nouveaux thèmes : le déroulement de carrière et la mixité des emplois. La loi du 4 août 2014 ajoute une nouvelle sanction en cas de manquement à l'obligation de négocier. Désormais, les employeurs manquant à cette obligation pourront être interdits d'accès à la commande publique<sup>27</sup>.

Ce nouveau cadre légal semble porter ses fruits. On constate que c'est dans la majorité des régions où l'écart de salaire est le plus élevé que les négociations sur l'égalité sont les plus denses. Cela peut s'expliquer par une volonté marquée de se soumettre à la contrainte légale mais aussi de faire une meilleure place à l'égalité salariale et de mobiliser l'outil négociation pour réduire les inégalités. Cependant, l'Alsace fait à ce titre figure d'exception. En effet, seules 25 % des entreprises alsaciennes assujetties sont à jour de cette obligation alors que les inégalités salariales y sont particulièrement marquées.

### Ecarts salariaux et intensité de la négociation sur le thème de l'égalité professionnelle



En Alsace, plus qu'ailleurs peut-être, on constate la nécessité de lutter contre les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes et de mobiliser pour cela tous les outils mis à disposition des partenaires sociaux et des institutions. L'étude des accords et plans portant sur le thème de l'égalité professionnelle semble pertinente pour approfondir l'analyse des possibilités de diminution des écarts salariaux en Alsace et plus généralement pour comprendre les avancées issues de la contrainte légale afin d'instaurer une égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cependant, pour dégager des pistes d'actions concrètes et étant donné le faible taux de couverture desdits accords et plans, il semble tout aussi pertinent de s'intéresser aux freins qui ont pesé sur la négociation et qui ont trop souvent eu comme résultat l'absence d'accord ou de plan.

<sup>26</sup> V. l'art. 4, L. 2014-873 du 4 août 2014.

<sup>27</sup> Cette sanction s'appliquera pour les employeurs condamnés pour discrimination ou pour violation des dispositions relatives à l'égalité professionnelle (art. 16, L. 2014-873). Cette sanction s'appliquera pour les contrats conclus à compter du 1er décembre 2014.

# Modalités de l'analyse

---

## Méthodologie

---

Cette première partie d'étude est basée sur l'analyse systématique de l'ensemble des accords et plans d'action portant sur le thème de l'égalité professionnelle déposés à la DIRECCTE par des entreprises du Haut-Rhin et du Bas-Rhin de plus de 50 salariés (conformément à leurs obligations légales).

L'ensemble des textes a été mis à notre disposition fin janvier 2014 par la DIRECCTE Alsace. Les accords et plans d'action analysés n'ont pas été sélectionnés, ce qui nous a permis de constituer un échantillon de près de 250 entreprises, représentant 20% des entreprises assujetties aux nouvelles obligations de négocier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en Alsace. Il s'agit de l'échantillon de textes le plus important parmi ceux analysés dans les études précédentes, réalisées par les DIRECCTE/ARACT en France. L'enjeu de cette étude est d'analyser la dynamique et le résultat de l'ensemble des négociations menées en Alsace sur le thème de l'égalité professionnelle. L'analyse proposée est à la fois quantitative et qualitative. Nous disposons de suffisamment d'observations pour conduire des régressions économétriques nous permettant d'évaluer les déterminants de la négociation. L'échantillon est par ailleurs composé à la fois d'accords et de plans d'action signés<sup>28</sup> entre décembre 2010 et novembre 2013 ce qui permet de déterminer s'il existe des différences notables entre accords et plans et d'évaluer si un changement dans les pratiques s'est opéré depuis la réforme de 2012 renforçant les obligations.

Pour conduire notre analyse, nous avons élaboré une grille de lecture des accords et plans afin de systématiser les informations collectées. Les informations dont nous disposons ne sont donc pas issues de l'enregistrement des textes au niveau des services départementaux. En effet, malgré le nombre important de textes analysés, nous avons souhaité mener une lecture fine des accords et plans afin de préserver la richesse des informations. En moyenne, plus de 200 variables ont ainsi été renseignées à partir de chaque texte. La grille de lecture est identique pour les accords et plans d'action ce qui autorise les comparaisons entre les différents types de textes. La grille de lecture peut être subdivisée en 3 parties : la dynamique de la négociation ; la méthodologie et l'architecture des textes ; les thématiques de négociations et actions mises en œuvre.

- La dynamique de la négociation :

Au-delà de l'information sur la nature du texte (accord ou plan), nous disposons d'un certain nombre de renseignements sur la signature du texte, tels que la date de signature, le nombre et l'identification des signataires. Dans le cadre des accords d'entreprise, nous avons distingué les acteurs présents lors des négociations (organisations syndicales ou à défaut institutions représentatives du personnel) des acteurs signataires afin de déterminer le taux de signature des accords (taux moyen par accord et taux moyen par organisation syndicale). Dans le cadre des plans d'action, nous avons relevé la présence d'un procès-verbal de désaccord afin de déterminer la conformité aux obligations légales des entreprises de plus de 300 salariés ayant mis en place un plan d'action après la réforme de 2012.

Afin d'avoir un aperçu de la mise en œuvre de l'accord ou du plan, nous avons collecté des informations sur la date d'entrée en vigueur du texte (nous permettant ainsi d'identifier la présence de textes rétroactifs) ; la durée de l'accord ou du plan d'action ; les salariés bénéficiaires de l'accord ou du plan ; la présence d'une procédure de révision des textes ; la présence d'une procédure de

---

<sup>28</sup> A l'exception d'un accord d'entreprise signé en 2006.

suivi des textes ; la spécificité et la périodicité de la procédure de suivi ; l'élaboration et la diffusion d'un bilan. Ces derniers éléments nous ont permis d'évaluer la volonté des négociateurs d'assurer la bonne application des actions prévues par les textes.

- La méthodologie et l'architecture des textes :

Nous avons tout d'abord retenu comme indicateur la présence d'un préambule et analysé son contenu. Le préambule a en effet généralement pour objectif d'ancrer la négociation dans un cadre législatif ainsi que dans un corpus de textes et de pratiques propres à l'entreprise. Il sert à déterminer l'engagement de l'entreprise sur le thème de l'égalité professionnelle, leur volonté de se conformer aux obligations légales et leur connaissance des textes.

Nous avons donc souhaité mettre en évidence les références à la contrainte légale ; à un accord de branche relatif à l'égalité professionnelle dont les entreprises relèveraient ; aux accords et plans antérieurs ; à la négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs ; aux accords collectifs ou plans portant sur d'autres thématiques ; ainsi que les références aux pratiques déjà existantes dans l'entreprise. Ces éléments nous permettent d'analyser la place du thème de l'égalité professionnelle au sein du dialogue social et d'apprécier la volonté d'homogénéisation de la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle, de cohérence interne et de lisibilité pour les salariés.

A l'instar des études existantes sur le thème, nous nous sommes par la suite intéressés à la présence d'un constat chiffré de la situation dans l'entreprise ainsi qu'à la présence d'objectifs de progression et d'indicateurs de suivi, l'enjeu étant d'apprécier in fine la pertinence des textes et la méthodologie utilisée. Nous avons donc tout d'abord retenu la présence d'un constat chiffré, la référence à un diagnostic ainsi que le recours à l'expertise. Afin d'approfondir l'analyse, nous avons également apprécié l'effort des négociateurs à identifier les marges de progression dans l'entreprise en matière d'égalité professionnelle pour chacun des 8 domaines d'actions. Nous avons mis l'accent sur la présence ainsi que le chiffrage de l'objectif de progression et la présence d'indicateurs de suivi, tant sur le cadre général de la négociation, que sur le choix des domaines d'actions ou que sur chaque action mise en œuvre. L'objectif est ici multiple ; la richesse des informations nous permet tout d'abord de déterminer si l'identification des marges de manœuvre en matière d'égalité professionnelle permet de définir des objectifs de progression généraux pertinents et de mettre en œuvre des actions adaptées et pertinentes. Nous pouvons ensuite apprécier d'une part l'effort des négociateurs à définir des objectifs intermédiaires (associés à chaque action) permettant de concourir à la réalisation d'un objectif général (associé au domaine choisi) et d'autre part la volonté d'assurer un suivi pertinent de l'accord ou du plan par le biais d'indicateurs de suivi cohérents. La distinction entre la présence et le chiffrage de l'objectif nous a semblé nécessaire pour évaluer les objectifs fixés ainsi que la cohérence avec les indicateurs de suivi. Nous avons alors intégré dans la grille de lecture des variables subjectives permettant d'apprécier, pour chaque domaine choisi et pour chaque action mise en œuvre, la cohérence entre le domaine d'action choisi ou l'action mise en œuvre, l'objectif de progression associé au domaine ou à l'action et l'indicateur de suivi.

- Les thématiques des textes et actions mises en œuvre:

La majorité des études portant sur l'analyse des accords et plans relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes visent à identifier les principaux domaines d'actions retenus et quelques actions exemplaires proposées par les négociateurs selon le domaine choisi. Afin de privilégier plus une analyse transversale et de sauvegarder l'entière richesse des informations, notre étude repose, à la différence des autres, sur l'analyse de l'ensemble des actions proposées pour chacun des 8 domaines d'actions de chacun des textes de notre échantillon regroupant des accords et plans d'action portant sur l'égalité professionnelle. L'élaboration de la grille de lecture a donc

nécessité un travail préalable d'analyse d'environ 50 textes qui nous a permis de faire émerger une typologie d'action.

Cette typologie est basée sur la nature des actions proposées. Nous l'avons souhaitée relativement concise, homogène et commune aux 8 domaines d'actions pouvant être choisis. L'intérêt est ici de mener une analyse transversale sur l'ensemble des actions et ainsi d'identifier une tendance générale des textes (quel que soit le domaine choisi) ou à l'inverse de comparer les différents types d'actions par domaine. Cela permet également d'avoir suffisamment d'observations par type d'actions afin de mener des analyses économétriques. Ainsi, nous avons retenu 5 familles d'actions<sup>29</sup> :

1. *les actions d'information, de communication et de sensibilisation* (à destination à la fois des salariés, des responsables hiérarchiques, de partenaires extérieurs ou d'un autre public). A noter qu'il peut s'agir également de simples rappels de la législation.
2. *les actions relevant de procédures de formalisation* : il s'agit de fixer des principes ou des règles, parfois d'écrire des règles orales déjà appliquées dans l'entreprise. Ces actions imposent par des règles écrites de se conformer aux obligations légales ou aux principes en cours dans l'entreprise en matière d'égalité.
3. *les actions d'augmentation de l'offre* : il s'agit d'augmenter les possibilités ou opportunités offertes aux salariés.
4. *les actions relevant de l'incitation* : ces actions ne créent pas de nouvelles possibilités mais visent à accompagner les salariés, à les inciter à recourir à des actions existantes ou à postuler sur des emplois non-mixtes existants.
5. *les actions relevant du diagnostic* : il s'agit d'évaluer la situation dans l'entreprise (constats chiffrés ou enquête de satisfaction).
6. *les autres actions ne relevant pas des 5 familles précédentes.*

Les actions de type « offre » et « incitation » sont les actions les plus concrètes. Elles visent à réduire les inégalités en corrigeant les déséquilibres existants et sont donc amenées à modifier l'organisation et la structure de l'entreprise. Ces actions peuvent être coûteuses pour l'entreprise. A l'inverse, les actions de type « information-sensibilisation » sont des mesures souvent peu coûteuses et relativement faciles à mettre en place. Elles visent surtout à changer les mentalités. Les actions relevant de la « formalisation » sont principalement des mesures qui visent à faire respecter les obligations légales ou des principes notamment éthiques non-encadrés par la loi en matière d'égalité professionnelle. Elles sont peu coûteuses mais imposent un changement dans les pratiques du fait de la systématisation des procédures. Evidemment, les actions relevant du « diagnostic » sont les moins pertinentes et semblent même anachroniques au sens où le diagnostic aurait dû être réalisé préalablement à l'élaboration du texte.

Par ailleurs, sur la base de l'analyse préalable des 50 textes, nous avons également déterminé une typologie nous permettant d'apprécier le ciblage des actions proposées par les négociateurs. Cette typologie regroupe 7 ciblage potentiels:

1. *Catégories spécifiques de salariés* (professions et catégories socioprofessionnelles particulières : cadres, employés, ouvriers...);
2. *Responsables hiérarchiques* ;
3. *Partenaires extérieurs* (il peut s'agir par exemple d'acteurs externes du recrutement ou de la formation) ;
4. *Femmes* ;

---

<sup>29</sup> En annexe 1, des exemples d'actions selon la typologie retenue.

5. *Famille / Parents* (ce ciblage regroupe les congés maternité ; congés paternité ; congés parental d'éducation ; congés pour adoption ; congés pour enfant malade ; congés pour rentrée scolaire ; garde d'enfants)
6. *Temps partiels ;*
7. *Métiers non mixtes ;*
8. *Autres ciblage ne correspondant pas aux 7 catégories précédentes ;*

Afin d'approfondir l'analyse des actions proposées par les négociateurs, la grille de lecture comporte également des informations sur la reconduction de l'action (action déjà existante ou non) ; la conformité de l'action au cadre légal (action correspondant à une obligation légale ou dépassant le cadre légal) ; la présence de modalités concrètes détaillant la mise en œuvre de l'action. Nous n'avons pas pris en compte systématiquement la budgétisation des actions dans la mesure où dans notre sous-échantillon nous n'avons pas relevé la présence d'un chiffrage monétaire des actions ou même des accords et plans dans leur ensemble. Si une budgétisation était présente (ce qui n'est très majoritairement pas le cas), elle a été révélée via le renseignement d'une variable « observations libres ». Rappelons enfin que nous disposons d'un indicateur subjectif mesurant la cohérence entre l'action, l'objectif de progression et l'indicateur de suivi (cf. méthodologie et architecture des textes). De la même manière, nous avons retenu un indicateur subjectif appréciant la pertinence de chaque action proposée afin de détecter les actions à caractère innovant.

Cette étude a donc souhaité privilégier la richesse des informations nous permettant de mener une analyse à la fois quantitative et qualitative dans la mesure où nous disposons de variables subjectives de cohérence et de pertinence ainsi que de suffisamment d'observations pour mener des régressions économétriques. La méthodologie utilisée dans cette étude nous a également permis de construire un indicateur de pertinence de l'ensemble du texte et ainsi d'évaluer les déterminants de la qualité des textes.

La DIRECCTE Alsace a par ailleurs mis à notre disposition fin janvier 2014 des données d'entreprises nous permettant de mener une analyse par taille, secteur d'activité et localisation.

La base de données a été constituée avec la collaboration technique de Damien Crauk (Agent contractuel temporaire, IDT-Unistra).

## Périmètre

---

### CONSTITUTION DU PANEL D'ENTREPRISES

Nous avons reçu de la DIRECCTE Alsace au total 326 fichiers concernant 273 entreprises<sup>30</sup>.

Au final, nous avons pu traiter 263 fichiers concernant 246 entreprises.

En effet, nous avons dû exclure de l'analyse 27 entreprises pour lesquelles nous n'avions aucun accord ou plan d'action sur le thème de l'égalité professionnelle au niveau de l'entreprise (soit 33 fichiers).

---

<sup>30</sup> Plusieurs fichiers pouvant concerner une seule et même entreprise

Les causes de l'exclusion d'entreprises sont décrites ci-dessous :

Raison exclusion	Entreprises	Fichiers
Accords de groupe	3	8
Protocole accord	1	1
Accord de méthode	1	1
PV désaccord négociation sans PAU	2	3
NAO	18	18
Pénibilité	1	1
Accord non identifiable	1	1
<b>Total exclusion</b>	<b>27</b>	<b>33</b>

Nous avons par ailleurs exclu de l'analyse des fichiers concernant les 246 entreprises retenues ; fichiers qui ne traitaient pas de la négociation sur l'égalité professionnelle ou qui étaient des doublons.

Raison exclusion fichiers supplémentaires	Entreprises concernées	Fichiers exclus
Doublon	11	11
NAO	16	17
Pénibilité	2	2
<b>Total</b>	<b>(28-2=) 26<sup>31</sup></b>	<b>30</b>

L'échantillon retenu est composé de textes concernant 246 entreprises. Pour 15 d'entre elles, nous disposons d'un ou de plusieurs fichiers annexés à l'accord ou au plan d'action portant sur l'égalité professionnelle qui a été analysé. Il s'agit principalement d'avenants ou de textes précédents, de procès-verbaux de désaccord lorsque le texte étudié est un plan d'action ou du rapport de situation comparée (au total 17 fichiers supplémentaires).

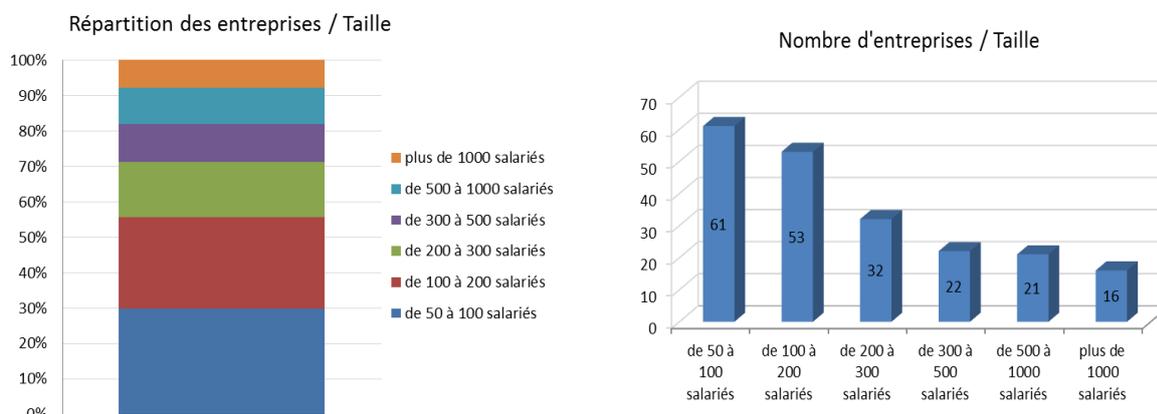
La DIRECCTE Alsace nous a par ailleurs fourni des éléments statistiques concernant la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et sa localisation (Haut-Rhin ou Bas-Rhin). Nous avons donc pu apparier ce fichier avec la base de données constituées par l'étude des accords et des plans d'action sur l'égalité professionnelle. Malheureusement, toutes les entreprises de la base de données « accords et plans » ne sont pas identifiées dans la base de données « entreprise » fournies par la DIRECCTE Alsace (205 observations pour la taille d'entreprise, 228 observations pour le secteur d'activité, 246 pour la localisation), ce qui entraîne des variations dans les tailles d'échantillon selon l'analyse et les variables retenues.

<sup>31</sup> Pour deux entreprises nous disposons de deux fichiers supplémentaires type doublon ou NAO

## CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

### Répartition par taille

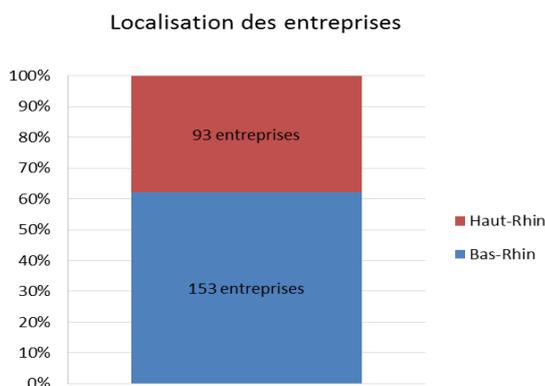
La variable taille des entreprises de l'échantillon, mesurée par le nombre de salariés dans l'entreprise, est renseignée pour 205 entreprises sur 246. L'obligation de négociation sur l'égalité professionnelle étant faite seulement aux entreprises de plus de 50 salariés, notre échantillon n'est pas représentatif du tissu des entreprises alsaciennes : il surévalue clairement la proportion de PME, d'ETI et de très grandes entreprises. Conformément aux indications de l'appel d'offre, le fichier comprend la totalité des 16 établissements de plus de 1000 salariés.

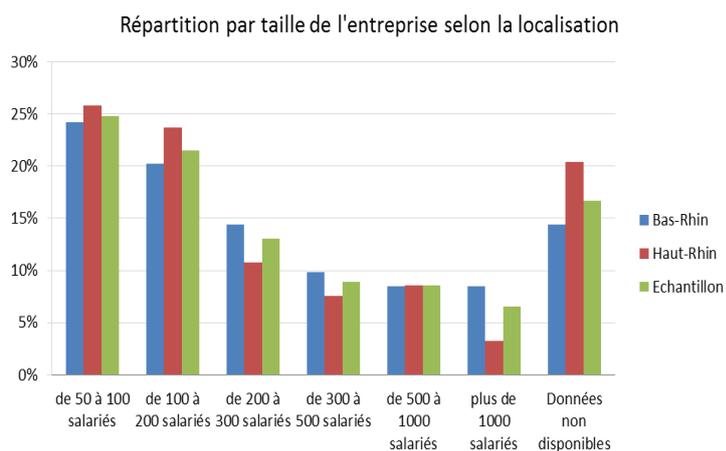


Les entreprises de 50-100 salariés, de 100-200 salariés et 200-300 salariés constituent respectivement 30%, 25% et 15% de notre panel (soit environ 70% pour les entreprises de moins de 300 salariés). Ainsi, les entreprises de plus de 300 salariés représentent environ 30% de notre panel. Ces chiffres ne sont pas représentatifs du tissu des entreprises alsaciennes et indiquent une sur-représentation des entreprises de grande taille. Ce résultat est cependant cohérent avec les informations relatives à la mise en œuvre du dispositif en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes fournies par les DIRECCTE Alsace qui font état d'un taux de couverture par un accord ou un plan de 63,5% pour les entreprises de plus de 300 salariés et de moins de 1000, et de 75% pour celles de plus de 1000 salariés.

### Répartition géographique

La répartition des entreprises entre Haut-Rhin et Bas-Rhin est quant à elle assez conforme à ce qui est observé dans la réalité. 62% des entreprises de l'échantillon sont situées dans le Bas-Rhin contre 61% dans la réalité.



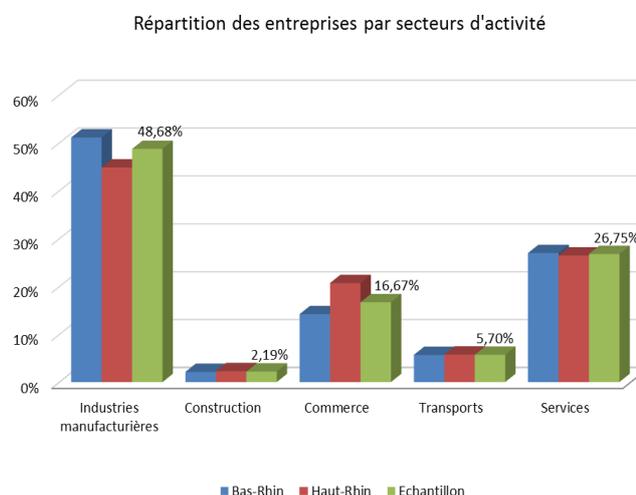


Des entreprises de moins de 200 salariés sont plus présentes dans le Haut-Rhin alors que les très grandes entreprises sont majoritairement dans le Bas-Rhin.

## Répartition par secteur

L'industrie et les services sont les deux secteurs d'activité les plus représentés dans notre échantillon avec 49% des entreprises dans l'industrie et 27% dans les services.

On constate peu de différences dans la localisation des entreprises appartenant aux secteurs de la construction, des transports et des services entre les deux départements. Toutefois, les entreprises du secteur industriel sont plus présentes dans le Bas-Rhin que dans le Haut-Rhin, alors que le Haut-Rhin compte plus d'entreprises dans le commerce.



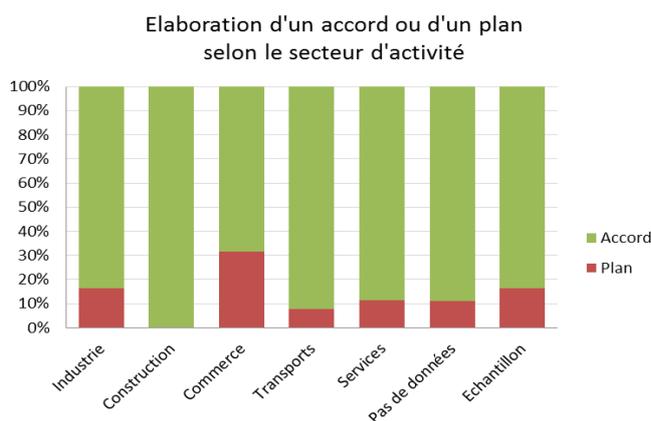
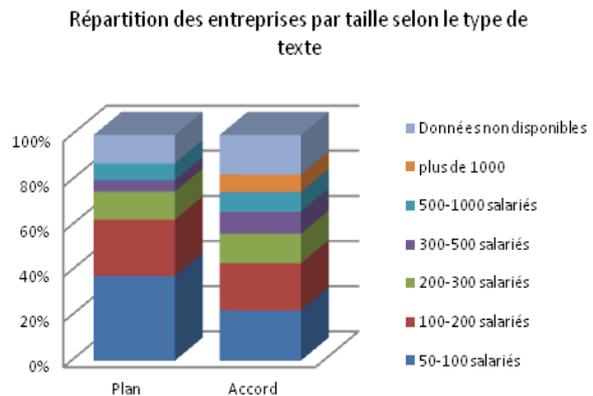
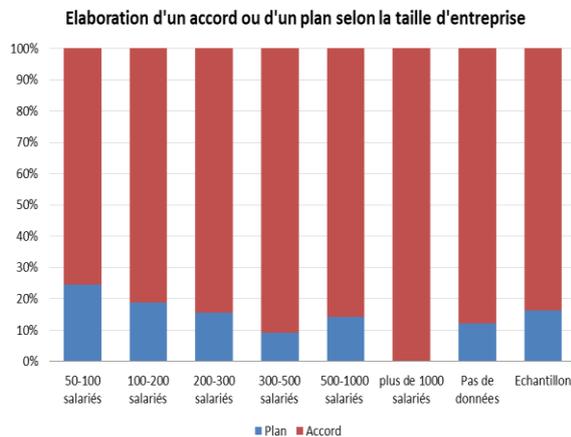
Cette situation semble pouvoir s'expliquer d'une part par une meilleure couverture conventionnelle dans le secteur industriel et par une tradition de négociation mieux ancrée. Il peut aussi tenir d'autre part à une attention plus marquée à la thématique de l'égalité professionnelle dans l'industrie. C'est en effet un secteur à forte prédominance masculine (près de 70% des effectifs) où l'écart de revenu salarial entre femmes et hommes est inférieur en moyenne à celui mesuré dans le tertiaire et tend à diminuer. Les différences de salaire horaire y sont moins marquées que dans le tertiaire, l'écart de nombre d'heures travaillées entre hommes et femmes y est également légèrement inférieur. Par ailleurs, la structure socioprofessionnelle des emplois explique aussi en partie le plus faible écart de revenu salarial, et notamment le fait que les femmes y sont plus souvent cadres. L'ensemble de ces caractéristiques s'explique tant par des évolutions conjoncturelles que par des politiques anciennes visant à assurer l'égalité professionnelle pour faire face à des difficultés de recrutement

# Analyse des accords et plans d'action

## Nature des textes, date et signataires

### ACCORDS OU PLANS ?

L'échantillon compte 40 plans (16% des textes) et 206 accords (84%). Les accords sont majoritaires quelle que soit la taille de l'entreprise. Toutefois, les plans se rencontrent plus fréquemment dans les entreprises de moins de 100 et de moins de 200 salariés. Il existe quelques différences dans la distribution de la nature du texte (accord/plan) selon le département et la taille d'entreprise pour les entreprises comprises entre 100 et 500 salariés.



