



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020

« ACCOMPAGNER DES PME A LA NÉGOCIATION COLLECTIVE D'UN ACCORD OU A L'ÉTABLISSEMENT D'UN PLAN D'ACTION ÉGALITE PROFESSIONNELLE FEMMES-HOMMES »

RAPPORT FINAL DE LA RECHERCHE ACTION RÉALISÉ PAR L'INSTITUT REGIONAL DU TRAVAIL D'OCCITANIE

OCTOBRE 2020

Yannick LE QUENTREC

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|----|
| Introduction | 4 |
| Les inégalités professionnelles femmes-hommes : un problème d'actualité..... | 4 |
| Un appareil législatif robuste en matière d'égalité professionnelle | 4 |
| Une faible progression de l'égalité professionnelle dans les PME..... | 5 |
| Le cadre de la convention | 6 |
| La méthode de recherche action..... | 7 |
| | |
| I. LES PME « VOLONTAIRES » ET LES CONDITIONS DE LEUR ENTRÉE DANS LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT..... | 9 |
| I.1. Caractéristiques des PME | 9 |
| I.2. Trouver des PME « volontaires » pour négocier un accord/plan d'action égalité : un premier obstacle à la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle | 13 |
| Des employeur.es peu empressé.es..... | 13 |
| Des syndicats peu présents et démunis..... | 14 |
| Des dispositifs institutionnels de l'égalité ambigus | 14 |
| I.3. L'importance de la dynamique de réseaux face à l'inertie ambiante | 15 |
| Les acteurs institutionnels clés à l'origine de l'entrée des PME dans le dispositif | 15 |
| I.4. Les motivations des PME : le cadre variable de la négociation de l'égalité..... | 16 |
| Le refus de négocier | 17 |
| L'obligation légale et l'accompagnement gratuit : des motivations largement partagées | 18 |
| | |
| II. DU DIAGNOSTIC A L'ACCORD/PLAN D'ACTION : DES INÉGALITÉS DIFFICILES A OBJECTIVER | 26 |
| II.1. Embauche, rémunération, articulation des temps de vie : Les inégalités les plus fréquentes dans les PME de l'échantillon..... | 27 |
| II.2. Un processus long et complexe..... | 30 |
| Le temps long de la négociation..... | 30 |
| Le hors champ du négociable : Des données économiques et sociales non communiquées..... | 30 |
| La négociation de l'égalité professionnelle face aux incontournables questions d'opérationnalité | 33 |
| II 3. Le jeu des relations professionnelles et ses effets sur l'égalité professionnelle..... | 34 |
| Des relations professionnelles démocratiques et pacifiées..... | 35 |
| Des relations professionnelles démocratiques et conflictuelles..... | 36 |
| Des relations professionnelles sous contrôle patronal | 36 |

| | | |
|--------|--|----|
| III. | LES ACCORDS/PLANS D’ACTION / LA PART NEGOCIÉE DU NÉGOCIABLE | 38 |
| III.1. | Le contenu des accords/ plans d’action | 38 |
| | Embauche et mixité : des domaines d’action bien renseignés | 38 |
| | Les rémunérations : un domaine d’action rarement concrétisé..... | 39 |
| | L’articulation des temps de vie professionnelle et familiale : des actions peu coûteuses | 40 |
| | La formation : des objectifs diversifiés..... | 41 |
| | Santé et sécurité au travail : analyser les causes pour prévenir | 42 |
| III-3. | Les logiques d’arbitrage à l’œuvre | 42 |
| | Une PME ouverte à l’égalité professionnelle | 42 |
| | Des accords /plan d’action sous réserve de la décision de l’employeur.e..... | 43 |
| | Une PME réfractaire à l’égalité professionnelle..... | 44 |
| | Conclusion..... | 46 |

Introduction

Les inégalités professionnelles femmes-hommes : un problème d'actualité

En France, la population active compte désormais autant de femmes que d'hommes. Le taux d'activité des femmes progresse régulièrement depuis 1975 pour atteindre 68,2 % en 2018¹. Et l'écart de ce taux d'activité entre les femmes et les hommes s'est nettement réduit en passant de 30,9 points en 1975 à 7,9 points en 2015².

Ce dynamisme de l'activité des femmes entraîne des avancées quant à elles moins marquées en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Trois domaines peuvent être cités à titre d'exemple même s'ils ne restituent qu'une part des multiples dimensions du système des inégalités professionnelles. Le premier concerne les inégalités de salaire. En équivalent temps plein, les femmes touchent 18,5% de moins que les hommes. En partant d'une autre méthode de calcul, les hommes touchent 23% de plus que les femmes³. Ces écarts de rémunération se renforcent si l'on compare leurs revenus respectifs à diplôme égal⁴. De plus, ils diminuent très lentement⁵ sur la période de 1995 à 2014 en passant de 27% à 23,8%. Le deuxième domaine concerne les inégalités entre femmes et hommes sur la quotité de temps de travail : elles se sont en revanche creusées puisque la part des femmes à temps partiel a augmenté de 14 points entre 1975 et 2015 en lien avec l'inégale répartition du travail domestique. En 2018, 29,3% des femmes travaillent à temps partiel contre 8,4% des hommes⁶. Le troisième domaine est celui de la ségrégation horizontale du travail : elle a peu évolué⁷. De nos jours, plus de la moitié des femmes en emploi se concentre dans seulement 12 familles professionnelles tandis que la moitié des hommes en emploi sont dispersés dans plus de 20 familles professionnelles⁸. Seul l'accès des femmes à la catégorie cadre progresse nettement. Elles représentent 41,6% des cadres en 2015 contre 30,8% en 1995⁹, mais à diplôme identique, elles accèdent moins souvent aux fonctions de cadres encadrants.

Un appareil législatif robuste en matière d'égalité professionnelle

Pour pallier ces inégalités, les acteurs disposent d'un appareil législatif robuste qui s'est construit après la seconde guerre mondiale grâce à l'investissement des femmes dans le monde du travail salarié dès le XIX^{ème} siècle, à leur engagement syndical, associatif, politique et à leur implication dans des mouvements revendicatifs pour combattre l'exploitation.

Cet appareil législatif s'établit autour de plusieurs textes fondateurs en lien avec les directives européennes (