Par ailleurs, les plans sont sous-représentés par rapport à la moyenne dans la construction et dans une moindre mesure dans les transports. Les accords quant à eux sont sous-représentés par rapport à la moyenne dans le commerce.

Cependant, une analyse économétrique (estimation d'un modèle probit bivarié) montre que la probabilité d'élaborer un accord (plutôt qu'un plan) dépend principalement de la taille de l'entreprise et non de la localisation ou du secteur d'activité.

## QUELLES SONT LES ORGANISATIONS SYNDICALES SIGNATAIRES ?



Dans notre échantillon, 85% des accords ont été signés par toutes les organisations invitées à négocier. Quand on s'intéresse au taux de signature des 5 organisations représentatives nationalement, force est de constater qu'elles ont très largement signé les accords pour lesquels elles étaient invitées à négocier : le plus faible taux de signature est celui de la CGT, qui valide tout de même 82% des accords pour lesquels elle a participé à la négociation.

En moyenne, le nombre d'organisations syndicales signataires par accord est de 2.13 (respectivement 2.15 et 2.06 avant et après le renforcement des obligations légales). Ce chiffre est cependant en lui-même peu informatif et interprétable à moins d'être mis en relation avec le nombre moyen d'organisations syndicales invitées à signer un accord (2.29 en moyenne sur l'ensemble de l'échantillon et respectivement 2.32 et 2.15 avant et après la réforme de 2012). Il apparaît en première lecture que la baisse observée de la moyenne du nombre d'organisations syndicales signataires après la réforme est imputable à une diminution du nombre moyen d'organisations syndicales invitées à la table des négociations. En fait, il n'apparaît pas de différences significatives avant et après le renforcement des obligations légales dans le taux de désaccord exprimé par le refus d'une organisation syndicale invitée à signer un accord de signer effectivement cet accord.

Notons que seulement 3% des accords que nous avons analysés ont été signés par des institutions représentatives du personnel (IRP), ce qui confirme le faible recours à cette faculté dérogatoire de négociation dans les entreprises<sup>32</sup>. La taille de l'échantillon est donc trop petite (6 cas) pour permettre d'analyser la ventilation par signataires IRP ou pour analyser les différences de contenus entre les accords signés par les organisations syndicales de salariés et ceux signés par les IRP.

## QUELLE EST LA DATE DE SA SIGNATURE ?

71 entreprises sur 246 ont signé un accord ou mis en place un plan d'action après le 20/12/2012 (35 plans d'actions et 36 accords). Ainsi, 72% des textes analysés sont antérieurs à la réforme renforçant les obligations en augmentant le nombre de domaines d'action à choisir et en imposant à toutes les entreprises de se positionner sur le thème des rémunérations (5 plans et 169 accords).

Notons que 16 % des textes sont rétroactifs au sens où la date d'entrée en vigueur est antérieure à la date de signature. Parmi ces 39 documents rétroactifs, 34 sont des accords soit 87% de l'échantillon.

<sup>32</sup> V. la note d'analyse France Stratégie, « Les processus « atypiques » de négociation dans l'entreprise », août 2014, n° 14.

## QUELLE EST LA DUREE DES ACCORDS OU PLANS ?

La majorité des textes respectent les durées prescrites par la loi, i.e. 12 mois pour les plans et 36 mois pour les accords. En effet, seuls 3.4% des accords sont conclus pour une durée inférieure à 3 ans. Cependant, 17.5% des plans ont une durée de 36 mois et ne respectent ainsi pas la législation. 54% d'entre eux font état d'une possibilité de révision du texte.

## Analyse des dispositions des accords et plans d'action

---

### DE LA (DE)CONNEXION DE LA NEGOCIATION SUR L'EGALITE

C'est par l'analyse des préambules que la question de la place de la négociation peut être traitée ; sa place tout d'abord au sein du dialogue social en entreprise, sa place ensuite au sein de la politique de RH des entreprises. 93.5% des textes présentent un préambule. Parmi les 16 textes qui n'ont pas de préambule, 5 sont des plans d'action et 11 des accords.

Les entreprises font peu référence dans les textes à l'existence d'un accord de branche relatif à l'égalité professionnelle dont elles relèveraient (7% de l'échantillon font référence à un accord de branche sur cette thématique) ou aux accords et plans « égalité » antérieurs (13%). Elles font peu le lien avec la négociation annuelle obligatoire sur les salaires effectifs (11% font le lien) ou avec d'autres textes d'entreprise, accords collectifs ou plans, portant sur d'autres thématiques (21%) ; dans ce dernier cas, c'est majoritairement en lien avec la question de la formation.

Les entreprises mentionnent par contre très largement la contrainte légale qui pèse sur la négociation (88% des entreprises). Ainsi, l'obligation de négocier paraît être leur principale motivation à négocier sur ce thème et la négociation sur l'égalité professionnelle peut de ce fait sembler déconnectée du reste du dialogue social.

Les entreprises font parfois référence à des principes qui animent leur politique de ressources humaines, à des pratiques antérieures (dans 25% des cas) et 108 textes (43% de l'échantillon) reprennent des éléments d'un diagnostic préalable. 146 textes (60%) mentionnent le rapport de situation comparée ou le rapport unique selon leur taille. Peu cependant parmi ces textes annexent ce diagnostic à l'accord ou au plan ; tout aussi peu font référence à des éléments chiffrés et encore moins d'entreprises relient réellement ce diagnostic à une analyse des écarts de situation entre les femmes et les hommes dans l'entreprise. Les éléments de diagnostic contenus dans les textes permettent peu ou pas de comprendre ni les écarts de situation professionnelle entre les femmes et les hommes ni les causes des écarts et bien peu de textes incluent une analyse des marges de progression sur lesquelles l'entreprise pourrait jouer.

74 entreprises seulement (30% de l'échantillon) identifient clairement des problèmes dans leur préambule. Notons que la taille de l'entreprise n'influence pas l'identification dans les textes de problèmes et que l'industrie présente un taux légèrement supérieur à la moyenne quant à cette pratique (34%). De plus, si dans les domaines « embauche », « formation professionnelle », « rémunération effective » et « articulation des temps » l'identification d'un problème va très largement de pair avec le choix de ce domaine d'actions dans le corps du texte, il n'en va pas de même avec les autres domaines. Par exemple, le domaine « classifications » a été identifié par 16 entreprises comme étant un domaine où l'égalité professionnelle était problématique mais parmi ces 16 entreprises seulement 5 ont décidé de choisir effectivement ce domaine ; la cohérence est donc faible pour certains domaines entre diagnostic et contenu des textes.

La négociation sur le thème de l'égalité ne semble ainsi pas avoir pris toute sa place au sein de la politique de ressources humaines des entreprises. Cette indétermination des problèmes dans le préambule et le nombre important d'accords ne faisant pas référence à d'autres textes ou pratiques antérieures font douter d'une adéquation de la négociation avec la situation propre de l'entreprise. Il est possible de s'interroger sur la compréhension par les partenaires sociaux de l'objet de la négociation (égalité, discrimination...). Sans diagnostic précis et partagé par les acteurs, le risque de choisir des domaines ou des actions non pertinents pour parvenir à l'égalité professionnelle dans l'entreprise est particulièrement important.

## DOMAINES D' ACTIONS CHOISIS

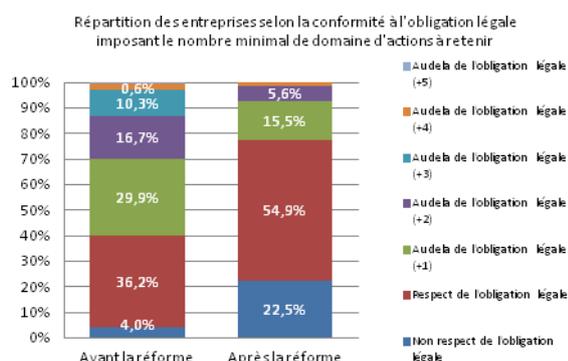
### Nombre de domaines choisis

Pour les textes antérieurs aux renforcements des contraintes légales la moyenne de domaines choisis est de 3.4 avec un minimum de 2 domaines choisis et un maximum de 7 domaines traités (3.11 pour les entreprises de moins de 300 salariés et 3.9 pour les entreprises de plus de 300 salariés). Une large différence est observée entre le comportement des entreprises de moins de 300 salariés quand elles choisissent un plan plutôt qu'un accord : le nombre moyen de domaines choisis passe de 2.4 pour un plan à 3.1 pour un accord. Ce nombre moyen s'élève même à 3.9 pour les accords dans les entreprises de plus de 300 salariés.

Environ 60% des entreprises choisissaient plus de domaines que leur obligation légale avant 2012 dont près de la moitié optaient pour plus de deux domaines supplémentaires (dans les entreprises de moins de 300 salariés, 31.5% faisaient le choix d'un domaine supplémentaire et 30.5% faisaient le choix de deux domaines supplémentaires ; ces pourcentages étaient respectivement de 27.5% et 28.9% pour les entreprises de plus de 300 salariés).

Pour les textes après décembre 2012, la moyenne de domaines choisis s'élève à 3.5 avec les mêmes extrema qu'avant la réforme (3.3 pour les entreprises de moins de 300 salariés et 3.7 pour les entreprises de plus de 300 salariés). L'élévation de la moyenne découle du renforcement de la contrainte légale quant au nombre de domaine minimum à choisir.

Cependant, la moyenne ne s'élevant pas d'un point, on peut d'ores et déjà en déduire que le comportement des entreprises a changé avec le renforcement de l'obligation légale. Certes, les entreprises ont mécaniquement augmenté le nombre de domaines choisis pour respecter la nouvelle obligation mais cette nouvelle obligation a aussi diminué leur incitation à « faire plus » que la contrainte légale en s'engageant sur des domaines supplémentaires. De plus, une augmentation des domaines d'action n'est pas nécessairement source d'une meilleure effectivité de l'égalité professionnelle. Elle peut aussi parfois signifier un saupoudrage, que les domaines et actions choisis ne soient précisément axés sur les réels obstacles dans l'entreprise.

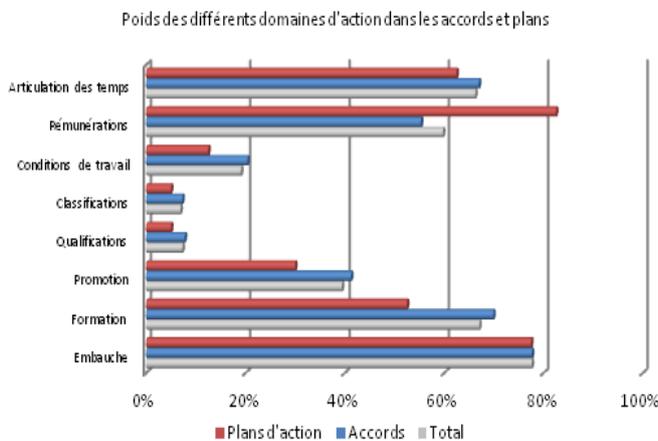


Après le renforcement de l'obligation légale, seulement 22.5% des entreprises s'engagent au-delà de leur obligation légale et ce quel que soit le nombre de domaines supplémentaires choisis (25% pour les entreprises de moins de 300 salariés et 19% pour les entreprises de plus de 300 salariés). Le renforcement de la contrainte légale pourrait générer un effet de « crowding-out », i.e. une désincitation à aller au-delà de la contrainte légale.

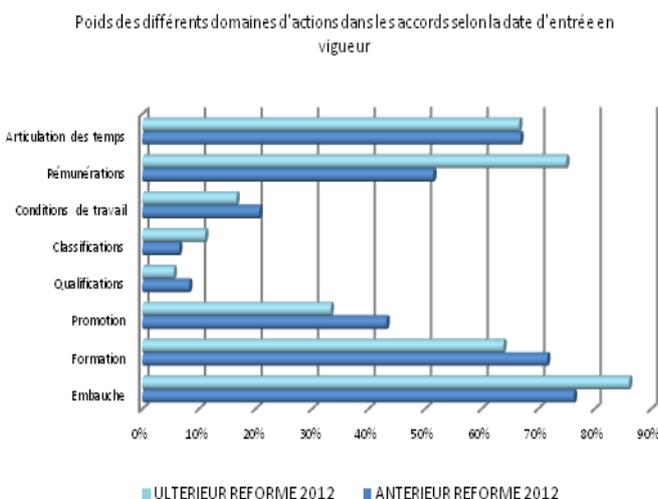
On observe par ailleurs des différences dans le nombre moyen de domaines choisis selon la nature du texte : dans les entreprises de moins de 300 salariés, la moyenne est de 3.2 domaines pour les plans contre 3.4 domaines pour les accords, alors que pour les entreprises de plus de 300 salariés le nombre moyen de domaines choisis est de 3.8 pour les plans et 3.7 pour les accords.

### Domaines d'actions les plus souvent choisis par les entreprises

Les domaines qui ont été majoritairement retenus par les entreprises sont les domaines « embauche » (78. % des textes), « formation professionnelle » (67%), « articulation des temps » (66. %) et « rémunération effective » (60%), ce qui est conforme aux résultats des études précédentes. Notons que moins de 8% des textes portent sur les domaines « qualifications » et « classifications ». Ce phénomène peut s'expliquer en partie par la difficulté pour les entreprises de négocier sur ces thèmes au niveau de l'entreprise. En effet, la branche d'activité constitue le niveau de négociation privilégié pour ces domaines.

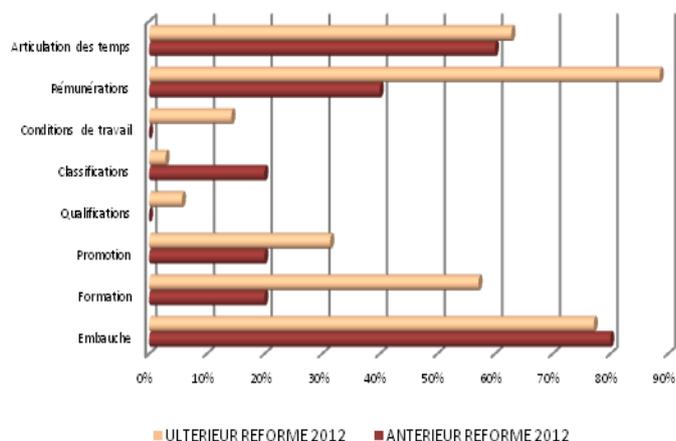


Nous observons quelques différences entre les accords et plans d'action, particulièrement concernant la dimension salariale. En effet, alors que 82% des plans ont mis en œuvre des actions visant à corriger les écarts H/F de rémunérations, le domaine « rémunération effective » a été au cœur des négociations de seulement 55% des accords et ce, bien que la réforme de 2012 ait imposé à toutes les entreprises la prise en compte des questions de rémunérations.



Il apparaît logiquement qu'après le renforcement de l'obligation le choix du domaine « rémunération effective » est plus fréquent que ce soit pour les accords (75% des accords après la réforme contre 50% avant) que pour les plans (90% des plans après la réforme contre 40% avant). Remarquons toutefois que le domaine n'est pas choisi dans tous les textes élaborés après la réforme alors qu'il est obligatoire et que cette entorse aux obligations légales est plus fréquente pour les accords que pour les plans.

Poids des différents domaines d'actions dans les plans selon la date d'entrée en vigueur



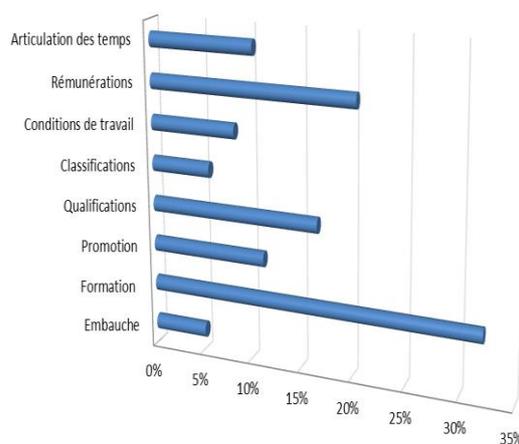
A l'inverse, les actions portant sur la « formation professionnelle » et la « promotion » ont été plus développées dans les accords que dans les plans d'action.

Notons cependant que la tendance tend à s'inverser : la proportion de plans ayant choisi l'un de ces 2 domaines passe de 40% à 90%<sup>33</sup> après la réforme de 2012 alors que les entreprises ayant conclu un accord en 2013 ont privilégié les domaines « embauche » et « rémunération effective » au détriment des domaines « formation professionnelle » et « promotion ».

### Référence à d'autres textes ou dispositifs

De manière générale, seulement 15% des entreprises font le lien entre le choix d'un domaine et l'existence d'autres textes d'entreprise (accords collectifs, plans...) ou de dispositifs, lors de la déclinaison des actions. L'articulation avec les plans de formation, le droit individuel à la formation (DIF) et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est toutefois plus présente lorsque qu'il s'agit d'actions rattachées au domaine « formation professionnelle » (32% des textes). Ce résultat confirme celui obtenu dans l'analyse des préambules et invite à s'interroger sur le caractère transversal de l'égalité professionnelle dans l'entreprise, alors que l'objectif ne peut être atteint par une négociation cloisonnée.

Proportion d'accords et de plans faisant référence à d'autres accords ou mesures par domaine d'action choisi

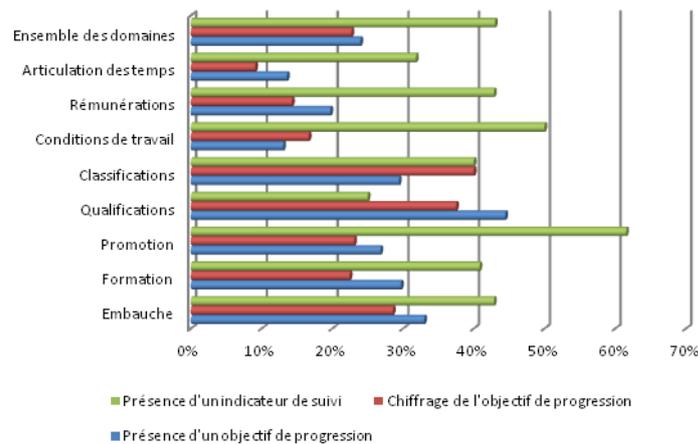


### Présence d'objectifs de progression et d'indicateurs de suivi

La loi stipule que les accords ou plans doivent fixer des objectifs de progression. Nous observons cependant que seuls 24% des domaines retenus sont associés à un objectif de progression. Quand un objectif de progression est associé à un domaine, cet objectif est chiffré dans 22.7% des cas. Les domaines « classifications », « qualifications » et « embauche » présentent un écart significatif par rapport à la moyenne dans la présence d'objectifs et du chiffrage de l'objectif. Par ailleurs, des indicateurs de suivi sont parfois donnés pour un domaine (43% des domaines présentant un objectif). Cette pratique est plus fréquente que la moyenne dans les domaines « conditions de travail » et « promotion ».

<sup>33</sup> L'échantillon de plans avant 2012 étant réduit, cette augmentation peut être non significative.

Présence d'un objectif et d'un indicateur de suivi par domaine selon le domaine choisi



## IDENTIFICATION DES ACTIONS CHOISIES

### Nombre d'actions proposées

Le nombre moyen d'actions déclinées par texte est de 7.5. Les chiffres sont respectivement de 7.7 actions en moyenne par accord et de 6.1 actions en moyenne par plan.

En moyenne, quand un domaine est choisi, environ deux actions sont développées. Cependant, on constate qu'il y a plus actions associées aux domaines « embauche », « conditions de travail » et « articulation des temps ». Le domaine « articulation des temps » est celui où le nombre d'actions associées est le plus élevé (presque 3 actions).

Il y a en moyenne plus d'actions par domaine comprises dans un accord que dans un plan, toutefois les domaines « promotion » et « conditions de travail » dérogent à cette règle.

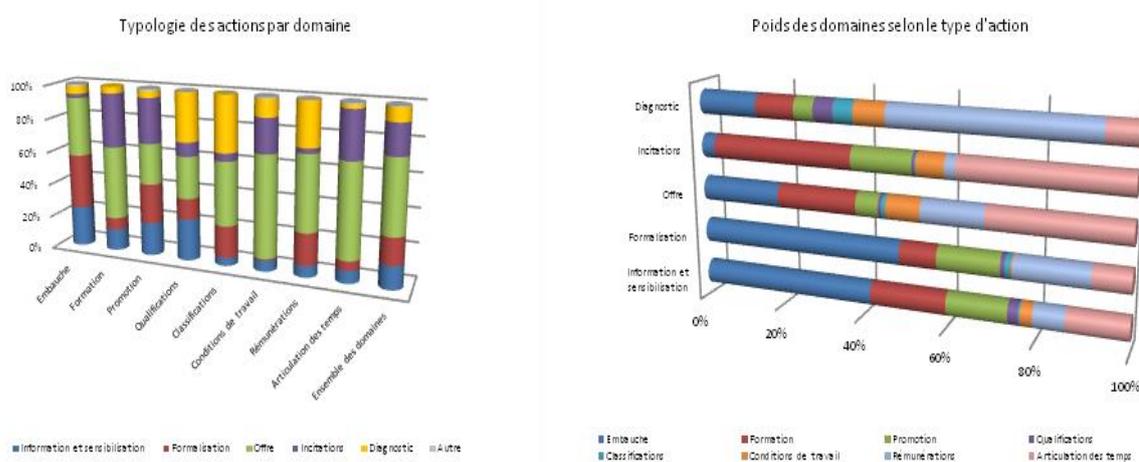
	Accords	Plans	Ensemble
Embauche	2,4	1,8	2,3
Formation	2,2	1,9	2,2
Promotion	1,7	1,9	1,8
Qualifications	1,4	1,5	1,4
Classifications	1,2	1,5	1,2
Conditions de travail	2,2	2,8	2,3
Rémunérations	1,8	1,3	1,7
Articulation des temps	2,9	2,4	2,8
<b>Nombre moyen d'actions / domaine</b>	<b>2,23</b>	<b>1,87</b>	<b>2,17</b>

## Représentation des types d'actions par domaine

Comme précédemment expliqué, nous avons élaboré une typologie d'actions commune à tous les domaines et avons ainsi retenu 5 familles d'actions :

1. les actions d'information, de communication et de sensibilisation ;
2. les actions relevant de procédures de formalisation ;
3. les actions d'augmentation de l'offre (possibilités ou opportunités offertes aux salariés) ;
4. les actions relevant de l'incitation (visant à accompagner les salariés, à les inciter à recourir à des actions existantes ou à postuler sur des emplois non-mixtes existants) ;
5. les actions relevant du diagnostic.

Sur l'ensemble des actions, 44% relève du type « offre » et 18% du type « incitation ». Les actions de type « formalisation » représentent 16 %, les actions de type « information-sensibilisation » 14% et les actions de type « diagnostic » 8%.



Dans les domaines « conditions de travail », « articulation des temps » et dans une moindre mesure « formation professionnelle », les actions sont majoritairement de type « offre » ou « incitation ». On retrouve ici le résultat de l'ARACT du Languedoc-Roussillon qui qualifie ce genre de mesures de plus originales ou novatrices.

Dans le domaine « embauche », on retrouve principalement des actions de type « offre » et « formalisation ».

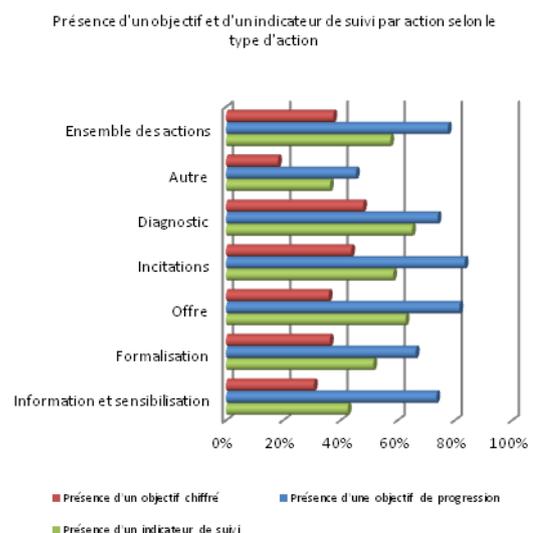
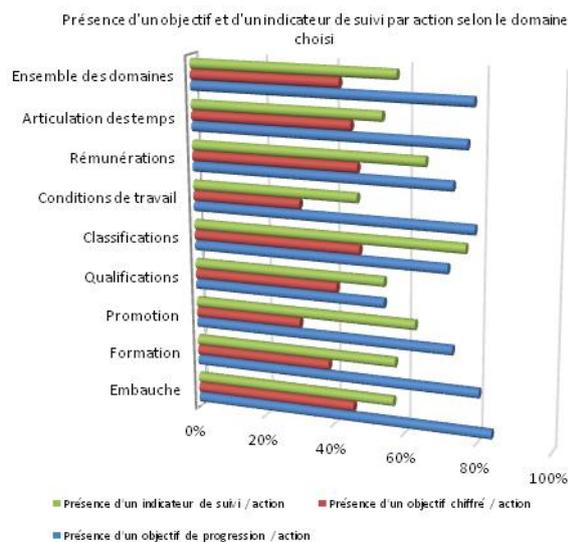
Si dans les domaines « rémunération effective », « qualifications » et « classifications », les actions les plus représentées sont de type « offre », il n'en reste pas moins que ces trois domaines présentent des pourcentages d'actions de type « diagnostic » très largement supérieurs à la moyenne, respectivement 26%, 29% et 33%.

Le domaine « promotion » se distingue par la représentation quasi égale de tous types d'actions à l'exception des actions de type « diagnostic ».

## Objectifs et indicateurs associés aux actions

78% des actions présentent un objectif. Cet objectif est chiffré dans la moitié des cas (48%).

57% des actions présentent un indicateur de suivi. Cependant, cette proportion s'élève à 62% quand les actions considérées ont aussi un objectif de progression et à 68% lorsque l'objectif est chiffré.



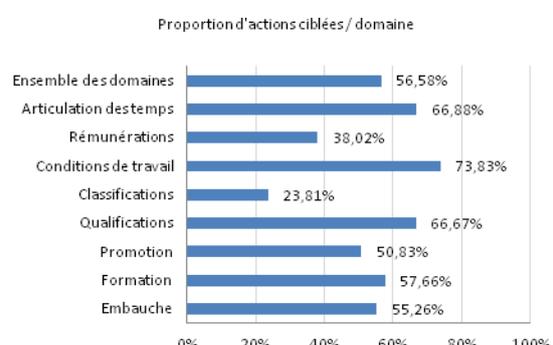
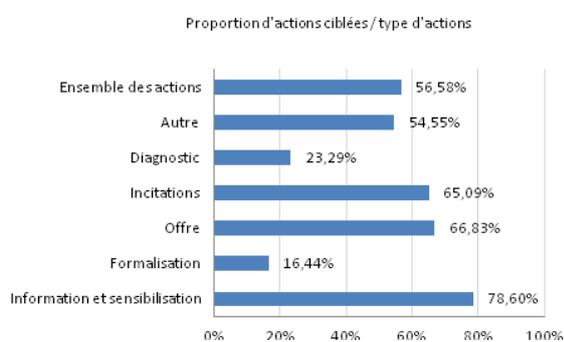
Les objectifs de progression associés à des actions sont plus présents dans les domaines « embauche » et « formation professionnelle », cependant le domaine « formation professionnelle » présente moins que la moyenne un objectif chiffré. La présence d'un objectif chiffré associé à une action est plus fréquente dans les domaines – par représentation décroissante – « classifications », « rémunération effective », « embauche » et « articulation des temps ».

On retrouve plus que la moyenne des indicateurs de suivi dans les domaines « classifications », « rémunération effective » et « promotion ».

Les actions de type « offre » et « incitation » présentent plus souvent que la moyenne un objectif de progression. Les actions de type « offre » sont parmi les types d'actions qui présentent la plus forte fréquence d'indicateurs de suivi. Les actions de type « incitation » sont aussi un des types d'actions dont l'objectif est le plus souvent chiffré. Notons qu'assez curieusement ce sont les actions de type « diagnostic » auxquelles sont associés les plus forts taux de présence d'objectifs de progression chiffrés et d'indicateurs de suivi. Force est alors de nous interroger sur la pertinence du choix des indicateurs et de leur cohérence avec l'objectif de l'action.

### Ciblage des actions

Nous avons analysé la propension des acteurs de la négociation à cibler les actions sur une catégorie de salariés ou sur un profil spécifique dans l'entreprise, ainsi que la nature du ciblage.



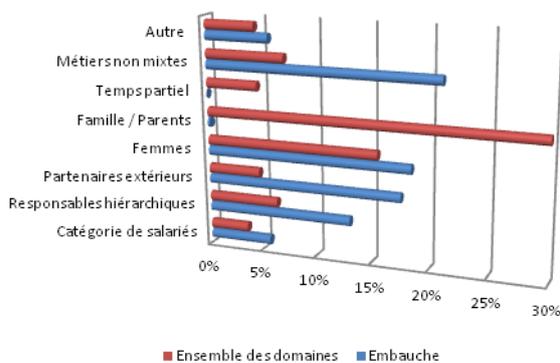
56.6% des actions sont ciblées sur un public spécifique. Les actions de type « information et sensibilisation », « offre », « incitation » présentent des taux de ciblage supérieurs à cette moyenne.

C'est dans les domaines « conditions de travail », « articulation des temps » et « qualifications » qu'on retrouve proportionnellement le plus d'actions ciblées.

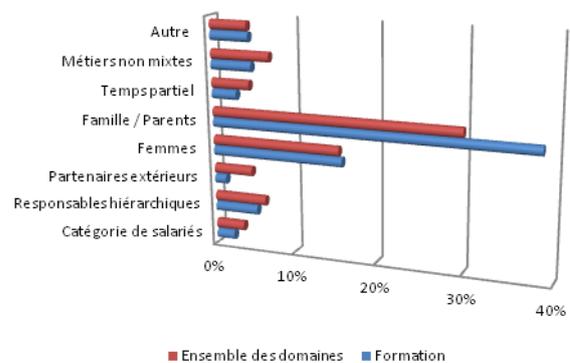
Comme précédemment expliqué, nous avons élaboré une typologie des ciblage potentiels des actions et retenu les ciblage suivants :

- Catégories spécifiques de salariés (professions et catégories socioprofessionnelles particulières : cadres, employés, ouvriers...)
- Responsables hiérarchiques
- Partenaires extérieurs
- Femmes
- Famille / Parents (congés maternité, congés paternité, congés parental d'éducation, congés pour adoption, congés enfant malade, congés rentrée scolaire, garde d'enfants)
- Temps partiels
- Métiers non mixtes
- Autres

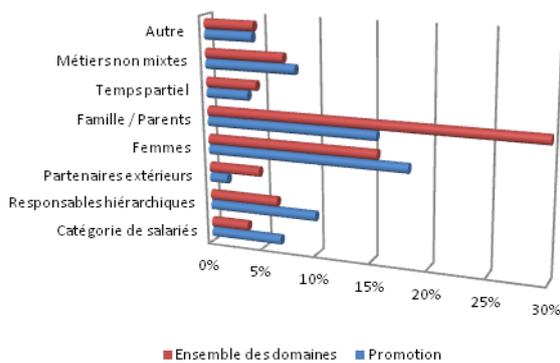
Proportion d'actions ciblées selon le ciblage - Embauche



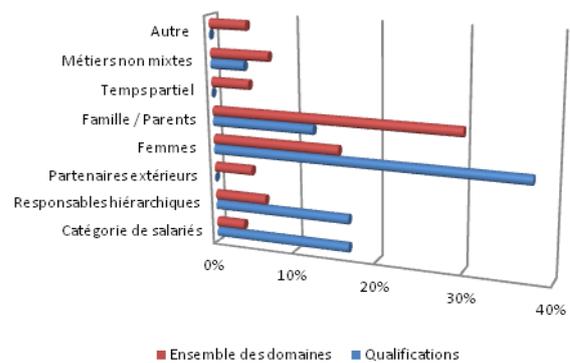
Proportion d'actions ciblées selon le ciblage - Formation

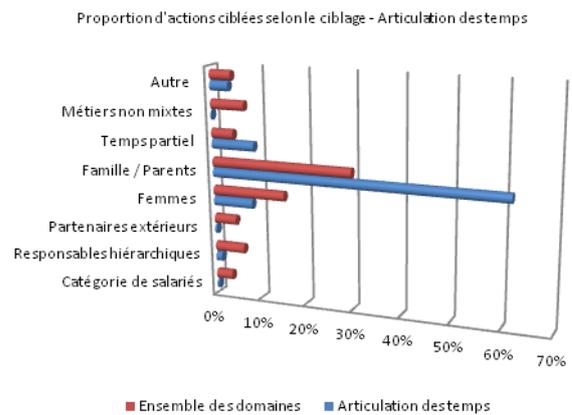
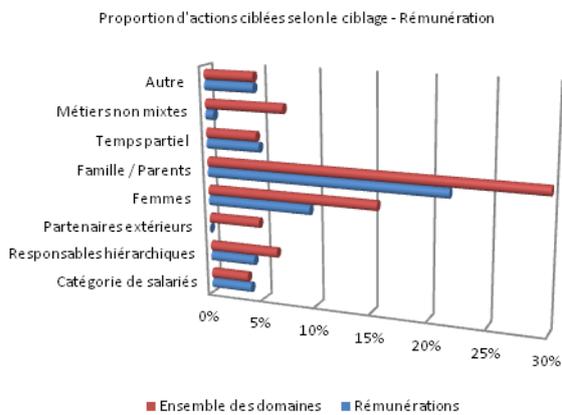
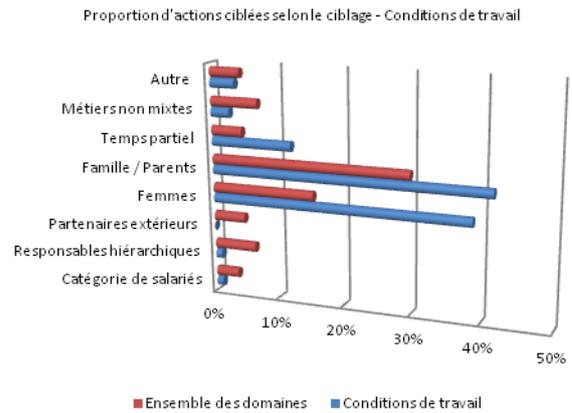
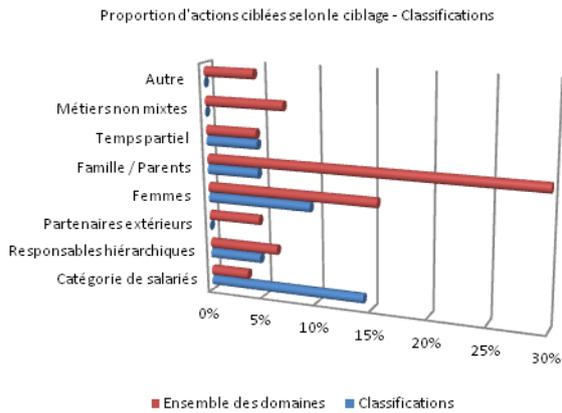


Proportion d'actions ciblées selon le ciblage - Promotion



Proportion d'actions ciblées selon le ciblage - Qualifications





Deux grandes familles de domaines peuvent être distinguées selon leur ciblage.

Dans la première famille, les ciblage sur les femmes, les PCS, les responsables hiérarchiques et métiers non mixtes sont plus fréquents. On retrouve dans cette famille les actions appartenant aux domaines d'actions « embauche », « promotion », « qualifications », « classifications ».

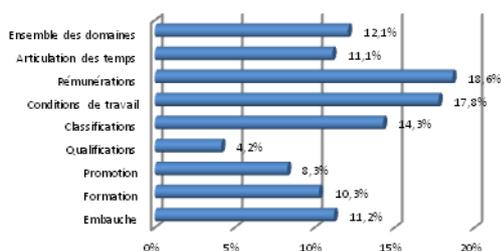
Dans la deuxième famille, le ciblage se fait principalement en prenant en compte les contraintes liées à la famille ou la parentalité (et dans une moindre mesure sur les femmes). On retrouve ici les domaines « articulation des temps », « conditions de travail » et « formation professionnelle ».

Le domaine « rémunération effective » est atypique au sens où le ciblage y est moins fréquent que sur les autres domaines mais lorsqu'un ciblage est présent c'est surtout pour prendre en compte la dimension familiale ou la parentalité. Un exemple assez courant d'un ciblage de ce type est une action portant sur la correction des écarts de rémunération après congés maternité.

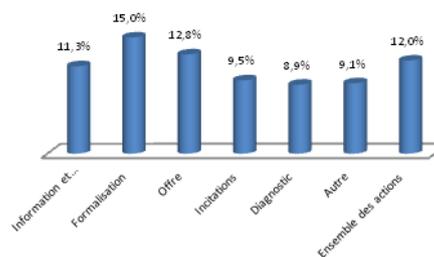
### Innovation, cohérence et pertinence des actions

Le caractère innovant des actions est difficile à appréhender de façon objective ou de manière subjective en ne s'appuyant que sur les textes. Cependant, une variable qui nous permette d'apprécier le manque d'innovation pourrait être le fait que les rédacteurs eux-mêmes fassent référence dans les textes à des actions déjà existantes ou reconduites au sein de l'entreprise. En moyenne, 12% des actions sont réputées déjà existantes dans les entreprises. Les domaines « rémunération effective », « conditions de travail » et « classifications » sont ceux qui présentent le moins de mesures nouvelles. Par ailleurs, on retrouve un taux d'actions reconduites plus importantes parmi les actions de type « formalisation ». On observe qu'après 2012, le taux d'actions reconduites augmente mais cela provient surtout du renouvellement annuel des plans d'actions, qui reprennent souvent les mêmes actions que dans l'ancien plan.

Proportion d'actions reconduites selon le domaine retenu

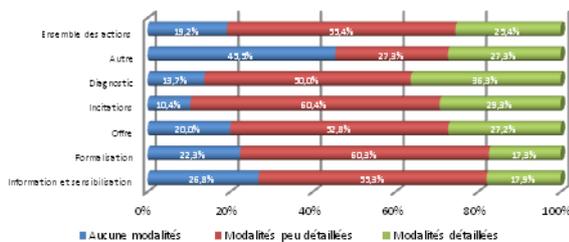


Proportion d'actions reconduites selon le type d'action



Pour répondre à la question de la pertinence des actions menées, nous avons analysé trois indicateurs subjectifs portant d'une part sur la présence de modalités concrètes de mise en œuvre, d'autre part sur la cohérence entre l'action, l'objectif assigné et l'indicateur de suivi retenu et enfin sur la pertinence globale de l'action.

Présence de modalités concrètes par type d'action



Sur l'ensemble des textes, environ 20% des actions ne présentent pas de modalités concrètes. Les modalités sont peu détaillées pour 55% des actions retenues et très détaillées pour seulement 25% des actions. Les actions de type « diagnostique » et « incitation » sont celles qui présentent le plus fort taux de modalités concrètes alors que les actions de type « formalisation » ou « information-sensibilisation » restent les plus vagues.

La cohérence entre l'objectif assigné à l'action, quand il existe et son indicateur de suivi est plutôt forte, environ ou au-delà de 60%. Rappelons cependant qu'assigner un objectif à une action n'est pas imposé par la loi. Notons par ailleurs que cette cohérence augmente de plus de dix points quand l'objectif est chiffré.

Indicateur de cohérence	Actions avec objectif et indicateur	Actions avec objectif chiffré et indicateur
Pas ou peu cohérent	41,24%	31,23%
Cohérent	58,76%	68,76%

Pour analyser plus avant la cohérence, nous avons réalisé une analyse économétrique (estimation d'un probit en panel sur l'indicateur subjectif binaire de cohérence) en tenant compte du fait que plusieurs actions pouvaient être conduites par la même entreprise. Il apparaît que plus l'action présente des modalités concrètes plus la cohérence entre objectif et indicateur augmente. Cependant, le ciblage de l'action peut se faire au détriment de sa cohérence. En effet, quand l'action est ciblée, les entreprises ont alors plus de difficultés à fixer les « bons » indicateurs de suivi. Notons par ailleurs que l'élaboration d'un plan d'action améliore l'indicateur de cohérence<sup>34</sup>. Il semblerait donc que la négociation portant sur des actions ciblées aux modalités de mises en œuvre peu détaillées génère des difficultés aux rédacteurs des textes quant à la cohérence entre les objectifs assignés et les indicateurs de suivi. Enfin, la réforme de 2012 a un impact positif sur l'indicateur de cohérence, ce phénomène pouvant s'expliquer par la plus grande proportion de plans dans l'échantillon après 2012. Les plans comportant plus d'actions reconduites, la cohérence est plus forte sous l'effet d'un « learning by doing » (effet d'apprentissage).

<sup>34</sup> Le résultat n'est cependant significatif qu'au seuil de 15%.

Pour analyser la pertinence globale des actions, nous avons eu recours à un traitement économétrique (estimation d'un probit en panel sur un indicateur subjectif binaire de pertinence par action : l'action semble peu ou pas pertinente vs l'action semble pertinente) en tenant compte du fait que plusieurs actions pouvaient être conduites par la même entreprise. La pertinence est quant à elle évaluée aux vues des objectifs définis soit en préambule, soit dans le domaine, soit pour l'action. Il apparaît que plus l'action a des modalités concrètes de mise en œuvre, plus elle présente un objectif chiffré et un indicateur de suivi et plus elle est ciblée, plus sa pertinence est jugée grande. Le levier du ciblage est d'autant plus important qu'il ne concerne pas les responsables hiérarchiques ou les partenaires extérieurs mais bien des caractéristiques des salariés ou des situations qu'ils vivent<sup>35</sup>. Notons que seul le fait que l'action appartienne au domaine « articulation des temps » a une influence sur sa pertinence et qu'il n'y a pas de lien entre le type de l'action et la pertinence de l'action. Notons que l'effet de la réforme sur la pertinence des actions est non-significatif.

## MISE EN ŒUVRE DES ACCORDS ET PLANS

Près de 73% des textes prévoient des modalités de suivi alors que ces modalités ne sont pas expressément prévues par la réglementation (75% dans les accords et 60% pour les plans, différence uniquement observée pour les textes avant décembre 2012).

Une proportion moindre d'entreprises prévoit des modalités de suivi après décembre 2012 (68% contre 75% avant). Cette diminution est surtout du fait des entreprises de plus de 300 salariés qui prévoit moins de modalités de suivi dans leur textes après décembre 2012 (10 points de pourcentage de moins).

Le suivi des textes se fait très majoritairement via le rapport de situation comparée ou le document unique (dans 80% des cas sans différence notable entre les entreprises de plus ou de moins de 300 salariés). Après décembre 2012, les textes prévoient moins de modalités de suivi en général mais mobilisent plus fréquemment le rapport de situation comparée pour effectuer ce suivi lorsqu'il est prévu.

Le suivi via le rapport de situation comparée n'est pas exclusif : la moitié des textes le prévoyant prévoit aussi un suivi spécifique. En général, 43.9% des textes proposent un suivi spécifique assuré majoritairement par le comité d'entreprise ou par une commission spécifique « égalité professionnelle » associant parfois délégués syndicaux, délégués du personnel, signataires de l'accord ou salariés. La périodicité de ce suivi spécifique est quasi identique à celui produit via le rapport de situation comparée, i.e. un an (dans 90% des cas).

Les textes ne font majoritairement pas état d'un bilan final ou intermédiaire diffusé auprès des salariés (seulement 15% des textes).

---

<sup>35</sup> L'impact du levier ciblage sur la pertinence globale de l'action est plus important lorsque l'action est ciblée sur les femmes, sur une catégorie socioprofessionnelle particulière ou sur les métiers non mixtes.

## Respect de la législation et intérêt des textes

### MODALITES D'APPLICATION DE LA REGLEMENTATION

9.4% des textes ne respectent pas le nombre minimal de domaines choisis, soit 23 entreprises sur la totalité de l'échantillon. Les entreprises de plus de 300 salariés sont plus nombreuses à ne pas respecter les contraintes en matière de nombre de domaines choisis ; ce qui paraît logique puisque le nombre minimal de domaines à choisir est plus important pour elles. Par ailleurs, le secteur de l'industrie se démarque quant au non-respect de cette obligation légale.

18% des textes ultérieurs à la réforme n'ont pas choisi le domaine rémunération.

76% des domaines choisis ne présentent pas d'objectif de progression. En moyenne pondérée par entreprise, 44.4% des actions comprises dans les textes ne présentent pas d'indicateurs.

		Les textes avant décembre 2012	Les textes après décembre 2012
<b>Accords</b>	<b>Nombre total de textes</b>	<b>169 accords (100 entreprises de moins de 300 salariés et 69 de plus de 300 salariés)<sup>36</sup></b>	<b>36 accords (15 entreprises de moins de 300 salariés et 21 de plus de 300 salariés)</b>
	Non-respect du nombre minimal de domaines à choisir	4,14% des entreprises concernées (7 accords) → uniquement des entreprises de plus de 300 salariés	25% des entreprises concernées (9 accords) → 6.67% des entreprises de moins de 300 salariés concernées → 38% des entreprises de plus de 300 salariés concernées
	Absence du domaine « rémunération effective »		25% des entreprises concernées (9 accords) → 20% des entreprises de moins de 300 salariés concernées (3 entreprises) → 28.6% des entreprises de plus de 300 salariés concernées (6 entreprises)
	Absence pour chaque domaine d'actions d'un objectif de progression <sup>37</sup>	73.9% tous domaines confondus → 71.7% pour les entreprises de moins de 300 salariés → 76.5% pour les entreprises de plus de 300 salariés	83.7% tous domaines confondus → 90.2% pour les entreprises de moins de 300 salariés → 79.5% pour les entreprises de plus de 300 salariés
	Absence d'indicateurs chiffrés (par action)	44.8% des actions, en moyenne pondérée par entreprise → 43.6% pour les entreprises de moins de 300 salariés → 46.3% pour les entreprises de plus de 300 salariés	46.3% des actions, en moyenne pondérée par entreprise → 58.7% pour les entreprises de moins de 300 salariés → 39.1% pour les entreprises de plus de 300 salariés

<sup>36</sup> Le total est ici de 205 accords alors que 206 accords étaient recensés dans notre panel car nous ne disposons pas de la taille de l'entreprise pour un accord

<sup>37</sup> Ici cette contrainte légale est analysée au sens le plus restrictif de la présence d'un objectif de progression assigné au domaine choisi. Les entreprises ont pu ne pas assigner d'objectif de progression global au domaine et assigner des objectifs de progression par actions. Ainsi, du fait de l'interprétation retenue ici, le non-respect de la contrainte légale est surévalué.

		Les textes avant décembre 2012	Les textes après décembre 2012
<b>Plans</b>	<b>Nombre total de textes</b>	<b>5 plans (entreprises de moins de 300 salariés)</b>	<b>35 plans (25 entreprises de moins de 300 salariés et 10 entreprises de plus de 300 salariés)</b>
	Non-respect du nombre minimal de domaines à choisir	0 entreprises concernées	20% des entreprises concernées (7 plans) → 4 entreprises de moins de 300 salariés → 3 entreprises de plus de 300 salariés
	Absence du domaine « rémunération effective »		11.4% des entreprises concernées (4 plans) → 3 entreprises de moins de 300 salariés → 1 entreprise de plus de 300 salariés
	Absence pour chaque domaine d'actions d'un objectif de progression <sup>38</sup>	83.3% tous domaines confondus	77.3% tous domaines confondus → 81.5% pour les entreprises de moins de 300 salariés → 68.4% pour les entreprises de plus de 300 salariés
	Absence d'indicateurs chiffrés (par action)	22.3% des actions, en moyenne pondérée par entreprise	40.79% des actions, en moyenne pondérée par entreprise → 44.83% pour les entreprises de moins de 300 salariés → 32.08% pour les entreprises de plus de 300 salariés

## INTERET GENERAL / PERTINENCE GENERALE DES TEXTES

Pour estimer les facteurs explicatifs déterminant la pertinence générale des textes de notre échantillon, nous avons utilisé un modèle économétrique de type Probit. L'indicateur d'intérêt général des textes est subjectif et binaire. 47% des textes sont jugés pertinent.

Globalement, la pertinence s'accroît quand le texte s'appuie sur un diagnostic qui permet de faire émerger des problèmes et de se fixer un objectif de progression global. Il semble logique qu'un « bon texte » doive s'appuyer sur un diagnostic fiable de l'entreprise dont l'analyse aurait permis d'identifier les « bons » leviers d'actions.

Le nombre de domaines choisis à une influence surprenante sur la pertinence. Plus le nombre de domaines choisis est grand plus l'intérêt général du texte est faible. Au contraire, cette pertinence augmente avec le nombre d'actions contenues dans le texte tous domaines confondus. Ainsi, il semblerait qu'un « bon texte » ne doive pas traiter le plus de domaines possibles mais se limiter à quelques domaines d'actions, pour lesquels plusieurs actions viendront concourir à l'objectif de

<sup>38</sup> Cf. note de bas de page précédente

progression. Force est, dans ces conditions, de s'interroger sur l'opportunité du renforcement de l'obligation légale qui a conduit à l'augmentation du nombre minimum de domaines à choisir.

Au contraire, nous observons que la présence du domaine « rémunération effective » renforce la pertinence des textes. Ainsi, sur ce point, la réforme de décembre 2012, en obligeant les entreprises à traiter de cette question, vient renforcer la pertinence générale des textes.

Globalement pourtant nous ne trouvons pas de rupture dans la qualité des textes avant et après la réforme.

Notons que le nombre de salariés et que le fait de négocier un accord influence positivement la pertinence globale des textes. Le législateur en incitant après 2012 les partenaires sociaux à passer par l'étape négociation quitte à ce que celle-ci échoue avant d'entreprendre un plan d'actions va dans le sens d'une augmentation de la pertinence des textes produits.

# Synthèse et conclusion de la partie 1

---

Cette étude a été menée pour analyser l'ensemble des accords et plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle déposés à la DIRECCTE Alsace à la date de signature de la convention (30 novembre 2013).

Il s'agissait de construire et d'exploiter une base de données à partir des renseignements disponibles dans les accords ou plans ainsi qu'à partir des éléments statistiques mis à disposition par la DIRECCTE Alsace. Ce travail a permis de dégager les éléments tant quantitatifs que qualitatifs afin d'évaluer le résultat et la dynamique des négociations, le respect des obligations réglementaires (nombre et domaines obligatoires), les domaines et actions prioritairement retenues par les entreprises et d'apprécier la méthodologie employée par les négociateurs. L'analyse a été conduite en distinguant selon la taille, le secteur d'activité et la localisation de l'entreprise. Une attention particulière a été portée à la détection de mesures innovantes figurant dans les accords et les plans. L'intérêt attendu de ce travail était aussi de mettre en évidence les avancées produites par les nouvelles dispositions législatives relatives à la négociation collective sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Nous reprendrons les différents faits marquants et enseignements qui ont pu être mis en lumière par notre étude et qui la différencie des études faites sur le même thème. Nous en viendrons ensuite aux remarques transversales sous forme de recommandations qui pourraient être tirées de cette étude intermédiaire.

## 1. Un échantillon original et de grande taille couvrant des entreprises alsaciennes de tous les secteurs

**Un panel de 246 entreprises** : soit 20% des entreprises assujetties aux nouvelles obligations de négocier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes en Alsace. Il s'agit de l'échantillon le plus important parmi ceux analysés dans les différentes études réalisées par les DIRECCTE/ARACT et par la DARES en France.

**Une surreprésentation des entreprises de grande taille** : 30% relèvent d'entreprises de plus de 300 salariés.

**Un échantillon représentatif de la localisation des entreprises** : 62% des entreprises de l'échantillon sont situés dans le Bas-Rhin contre 61% de l'ensemble des entreprises alsaciennes.

**Une surreprésentation de l'industrie et sous-représentation du tertiaire** : 49% d'entreprises relèvent de l'industrie.

## 2. Un ensemble significatif d'accords et plans dans des entreprises de taille diverses, élaborés entre 2011 et 2013, permettant de mettre en lumière la dynamique des négociations et les effets du changement du cadre législatif

**84% sont des accords et 16% des plans d'action**, avec une présence de plans un peu plus marquée dans les entreprises de moins de 300 salariés.

**72% des textes élaborés avant la fin de l'année 2012**, soumis à la réglementation leur imposant de choisir au minimum deux domaines d'actions parmi les 8 cités à l'article L 2323-47 du Code du travail.

**28% des textes datent de 2013**, c'est-à-dire après la publication du décret du 18 décembre 2012 imposant de traiter au minimum 3 domaines d'action dont obligatoirement celui de la « rémunération effective » et après la loi du 26 octobre 2012 qui a consacré la présence de la négociation collective par rapport à l'initiative unilatérale de l'employeur.

**16% des textes sont rétroactifs**, avec une date d'entrée en vigueur antérieure à la date de la signature.

**L'égalité professionnelle apparaît comme un thème de négociation consensuel : 85% des accords sont signés par toutes les organisations syndicales présentes.** Le taux de désaccord est quasi identique avant et après le renforcement de l'obligation légale.

**Des modalités de suivi des accords ou des plans sont prévues dans plus de 70% des textes** (proportion un peu plus élevée pour les accords), alors même que cette disposition n'est pas expressément prévue par la réglementation. Cette proportion diminue cependant après 2013.

**80% du suivi des textes se fait à travers l'élaboration et l'étude du rapport de situation comparée (RSC) ou du rapport annuel unique, toutefois des modalités spécifiques de suivi sont prévues dans près de 45% des textes selon différentes formes** (Institutions Représentatives du Personnel présentes dans l'entreprise ou à travers une commission spécifique associant IRP, signataires ou salariés).

### **3. Une étude approfondie des dispositions contenues dans les textes et de la méthodologie employée par les négociateurs, basée sur une grille d'analyse et des typologies originales**

#### **Le préambule**

**Plus de 90% des textes présentent un préambule** qui fait apparaître comme motivation principale de la négociation la nécessité de se conformer aux obligations légales.

**Peu de textes font apparaître un réel ancrage de cette négociation dans les autres négociations ou pratiques de l'entreprise** et l'articulation avec les négociations de branche n'est que très peu explicitée.

**Une référence fréquente à un diagnostic préalable et au RSC, mais peu d'éléments chiffrés dans les textes et peu d'effort à identifier les problèmes et marges de manœuvre dans l'entreprise en matière d'égalité professionnelle (seulement 30% des entreprises).**

#### **Les domaines d'action choisis**

**Un nombre de domaines choisis supérieur à celui imposé par la réglementation (3.43 en moyenne) avec une hétérogénéité marquée selon la taille de l'entreprise et la date de conclusion.**

Avant la réforme de 2012, la moyenne des domaines choisis était de 3.1 pour les entreprises de moins de 300 salariés et de 3.9 pour les autres. Quelle que soit la taille de l'entreprise, le nombre de domaines choisis est plus élevé dans un accord que dans un plan. Environ 60% des entreprises vont au-delà de l'obligation en adoptant un nombre de domaines plus important que celui qui leur est imposé par la réglementation.

Après la réforme de 2012, la moyenne s'élève et passe à 3.5 (respectivement 3.3 pour les moins de 300 et 3.7 pour les entreprises de plus de 300 salariés).

**Un volontarisme freiné par le renforcement de l'obligation légale** (la proportion d'entreprises s'engageant sur plus de domaines que leur contrainte légale diminue à 22%) **et des entreprises plus fréquemment en infraction après 2012** (10% des textes ne respectent pas leur obligation légale en ce qui concerne le nombre de domaines d'actions minimal et près de 20% des textes ne sont pas en conformité avec l'obligation légale qui prévoit que le domaine « rémunération effective » fasse obligatoirement parti des domaines d'action retenus par les entreprises).

**Un ciblage sur 4 domaines principaux : « embauche »** (occurrence de 78%), « **formation professionnelle** » (67%), « **articulation des temps** » (66%) et « **rémunération effective** » (60%). Les domaines « promotion » (40%) et « conditions de travail » font l'objet d'un choix plus limité et seuls 8% des textes retiennent les domaines « qualifications » et « classifications ».

Le domaine « rémunération effective » est plus fréquemment retenu dans les plans (en moyenne 82% ; 40% avant réforme et 90% après réforme) que dans les accords (en moyenne 55% ; 50% avant réforme et 75% après réforme).

## Les actions choisies

**Le nombre moyen d'actions par texte est de 7.5 (respectivement 7.7 pour les accords et 6.1 pour les plans) ; 2 actions sont proposées en moyenne dans chaque domaine.**

**Une typologie innovante :** la méthodologie utilisée, fondée sur une typologie originale d'actions communes à tous les domaines d'actions, permet ensuite de procéder à une analyse transversale, de dresser un bilan des actions retenues et de tirer un certain nombre de conclusions quant au caractère innovant des actions et à leur pertinence

Une analyse préliminaire des textes a permis de faire émerger 5 familles d'actions :

1. *les actions d'information, de communication et de sensibilisation* (à destination à la fois des salariés, des responsables hiérarchiques, de partenaires extérieurs ou d'un autre public). Il peut s'agir de simples rappels de la législation.  
Les actions de type « information-sensibilisation » sont des actions souvent peu coûteuses et relativement faciles à mettre en place. Elles visent surtout à changer les mentalités.
2. *les actions relevant de procédures de formalisation* (il s'agit de fixer des principes ou des règles parfois d'écrire des règles orales déjà appliquées dans l'entreprise).  
Les actions de type « formalisation » sont principalement des actions qui visent à faire respecter les obligations légales ou des principes non contraints par la loi concernant d'égalité professionnelle. Elles sont peu coûteuses mais imposent un changement dans les pratiques du fait de la systématisation des procédures.
3. *les actions d'augmentation de l'offre* (augmentation des possibilités ou opportunités offertes aux salariés).
4. *les actions relevant de l'incitation* (ces actions ne créent pas de nouvelles possibilités mais visent à accompagner les salariés, à les inciter à recourir à des actions existantes ou à postuler sur des emplois non mixtes existants).  
Les actions de type « offre » et « incitation » sont les actions les plus concrètes et les plus novatrices. Elles visent à réduire les inégalités en corrigeant les déséquilibres existants et sont donc amenées à modifier l'organisation et la structure de l'entreprise. Ces actions peuvent être coûteuses pour l'entreprise.
5. *les actions relevant du diagnostic* (il s'agit ici d'évaluer la situation de l'entreprise).  
Les actions de type « diagnostic » sont les moins pertinentes et semblent même anachroniques au sens où le diagnostic aurait dû être réalisé préalablement à l'élaboration du texte.

**Une majorité d'actions relevant des actions de type « offre » ou « incitation » :** 44% des actions proposées dans les textes relève de l'offre et 18% de l'incitation. Les actions de type « formalisation » représentent 16 % des actions, celles de type « information-sensibilisation » 14% et les actions de type « diagnostic » 8%.

### **Des types d'actions différents selon les domaines retenus dans les textes :**

Dans les domaines « conditions de travail », « articulation des temps » et dans une moindre mesure « formation professionnelle » les actions sont majoritairement de type « offre » ou « incitation ».

Dans le domaine « embauche », on retrouve principalement des actions de type « offre » et « formalisation ».

Dans les domaines « rémunération effective », « qualifications » et « classifications », les actions les plus représentées sont de type « offre », mais la part des actions de type « diagnostic » est importante et très largement supérieure à la moyenne.

Le domaine « promotion » se distingue par la représentation quasi égale de tous les types d'actions à l'exception des mesures relevant du « diagnostic ».

### **Des actions ciblées sur des publics particuliers**

Pour affiner l'analyse des actions comprises dans les textes, nous avons créé une typologie de 7 ciblage potentiels des actions:

1. *Catégories spécifiques de salariés* (professions et catégories socioprofessionnelles : cadres, employés, ouvriers...)
2. *Responsables hiérarchiques*
3. *Partenaires extérieurs*
4. *Femmes*
5. *Famille / Parents* (congés maternité, congés paternité, congés parental d'éducation, congés pour adoption, congés enfant malade, congés rentrée scolaire, garde d'enfants)
6. *Temps partiels*
7. *Métiers non mixtes*
8. *Autres*

### **Près de 57% des actions sont ciblées sur un public spécifique.**

Les **actions de type « information-sensibilisation », « offre », et « incitation »** présentent des taux de ciblage supérieur à cette moyenne.

C'est dans les domaines « conditions de travail », « articulation des temps » et « qualifications » qu'on retrouve proportionnellement le plus d'actions ciblées.

### **Deux grandes familles de domaines peuvent être distinguées selon leur ciblage :**

- Une première famille de domaines (**« embauche », « promotion », « qualifications » et « classifications »**) pour laquelle **les cibrages sur les femmes, les professions et catégories socioprofessionnelles, les responsables hiérarchiques et métiers non mixtes** sont les plus fréquents.
- Une seconde famille de domaines (**« articulation des temps », « conditions de travail » et « formation professionnelle »**) pour laquelle **le ciblage se fait principalement via la prise en compte des contraintes liées à la famille ou la parentalité (et dans une moindre mesure sur les femmes).**

Le domaine « rémunération effective » est atypique au sens où le ciblage y est moins fréquent que sur les autres domaines. Cependant, lorsqu'il est présent c'est surtout pour prendre en compte la dimension familiale ou la parentalité. Un exemple assez courant d'un ciblage de ce type est une action portant sur la correction des écarts de rémunération lors d'un retour après un congé maternité.

**Des textes permettant la mise en place de nouvelles actions mais dont les modalités sont peu développées :** 12% d'actions sont peu novatrices au sens où elles existaient déjà dans les entreprises ; ces actions reconduites sont plus souvent du type « formalisation » et plus fréquentes dans les domaines « rémunération effective », « conditions de travail » et « classifications ». Après la réforme de 2012, le taux d'actions reconduites augmente. 75% des actions présentent des modalités de mise en œuvre pas ou peu détaillées.

**La pertinence des actions :** Il apparaît que plus l'action a des modalités de mises en œuvre concrètes, plus elle est accompagnée d'un objectif chiffré et d'un indicateur de suivi et plus elle est ciblée, plus sa pertinence est jugée grande. Le levier ciblage est d'autant plus important qu'il concerne des caractéristiques des salariés ou des situations qu'ils vivent.

## La présence d'objectif de progression et d'indicateurs de suivi

**Peu d'objectifs de progression et d'indicateurs de suivi assignés aux domaines :** moins d'un quart des domaines retenus se voit associer un objectif de progression, qui n'est chiffré que dans 23% des cas. S'agissant des indicateurs de suivi : ils n'apparaissent que dans 43% des domaines présentant un objectif.

**Près de 80% des actions présentent un objectif, qui est chiffré dans la moitié des cas. Un peu moins de 60% des actions présentent un indicateur de suivi.**

**La cohérence entre action, objectif de progression et indicateur de suivi est renforcée par la présence de modalités concrètes mais affaiblie par le ciblage de l'action.** Quand l'action est ciblée, les entreprises ont alors plus de difficultés à fixer les « bons » indicateurs de suivi ce qui génère des difficultés quant à la cohérence entre les objectifs assignés et les indicateurs.

### 4. Une analyse novatrice de la pertinence générale des textes

La méthodologie utilisée dans cette étude et la présence dans la grille de lecture de données subjectives nous ont permis de construire un indicateur que nous avons dénommé « intérêt général ou de qualité des textes ». Cet indicateur original, qui ne se retrouve dans aucune des études sur l'égalité professionnelle réalisées par les DIRECCTE/ARACT, permet de faire un certain nombre de constats sur la pertinence des textes :

**Globalement 47% des textes sont jugés pertinents.**

**Les accords sont jugés plus pertinents que les plans :** ainsi, la présence de la négociation collective par rapport à l'initiative unilatérale de l'employeur, qui oblige les partenaires sociaux à passer par l'étape négociation, quitte à ce que celle-ci échoue, va dans le sens d'une augmentation de la pertinence des textes produits.

**Cette pertinence s'accroît quand le texte s'appuie sur un diagnostic** qui permet de faire émerger des problèmes et de se fixer un objectif de progression global.

**Plus le nombre de domaines choisis est grand, plus l'intérêt général du texte est faible ;** ceci conduit à s'interroger sur l'opportunité de la mesure d'augmentation du nombre minimum de domaines à choisir.

**La pertinence augmente avec le nombre d'actions contenues dans le texte tous domaines confondus :** cela montre l'intérêt de choisir un nombre limité de domaines d'action et de programmer plusieurs actions permettant d'atteindre l'objectif de progression défini.

**La présence du domaine « rémunération effective » renforce la pertinence des textes :** on voit ici l'importance du caractère obligatoire du choix de ce domaine.

**Il n'y a pas de rupture dans la qualité des textes avant et après la réforme de 2012.**

### 5. Remarques transversales et premières recommandations

**Un respect global du cadre législatif, mais comportant de nombreuses imprécisions issues de problèmes méthodologiques et d'une mauvaise appréhension des notions retenues dans la loi. Ces imprécisions ont un impact évident sur la qualité et la pertinence des textes :**

Cette étude fait apparaître que les entreprises se conforment pour la plupart à leurs obligations légales en matière d'égalité professionnelle. Pourtant, il s'avère qu'elles rencontrent des difficultés quant à la rédaction de leur texte notamment dans l'identification des problèmes à traiter et leur lien avec le choix des domaines, ainsi que dans la définition des objectifs et des indicateurs de suivi.

**L'établissement d'un diagnostic partagé et chiffré faisant émerger les principaux axes d'amélioration et posant les bases d'une dynamique de progression semble être le principal écueil.**

Ce manque de bases pour définir une dynamique de progression impacte la qualité des textes, tant dans la cohérence entre la sélection des domaines et les problèmes identifiés, que dans l'adéquation entre objectif, domaines choisis, actions proposées et indicateurs de suivi. Très peu de textes

associent des objectifs généraux au domaine retenu (guidés par les résultats du diagnostic) et chiffrant des objectifs intermédiaires se déclinant en actions, actions auxquelles sont associées des indicateurs précis permettant d'assurer leur suivi. **Les problèmes méthodologiques s'expliquent en partie par la confusion entre objectif et action, et parfois même entre objectif et indicateur.** Il n'est pas rare que les négociateurs s'entendent pour fixer un objectif de progression, souvent réaffirmant le principe de non-discrimination, mais ne définissent pas d'actions, i.e. des moyens permettant d'atteindre cet objectif. Il est alors difficile de sélectionner des indicateurs de suivi pertinents.

**Le chiffrage de l'objectif de progression ainsi que le caractère concret de l'action impactent également la qualité des textes.** Chiffrer l'objectif permet de préciser la marge de progression et révèle souvent la volonté des négociateurs de s'engager sur des actions concrètes en matière d'égalité professionnelle. Les actions associées à des objectifs chiffrés sont donc plus souvent détaillées et pertinentes.

**Le renforcement des obligations légales qui va dans le sens d'une augmentation de la pertinence...**

Paradoxalement en augmentant le nombre de domaines obligatoires, le législateur a conduit les entreprises à concentrer leurs actions autour d'un plus petit nombre de domaines incluant celui de la « rémunération effective » ; cela a limité les politiques volontaristes mais aussi le saupoudrage et cela va dans le sens d'une augmentation de la qualité des textes. Le passage obligatoire par la négociation va aussi dans le sens d'une augmentation de qualité. Force est de constater l'intérêt du caractère contraignant de la négociation sur l'égalité professionnelle qui oblige à réfléchir et à ordonner la réflexion sur la question de l'égalité professionnelle.

**Mais augmente le pourcentage de textes qui ne respectent pas la loi...**

Partant du constat que les textes en général ont pour but de se conformer au cadre légal (ce que montre l'analyse des préambules), cette augmentation des entorses à la législation peut être interprétée comme une mauvaise connaissance de la législation par les acteurs plus que comme une volonté manifeste de ne pas se conformer à la loi

**Une négociation qui s'organise en fait autour de 4 domaines privilégiés : « embauche », « formation professionnelle », « articulation des temps » et « rémunération effective »**

A l'instar d'autres études, nous constatons que 4 des 8 domaines sont principalement choisis par les entreprises. Force est alors de s'interroger sur l'opportunité de permettre aux entreprises de choisir les 4 autres domaines, domaines qui souvent relèvent pour les négociateurs d'un autre niveau de négociation ou d'une autre négociation (i.e. pour les domaines « classifications », « qualifications » et « conditions de travail ») ou qui découlent directement d'actions dans d'autres domaines (une politique de promotion peut-elle être dissociée d'une politique de formation ?). **Un nombre plus restreint de domaines dans lequel proposer des actions irait dans le sens d'une simplification de la compréhension de la législation.**

**Une négociation plutôt consensuelle dont la pertinence et l'efficacité pourraient être augmentées par un meilleur accompagnement des négociateurs et un meilleur ancrage dans les pratiques des entreprises et le dialogue social.**

Etant donné le faible taux de désaccord constaté entre les partenaires sociaux sur ce thème, il est possible d'imputer les imprécisions des textes et leur manque de pertinence plutôt à une mauvaise connaissance du cadre légal et à un besoin d'accompagnement méthodologique des acteurs. Par ailleurs, la négociation pourrait être plus efficace si elle était plus connectée aux autres négociations dans l'entreprise ou de la branche et reliée directement aux pratiques des entreprises.

**Aucune budgétisation n'est rendue obligatoire et peu de textes budgétise leurs mesures, pourtant cela permettrait de quantifier l'effort des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle.**

Une telle mesure rendrait plus visible et lisible l'effort des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle et cela permettraient une réelle valorisation des actions de type « offre » et « incitation » qui, bien que coûteuses pour l'entreprise sont celles qui permettent le plus de déclencher une dynamique vers l'égalité professionnelle.

Ces premières conclusions méritent d'être approfondies et étayées pour tenter de dégager des pistes d'action concrètes qui permettraient d'améliorer tant la qualité des accords et plans que leur taux de couverture.

# Partie 2

## Étude ciblée : l'entreprise 142

### Introduction de la partie 2

---

L'étude de l'ensemble des accords et plans d'action sur le thème de l'égalité professionnelle développée dans la première partie de ce rapport nous a permis d'analyser dans son ensemble la manière dont sont appliquées en Alsace les obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle. Les informations contenues dans l'ensemble des textes nous ont permis d'apprécier l'architecture des accords et des plans, la méthodologie utilisée et les actions mises en œuvre par les entreprises de la région Alsace.

La deuxième partie de ce rapport est dévolue à l'étude d'une entreprise spécifique, basée sur des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes de la négociation sur le thème de l'égalité professionnelle. Elle constitue une illustration des conclusions tirées de la première partie et permet d'approfondir l'analyse en fournissant des informations sur le déroulement des négociations au sein de l'entreprise et sur les motivations des partenaires sociaux ainsi que les critères qui ont déterminé le choix des domaines et des actions. En effet, l'étude des accords et plans proposée en première partie ne permettait pas d'explorer les motivations des acteurs de la négociation.

Afin d'approfondir le processus de négociation et les motivations des acteurs, nous avons seulement sélectionné les entreprises ayant signé un accord car seul un accord nous permettait d'atteindre ce double objectif (échantillon de 206 entreprises). Parmi ces entreprises, nous nous proposons d'analyser deux situations diamétralement opposées quant aux résultats de négociation : le cas d'une entreprise dont le texte nous semblait particulièrement pertinent (indice subjectif de pertinence élevé égal à 2 : échantillon de 7 entreprises) et le cas d'une entreprise dont le texte présentait des lacunes en termes de méthodologie ou de contenu (indice subjectif de pertinence élevé égal à 0 : échantillon de 102 entreprises).

Nous avons contacté les entreprises de nos deux sous-échantillons entre décembre 2014 et mars 2015. Il s'est avéré qu'aucune entreprise contactée du sous-échantillon « non-pertinent » n'a accepté de nous recevoir (quel que soit la qualité des acteurs contactés) : manque de temps, manque d'intérêt pour la question, peur d'être mis en porte à faux ou peur d'un éventuel contrôle malgré nos assurances d'anonymisation sont autant d'hypothèses que nous pouvons mettre en avant pour expliquer leur refus.

Nous avons aussi rencontré des difficultés similaires pour rencontrer des acteurs des entreprises du sous-échantillon « pertinent ». Bien que moins réticentes, plusieurs nous ont opposé des difficultés de calendrier notamment car elles étaient en pleine période de renégociation de leur accord.

Parmi les entreprises potentielles de notre sous-échantillon « pertinent », notre choix s'est porté sur l'entreprise 142 pour plusieurs raisons :

- l'accord présentait des singularités intéressantes par rapport aux conclusions de notre analyse des accords et plans
- l'accord s'ancrait dans une culture de la négociation propre à l'entreprise, notamment en matière d'égalité
- il s'agissait d'une entreprise industrielle de grande taille dont la problématique en matière d'égalité était déjà bien identifiée : déséquilibre entre la proportion d'hommes et de femmes en emploi, du fait notamment du manque d'attractivité de certains métiers proposés

- elle présentait un pluralisme important en ce qui concerne la représentativité syndicale

L'entreprise 142 est une grande entreprise familiale constituée en un groupe industriel indépendant. Notre étude porte plus spécifiquement sur le site du Bas-Rhin composé de 1000 salariés.

## Méthodologie de l'enquête

---

Nous avons pris contact avec le Directeur des Ressources Humaines (DRH) afin d'organiser des entretiens avec les parties concernées : responsables des ressources humaines d'une part et délégués syndicaux (DS) des organisations professionnelles de salariés signataires d'autre part. Les entretiens ont été réalisés sur la base de questionnaires semi-directifs élaborés à partir de l'accord (Cf annexe 3). Les entretiens ont été réalisés en face à face pour la partie direction et par téléphone pour les organisations syndicales.

Du côté de la direction, nous avons rencontré le DRH accompagné de la juriste de l'entreprise notamment en charge de l'égalité et de la négociation des accords égalité.

Du côté des organisations syndicales, nous avons joint le délégué syndical d'une des organisations les plus représentatives. Notons qu'un des DS de l'entreprise signataire de l'accord n'a pas accepté de nous rencontrer et qu'un autre DS contacté sans pour autant refuser l'entretien s'est avéré indisponible.

L'entreprise 142 nous a transmis les accords collectifs sur l'égalité professionnelle signés avant et après l'accord analysé (accords de 2007 et 2014), ainsi que des extraits du rapport de situation comparée.

Nous aborderons dans une première section la dynamique de l'égalité professionnelle dans l'entreprise 142, nous étudierons par la suite plus spécifiquement le contenu de l'accord ; puis nous nous intéresserons à la vie de l'accord et à sa renégociation. Enfin une dernière section conclura cette partie.

# La dynamique de l'égalité dans l'entreprise 142

---

## Situation de l'entreprise 142 en matière d'égalité professionnelle

---

Une étude rapide de la répartition des effectifs de l'entreprise 142 (extraits du rapport de situation comparée) montre plusieurs déséquilibres en matière d'égalité professionnelle. D'une part, plus de 2/3 des emplois de l'entreprise sont tenus par des hommes. D'autre part, les hommes sont surreprésentés dans certaines professions et catégories socioprofessionnelles comme ouvriers qualifiés, techniciens et cadres. Enfin, il existe un déséquilibre sur la structure des âges : les femmes sont plus âgées que les hommes. La moindre représentation des femmes dans les catégories d'âges les plus jeunes suggère un déséquilibre dans les embauches entre les hommes et les femmes ; déséquilibre très certainement occasionné par le type d'emploi faisant l'objet de nouvelles embauches.

Force est de constater que ces constats, dans leur globalité, persistent dans le temps entre 2011 et 2014.

## Historique et processus de la négociation sur l'égalité

---

Selon l'ensemble de nos interlocuteurs, l'égalité professionnelle est une préoccupation ancienne de l'entreprise 142. Dès les années 80, l'entreprise veillait à l'égalité salariale en son sein en mettant en place un contrôle de la grille salariale sur la base des critères homme-femme. Néanmoins, l'égalité professionnelle n'était pas un sujet de négociation, bien que la culture de la négociation collective soit très marquée dans cette entreprise familiale. L'égalité a tout d'abord été introduite comme thème de discussion dans les négociations collectives obligatoires ; ce thème ne faisant alors pas l'objet d'une obligation d'arriver à un accord. La direction souligne qu'elle était face, à cette époque, à des interlocuteurs « *passifs* », au sens où les parties prenantes étaient plutôt « *en attente* » et montraient « *une envie de discuter* », sans pour autant présenter des revendications sur cette thématique.

La démarche consistant à faire de l'égalité un thème de négociation à part entière a été principalement impulsée, dans cette entreprise, par la volonté de privilégier le dialogue social plus que sous la contrainte d'une obligation légale. Nos interlocuteurs affirment : « *ensemble, on a de bonnes idées* ». Ainsi, le premier accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été signé en 2007. Trois ans plus tard, la direction a engagé des négociations pour se mettre en conformité avec les obligations imposées par la loi de 2010 portant réforme des retraites. Il ne s'agissait pas simplement de compléter l'accord de 2007 pour se conformer aux obligations légales mais bien de tirer un bilan de l'ancien accord et de trouver de nouvelles mesures pour promouvoir l'égalité professionnelle : « *Qu'est-ce qu'on fait déjà ? Qu'est-ce qu'on ferait différemment ?* ».

L'accord de 2011 qui a fait l'objet de notre étude est le résultat de cette négociation. Il existait dans l'entreprise une forte volonté de négocier et de conclure un accord pour ne pas passer par un plan d'action. Les partenaires sociaux ont été force de proposition et ont participé avec intérêt aux négociations : il y a eu un véritable « *brainstorming* ». Ainsi, le renforcement de l'obligation légale en 2010 n'a pas été perçu comme un renforcement d'une contrainte mais plutôt comme une

opportunité. La discussion autour des thèmes imposés par la loi a permis de faire émerger des mesures adaptées à l'entreprise alors que ces sujets n'auraient peut-être pas été abordés spontanément. Les partenaires sociaux ont accueilli favorablement le nouveau dispositif, car pour eux, la loi offrait des axes directeurs sur lesquels appuyer la négociation en préservant toutefois des marges de manœuvre suffisantes. Les négociateurs apprécient par ailleurs le fait que la loi a su judicieusement préserver la liberté du choix des mesures. Par exemple, elle n'impose pas des mesures pouvant générer des clivages entre les hommes et les femmes telles que la fixation de quotas ou des mesures uniquement au bénéfice des femmes.

Afin que tous les acteurs de la négociation aient les mêmes connaissances, la direction a tout d'abord organisé une réunion d'information afin de présenter les nouvelles obligations et notamment les domaines d'action imposés par la loi. Notre interlocuteur syndical nous rapporte qu'il avait par ailleurs reçu nombre d'informations et de formations tant sur les obligations légales que sur les modalités possibles d'élaboration d'un accord par le canal syndical (notamment, par la transmission d'accords et de plans d'autres entreprises). Sa confédération l'avait alerté sur la surveillance de « *points de vigilance* » et lui avait suggéré des idées. Il y a eu ensuite 4 réunions de négociations espacées d'une semaine, auxquels les représentants des organisations syndicales ont assisté accompagnés chacun par une femme mandatée et ce, afin que les attentes de chacun des genres puissent être exprimées. L'accord finalisé a été présenté pour avis au comité d'entreprise. Finalement, l'accord a été signé en 2011 par les 3 organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. **L'accord est sur ce point assez représentatif de notre panel puisque dans 85% des entreprises de notre panel, l'accord est signé par toutes les organisations représentatives.**

L'accord a été mis à disposition de l'ensemble des salariés sur l'intranet et présenté dans le journal interne du groupe. L'ensemble du processus a duré environ 2 mois. Grâce à une bonne anticipation, à la mise en place d'un processus de négociation et à l'existence d'un texte antérieur sur ce sujet, les partenaires sociaux ont eu le temps nécessaire pour négocier et n'ont pas été contraints par les délais.

Il est à noter que l'entreprise 142 a renégocié cet accord égalité en 2014.

Elle a par ailleurs mis en place une commission égalité composée de 2 membres (1 homme et 1 femme), chargée notamment de la mise à jour du rapport de situation comparée. En effet, l'entreprise 142 réalise tous les ans ce rapport dans l'entreprise. Les résultats sont présentés annuellement au comité d'entreprise. La commission égalité est par ailleurs en charge de réaliser des audits en matière de recrutement.

**Conformément aux conclusions de notre étude sur l'ensemble des accords et des plans, la présence d'un processus long de négociation débouchant sur la signature d'un accord va dans le sens d'une plus grande pertinence du texte. La connaissance partagée du cadre légal et l'ancrage de la négociation dans les pratiques de l'entreprise et le dialogue social renforcent également l'intérêt de l'accord.**

# Le contenu de l'accord

---

## Le diagnostic

---

Rappelons que nous avons montré que la pertinence d'un texte s'accroît quand il s'appuie sur un diagnostic qui permet de faire émerger des problèmes et de se fixer un objectif de progression global. On retrouve les éléments prégnants de ce diagnostic dans le corps de l'accord de l'entreprise 142, mais le diagnostic dans son intégralité n'est cependant ni repris dans le préambule ni annexé à l'accord. Il s'avère en fait que le travail de diagnostic a bien été conduit par les acteurs, mais qu'ils ont délibérément choisi de ne pas le faire apparaître dans le texte car ils ont considéré que le diagnostic constituait un élément préparatoire à la négociation. Notre interlocuteur syndical met en avant la qualité et la clarté des informations fournies par la direction ; totale transparence rendue pour lui possible par les relations de confiance existantes entre élus et direction dans l'entreprise 142. Les parties signataires se sont appuyées sur le rapport de situation comparée entre les hommes et les femmes pour déterminer les domaines et les mesures à prendre : « *le diagnostic réalisé .... a laissé apparaître une absence de déséquilibre entre la situation professionnelle des femmes et celles des hommes. Néanmoins l'entreprise souhaite rester vigilante et relève quelques inégalités, point de départ des domaines d'action choisis* ».

**Ainsi, bien que cela n'apparaisse pas de manière extensive dans le corps du texte, l'entreprise 142 a fait un réel effort pour identifier les problèmes et les marges de manœuvre en matière d'égalité professionnelle, ce qui renforce la pertinence du texte produit.**

## Le choix des domaines d'action

---

Nos interlocuteurs insistent sur le fait que le choix des domaines est la résultante du dialogue social. Pour notre interlocuteur syndical, le choix des domaines est le fruit d'un « *consensus* » entre les partenaires et n'a pas été imposé par la direction. L'accord se concentre sur un petit nombre de domaines d'action puisque seulement 3 domaines ont été retenus par l'entreprise: « embauche », « rémunération effective » et « articulation des temps ».

**Nous retrouvons ici trois des quatre domaines d'actions les plus choisis par les entreprises de notre panel.**

**Ainsi, le texte se conforme à première vue strictement aux obligations légales de 2011 ; rappelons que nous avons mis en évidence à la fois une relation inverse entre le nombre de domaines choisis et la qualité du texte et une relation positive entre le choix du domaine « rémunération effective » et la qualité du texte.**

Les motivations qui ont conduit au choix de ces trois domaines d'actions sont diverses. Pour les domaines « embauche » et « articulation des temps », c'est un constat de déséquilibre qui a prévalu. En effet, le domaine « embauche » a été choisi pour corriger un fort déséquilibre dans la structure des emplois : les femmes étaient sous-représentées dans certains métiers et emplois (techniciens, cadres et ingénieurs) et, au contraire, très majoritaires dans d'autres (ouvriers). Le rapport de situation comparée ayant montré qu'il existait une différence entre le nombre de jours de congé paternité théorique et le nombre réel pris, le domaine « articulation des temps » a quant à lui été retenu. Ce domaine est apparu aux négociateurs comme « *très stimulant intellectuellement* » car il offrait un large champ d'action, même si la détermination des mesures *ad hoc* apparaissait comme plus ardue.

Enfin, il semblait « *naturel* » aux négociateurs d'aborder le domaine « rémunération effective » car l'attente des salariés sur ce sujet était forte.

Les domaines « conditions de travail » et « formation professionnelle » ont été volontairement écartés de l'accord car les négociateurs souhaitent privilégier, dans ces domaines, des actions transversales et non ciblées : « *On ne veut pas mettre de quotas* », « *Dans quelle mesure pourrait-on fixer un objectif sans rentrer dans une discrimination positive non souhaitée ?* ». L'accord réaffirme cependant certains principes concernant la formation ou la promotion professionnelle mais de manière non contraignante, c'est-à-dire que l'entreprise ne fixe pas d'objectifs pour ces mesures. Les négociateurs s'engagent par exemple « *à rester vigilants sur l'égal accès à la formation professionnelle pour les hommes et les femmes* ».

**Ainsi, l'entreprise 142 apparaît comme précurseur en intégrant dans son accord le domaine « rémunération effective » et en évoquant des domaines au-delà de l'obligation légale.**

Notons que si l'entreprise affecte un objectif de progression pour chaque domaine celui-ci n'est jamais chiffré ; seules les différentes actions sont quantifiées. **Elle est en cela très emblématique de notre échantillon.**

## Les actions retenues

---

**L'accord de l'entreprise 142 contient 13 actions tous domaines confondus, ce qui est largement supérieur à la moyenne d'actions par accord obtenue sur notre échantillon (7.7). Rappelons que notre étude a révélé que l'intérêt d'un texte augmente avec le nombre d'actions mises en œuvre. L'accord de l'entreprise 142, en se limitant à quelques domaines et développant plusieurs actions venant concourir à l'objectif de progression, présenterait à première vue les caractéristiques d'un « bon texte ».**

### EN MATIERE D'EMBAUCHE

L'entreprise 142 avait la volonté par ses actions de recrutement de féminiser certains métiers, d'en masculiniser d'autres et de tendre ainsi à un équilibre dans la structure des emplois et métiers de l'entreprise. Pour y arriver, les négociateurs ont pris 6 mesures :

- 3 actions de type « information-sensibilisation » (découverte des métiers, sensibilisation à la mixité, information sur les campagnes de recrutement)
- 1 action de type « formalisation » (offres d'emplois dans distinction de sexe),
- 1 action de type « diagnostic » (identification des inégalités d'accès au recrutement via des audits),
- 1 action de type « incitation » (adaptation des postes industriels et logistiques).

L'accord s'est appuyé sur des pratiques déjà existantes dans l'entreprise mais la négociation encadrée a permis de revoir ces pratiques sous un angle nouveau. Par exemple, depuis de nombreuses années, des salariés de l'entreprise intervenaient dans les collèges de la région pour présenter leur métier. Dans le cadre de cet accord, cette pratique a été repensée de façon à privilégier le témoignage de salariées femmes : « *Avant on ne se posait pas la question de qui témoignait* ». L'objectif est d'ouvrir la réflexion : « *l'industrie n'est pas réservée aux mecs* ».

Comme nous l'avons noté dans la première partie, ce type d'action « information-sensibilisation » en faveur de la mixité des métiers est généralement peu novateur et principalement concentré dans le domaine embauche. Cependant, dans le cas présent, ces actions visent à lever les freins liés aux stéréotypes existants dans la société. Ces freins engendrent une non-mixité des formations initiales elles-mêmes et par conséquent des métiers : « *Il n'y a pas de candidates* » !

Ce manque de candidates est corroboré par les tableaux fournis en annexe de l'accord. Il apparaît que pour les postes qualifiés de « techniques » le pourcentage de candidates est effectivement très faible.

Concernant l'adaptation des postes industriels et logistiques, la direction rappelle que le chantier

ergonomique concerne tous les salariés quel que soit leur sexe et n'est pas ciblé exclusivement sur les femmes. Ceci pourrait expliquer l'absence d'objectif pour cette mesure : rendre certains postes plus accessibles aux femmes constituait alors un avantage supplémentaire.

L'accord comprend aussi une mesure novatrice : un audit de recrutement par les institutions représentatives du personnel (IRP). Cette démarche de diagnostic et de contrôle est réalisée bi-annuellement et répond à plusieurs objectifs : assurer la transparence de toutes les étapes de recrutements, lever certains tabous et garantir un « *niveau de confiance dans le processus de recrutement* ». Elle permet également de « *rectifier le tir* » en cas de recrutement « discriminatoire » du fait de prestataires extérieurs (agences d'intérim). Concrètement, les IRP choisissent 2 postes sur l'ensemble des recrutements effectués dans l'entreprise au cours des 6 derniers mois. Une fois ce choix effectué, ils reçoivent l'ensemble des CV et doivent se mettre « *dans la peau d'un recruteur* ». Un bilan est fait sur toutes les étapes du recrutement, avec l'aide de l'équipe RH et du responsable de recrutement. Un compte-rendu de l'audit est présenté au comité d'entreprise. Pour nos interlocuteurs, ces audits ont permis de renforcer la confiance des IRP en la politique de recrutement de l'entreprise. Cette mesure est jugée particulièrement novatrice et intéressante par le représentant syndical.

**L'entreprise 142 a concentré presque la moitié de ses actions en matière d'égalité professionnelle sur le domaine « embauche » (6 actions contre 2.4 en moyenne pour l'ensemble des accords de notre échantillon). Cela peut sembler pertinent car le diagnostic avait mis en avant un fort déséquilibre au niveau de la répartition des emplois. Cependant la majorité des actions associées au domaine « embauche » sont de type « information-sensibilisation » (contre 24% en moyenne pour l'ensemble des accords analysés) et aucune action de type « offre » n'a été mise en place, alors même que ce type d'action apparaît comme le plus pertinent et est principalement développé dans le domaine « embauche ».**

#### EN MATIERE DE REMUNERATION EFFECTIVE

Dans ce domaine, l'entreprise a pris 3 actions (contre 1.8 en moyenne pour l'ensemble des accords de notre échantillon):

- 2 actions de type « information-sensibilisation » (sensibilisation des managers et note d'information à destination des salariés)
- 1 action de type « formalisation » (action visant à identifier les écarts de rémunération et y remédier le cas échéant (analyse au cas par cas)).

Suite à des remontés de témoignages (par exemple un manager souhaitant supprimer l'intéressement pour une salariée en congé maternité), les signataires ont choisi de faire de la sensibilisation des managers et des salariés un axe prioritaire : « *Rappeler les règles de bon sens qui sont parfois, malheureusement, oubliées* », « *Il existe encore aujourd'hui des différences de traitement entre un salarié homme, en arrêt maladie après s'être cassé la jambe à un match de football et une salariée femme en arrêt maternité !* ».

La mesure la plus pertinente est certainement celle visant à supprimer les écarts de salaires constatés. Cependant, cette mesure ne s'applique qu'au cas par cas dans l'entreprise et si la direction n'en a pas fait état durant notre entretien, le délégué syndical interrogé nous confirme que cette mesure est bien effective.

**De nouveau, le nombre d'actions dans ce domaine est supérieur à la moyenne mais il s'agit principalement d'actions de type « information-sensibilisation ». En cela, l'entreprise 142 se distingue de notre échantillon. En effet, les actions associées au domaine « rémunération effective » sont dans notre panel principalement des actions de type « offre » alors que très peu d'actions de type « information- sensibilisation » sont mises en place.**

## EN MATIERE D'ARTICULATION DES TEMPS

Les signataires ont souhaité prioritairement mieux prendre en compte la parentalité au travers de 4 actions (contre 2.9 en moyenne pour l'ensemble des accords de notre échantillon) :

- 1 action de type « incitation » visant à accompagner les salariés (entretiens au départ et avant le retour d'un congé familial),
- 1 action de type « formalisation » concernant les changements d'organisation du travail (demandes de temps partiel étudiées au cas par cas),
- 2 actions de type « offre » créant de nouveaux droits pour les salariés (possibilité de poser une demi-journée au lieu d'un jour si enfant malade ; meilleure prise en charge de la rémunération pendant le congé paternité).

Là encore, le choix des mesures a été orienté par « *des remontées du terrain* ». L'accent est mis sur la non-discrimination d'un ou d'une salarié(e) en congé familial qui ne pourrait en aucun cas être pénalisé(e) par son absence. Ainsi, des entretiens de départ et de retour de congés familiaux ont été mis systématiquement en place (congé maternité et congé parental). Les discussions autour de ce thème ont surtout porté sur la fixation de la date de l'entretien de retour du congé familial, certains interlocuteurs ne « *trouvant pas normal que le manager appelle la personne pendant son congé maternité pour fixer une date de rendez-vous* ». Pour le délégué syndical interrogé, ces entretiens ont plutôt contribué à diminuer le stress subi par les salariés en cas d'absence liée à un congé familial. Les discussions ont permis de formaliser les entretiens afin de répondre à toutes les craintes : « *Une solution a été trouvée grâce au dialogue* », « *Tout est automatisé, dès que l'équipe des ressources humaines a connaissance d'un départ, tout est organisé, les dates sont fixées avant le départ. Ça fait partie d'un processus* ».

Partant du constat que des jeunes pères ne prenaient pas leurs jours de congé paternité, une action permettant le maintien de la rémunération de base pour les salariés en congé paternité a été mise en place, bien que de l'avis de tous ce ne soit pas le seul frein à la prise de ces jours. La direction constate, dans les rapports de situation comparée successifs, que le bilan de cette action est positif au sens où le nombre de jours de congé paternité effectivement pris augmente, même si l'évolution sociétale explique de l'avis commun une partie de la progression constatée. Il en est de même pour l'action concernant le congé enfant malade.

**Dans ce domaine aussi, le nombre d'actions prévues par l'entreprise 142 est supérieur à la moyenne. Notons que l'entreprise 142 en optant pour des actions de type « offre » présente un comportement conforme à celui observé dans notre panel.**

**Au final, force est de constater que l'entreprise 142 a développé une politique en faveur de l'égalité originale : 39% d'actions de type « information-sensibilisation » (versus 14% en moyenne dans notre panel) et seulement 15% de type « offre » (versus 44% en moyenne dans notre panel). Les actions mises en œuvre sont peu ou pas ciblées sur une catégorie de salariés en particulier (alors qu'elles le sont majoritairement dans notre panel, pour 56.6% des actions mises en œuvre), l'entreprise 142 souhaitant conserver une politique transversale et à destination de l'ensemble des salariés. Si notre analyse était restreinte à ces deux caractéristiques, la pertinence de l'accord produit par l'entreprise 142 aurait pu être considéré comme faible.**

**La force de cet accord réside dans l'adéquation entre le diagnostic établi et les domaines et actions choisis, ainsi que dans les efforts déployés par l'entreprise 142 pour associer à chaque action des objectifs et des indicateurs de suivi cohérents.**

Domaines d'action	Objectif	Actions	Indicateurs chiffrés
<b>Embauche</b>	Développement de la mixité des métiers	Favoriser la découverte des métiers par l'organisation de visites d'entreprises ou participation à des forums	Nombre de visites et/ou d'interventions : au moins 6 par an
		Adaptation des postes industriels et logistiques	Nombre d'actions d'amélioration de l'ergonomie des postes
		Neutralité des offres d'emploi en interne et en externe	Affichage + site Internet + partenaires extérieurs avec 100% des offres neutres en matière de sexe
		Egalité de traitement des candidatures	
		Audit de la procédure de recrutement sur des postes par la Commission Egalité	Nombre d'audits réalisés : au moins 2 par an Compte rendu d'audits
		Sensibilisation à la mixité des recrutements : création d'un support à destination des managers	1 support créé
<b>Rémunération effective</b>	Gestion non discriminatoire des rémunérations	Sensibilisation des managers	1 note à diffuser
		Note d'information à destination des salariés	1 support créé Nombre de salariés informés
		Analyse au cas par cas, selon les demandes des salariés	Nombre de salariés ayant fait une demande d'analyse Nombre d'analyses effectuées Objectif : 100% des demandes analysées
<b>Articulation des temps</b>	Développement de la parentalité et amélioration de la conciliation vie professionnelle et familiale	Accompagner les absences pour congé maternité ou parental : entretiens de départ et de retour	Nombre de congés maternité et parental dans l'entreprise Nombre d'entretiens réalisés Objectif : 100 des entretiens réalisés
		Congé enfant malade	Nombre de congés pris et selon quelle répartition homme femmes
		Favoriser le congé paternité avec le maintien de la rémunération au-delà de la prise en charge sécurité sociale	Nombre de congés pris Nombre de jours de congés théoriques Objectif : 100% des congés paternité ont bénéficié d'un maintien

# Mise en œuvre, perceptions et renégociation

---

## Suivi et Bilan

---

Comme la majorité des accords, l'accord de l'entreprise 142 prévoit un suivi via le rapport de situation comparée (RSC) ainsi qu'un suivi spécifique via une commission égalité professionnelle. Nos interlocuteurs nous confirment qu'un suivi régulier de l'accord a été effectué afin de déterminer l'état d'avancement de l'accord et de s'assurer que les actions définies étaient effectivement mises en œuvre. Certaines actions sont par ailleurs automatisées, comme par exemple les entretiens réalisés avant et après les congés familiaux.

Le bilan a été fait sur l'ensemble des actions en 2014 sur la base des comptes rendus des réunions de la commission égalité et du RSC. Il est difficile de retracer un bilan chiffré de l'accord. Nos interlocuteurs nous assurent que tous les engagements ont été respectés et que le bilan (présenté aux OS lors de la renégociation de l'accord) est globalement très positif. Ce bilan aurait aussi permis de mesurer la pertinence des mesures choisies en 2011 et de « *laisser tomber certaines actions s'il n'y avait pas ou plus d'intérêt* ».

## Perception et vécu

---

Au fil des accords Egalité signés dans l'entreprise 142, le traitement du thème égalité a évolué et nos interlocuteurs identifient encore des marges d'actions. Pourtant, pour eux, l'égalité professionnelle est essentiellement un enjeu sociétal. Les accords collectifs peuvent évidemment contribuer à l'amélioration des situations mais de manière marginale : « *La société évolue, l'accord y contribue, mais de manière limitée* ». Notre interlocuteur de la direction donne alors comme exemple la question de la mixité des métiers et souligne que, malgré des efforts de communication, certains métiers restent entièrement masculins car il n'y a aucune candidate. « *La société évolue mais il persiste des stéréotypes* ». Ces perceptions ne sont pas réfutées par les observations faites sur l'évolution de la répartition hommes-femmes au cours du temps (cf situation de l'entreprise).

## Et maintenant ? L'accord 2014....

---

Un nouvel accord a été négocié et signé en octobre 2014 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Ce texte prend en compte non seulement les nouvelles attentes des négociateurs mais aussi les nouvelles obligations légales de 2012 (4 domaines d'action obligatoires, domaine « rémunération effective » obligatoire).

Les mesures de l'accord de 2011 ont été reconduites, le bilan étant apparu comme plutôt positif.

L'accord de 2014 étend certaines actions déjà existantes et intègre de nouvelles actions :

- Domaine « embauche » : l'action concernant la mise en place d'un audit de recrutement par la commission égalité et la formalisation de la procédure d'audit est approfondie au sens où le degré de formalisation du processus est plus élevé. En effet, le nouveau texte prévoit que l'audit doit porter sur l'application des 21 critères de discrimination définis par l'Union Européenne ;
- Domaine « rémunération effective » : l'action visant à identifier les écarts de rémunération

via une analyse au cas par cas est étendue de manière systématique aux salariés de retour dans l'entreprise après un congé familial ;

- Domaine « articulation des temps » : une action supplémentaire de type « information-sensibilisation » est introduite. L'élaboration et la diffusion d'un guide de la parentalité est désormais prévu.

Conformément aux obligations légales, l'entreprise 142 retient un 4<sup>ème</sup> domaine d'actions : « qualifications ».

- L'entreprise 142 ne développe dans ce domaine « qualifications » qu'une action, action de type « offre ». Il s'agit de développer des opportunités de formation pour les salariés de retour dans l'entreprise après une absence de plus d'un an. Cette action vise à améliorer le « *processus de réintégration* » dans l'entreprise. Cependant, cette action ne présente que peu de modalités concrètes ; l'objectif de progression n'est pas chiffré et l'indicateur de suivi peut apparaître comme faiblement cohérent (« *nombre de formation dont ont bénéficié les personnes concernées* »).

Nous pouvons relever ici que la dernière négociation n'a pas été porteuse de beaucoup d'actions novatrices. En 2007, l'entreprise 142 a formalisé, dans son premier accord, ses pratiques développées alors spontanément et depuis, le taux d'actions reconduites augmente au fil des différents accords « *Il ne fallait pas enlever de mesures* » pour le délégué syndical interrogé mais plutôt se concentrer sur l'amélioration des mesures existantes. L'amélioration devrait essentiellement porter, selon lui, sur les indicateurs : « *Il faut trouver les bons indicateurs* ».

Si l'entreprise 142 s'est bien conformée à la loi en optant pour un domaine d'actions supplémentaire, force est de constater que le nombre d'actions dans ce domaine est très faible et que l'action est elle-même peu détaillée.

De surcroît, l'entreprise 142 ne signale pas de pratiques en faveur de l'égalité professionnelle qui ne seraient pas inscrites dans les différents accords.

Ainsi, il est possible de s'interroger quant à l'ampleur réel du processus d'innovation porté par un processus de négociation administrée.

## Conclusion de la partie 2

---

L'objet de cette partie de notre étude était de mieux appréhender le processus qui a conduit à l'élaboration d'un accord sur le thème de l'égalité et d'explorer les différentes motivations des acteurs, notamment dans le choix des domaines et des actions.

L'entreprise 142 faisait partie de notre sous-échantillon dont les accords ont été jugés particulièrement pertinents.

L'ensemble des entretiens réalisés nous a permis de confirmer certaines de nos conclusions sur l'étude des accords et plans de l'ensemble du panel. Par exemple, le fait de baser l'accord sur un diagnostic ou le fait de concentrer ses efforts sur un nombre limité de domaines où sont déclinées plusieurs actions concourant à un même but le renforce. Nos interlocuteurs sont par ailleurs unanimes quant à l'importance de traiter du domaine « rémunération effective ».

Nous retrouvons aussi, avec l'entreprise 142, une parfaite illustration de l'importance de la méthodologie soulignée dans la première partie. La qualité d'un texte tient à la bonne appréhension de la distinction entre objectif global, action et indicateurs chiffrés. L'entreprise 142 présente des objectifs de progression non chiffrés mais des actions claires avec objectifs chiffrés et des indicateurs de suivi. Notons cependant, que l'entreprise 142 ne budgétise pas les différentes actions proposées, comme la plupart des entreprises de notre échantillon. L'importance de l'existence d'une commission spécifique (ici la commission égalité) est mise en avant.

Pourtant, nos hypothèses quant au fait que des actions de type « offre » plus que tout autre type d'action étaient novatrices et porteuses ne trouvent pas ici écho. L'entreprise 142 a dans l'ensemble préféré des actions de type « information –sensibilisation » ou des actions de type « formalisation ». De plus, c'est une action de formalisation, le contrôle du recrutement par la commission égalité, qui s'est avérée la plus novatrice. Par ailleurs, alors que nous avons établi que des actions ciblées pouvaient augmenter la pertinence de l'accord, force est de constater que l'entreprise 142 n'a pas utilisé ce type de politique, qu'elle juge non-transversale et potentiellement discriminatoire.

L'étude de l'entreprise 142 nous a de plus apporté des éléments de connaissance nouveaux, dont nous avons seulement l'intuition par la seule étude des textes. Il s'agit de l'importance de l'ancrage de cette négociation dans les pratiques de l'entreprise et son dialogue social. Le fait que la négociation s'inscrive dans un processus long permettrait d'améliorer la qualité des accords ; que ce processus long proviennent d'une culture de négociation sur cette thématique ou de la prise de temps pour négocier un accord particulier qui permettrait entre autre que le diagnostic fait soit entièrement partagé.

La troisième partie de notre étude nous permettra d'approfondir notre compréhension du processus de négociation sur le thème de l'égalité professionnelle afin d'analyser les freins qui ont pesé sur l'action des partenaires sociaux dans cette négociation administrée.

## Partie 3

# Point de vue des partenaires sociaux sur la question de l'égalité professionnelle

## Introduction de la partie 3

---

Cette partie présente une analyse transversale des entretiens conduits auprès des partenaires sociaux pour recueillir leurs points de vue sur la négociation sur l'égalité professionnelle telle qu'elle se présente après les évolutions législatives intervenues depuis 2010.

Après avoir rappelé les objectifs de l'enquête et exposé la méthodologie utilisée, nous présenterons dans un premier temps la position des partenaires sociaux sur la thématique de l'égalité professionnelle. Il sera ensuite rendu compte de manière plus précise de leur appréciation de la négociation sur l'égalité professionnelle après les réformes récentes. Nous présenterons ensuite leur perception des freins qui entravent la négociation et la mise en œuvre des textes et des leviers qui permettraient des avancées en la matière. Nous formulerons enfin les premiers enseignements qu'il est possible de tirer de cette enquête.

## Objectifs et méthodologie de l'enquête

---

### Objectifs

---

Les objectifs de l'enquête étaient de mieux appréhender la position des partenaires sociaux sur la négociation sur l'égalité professionnelle, d'identifier les freins qui ont pesé sur cette négociation et de détecter les éléments qui l'ont facilitée.

La finalité était de dégager des pistes d'actions concrètes ainsi que les moyens à mobiliser ou les besoins d'appui afin de trouver des biais d'amélioration tant de la qualité des accords et plans, que de leur taux de couverture.

### Démarche

---

L'enquête a été menée, auprès des responsables en charge du dossier de l'égalité professionnelle des 5 organisations syndicales de salariées représentatives (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC) et de 2 organisations professionnelles d'employeurs (MEDEF et CGPME) à leur échelon national et local.

Le travail d'enquête a démarré dès août 2014, un entretien ayant été fixé avant l'été 2014 lors de la prise de contact exploratoire. L'essentiel des entretiens n'a été conduit qu'à partir du mois d'octobre 2014, après l'analyse des accords et des plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle déposés à la DIRECCTE Alsace qui a fait l'objet d'un rapport intermédiaire remis en novembre 2014. Les derniers entretiens ont eu lieu après la mi-mars 2015, bien après ce qui était prévu dans notre plan de travail initial pour des raisons que nous explicitons ci-après.

Les contacts avec les organisations syndicales de salariés qui siègent au conseil d'administration de l'Institut du travail (CFDT, CGT et CGT-FO) ont été facilités par le fait que nous connaissions les interlocuteurs en charge du dossier de l'égalité professionnelle. Les seuls problèmes que nous avons rencontrés dans un petit nombre de cas ont été liés à des questions d'agenda chargé vu le niveau de responsabilité des personnes concernées.

Pour les autres organisations syndicales de salariés, nous avons pu rencontrer au niveau régional les représentants des organisations participant au comité de suivi de la recherche, qui nous ont donné les noms des personnes à contacter au niveau national.

Pour les entretiens avec les organisations professionnelles patronales au niveau régional, nous avons saisi les opportunités offertes par la présence des personnes concernées lors d'une journée d'information et d'échanges organisée par l'Institut du travail. En ce qui concerne les entretiens avec les OP au niveau national, nous avons recherché par nous-mêmes les interlocuteurs en charge de la problématique de l'égalité professionnelle.

Dans l'ensemble, la prise de contact avec les interlocuteurs pressentis a été relativement aisée, nos demandes ont été bien reçues, et l'acceptation du principe d'un rendez-vous a été quasi immédiate.

La plupart des personnes contactées ont été très réceptives à nos demandes et ont manifesté un intérêt marqué pour notre démarche. Cependant, dans quelques cas, un certain nombre de relances téléphoniques et d'e-mails ont été nécessaires pour obtenir un rendez-vous.

Au final, deux demandes d'entretien n'ont pas abouti malgré des relances nombreuses, et nous avons dû nous résoudre à abandonner l'idée de réaliser des entretiens avec les représentants de la CFE-CGC et de la CGPME au niveau national. Nous avons pu néanmoins bénéficier des informations recueillies auprès des représentants de ces organisations au niveau local, et nous les avons complétées en consultant leur site web et en faisant des recherches sur internet.

## Les entretiens

---

Les entretiens, semi-directifs, ont été réalisés auprès des représentants des organisations syndicales et patronales en charge de l'égalité professionnelle à partir d'un même guide d'entretien.

Nous avons procédé à 8 entretiens auprès des organisations syndicales et patronales au niveau régional et 5 entretiens au niveau national. Deux entretiens distincts ont été effectués pour une des OS avec des interlocuteurs qui avaient des compétences complémentaires sur la thématique. Au total, 13 entretiens ont été réalisés. La majorité des entretiens ont donc été réalisés avec un représentant de l'organisation sollicitée. Pour deux syndicats de salariés, plusieurs interlocuteurs ont participé à l'entretien.

Les entretiens ont été menés individuellement à l'exception d'un seul réalisé en binôme. La plupart des entretiens ont été réalisés en face-à-face au siège des organisations des personnes concernées. Seuls 3 entretiens ont été conduits par téléphone. La retranscription des entretiens a été réordonnée selon la présentation du guide d'entretien (cf annexe 4) et complétée par l'exploitation de différents documents qui nous ont été remis par nos interlocuteurs (argumentaires, guides pratiques et méthodologiques, journaux, lettres, notes, études...).

# Dynamique de la question de l'égalité professionnelle et place des femmes dans les organisations

---

Les entretiens que nous avons menés permettent de souligner à la fois les traits communs qui se dégagent quant à la perception de l'égalité professionnelle dans les organisations syndicales de salariés et dans les organisations patronales, mais aussi les divergences d'appréciation sur les ambitions affichées sur cette thématique. Ils soulèvent également la question de la situation des femmes dans les syndicats, de leur place dans les structures et celle de leur accès aux postes de responsabilité.

Nos interlocuteurs estiment dans l'ensemble que l'égalité professionnelle constitue une thématique importante pour leur organisation. Elle représente même un axe prioritaire de leur action, pour certaines d'entre elles « *un cheval de bataille* ».

## L'égalité professionnelle : une préoccupation ancienne

---

**Les organisations syndicales de salariés** déclarent que ce sujet constitue pour elles une préoccupation ancienne, qui a été intégrée dans leurs axes revendicatifs dès le début des années 80. Elles insistent néanmoins sur le fait que cette question est portée beaucoup plus fortement depuis le début des années 2000. Cette évolution est en premier lieu concomitante à l'augmentation de la part des femmes parmi les syndiqués qui tend à se rapprocher de leur présence dans la population active, même si elle reste encore largement en-deçà. Elle tient aussi aux transformations sociétales et s'inscrit globalement dans une perspective « *de justice sociale* », « *de lutte contre les discriminations* », « *d'équité hommes-femmes* », de « *cohésion sociale* » ou de « *qualité de vie au travail* ». Elle résulte enfin et pour l'essentiel des évolutions législatives qui ont insufflé depuis la loi Génisson du 9 mai 2001 une dynamique en matière d'égalité professionnelle en créant une obligation de négocier sur ce thème au niveau de l'entreprise et de la branche.

La position des organisations syndicales au plan local est bien évidemment en rapport avec celle de leurs confédérations respectives et il n'y a pas de divergences d'appréciation quant à l'importance de la question de l'égalité professionnelle.

Cette thématique semble en revanche moins portée par les structures (fédérations, unions régionales et départementales, syndicats). Il apparaît en effet que plus on se rapproche du terrain, moins cette thématique est portée : « *pour les syndicats et les sections, ce n'est pas une priorité* ».

Cette situation pourrait être liée à une moindre présence des femmes dans ces instances, à des différences d'engagement entre les femmes et les hommes ainsi qu'à la priorité accordée aux questions d'emploi et de salaires.

Fait important, les organisations syndicales relèvent la difficulté à avoir des retours du terrain sur les accords égalité et l'absence de visibilité sur les modalités et le contenu des négociations : « *Il n'y a pas de visibilité autre que celle que l'on veut bien nous donner* ». Face à cet obstacle, différentes actions sont en train d'être mises en œuvre pour constituer un répertoire des accords relatifs à l'égalité professionnelle en demandant aux structures de les faire remonter aux niveaux local et confédéral.

**Pour les organisations patronales**, la question de l'égalité professionnelle a longtemps été considérée comme une contrainte ou « *comme un sujet qui ne regardait pas l'entreprise* ».

La situation a sensiblement évolué depuis une dizaine d'années et désormais les organisations patronales portent la même appréciation d'ensemble sur l'importance de l'égalité professionnelle que les organisations syndicales : « *l'égalité professionnelle fait partie des valeurs que nous portons et l'élan donné par la création des Clubs de l'Entrepreneuriat au Féminin le démontre* ». L'élection d'une femme à la tête d'une organisation patronale a évidemment contribué à renforcer l'intérêt pour la question de la diversité qui est associée à l'égalité. Par ailleurs, cette préoccupation leur est aussi imposée par l'existence de la loi Copé Zimmermann qui prévoit que les conseils d'administration des entreprises moyennes ou grandes soient composés « *en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes* ».

## Des instances dédiées à la l'égalité professionnelle

---

La volonté de mieux intégrer ce thème se traduit par l'existence d'instances spécifiques dédiées à la prise en charge de la question de l'égalité professionnelle dont les intitulés varient selon les organisations : « *Secteur égalité professionnelle* », « *Commission confédérale Femmes-Mixité* », « *Commission confédérale Femmes, Mixité, Égalité professionnelle et Qualité de vie* », « *Réseau Equilibre* », « *Clubs de l'Entrepreneuriat au Féminin* », « *Commission Égalité et parité* ». Ce sont, selon le cas, des instances élues ou des groupes de réflexion ou d'action qui ont par ailleurs des déclinaisons au niveau local.

## Des outils de communication et d'aide à la négociation

---

La préoccupation de l'égalité professionnelle se traduit également par l'existence d'outils de communication de grande qualité. Toutes les organisations syndicales ont fait de gros efforts en la matière et ont élaboré au fil du temps des lettres d'information, des brochures, des affiches, des argumentaires et des guides qui sont diffusés sur support papier et accessible via les sites internet des organisations syndicales. Il y a également des circulaires et des communiqués. Ils constituent autant de moyens permettant de diffuser l'information, d'accroître la sensibilisation à l'égalité professionnelle et de soutenir les négociateurs.

Les organisations patronales disposent, au même titre que les organisations syndicales, de toute une série d'outils, de guides et de propositions. Elles mettent également en place des enquêtes afin de déceler le ressenti des dirigeants d'entreprise sur cette problématique et la réalité de l'égalité professionnelle sur le terrain.

Elles participent aussi aux Trophées de l'Égalité Femme-Homme qui récompensent les actions ou projets d'action en faveur de l'égalité professionnelle.

## La place des femmes au sein des organisations syndicales

---

Malgré les avancées incontestables réalisées dans l'intégration de la thématique de l'égalité professionnelle dans les préoccupations des organisations syndicales et patronales, il existe encore des freins qui limitent la prise en charge de cette problématique au sein des organisations. Parmi ceux-ci, on peut relever les stéréotypes sur la question du genre au travail, le manque de volontarisme et la faiblesse de l'investissement tant des dirigeants d'entreprise que des responsables syndicaux sur le terrain. Le contexte de crise et la priorité accordée aux questions d'emploi et de pouvoir d'achat contribuent à donner un caractère parfois annexe à cette thématique.

Cependant, la faiblesse relative de la place des femmes dans les organisations et la difficulté que rencontrent les militantes pour accéder aux postes à responsabilité constituent une autre piste d'explication. Ce sujet a été abordé de manière spontanée par l'ensemble de nos interlocuteurs et fait désormais l'objet d'une réflexion approfondie dans l'ensemble des organisations. La situation

évolue, bien que lentement, et il y a un écart important entre le niveau confédéral et les niveaux fédéral et régional.

Au niveau confédéral, les approches diffèrent selon les organisations syndicales mais les différentes actions qui ont été mises en œuvre ont permis une féminisation marquée des instances dirigeantes. Certaines organisations syndicales ont imposé la mixité puis la parité dans les structures de l'organisation par l'instauration de quotas. C'est par exemple le cas de la CFDT qui, depuis le début des années 80, avait décidé qu'il fallait qu'il y ait nécessairement un tiers d'hommes au niveau de la Commission exécutive. Il y a parité depuis le dernier congrès de juin 2014. La CGT a, quant à elle, engagé, à la fin des années 90, des actions extrêmement fortes avec une charte pour l'égalité et une obligation de parité dans toutes leurs instances confédérales, aussi bien au niveau de la Commission exécutive qu'à celui de la Convention collective nationale (CCN).

Si d'autres organisations ne sont pas favorables à ce type de mesures, elles ont toutes engagé une réflexion sur la question et ne sont plus très éloignées de l'idée qu'il faut des actions volontaristes pour permettre l'accès des femmes aux postes à responsabilité à tous les niveaux de l'organisation. Elles favorisent dans l'ensemble l'intégration des femmes au plus haut niveau des instances confédérales et sont attentives au fait de renforcer leur présence dans les différentes assemblées consultatives.

Au niveau des structures et de l'interprofessionnel, le constat d'une faible présence des femmes dans les instances dirigeantes peut être fait. Quel que soit le syndicat, très peu de femmes sont secrétaires générales de fédérations et leur présence à la tête des unions régionales et départementales est très limitée.

**Au niveau des organisations professionnelles patronales**, si la présence des femmes est faible dans les instances dirigeantes, elle ne fait que refléter la part des femmes parmi les dirigeants d'entreprise. Elle varie cependant en fonction de la taille de l'entreprise, ce qui permet de comprendre pourquoi il existe une part plus importante de femmes qui représentent les PME.

Parmi les éléments qui facilitent le renforcement de la place des femmes dans les organisations syndicales, les facteurs les plus souvent cités sont les suivants :

- L'engagement actif des directions syndicales au plus haut niveau.
- L'engagement des femmes elles-mêmes : l'engagement féminin contribue à faire progresser la sensibilisation à l'égalité professionnelle et peut conduire à avoir aussi plus de femmes négociateurs.
- La présence de structures dédiées aux femmes. Les Commissions « femmes » (les collectifs) sont des instances qui ont au cœur de leurs préoccupations les questions d'égalité professionnelle et de mixité. Si elles comprennent le plus souvent une très forte majorité de femmes, elles intègrent aussi des hommes et favorisent les actions, les discussions et le partage des connaissances.
- L'intégration de la question de l'égalité professionnelle dans tous les programmes de formation.
- Un droit syndical puissant : les décharges syndicales facilitent l'investissement des militant(e)s et favorisent la prise de responsabilité des femmes.
- Les obligations légales et notamment l'obligation de parité dans une série d'instances conduisent nécessairement les organisations à favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilité.
- Les initiatives des pouvoirs publics telles que la convention « *Territoires d'excellence pour l'égalité professionnelle* » signée fin 2012 entre le Ministère des Droits des femmes et neuf régions contribuent également à faire progresser la question de l'égalité professionnelle au sein des organisations.

En parallèle, les organisations syndicales ont également identifié les obstacles qui limiteraient l'accès de femmes aux postes à responsabilité :

- La persistance des stéréotypes de genre et le poids des préjugés
- La résistance des hommes : « *Si on fait entrer une femme, cela veut dire nécessairement qu'un homme sort* ».
- L'engagement sans limite : « *le stress des syndicalistes* ».
- Les traditions d'implantation.
- Le mode de fonctionnement interne des structures : le cumul des mandats et les questions d'horaires de réunions sont autant d'éléments qui peuvent être rédhitoires pour la montée en responsabilité des femmes.

## Regards sur la négociation « administrée »

---

### Le cadre légal en question

---

#### INTERET DU RENFORCEMENT DE L'OBLIGATION DE NEGOCIER

Face aux inégalités persistantes entre les femmes et les hommes, l'ensemble des partenaires sociaux reconnaît l'intérêt et la nécessité de négocier sur le thème de l'égalité professionnelle.

Mais il existe un clivage fort sur l'appréciation du renforcement des obligations de négocier sur cette thématique entre les organisations syndicales de salariés et les organisations patronales.

En effet, alors que les premières étaient favorables au renforcement des obligations issues de la loi portant réforme des retraites de 2010 et en ont été à l'initiative, les secondes déplorent ce renforcement et plus encore l'obligation de produire un texte sous peine de pénalité financière.

Les différentes organisations syndicales de salariés soulignent que l'obligation de négocier a permis de renouveler et de dynamiser le dialogue social autour de la question de l'égalité : « *La loi permet de remettre le sujet au cœur des préoccupations* ». Elles se félicitent de la progression continue du nombre d'entreprises couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Cette progression constante serait révélatrice de l'efficacité du dispositif contraignant. Les organisations syndicales de salariés apprécient enfin le fait que l'injonction de négocier impose un cadrage et une échéance. Cependant, plusieurs d'entre elles s'interrogent sur l'impact de ces contraintes sur la qualité de l'accord. « *Il y a beaucoup d'accords qui sont creux, qui ont été fait à la va-vite pour se conformer à la loi* ».

A l'inverse, les organisations patronales estiment que le faible taux de couverture par un accord ou un plan d'action reflète une inefficacité du dispositif pour lequel la contrainte est trop forte. D'ailleurs, de manière générale, les organisations patronales sont défavorables aux obligations et aux contraintes. Elles privilégient de ce fait les démarches volontaristes et « *veulent inciter positivement les entreprises à s'engager en faveur de l'égalité professionnelle* ». L'objectif est de sensibiliser et convaincre les chefs d'entreprise de l'intérêt de s'engager en faveur de l'égalité professionnelle, en dehors même de la contrainte posée par l'obligation légale. Pour ce faire, elles mettent en exergue la « *valeur ajoutée* » engendrée par l'égalité professionnelle et insistent sur les bénéfices que les entreprises peuvent tirer en s'engageant dans cette voie. Parmi les éléments figurant dans leur argumentaire, les éléments les plus souvent cités sont :

- Un bénéfice économique : l'égalité professionnelle constitue un facteur de développement

- économique, de profit et de compétitivité
- Une contribution au dialogue social
- Des investissements susceptibles d'être soutenus financièrement par les pouvoirs publics
- Une valorisation de l'image de l'entreprise

## INTERET DES SANCTIONS

L'ensemble des organisations syndicales de salariés estime que l'efficacité de l'obligation de négocier réside principalement dans l'instauration de sanctions, mises en demeure et pénalités financières, qui mobiliseraient les entreprises sur le thème de l'égalité et les inciteraient à agir : « *S'il n'y a pas de sanction, il ne se passe rien* ». Cependant, le dispositif de sanctions tel que prévu par la loi et effectivement appliqué peut s'avérer insuffisant.

Tout d'abord, la loi prévoit que les entreprises non couvertes par un texte sont sanctionnées via une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale de l'entreprise. L'ensemble des organisations syndicales de salariés souhaiterait un renforcement des sanctions et préconisent une augmentation du montant de la pénalité. Certaines relèvent cependant les disparités des situations liées notamment à la taille de l'entreprise. Une pénalité financière fixée par exemple à 1% de la masse salariale de l'entreprise pourrait n'avoir aucun effet sur le comportement des grandes entreprises car demeurant inférieure au coût engendré par la négociation d'un accord. Une réflexion doit donc être engagée à la fois sur le montant et sur la nature de la pénalité financière : il pourrait s'agir d'une modulation du taux de pénalité selon la taille de l'entreprise ou tout simplement d'une pénalité prenant la forme d'une suppression d'avantages fiscaux ou d'aides sociales accordées aux entreprises.

A contrario, les organisations patronales soulignent l'inefficacité d'un dispositif de sanctions qui pénalise les entreprises récalcitrantes. Un dispositif de subventions des entreprises respectant leurs obligations de négocier et aboutissant à la conclusion d'un accord serait plus incitatif et plus « *pédagogique* ». Par contre, elles apprécient la pratique des mises en demeure de la DIRECCTE car cela permet aux entreprises d'avoir un délai supplémentaire pour régulariser leur situation avant une éventuelle sanction.

Ensuite, des interrogations demeurent sur la fréquence et la qualité du contrôle effectué par les corps de contrôle. L'efficacité d'un dispositif de sanctions réside non seulement dans la pénalité mais aussi dans l'efficacité du contrôle. L'ensemble des organisations syndicales de salariés regrette spécifiquement que le nombre d'inspecteurs du travail soit insuffisant et souligne la nécessité de renforcer les moyens de contrôle des DIRECCTE. Un contrôle renforcé permettrait de consolider le dispositif et d'accroître le nombre d'entreprises couvertes puisque la pratique montre qu'une majorité d'entreprises mises en demeure ou pénalisées régularisent leur situation en quelques mois. Par ailleurs, le contrôle porte sur l'existence d'un texte, accord ou plan d'actions, et sa conformité au cadre légal (nombre minimum de domaines obligatoire, traitement du domaine « rémunération effective », existence d'objectifs de progression et d'indicateurs de suivi chiffrés) mais ne porte ni sur la pertinence du contenu (en rapport avec les problèmes identifiés via le rapport de situation comparée), ni sur la mise en œuvre du texte. Certaines organisations syndicales de salariés souhaiteraient donc que le contrôle soit étendu afin d'instaurer une réelle obligation de résultat, bien qu'elles soient conscientes que cela pose un problème de moyens : « *Les entreprises devraient être systématiquement épinglées si les accords sont insuffisants, par exemple s'ils se bornent à des rappels de la loi ou à des vœux pieux* ». Des organisations syndicales de salariés suggèrent que les sanctions fassent l'objet de mesures de publicité via par exemple un site Internet.

A contrario, les organisations patronales préconisent de mettre fin à « *cette politique du bâton* », tout en maintenant des sanctions en cas d'abus.

## ARTICULATION DES NEGOCIATIONS

L'ensemble de nos interlocuteurs insiste sur les difficultés liées à la multiplication des champs de négociation dans l'entreprise. Egalité, Seniors, pénibilité, handicap, stress, mixité, GPEC, NAO, formation... sont autant de sujets de négociation distincts avec des échéances et des modalités différentes : « *Une entreprise ne peut pas négocier sur tout, tout le temps* ». Cette profusion de négociations impacterait, « *polluerait* », la qualité du dialogue social et la qualité des textes produits, les négociateurs n'ayant pas le temps de se consacrer pleinement à un sujet unique.

De plus, l'enchaînement des négociations laisserait un sentiment de saturation et une insatisfaction quant au résultat produit : « *Il fallait tout finir, tout faire en très peu de temps. Les accords se font alors a minima, en très peu de temps, dans le respect des textes* ». La question de la disponibilité des négociateurs pour participer aux négociations mais aussi pour acquérir les compétences ad-hoc leur permettant de « bien négocier » est clairement posée par nos interlocuteurs, surtout dans les PME.

Par ailleurs, tous nos interlocuteurs s'accordent à dire qu'il existe une hiérarchie des négociations au sein de laquelle la négociation sur l'égalité professionnelle n'est pas prioritaire, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de la branche. La négociation sur l'égalité professionnelle reste une négociation secondaire dans un contexte économique tendu.

Pour les organisations syndicales de salariés, les NAO sont prioritaires et tout particulièrement la partie négociations salariales. Les partenaires sociaux reconnaissent généralement que les objectifs des différentes négociations sont dans la réalité étroitement liés et que l'égalité professionnelle peut être une clé d'entrée dans beaucoup de négociations. Mais, si l'ambition affichée en faveur de la promotion de l'égalité professionnelle est commune à l'ensemble des organisations syndicales de salariés, les approches diffèrent sensiblement selon les organisations. Tenante d'une approche intégrée de l'égalité professionnelle, une des organisations syndicales de salariés se démarque fortement. Elle soutient une « *démarche transversale sur l'égalité professionnelle et la mixité, considérant que ce n'est pas un sujet à part* ». « *Dans tous les choix, il faut se poser la question : quel impact sur la condition de la femme dans le monde du travail et dans la société ?* ». Tout en estimant que « *ce n'est pas qu'un sujet dans les autres sujets* » et qu'il faut par conséquent préserver une négociation à part sur cette thématique, qui est le point de vue défendu par l'ensemble des autres organisations syndicales.

Pour les organisations patronales, le sujet prioritaire est celui du redémarrage de l'économie et de l'emploi. L'égalité professionnelle est une négociation parmi d'autres qui pourrait être abordée lors d'autres négociations. Elles estiment que le point-clé est « *de créer les conditions de l'engagement, c'est-à-dire lever les contraintes qu'il y a sur le sujet. C'est un millefeuille. C'est l'engagement qui est pertinent* ».

## Profils et formation des négociateurs

---

Pour les organisations syndicales de salariés, il existe peu de remontées de terrain pour établir un profil type en termes de niveau de responsabilités syndicales et de formation d'un négociateur « égalité professionnelle ». Deux caractéristiques saillantes peuvent être avancées : les négociateurs sont rarement des experts du sujet et il s'agit bien souvent d'hommes. Cette désertion féminine s'expliquerait principalement par le manque de militantes et par la réticence des militantes à accepter des responsabilités et des mandats de négociateur.

Les organisations syndicales de salariés regrettent unanimement ce fait car le sujet de l'égalité est par conséquent porté par des hommes qui sont peu mobilisés par cette thématique. « *Les négociateurs ne voient pas forcément l'existence des inégalités hommes-femmes* ». Les organisations syndicales de salariés émettent le souhait d'une délégation paritaire systématique. Selon elles, les

positions des négociateurs feraient finalement échos aux aspirations des militants et des salariés, peu sensibilisés ou motivés par le sujet.

Pour pallier le déficit de compétences des négociateurs, les organisations syndicales ont mis en place, et continuent de mettre en place au fil des réformes, de nombreux outils d'information et de formation. Site Internet, compte twitter, lettre d'information électronique sont autant d'outils distribués au niveau des confédérations et des structures locales. Les actions de type formation prennent généralement la forme de stages, de guides de négociation régulièrement actualisés ou d'institution de référents égalité nommés dans les unions départementales et les fédérations afin de venir en aide aux négociateurs.

Cependant, là encore, certaines organisations syndicales de salariés observent un faible intérêt des militants et un faible degré de participation des négociateurs aux actions d'information et de formation mises en place. Les organisations syndicales de salariés soulignent toutefois des différences dans le degré d'implication selon les filières professionnelles.

Par ailleurs, afin de renforcer et d'uniformiser les compétences des négociateurs, certaines organisations souhaiteraient que le gouvernement mette en place au niveau des branches une formation technique conjointe avec les organisations patronales.

Les organisations patronales estiment que ses négociateurs ont une capacité d'expertise plus élevée. En effet, dans les petites entreprises, le dirigeant négocie aidé d'un comptable polyvalent ou délègue la rédaction du plan à des experts externes en droit social ; les organisations patronales regrettent toutefois le recours à des compétences externes qui porte préjudice au dialogue social. Les grandes entreprises quant à elles, disposent d'un service RH qui leur permet de faire face aux contraintes légales et de prendre le temps du dialogue social. Les négociations sont prévues, organisées, planifiées et menées par des négociateurs spécifiquement formés sur ce sujet technique. Cependant, la motivation des négociateurs est aussi jugée comme faible et se limite à éviter les sanctions : *« l'objectif n'est pas de se poser la question de ce qu'il faut faire pour faire avancer le sujet, mais plutôt de ce qu'il faut faire pour ne pas prendre de risque ».*

## Élaboration des accords

---

### ACCORD OU PLAN

Les syndicats n'apportent pas d'explications claires sur le fait que l'entreprise préfère un plan à un accord, mais suggèrent plusieurs pistes :

- un de nos interlocuteurs estime que cela dépend de la taille de l'entreprise. *« Il y a eu des accords dans les grandes boîtes et plutôt des plans d'action dans les petites entreprises »*
- pour un autre, ce choix résulte d'une préparation insuffisante de l'employeur et du délégué syndical avant les négociations. *« L'employeur n'a pas su préparer un projet d'accord pour entamer les négociations, le délégué syndical demande trop car il ne connaît pas bien le sujet. Au final, les négociations n'aboutissent pas »*
- un autre enfin, met en avant le frein qu'a pu constituer la tenue parallèle d'autres négociations et notamment celle relative à la prévention de la pénibilité
- par ailleurs, nos interlocuteurs constatent que les employeurs invoquent souvent la question des délais et le risque d'une pénalité financière pour faire échouer la négociation et justifier le choix de la décision unilatérale.

## ARTICULATION AVEC L'ACCORD DE BRANCHE

Il apparaît que peu d'accords font référence à des accords de branche selon notre étude (ce qui est confirmé par le rapport du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes) alors même que nos interlocuteurs soulignent que le premier travail d'un négociateur est d'aller regarder ce qui a été négocié au niveau supérieur.

Les organisations syndicales invoquent le manque de connaissance sur l'accord de branche : les négociateurs ne connaîtraient parfois pas son existence ou ne sauraient où et comment le trouver. La référence à l'accord de branche serait plus fréquente lorsque le négociateur est lui-même partie prenante d'une équipe négociatrice de branche ou s'il est confronté à des difficultés qu'il ne saurait résoudre seul. Certaines organisations sollicitent le soutien de la DIRECCTE pour faciliter la communication sur les accords de branche.

Selon les organisations patronales, Il y a deux cas de figure :

- l'entreprise, souvent de grande taille, peut négocier sans aide extérieure et peut ainsi se positionner comme précurseur au sens où elle négociera avant même l'établissement d'un accord de branche. Elle vérifiera par la suite seulement la conformité entre les deux accords.
- l'entreprise rencontrant des difficultés par manque d'informations ou de compétences spécifiques attendra l'élaboration d'un accord de branche sur lequel elle pourra s'appuyer ; accord de branche qui pourrait cependant se révéler en inadéquation avec les attentes et les besoins de l'entreprise.

## ÉLABORATION D'UN DIAGNOSTIC

Les organisations syndicales et patronales s'accordent sur l'importance du rapport de situation comparée comme base des négociations portant sur l'égalité professionnelle, comme sur d'autres thèmes. Elles communiquent largement sur ce principe auprès de leurs adhérents. Cependant, nos interlocuteurs des organisations syndicales de salariés soulignent la difficulté à décrypter la cartographie de l'entreprise que constitue le rapport de situation comparée et à identifier les inégalités entre les genres ; le rapport de situation comparé apparaît pour eux comme souvent inexploitable car incomplet ou difficilement compréhensible. De plus, « *les données ne sont pas toujours transmises en temps et en heure, ni forcément comparables d'une année à l'autre* ». Bien qu'il existe des clefs de lecture, par exemple le site [www.ega-pro.fr](http://www.ega-pro.fr) ou l'outil élaboré par le fonds de dotation *Arborus*, elles restent, semble-t-il, trop compliquées ou peu accessibles car payantes. Les organisations syndicales de salariés notent que les négociateurs « *passés par la formation ont pris connaissance des points de vigilance* » mais cela leur semble encore très insuffisant.

Pourtant, les organisations syndicales de salariés estiment que, trop souvent, « *les entreprises choisissent les thèmes qui leur parlent le plus, mais pas forcément ceux qui devraient émerger suite à l'analyse du rapport de situation comparée* ».

## CONTENU DE L'ACCORD

### Choix des domaines et des actions

Les organisations syndicales de salariés n'ont que très peu d'informations tant sur les motivations qui ont présidé au choix des domaines d'actions, des actions et des indicateurs que sur les choix effectifs. Selon elles, le choix des domaines d'actions repose entièrement sur les personnes qui négocient. Trois domaines d'actions retiennent néanmoins tout particulièrement leur attention. Il s'agit des domaines :

- « Rémunération effective », qui permet de réduire les inégalités salariales (première source d'inégalité entre les hommes et les femmes) et les discriminations,
- « Formation professionnelle », qui concourt à l'égalité des chances
- « Articulation des temps » qui permet de réduire les inégalités générées par la vie familiale.

Une organisation syndicale propose d'instaurer un tronc commun plus important pour toutes les entreprises (par exemple deux domaines obligatoires au lieu d'un actuellement) et d'ouvrir une possibilité d'ajouter un domaine complémentaire et facultatif selon les besoins.

Concernant les actions retenues, nos interlocuteurs regrettent que les employeurs privilégient la formalisation de pratiques existantes. Ils soulignent toutefois la pertinence de quelques actions « *positives et novatrices* », concernant les entretiens ou le temps partiel.

Une organisation souligne la difficulté de négocier des actions apparentées au champ de l'organisation du travail (horaire des réunions, formation qui implique des déplacements...) car ces sujets relèvent entièrement du pouvoir décisionnel de l'employeur.

Une autre organisation attire l'attention sur le risque que des actions menées dans le domaine rémunérations puissent être dévoyées pour constituer des augmentations de salaire ou des promotions professionnelles, alors que leur objectif est de promouvoir une « *juste* » égalité professionnelle.

### **Objectifs de progression et indicateurs de suivi**

Nos interlocuteurs reconnaissent qu'il existe une vraie confusion entre les objectifs, les indicateurs et les actions : « *Domaine, action, indicateur, c'est un peu du chinois* ». Cette confusion serait accentuée par la proximité des terminologies utilisées : plan d'actions dans le rapport de situation comparée, plan unilatéral d'action et synthèse du plan d'action... Le dispositif ne serait pas intelligible car encore très compliqué malgré de nombreuses révisions. Ces remarques sont à mettre en parallèle avec les résultats mis en évidence dans la première partie de ce rapport qui montre que les négociateurs sont confrontés à de réelles difficultés méthodologiques.

De plus, les entreprises seraient réticentes à fixer des indicateurs qui les engageraient sur le chemin d'une possible obligation de résultat. « *Le risque juridique coupe les velléités. En concluant un accord a minima, les employeurs sont sûrs de ne pas s'exposer à des sanctions* ».

### **SUIVI ET BILAN DES ACCORDS... ET APRES ?**

Les organisations syndicales regrettent qu'il n'y ait pas plus de visibilité sur les accords signés et leur mise en œuvre dans les entreprises. Il semblerait d'une part que les négociateurs communiquent peu sur les accords signés, d'autre part que la mise en application des mesures soit très lente et enfin qu'il y ait peu de suivi effectif quant à la mise en œuvre des accords. Dans un contexte économique défavorable, l'égalité professionnelle ne serait pas un enjeu prioritaire.

Face à ce manque de visibilité, certaines organisations ont mis en place des systèmes de remontées d'informations : réunion annuelle avec les délégués syndicaux ou actions directes auprès des militants.

Nos interlocuteurs considèrent qu'ils n'ont pas encore le recul suffisant, ni les informations suffisantes pour déterminer si les négociations ont réellement permis de faire progresser l'égalité professionnelle et salariale dans les entreprises ; certaines organisations syndicales se montrent pessimistes quant aux avancées possibles en particulier sur la question des écarts salariaux ; « *cela va prendre des siècles* ». Les organisations patronales semblent plus mesurées : les réformes récentes auraient au moins permis de faire un état des lieux et pourraient jouer un rôle d'accélérateur.

Ils constatent unanimement une évolution des mentalités dans la société qui pourraient faire avancer les choses, en particulier dans le domaine de l'articulation des temps. Pour toutes les organisations syndicales, l'égalité professionnelle est avant tout un problème de société, au sein de

laquelle les stéréotypes sont fortement ancrés dans les mentalités. Pour eux, la solution réside avant tout dans l'éducation. A leur échelle, la parité au sein des négociateurs, une formation systématique des négociateurs sur le sujet de l'égalité professionnelle et une meilleure diffusion de l'information sur la base de cas concrets pourraient contribuer à la lutte contre les stéréotypes. Une campagne de communication montrant que l'égalité professionnelle est tout autant un facteur de justice sociale que de performance économique apparaît comme une idée pertinente.

Certaines organisations aimeraient qu'une démarche intégrée puisse voir le jour. Elle comprendrait à la fois un traitement transversal (dans toutes les négociations) et spécifique (dans une négociation dédiée) de la question de l'égalité professionnelle. En dehors de ce processus de négociation intégré et d'une volonté affirmée de renforcer le contrôle et les sanctions, les organisations s'avancent moins sur de nouvelles revendications du fait du manque de remontées d'informations tant sur les textes que sur leur bilan.

Force est alors de s'interroger sur la dynamique qui peut résulter de ces accords, d'autant que les organisations patronales rappellent que le sujet de l'égalité professionnelle ne pourra être abordé que dans un contexte économique de nouveau stabilisé. La situation actuelle défavorable ne permettrait pas aux entreprises de dialoguer et de s'engager sereinement sur des sujets qui ne concernent pas directement l'emploi.

## Conclusion de la partie 3

---

L'objectif de cette partie était de mettre en évidence le point de vue des partenaires sociaux sur la question de l'égalité professionnelle et de restituer leur appréciation sur le renforcement des obligations de négocier sur cette thématique. Il s'agissait aussi de recueillir leur avis sur les éléments qui ont entravé la négociation et ceux qui l'ont facilitée.

L'ensemble des entretiens réalisés permet de faire ressortir quelques points saillants :

- La thématique de l'égalité professionnelle est considérée comme un sujet important par toutes les organisations, qui affirment l'intérêt de négocier sur ce thème.
- Les partenaires sociaux portent un regard contrasté sur la négociation administrée, et tout particulièrement sur la question de la sanction financière, avec un point de clivage fort entre les organisations syndicales de salariés et les organisations patronales.
- Ils s'accordent au contraire pour estimer que le rapport de situation comparée constitue la base de la négociation et que sa qualité est une condition nécessaire pour aboutir à un accord pertinent.
- Parmi les éléments qui ont entravé la négociation, la complexité du dispositif et la difficulté de son appropriation ont été systématiquement relevées. Par ailleurs, les incertitudes liées au contexte économique sont souvent considérées comme autant de freins à l'action des partenaires sociaux et au déploiement des accords et plans.
- Parmi ceux qui l'ont facilitée, la qualité du diagnostic, la formation des négociateurs et l'engagement des parties prenantes apparaissent comme autant de facteurs propices aux avancées en matière d'égalité professionnelle.

# Synthèse et conclusion générale

## LES OBJECTIFS DE CETTE ETUDE :

- Analyser la manière dont sont appliquées, en Alsace, les obligations des entreprises en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes afin d'affiner notre connaissance sur :
  - o la dynamique et le résultat de l'ensemble des négociations (respect des obligations légales ; domaines et actions prioritairement retenus ; méthodologie employée par les négociateurs) ;
  - o les avancées produites par les réformes successives visant à renforcer les obligations légales.
- Comprendre les déterminants du processus de négociation au sein de l'entreprise et explorer les différentes motivations des acteurs notamment dans le choix des domaines et des actions lors de l'élaboration d'un texte.
- Comprendre la perception des différentes organisations syndicales et patronales sur la négociation en faveur de l'égalité professionnelle en explorant :
  - o la place de l'égalité professionnelle au sein des différentes organisations ;
  - o leur appréciation des réformes successives visant à renforcer les obligations légales.
- Comprendre les freins qui ont pesé sur l'action des partenaires sociaux dans la négociation et ceux qui ont empêché le déploiement d'accords ou de plans.
- Identifier les leviers qui permettraient des avancées en matière de négociation sur l'égalité professionnelle.

## NOTRE METHODOLOGIE:

- Analyse de l'ensemble des accords ou plans d'action déposés auprès de la DIRECCTE Alsace entre décembre 2010 et novembre 2013 (échantillon de 246 entreprises):
  - o Construction et exploitation d'une base de données à partir des informations disponibles dans les textes et des éléments statistiques mis à disposition par la DIRECCTE Alsace.
- Étude d'une entreprise spécifique dont l'accord présentait des singularités intéressantes :
  - o Entretiens semi-directifs réalisés auprès des représentants de la direction et d'une organisation syndicale de salariés représentative de l'entreprise.
- Étude de la perception des partenaires sociaux de la négociation en faveur de l'égalité professionnelle :
  - o Entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables en charge du dossier de l'égalité professionnelle des 5 organisations syndicales de salariés représentatives (CGT, CFDT, CGT-FO, CFTC et CFE-CGC) et de 2 organisations professionnelles d'employeurs (MEDEF et CGPME) à leur échelon national et local.

## CE QUE L'ON A APPRIS :

- **L'importance de la préparation des négociateurs** (information sur le cadre légal ; points de vigilance ; méthodologie) **et des délais dans le processus de négociation.** Une négociation réussie ne peut se faire que si les négociateurs sont en mesure d'acquérir les compétences suffisantes, d'analyser le rapport de situation comparée (ou document unique) et d'établir un diagnostic partagé.
- **L'importance de prendre le temps d'établir un diagnostic chiffré et partagé** en amont de la négociation afin de faire émerger les problèmes et d'identifier les éventuels déséquilibres au sein de l'entreprise. Ce diagnostic permet de fixer un objectif global de progression, d'identifier les principaux axes d'amélioration et donc de choisir des domaines et des actions pertinents. Il repose notamment sur un rapport de situation comparée (ou document unique) complet et exploitable.
- **L'importance d'un suivi renforcé de la mise en œuvre du texte et de l'élaboration d'un bilan permettant d'évaluer les actions, d'identifier les déséquilibres qui disparaissent, demeurent ou apparaissent et facilitant ainsi la renégociation et l'amélioration du texte.**
- **Le bénéfice d'avoir un nombre de domaines d'action limité et un panel d'actions développées pour chaque domaine** concourant à la réalisation d'un objectif de progression global.
- **La pertinence du domaine « rémunération effective ».** C'est dans ce domaine que nous retrouvons le plus souvent des actions de type « offre » pour lesquelles les indicateurs de suivi sont pertinents et les objectifs de progression sont chiffrés.
- **La pertinence des actions de type « offre », « incitation » ou « formalisation ».** De manière générale, les mesures de type « offre » ou « incitation » sont les plus originales et novatrices. L'étude de l'entreprise 142 a cependant mis en avant la singularité et la pertinence de certaines actions de type « formalisation ».
- **L'importance de la fixation d'objectifs de progression (objectif général associé au domaine et objectifs intermédiaires associés à chaque action) et d'indicateurs de suivi chiffrés, bien définis et clairement identifiés.** Notre étude a soulevé l'existence de problèmes méthodologiques dans la rédaction des textes. La qualité d'un texte tient d'une part à la bonne appréhension de la distinction entre objectif global, action et indicateurs chiffrés, d'autre part à la cohérence du choix des objectifs et indicateurs avec les problèmes identifiés via le diagnostic.

## DES DOUTES QUI SUBSISTENT SUR :

- **La question du ciblage des actions.** Rappelons que la majorité des actions mises en place dans les accords et plans d'actions sur l'égalité professionnelle sont ciblées. Deux catégories de ciblage sont les plus fréquents : un ciblage sur les femmes et les métiers non mixtes et un ciblage prenant en compte les contraintes liées à la parentalité. Le ciblage semblerait augmenter la pertinence des actions mais pourrait également se faire au détriment de sa cohérence puisque les entreprises rencontrent plus de difficultés à fixer les « bons » indicateurs de suivi lorsque l'action est ciblée. Enfin, il peut être jugé potentiellement discriminatoire, auquel cas des actions transversales peuvent être préférées.

- **L'apport du renforcement des obligations légales : la question des sanctions.** Un dispositif de contrôle et de sanctions vise à modifier les comportements des agents par le biais d'incitations. Le renforcement des obligations légales a donc pour objectif d'inciter les entreprises à négocier et à produire un texte (accord ou à défaut plan d'action) déclinant un ensemble d'actions en faveur de l'égalité professionnelle. Se pose dans un premier temps la question de l'intensité de la sanction (montant et forme de la pénalité). La sanction doit être suffisamment élevée pour décourager la fraude. Toutefois, la sanction génère également des effets d'éviction des motivations intrinsèques des agents : les agents vertueux finissent par réduire leurs efforts pour se limiter au cadre légal. Dans le cas de notre étude, ce mécanisme conduit à l'élaboration d'accords ou de plans « à minima », qui se limitent à mettre en place des actions s'avérant être des obligations légales ou à formaliser des pratiques déjà existantes dans l'entreprise. Ce mécanisme est renforcé par l'absence d'obligations relatives au contenu du texte et de contrôle (obligations se limitant au nombre minimal de domaines et au choix du domaine « rémunération effective »). **Faut-il alors diminuer ou renforcer la sanction ? Faut-il introduire un contrôle plus poussé des textes ? une obligation de résultat ?**  
Par ailleurs, l'existence de sanctions ne prend pas en compte les efforts des entreprises et négociateurs : comment distinguer les entreprises qui ne veulent pas faire des entreprises qui ne savent pas faire ? Il apparaît alors qu'un dispositif de sanctions efficace ne peut être envisagé sans dispositif d'accompagnement.
- **L'apport du renforcement des obligations légales : le nombre minimal obligatoire de domaines.** Notre analyse de l'ensemble des textes a mis en évidence un lien inverse entre le nombre de domaines choisis et la qualité du texte. Il convient alors de s'interroger sur l'opportunité du renforcement de l'obligation légale qui a conduit à l'augmentation du nombre minimum de domaines à choisir.
- **La place de la négociation sur l'égalité professionnelle et l'articulation avec les autres négociations :** les partenaires sociaux rencontrés ont souligné les difficultés rencontrées du fait de l'augmentation du nombre de négociations obligatoires ainsi que la transversalité du thème de l'égalité professionnelle. Ils insistent cependant sur le fait qu'avec une négociation unique, le sujet de l'égalité professionnelle risquerait d'être moins développé voire pas du tout abordé. Des interrogations subsistent sur l'articulation possible entre cette négociation et les autres négociations obligatoires.

## DES SUGGESTIONS A EXPLORER :

- **Mettre en place un accompagnement des entreprises dans l'élaboration et la rédaction des accords :** notre étude a mis en avant, à plusieurs reprises, l'existence de problèmes méthodologiques et la difficulté des négociateurs à fixer des objectifs de progression et indicateurs de suivi. Force est de constater que la confusion entre ces termes demeure malgré l'existence de guides méthodologiques fournissant des exemples d'actions pour lesquelles des objectifs et indicateurs sont fixés. Par ailleurs, les questionnements relatifs au contrôle des textes et aux sanctions développés précédemment renforcent l'intérêt d'un meilleur accompagnement des entreprises.
- **Limiter le nombre minimal de domaines d'actions obligatoires tout en conservant le domaine relatif aux rémunérations.**

- **Limiter les domaines d'actions potentiels. Un nombre plus restreint de domaines dans lequel proposer des actions irait dans le sens d'une simplification de la compréhension de la législation.** Rappelons que la négociation s'organise en fait autour de 4 domaines privilégiés : « embauche », « formation professionnelle », « articulation des temps » et « rémunération effective ». Les domaines « qualifications », « classifications », « promotion » et « formation professionnelle » sont étroitement liés. Le domaine « formation professionnelle » contient des actions visant principalement à limiter les inégalités d'accès à la formation. Le développement de la formation professionnelle constitue également une action visant à favoriser l'acquisition de qualifications et la promotion professionnelle. Ces domaines souvent relèvent pour les négociateurs d'un autre niveau de négociation ou d'une autre négociation (i.e. pour les domaines « classifications » et « qualifications », tout comme pour le domaine « conditions de travail ») ou qui découlent directement d'actions dans d'autres domaines. Le domaine « classifications » est quant à lui étroitement lié (lorsqu'il est retenu) à la question des rémunérations. Une proposition à explorer serait donc de regrouper ou de supprimer certains domaines.
- **Budgétiser les actions :** aucune budgétisation n'est rendue obligatoire et peu de textes budgétisent leurs mesures. Cela permettrait de quantifier l'effort des entreprises en faveur de l'égalité professionnelle. Notons cependant là encore qu'il existe un fort risque de « budgétisation à minima », les entreprises craignant des conflits ou sanctions en cas de non-respect des engagements (financiers) pris dans l'accord.
- **Inciter les entreprises à développer un éventail d'actions (outils) permettant d'atteindre un objectif général dans un domaine en particulier.** Cela pourrait prendre la forme d'un nombre d'actions minimal obligatoire. Cependant, le risque que les entreprises ayant mis en place un nombre d'actions supérieur au nombre minimal réduisent leurs efforts demeure, de même que le risque de retrouver une simple formalisation de pratiques existantes ou des actions s'avérant être des obligations légales.

**Quelle que soit l'évolution du cadre légal qui serait envisagée afin d'améliorer la négociation en faveur de l'égalité professionnelle, elle ne peut se faire sans un renforcement de l'accompagnement des négociateurs**

# Bibliographie

---

- Azmat G., Petrongolo B. (2014), *Gender and the labor market: what have we learned from field and lab experiments*, forthcoming in *Labour Economics*.
- Babcock L., Lashever S. (2003), *Women don't ask: negotiation and the gender divide*, Princeton University Press
- Bowles H., Babcock L., Lai L. (2007), *Social incentives for sex differences in the propensity to initiate negotiation: sometimes it does hurt to ask*, *Organizational behavior and human decision processes*, 103, 84-103.
- Cesaro J.-F. (2008), *Un nouveau droit de l'égalité professionnelle ?*, *Droit social*, p. 654.
- Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (2014), *La négociation collective sur l'égalité professionnelle dans les entreprises de 50 à 300 salariés en 2012 et 2013* », Rapport n° 2014-002 du 2 décembre 2014.
- Contassot Ph., Cousin P. (2014), *Fiche10 : égalité professionnelle et Négociation salariale*, ARACT Languedoc-Roussillon, Avril.
- Crosan R., Gneezy U. (2009), *Gender differences in preferences*, *Journal of Economic Literature*, 47, 1-27.
- Eckel C., Grossman P. (2008), "Differences in the economic decisions of men and women: experimental evidence", *Handbook of experimental economic results*: 509-519, C. Plott and V. Smith (eds), New York, Elsevier.
- Goldin C., Rouse C. (2000), *Orchestrating impartiality: the impact of blind auditions on female musicians*, *American Economic Review*, 90, 715-741.
- Guedj H. (2013), *Le taux d'emploi des hommes et des femmes*, INSEE première n°1462, août.
- Jouhaud JP., Grebil R. (2012), *Diagnostic du plan régional stratégique en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en Alsace*, SGARE Alsace, Juin.
- Lanquetin M.-Th. (2006), *L'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes, réalisée en cinq ans ?*, *Droit social*, p. 624.
- Lanquetin M.-Th. (2008), *Discriminations : la loi d'adaptation au droit communautaire du 27 mai 2008* , *Droit social*, p. 778.
- Leroy T. (2002), *L'égalité professionnelle, vers une approche générale et concrète*, *Revue de jurisprudence sociale*, p. 887.
- Lhernould J.-Ph. (2012), *Les discriminations indirectes fondées sur le sexe et la Cour de cassation*, *Revue de jurisprudence sociale* 11/12, p. 731.
- Mainguené A., Martinelli D. (2010), *Femmes et hommes en début de carrière*, Insee première, n°1284, février.
- Mansuy A., Wolff L. (2012), *Une photographie du marché du travail en 2010*, Insee Première N° 1391 - février
- Guggemos F., Vidalenc J. (2014), *Une photographie du marché du travail en 2013*, Insee Première N° 1516 - Septembre
- Meurs D., Ponthieux S. (2006), *L'écart des salaires entre les femmes et les hommes peut-il encore baisser ?*, *Economie et Statistique*, n°366-399, pp.99-129.
- Miné M. (2008), *Discriminations : une transposition laborieuse*, *Revue de droit du travail*, p. 532 et 741.
- Miné M. (2011), *Discrimination de rémunération entre les hommes et les femmes : une loi ambiguë*, *Revue de droit du travail*, p. 121.
- Miné M. (2013), *Mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, *Revue de droit du travail*, p. 109.
- Morin T., Remila N. (2013), *Le revenu salarial des femmes reste inférieur à celui des hommes*, Insee première n°1436, mars.
- Muller L. (2012), *Les écarts de salaire entre les hommes et les femmes en 2009*, Dares analyses n°16, mars.

Niederle M., Vesterlund L. (2007), *Do women shy away from competition? Do men compete too much?*, *Quarterly Journal of Economics* 122, 1067-1101.

Ravaran (de) A. (2013), *Une démarche d'anticipation au service de l'égalité entre les femmes et les hommes*, JCP ed. S, 1030.

Riach P., Rich J. (2006), *An experimental investigation of sexual discrimination in hiring in the English labour market*, *BE Press Advances in Economic Analysis & Policy* 6(2).

Ricroch L., Roumier B. (2011), *Depuis 11 ans, moins de tâches ménagères, plus d'Internet*, Insee première n°1377, novembre.

Rigdon M. (2013), *An experimental investigation into gender differences in negotiations*, Unpublished.

Verkindt P.-Y. (2008), *L'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes*, *Droit social*, p. 1051.

# Annexes

---

## ANNEXE 1 : TYPOLOGIE DES ACTIONS

### EMBAUCHE

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION = *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le recrutement*
  - Information sur les campagnes de recrutement de l'entreprise
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques et partenaires externes du recrutement ; sensibiliser l'ensemble des salariés à l'égalité H/F
  - Information et sensibilisation aux métiers non mixtes
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser le processus de recrutement*
  - Neutraliser le contenu et le libellé des offres d'emplois
  - Assurer la mixité ou parité H/F du jury de recrutement
  - Définitions de principes et de règles pour le recrutement (guide du recrutement, code de conduite, chartre « Egalité H-F », grille d'analyse afin d'objectiver le recrutement...)
3. OFFRE = *actions visant à augmenter la proportion de femmes (ou d'hommes s'ils sont sous représentés dans l'entreprise) en emploi.*
  - Représentation équilibrée H/F dans les campagnes de recrutement ; correspondance entre répartition H/F des candidatures et répartition des embauches.
  - Recrutement de femmes ou d'hommes sur des métiers non mixtes, développement contrats alternance ou stages ...
4. INCITATION = *actions développant l'accompagnement des salariés nouvellement embauchés afin de faciliter le recrutement ; actions de formation ciblées sur les nouveaux embauchés visant à faciliter le recrutement ; actions visant à inciter les femmes (ou hommes) à candidater sur des postes non mixtes afin de rééquilibrer l'emploi.*
  - Suivi spécifique de salariés à l'arrivée dans l'entreprise, tutorat etc...
  - Formation spécifique à l'embauche (ex. postes non mixtes...)
  - Amélioration des conditions de travail, adaptation des postes non mixtes ...
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à identifier les inégalités d'accès au recrutement.*
6. AUTRE

## **FORMATION PROFESSIONNELLE**

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION = *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans la formation*
  - Information sur les possibilités de formation et dispositifs existants (via des entretiens, actions de communication...)
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
  - Information et sensibilisation aux métiers non mixtes
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser le processus de formation*
  - Formalisation des procédures d'attribution des formations ...
3. OFFRE = *actions visant à mettre en place de nouveaux dispositifs de formation, à augmenter les possibilités de formation*
  - Actions visant à rendre prioritaire l'accès à la formation pour certains salariés (femmes, temps partiel, retour après congé familial...)
  - Nouveaux dispositifs, formations aux métiers non mixtes, alimentation du compte DIF ; affectation de moyens financiers spécifiques au développement d'actions de formation ;
4. INCITATION = *actions développant l'accompagnement des salariés ou améliorant les conditions de formation ou encore rendant plus attractifs les postes non-mixtes afin d'inciter les salariés à se former*
  - Suivi spécifique de salariés, entretiens d'évaluation des besoins de formation
  - Rapprochement des lieux de formation et lieux de travail ; respect des horaires habituels de travail ; formations courtes et modulaires (ex. pour les personnes exerçant une activité à temps partiel) ; indemnités financières ; formations en e-learning ;...
  - Amélioration des conditions de travail, adaptation des postes non mixtes ...
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à identifier les inégalités d'accès à la formation, les difficultés rencontrées par les salariés (via des enquêtes de satisfaction...) ...*
6. AUTRE

## PROMOTION

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION = *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le domaine de la promotion*
  - Information des possibilités de promotion et de mobilités internes ; sensibilisation à l'évolution de carrière (via des entretiens, actions de communication...)
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
  - Information et sensibilisation aux métiers non mixtes
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser le processus de promotion*
  - Neutraliser le contenu et le libellé des annonces et fiches de postes internes
  - Assurer la mixité ou parité H/F du jury de recrutement
  - Formalisation des procédures d'évaluation des salariés (via des guides, grilles d'analyse...) et d'attribution des promotions (via des règles d'obtention de promotions ou d'augmentations salariales...)
3. OFFRE = *actions visant à promouvoir les salariés hommes ou femmes sous représentés*
  - Consignes visant à privilégier la promotion des femmes à compétences égales ; à assurer une correspondance entre répartition H/F des effectifs promus et répartition des effectifs de l'emploi considéré ;
  - Correction/application des promotions (augmentations) au retour de congé familial
4. INCITATION = *actions développant l'accompagnement, la formation des salariés ou les conditions d'emploi afin de faciliter l'évolution professionnelle*
  - Entretiens individuels spécifiques; création de bilans évolution pour les salariés ayant le plus d'ancienneté sur un même poste ; détection de potentiels ; accompagnement au retour de congé familial ; tutorat ; parrainage ; aide à l'organisation de la vie familiale dans le cadre d'une mobilité professionnelle impactant sur l'organisation du travail ; aide à la mobilité géographique (déménagement, recherche de logement...)...
  - Développement de formations, amélioration des conditions de formation visant à faciliter l'accès à la formation des salariés en bénéficiant le moins ; actions de formation pour des métiers cibles non mixtes ; accès prioritaire des femmes à la formation ...
  - Amélioration des conditions de travail, adaptation des postes non mixtes ...
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à identifier les inégalités d'accès à la promotion, les difficultés rencontrées par les salariés (via des enquêtes de satisfaction...) ...*
6. AUTRE

## QUALIFICATIONS

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION == *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le domaine des qualifications*
  - Information sur les possibilités d'évolution vers des qualifications supérieures, reconversions... (via des entretiens, actions de communication...)
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
  - Information et sensibilisation aux métiers non mixtes
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser le processus de qualification*
  - Formalisation des procédures d'attribution des actions qualifiantes ...
3. OFFRE = *actions permettant l'évolution vers des qualifications supérieures*
  - Consignes visant à privilégier la promotion des femmes à compétences égales vers des emplois de qualifications supérieures ;
  - Actions qualifiantes ou diplômantes ;
4. INCITATION = *actions développant l'accompagnement, la formation ou les conditions d'emplois des salariés afin de faciliter /inciter l'évolution professionnelle vers des qualifications supérieures*
  - Entretiens individuels spécifiques; création de bilans évolution pour les salariés ayant le plus d'ancienneté sur un même poste ; détection de potentiels ; accompagnement au retour de congé familial ; tutorat ; parrainage ; aide à l'organisation de la vie familiale dans le cadre d'une mobilité professionnelle impactant sur l'organisation du travail ; aide à la mobilité géographique (déménagement, recherche logement...)...
  - Développement de formations, amélioration des conditions de formation visant à faciliter l'accès à la formation des salariés en bénéficiant le moins ; actions de formation pour des métiers cibles non mixtes ; accès prioritaire des femmes à la formation ...
  - Amélioration des conditions de travail, adaptation des postes non mixtes ...
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à identifier les inégalités d'accès aux qualifications supérieures, les difficultés rencontrées par les salariés (via des enquêtes de satisfaction...) ...*
6. AUTRE

## CLASSIFICATIONS

1. INFORMATION - COMMUNICATION - SENSIBILISATION= *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le domaine des classifications*
  - Information sur les possibilités d'évolution vers des emplois de classifications supérieures, reconversions... (via des entretiens, actions de communication...)
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
  - Information et sensibilisation aux métiers non mixtes
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser le processus de classification*
  - Neutraliser le contenu et le libellé des descriptions de postes et métiers de la grille de classification
3. OFFRE = *actions visant à corriger les écarts de classification*
  - Actions correctrices de classification des métiers suite à l'identification préalable d'écarts non justifiés ie. correction des écarts de rémunération pour des emplois féminins vs masculins de même classification/coefficient hiérarchique.
4. INCITATION = *actions développant l'accompagnement, la formation ou les conditions d'emploi des salariés afin de faciliter / inciter l'évolution professionnelle vers des classifications supérieures*
  - Entretiens individuels spécifiques; création de bilans évolution pour les salariés ayant le plus d'ancienneté sur un même poste ; détection de potentiels ; accompagnement au retour de congé familial ; tutorat ; parrainage ...
  - Développement de formations, amélioration des conditions de formation visant à faciliter l'accès à la formation des salariés en bénéficiant le moins ; actions de formation pour des métiers non mixtes ; accès prioritaire des femmes à la formation...
  - Amélioration des conditions de travail, adaptation des postes non mixtes ...
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à identifier les inégalités d'accès aux classifications supérieures, les difficultés rencontrées par les salariés (enquête satisfaction) ...*
6. AUTRE

## CONDITIONS DE TRAVAIL

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION = *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le domaine des conditions de travail*
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
  - Sensibilisation les membres du CHSCT et médecins du travail
  - Actions de prévention et de sensibilisation des salariés portant sur des risques professionnels, l'égalité professionnelle et la mixité
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser les procédures conduisant à des changements d'organisation du travail*
  - Procédures veillant à assurer le respect des obligations légales portant sur les conditions de travail
  - Planification des temps de travail et organisation du travail = planification des horaires de travail avec délai de prévenance si modification des plannings ; traitement des demandes de modification d'organisation du travail et formalisation d'une réponse par écrit...
3. OFFRE = *actions visant à aménager les postes de travail, à modifier l'organisation du travail ou les temps de travail afin d'améliorer les conditions de travail des salariés*
  - Adaptation de la charge de travail; réduction de la pénibilité physique ; amélioration de l'ergonomie des postes ; améliorations des tenues vestimentaires/équipements de protection
  - Recours aux nouvelles technologies : travail à domicile ; télétravail ; formation en e-learning ; téléconférence ; visioconférence ...
  - Limiter le nombre de salariés disposant d'un contrat de travail à temps partiel sur demande de l'employeur ...
  - Limiter les horaires atypiques / travail le dimanche ; aménagement des horaires individuels ; dispositif d'horaires variables ; modification des temps de réunions (pas de réunions le mercredi ; pas de réunions en dehors des temps de travail habituels...) ; prise en compte des contraintes personnelles liées au trajet domicile-travail, gardes d'enfants, rentrées scolaires ...;
  - Horaires rapprochés pour les temps partiel ; durée minimale des temps partiel
4. INCITATION = *actions qui ne visent pas à améliorer directement les conditions de travail mais à accompagner les salariés ayant des conditions de travail difficiles, à leur offrir une formation spécifique ou une compensation*
  - Formation aux métiers avec pénibilité physique ...
  - Nouveaux droits tels que congés/RTT ou primes/augmentations/compensations financières en cas de conditions de travail difficiles (horaires atypiques) et pénibilité ...
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à évaluer les conditions de travail, les difficultés vécues par les salariés (via des enquêtes de satisfaction...) ...*
6. Autre

## REMUNERATION EFFECTIVE

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION = *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le domaine des rémunérations effectives*
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
2. FORMALISATION = *actions visant à développer des outils ou des procédures permettant de rendre le traitement des augmentations individuelles de salaire plus objectif*
  - Formalisation des procédures d'évaluation des salariés ; élaboration d'un guide d'évaluation ; élaboration d'une grille d'analyse à destination des responsables hiérarchiques ; élaboration de règles d'obtention des augmentations salariales ; mise en place de procédures de contrôle et d'attribution des enveloppes salariales ; évaluation des responsables hiérarchiques basée sur le respect du principe de non-discrimination
3. OFFRE = *actions visant à identifier et corriger les écarts de rémunération liés au genre*
  - Attribution d'une enveloppe de rattrapage afin de réduire les inégalités ;
  - Correction des rémunérations au retour de congé familial (nouveaux droits si congé familial : maintien de salaire ; amélioration de la couverture sociale ; amélioration des droits à la retraite ; indemnisation ...); revalorisation des rémunérations des emplois les moins rémunérés ; revalorisation du temps partiel...
  - Modification des classifications des emplois comprenant moins de position de classement afin de limiter les écarts de rémunérations et les inégalités salariales.
4. INCITATION = *actions développant l'accompagnement, la formation ou les conditions d'emploi des salariés afin de favoriser l'accès à des emplois mieux rémunérés ce qui conduirait à limiter les écarts de rémunérations*
  - Mobilisation des entretiens de carrière, entretiens spécifiques ; tutorat... visant à faciliter les évolutions de carrières
  - Actions de formation spécifiques ; actions qualifiantes ...
  - Faciliter le passage temps partiel/temps plein ; durée minimale de temps partiel ...
  - Adaptation des postes non mixtes mieux rémunérés afin de favoriser l'accès de la catégorie sous représentée...
  - Actions de promotion (accès à des rémunérations plus élevées)
5. DIAGNOSTIC = *actions visant à identifier les écarts de rémunérations*
6. AUTRE

## ARTICULATION DES TEMPS - ACTIVITE PROFESSIONNELLE ET VIE FAMILIALE

1. INFORMATION - COMMUNICATION – SENSIBILISATION = *actions visant à informer, communiquer ou sensibiliser sur le thème de l'égalité dans le domaine de l'articulation des temps*
  - Information auprès des salariés des dispositifs existants
  - Sensibiliser les responsables hiérarchiques, l'ensemble des salariés ... à l'égalité H/F
2. FORMALISATION = *actions visant à formaliser les procédures conduisant à des changements d'organisation du travail afin d'améliorer l'articulation des temps*
  - Planification des temps de travail et organisation du travail = planification des horaires de travail avec délai de prévenance si modification des plannings ; traitement des demandes de modification d'organisation du travail et formalisation d'une réponse par écrit...
3. OFFRE = *actions visant à aménager les emplois, à modifier l'organisation du travail ou les temps de travail afin d'améliorer l'articulation activité professionnelle-vie privée ; actions créant de nouveaux droits pour les salariés permettant une meilleure articulation des temps vie privé- vie professionnelle*
  - Limiter les horaires atypiques / travail le dimanche ; aménagement des horaires individuels ; dispositif d'horaires variables ; modification des temps de réunions et temps de formation ; rapprochement des lieux de formation et lieux de travail ; prise en compte des contraintes personnelles (gardes d'enfants, rentrées scolaires ...)
  - Horaires rapprochés pour les temps partiel ; durée minimale de temps partiel ; limiter le nombre de salariés disposant d'un contrat de travail à temps partiel sur demande de l'employeur ; favoriser l'accès au temps partiel choisi...
  - Recours aux nouvelles technologies : travail à domicile ; télétravail ; formation en e-learning ; téléconférence ; visioconférence ...
  - Mise en place de services d'aide facilitant l'exercice de responsabilités familiales (accueil des enfants ; conciergerie ; transports ; partenariats avec les collectivités locales et associations)
  - Amélioration des droits des salariés bénéficiant d'un congé familial (périodes légales des congés ; couverture sociale ; droits à la retraite ; indemnisation ; maintien de salaire ; attribution des augmentations générales ou primes...)
4. INCITATION = *actions qui ne visent pas à améliorer directement l'articulation des temps mais à accompagner les salariés ou à leurs offrir une compensation*
  - Accompagnement des salariés au retour d'un congé familial (entretien départ/retour ; maintien du lien avec l'entreprise pendant le congé ...)
  - Nouveaux droits tels que congés payés / RTT ou primes / augmentations / compensations financières (revalorisation du temps partiel ; emploi 80% payé 90%)...
5. DIAGNOSTIC = *action visant à établir un diagnostic /évaluation de l'articulation des temps de manière à identifier les difficultés vécues par les salariés*
6. AUTRE

## ANNEXE 2 : RESULTATS DES REGRESSIONS

- Elaboration d'un accord (vs d'un plan d'action)

```

Probit regression                               Number of obs   =           204
                                                LR chi2( 3)     =           8.23
                                                Prob > chi2     =           0.0415
Log likelihood = -89.392505                    Pseudo R2      =           0.0440
    
```

Accord	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Dep	-.2470398	.2160884	-1.14	0.253	-.6705652	.1764856
act_rl	.0401257	.0643565	0.62	0.533	-.0860107	.1662622
nbsal_rl	.1786759	.0753694	2.37	0.018	.0309546	.3263972
_cons	17.05682	14.5775	1.17	0.242	-11.51455	45.62819

- Cohérence des actions

```

Random-effects probit regression               Number of obs   =           1052
Group variable: Nument                       Number of groups =           218

Random effects u_i ~ Gaussian                 Obs per group: min =           1
                                                avg =           4.8
                                                max =           13

Integration method: mvaghermite              Integration points =           12

Log likelihood = -675.20065                   Wald chi2( 4)   =           56.85
                                                Prob > chi2     =           0.0000
    
```

actcoh_r	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
rupture	.3137909	.1450269	2.16	0.030	.0295435	.5980384
accord	-.2749848	.1808753	-1.52	0.128	-.6294939	.0795244
actmod_r	.4409931	.0687598	6.41	0.000	.3062264	.5757597
actcib	-.2032985	.0886857	-2.29	0.022	-.3771193	-.0294778
_cons	-.0999844	.2079151	-0.48	0.631	-.5074906	.3075218
/lnsig2u	-1.567042	.3311274			-2.216039	-.9180438
sigma_u	.4567949	.0756287			.3302122	.6319014
rho	.1726385	.0472964			.0983194	.2853566

Likelihood-ratio test of rho=0: chibar2(01) = 20.00 Prob >= chibar2 = 0.000

- Pertinence des actions

```

Random-effects probit regression               Number of obs   =           1653
Group variable: Nument                       Number of groups =           242

Random effects u_i ~ Gaussian                 Obs per group: min =           1
                                                avg =           6.8
                                                max =           24

Integration method: mvaghermite              Integration points =           12

Log likelihood = -635.50668                   Wald chi2(11)  =           219.08
                                                Prob > chi2     =           0.0000
    
```

actpert_r	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
actmod_r	.974779	.0887417	10.98	0.000	.8008484	1.14871
actobjc	.5359057	.1075086	4.98	0.000	.3251927	.7466187
da_n	.2903665	.1701044	1.71	0.088	-.0430319	.6237649
actcib1	.6911082	.244924	2.82	0.005	.211066	1.17115
actcib2	-.0357952	.2191437	-0.16	0.870	-.4653091	.3937186
actcib3	-.0203131	.2216867	-0.09	0.927	-.454811	.4141847
actcib4	.619005	.1251404	4.95	0.000	.3737344	.8642757
actcib5	.235772	.1019108	2.31	0.021	.0360306	.4355135
actcib6	.3340954	.1633478	2.05	0.041	.0139395	.6542513
actcib7	.5821369	.2176769	2.67	0.007	.155498	1.008776
actcib8	.4490637	.1732694	2.59	0.010	.1094619	.7886656
_cons	-3.00185	.209696	-14.32	0.000	-3.412847	-2.590853
/lnsig2u	-.315912	.2191528			-.7454436	.1136196
sigma_u	.8538873	.0935659			.6888568	1.058454
rho	.4216723	.0534436			.3218149	.5283744

Likelihood-ratio test of rho=0: chibar2(01) = 104.29 Prob >= chibar2 = 0.000

- L'intérêt général de l'accord

```

Probit regression
Log likelihood = -113.31084
Number of obs = 203
LR chi2( 8) = 53.69
Prob > chi2 = 0.0000
Pseudo R2 = 0.1915

```

IntG_r	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Nbdom	-.2502406	.1245772	-2.01	0.045	-.4944074	-.0060738
Nbact	.1396609	.0374849	3.73	0.000	.0661918	.2131299
Ident	.5678119	.2258439	2.51	0.012	.125166	1.010458
Diagl	.3290979	.2139916	1.54	0.124	-.090318	.7485137
nbsal	.0005151	.0002699	1.91	0.056	-.000014	.0010442
Accord	.4652533	.2843716	1.64	0.102	-.0921047	1.022611
Preamboj	.3771142	.2153845	1.75	0.080	-.0450316	.79926
dr	.5140499	.2337311	2.20	0.028	.0559453	.9721545
_cons	-1.558296	.4143343	-3.76	0.000	-2.370377	-.7462158

## ANNEXE 3 : TRAME DE QUESTIONNAIRE - ENTRETIENS MENES AU SEIN DE L'ENTREPRISE 142

0. PRESENTATION DE L'ETUDE (ENSEMBLE ET PARTIE 2) AUX INTERLOCUTEURS.
1. QUALITE DE L'INTERLOCUTEUR (RICE)
  - a. Type d'interlocuteurs (représentant de la direction / organisation syndicale)
    - Si représentant d'une organisation syndicale, représentativité de l'organisation.
  - b. Position dans l'entreprise : Fonction/Grade ; ancienneté dans l'entreprise
  - c. Caractéristiques individuelles : genre ; âge
  - d. Connaissance du cadre légal et réglementaire :
    - Connaissance des obligations légales contenues dans la loi portant réforme des retraites de 2010 ? La loi portant création des emplois d'avenir de 2012 ? Le décret du 18/12/ 2012 augmentant le nombre minimal de domaines d'actions ?
  - e. Connaissance de l'accord signé en 2011 ? En 2007 ? (biais d'information)
  - f. Degré d'implication dans l'élaboration de l'accord
  - g. Degré d'implication dans la mise en œuvre de l'accord
2. ACTIVITE DE L'ENTREPRISE, ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE ET PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE
  - a. Evolution de l'entreprise et de son environnement économique
  - b. Place des femmes dans l'entreprise
  - c. Influence du secteur d'activité et de la situation économique de l'entreprise sur l'élaboration, le contenu et la mise en œuvre de l'accord
3. DYNAMIQUE DES NEGOCIATIONS SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE : ELABORATION DE L'ACCORD DE 2011
  - a. Motivations :
    - Place de l'incitation légale
    - Demande du groupe, de la direction, des IRP ou OS, des salariés ; changement interlocuteurs depuis 2007
    - Identification de nouveaux déséquilibres via un bilan de l'accord précédent / diagnostic basé sur le RSC
  - b. Contexte négociation :
    - Depuis combien de temps le thème de l'égalité professionnelle est-il une préoccupation de l'entreprise ?
    - Existence d'une commission égalité ; existence d'un RSC
  - c. Niveau de négociation (articulation accord de branche : motivation pour négocier en interne, différenciation avec l'accord de branche)
  - d. Articulation avec d'autres accords/négociations (NAO, GPEC, formation...)
  - e. Interlocuteurs/partenaires: organisations syndicales, salariés, CE...
  - f. Processus de négociation :
    - Durée des négociations
    - Fréquences des rencontres
    - Existence de consensus/conflits durant la négociation
    - Points modifiés par la négociation par rapport aux propositions initiales

#### 4. ACCORD DE 2011 SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE ENTRE H ET F

- a. En amont, la réalisation du diagnostic:
  - Diagnostic basé uniquement sur le RSC ? sur un travail complémentaire ?
  - Interlocuteurs (commission égalité, CE, OS ...)
  - Difficultés rencontrées
  - Avis sur l'apport du diagnostic (information et méthodologie pour la construction de l'accord)
  - Information : découverte de déséquilibres non connus ou nouveaux
  - Apport du diagnostic dans le choix des domaines et des actions ? dans la fixation des objectifs, et notamment de leur chiffrage ? dans le choix des indicateurs de suivi ?
- b. Choix des domaines d'actions
  - Motivations : place de l'incitation légale ; demande de la direction, des IRP, des OS, des salariés ; identification de déséquilibres ?
  - Les domaines choisis sont « embauche », « rémunération effective » et « articulation des temps ». Certains principes sont réaffirmés dans les domaines « formation professionnelle » et « promotion » mais ces domaines d'actions ne sont pas explicitement choisis : pourquoi ?
  - Difficultés rencontrées dans le choix des domaines ?
- c. Choix des actions pour chaque domaine retenu
  - Motivations : place de l'incitation légale ; demande de la direction, des IRP, des OS, des salariés ; identification de déséquilibres
  - Difficultés rencontrées
  - Formalisation de pratiques déjà existantes dans l'entreprise
  - Ciblage (ou non) des actions : quelles motivations ?
- d. Détermination des objectifs de progression et indicateurs de suivi
  - Objectifs de progression associés aux domaines : présence et chiffrage
  - Objectifs associés à chaque action : présence et chiffrage
  - Indicateurs de suivi associés à chaque action : présence et chiffrage
- e. Apport de l'accord de 2011 par rapport à l'accord précédent :
  - Choix et nombre des domaines d'actions
  - Actions mises en place : présence de nouvelles actions ? Actions délaissées ? Actions conduites mais non mentionnées dans l'accord ?

#### 5. SUIVI ET BILAN DE L'ACCORD

- a. Appropriation de l'accord par les salariés (diffusion auprès des salariés ; mobilisation des salariés)
- b. Difficultés de mise en œuvre (si oui, focus sur impact et gestion de la crise)
- c. Suivi de l'accord : modalités de suivi ; rôle de la commission égalité
- d. Etat d'avancement des mesures et constats
- e. Apport de l'accord de 2011 par rapport à l'accord précédent

#### 6. PERCEPTION ET VECU

- a. Rapports H/F dans l'entreprise (avant et après l'accord)
- b. Evolution des mentalités vis-à-vis des femmes
- c. Avis sur l'apport de l'accord en termes de plus-value

#### 7. PERSPECTIVES D'EVOLUTION

- a. Evolution possible de l'accord (points d'amélioration)
- b. Renouvellement de l'accord

## ANNEXE 4 : TRAME DE QUESTIONNAIRE - ENTRETIENS MENES AUPRES DES PARTENAIRES SOCIAUX

0. PRESENTATION DE L'ETUDE (ENSEMBLE ET PARTIE 3) AUX INTERLOCUTEURS.
1. QUALITE DE L'INTERLOCUTEUR (RICE)
  - a. Type d'interlocuteurs (organisations syndicales/patronales ; niveau national/régional)
  - b. Fonction/Grade ; qualité des interlocuteurs
  - c. Domaines de compétences
  - d. Caractéristiques individuelles : genre ; âge
2. THEMATIQUE DE L'EGALITE PROFESSIONNELLES DANS L'ORGANISATION (SYNDICALE OU PATRONALE)
  - a. Evolution de la place de l'égalité professionnelle dans l'organisation
  - b. Place de cette thématique/revendication en temps de crise
  - c. Les moyens et la place dans le fonctionnement de l'organisation
  - d. Diffusion des positions de l'organisation en direction des structures locales (moyens ; difficultés)
  - e. Communication interne et externe sur le thème de l'égalité professionnelle (moyens ; difficultés)
  - f. Les organisations face à la négociation sur le thème de l'égalité professionnelle : quelle initiative ? Quelles propositions ? Quelle volonté de conclure ?
  - g. Place de l'égalité professionnelle au sein des négociations dans l'entreprise (thématique prioritaire ? Hiérarchisation des négociations ? Quelle articulation avec les autres thèmes de négociations ?)
  - h. Articulation avec les négociations de branche sur l'égalité professionnelle : regards ; implications (pour les organisations nationales)
3. NEGOCIATIONS SUR LE THEME DE L'EGALITE PROFESSIONNELLE (APRES LES REFORMES RECENTES<sup>39</sup>)
  - a. Appréciation du cadre légal / mécanisme de négociation administrée
    - Comment l'injonction d'établir un texte (accord ou plan) a-t-elle été perçue ?
    - Avis sur l'apport de l'obligation de négocier
    - Avis sur l'apport du contrôle et de la pénalité financière
  - b. La négociation présente s'inscrit-elle dans la continuité des négociations précédentes sur le thème de l'égalité professionnelle ?
  - c. Profil et formation des acteurs de la négociation :
    - Profil des acteurs de la négociation (genre ; niveau de responsabilité)
    - Comment les négociateurs se sont-ils préparés à la négociation ? (participation à des formations ; outils de diffusion d'information ; documents consultés ; guides de bonnes pratiques ; consultation d'accords ou de plans d'actions sur le thème de l'égalité professionnelle)
    - Cette préparation était-elle suffisante selon eux ?
  - d. Points de vigilance dans le processus de négociation
  - e. Orientations méthodologiques (ex. pas de négociations sans diagnostic, pas de confusion avec la diversité ...)
  - f. Le dispositif est-il intelligible ? (compréhension des obligations ; difficultés méthodologiques ...)

---

<sup>39</sup> Loi portant réforme des retraites de 2010, article 6 de la loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir : dépôt des plans d'action auprès de l'autorité administrative, priorité donnée à la négociation collective (recours au plan d'action possible uniquement si un procès-verbal de désaccord attestant l'échec des négociations est produit par l'employeur) et décret du 18/12/2012 augmentant le nombre minimal de domaines d'action sur lesquels doivent porter les accords et les plans

4. ELABORATION DES ACCORDS OU PLANS D' ACTIONS SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE

- a. Articulation des négociations au niveau de l'entreprise et de la branche : les négociations sur le thème de l'égalité sont-elles influencées par l'existence d'un accord de branche le cas échéant ?
- b. Quelles difficultés ou obstacles limitent la négociation sur ce sujet et la mise en œuvre des textes? Qu'est-ce qui, au contraire, la facilite?
- c. Raisons d'un échec des négociations conduisant à l'élaboration d'un plan d'action
- d. Dans le cadre des accords :
  - Choix des domaines d'actions et actions mises en œuvre : sur quelles bases ? Pour quels motifs ?
  - Détermination des objectifs de progression et des indicateurs de suivi : sur quelles bases ? Pour quels motifs ?
- e. Outils de suivi de la négociation en entreprise

5. BILAN ET PERSPECTIVES

- a. Impact du cadre légal et des évolutions législatives récentes sur la négociation :
  - Impact sur l'importance de l'égalité professionnelle comme sujet de négociation (renforcement durable de l'importance de cette thématique ?)
  - Impact sur la qualité des textes et la méthodologie (pertinence des domaines d'actions retenus ; pertinence des actions mises en place ; pertinence, ambition et précision des objectifs de progression ; pertinence et précision des indicateurs de suivi )
- b. Impact de la négociation sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes
  - Les négociations ont-elles permis de faire progresser l'égalité professionnelle et salariale dans les entreprises (réduction d'écart de salaires ; accès à des promotions...) ?
  - De quelle manière ?
- c. Comment dépasser la persistance d'inégalités professionnelles malgré les accords ?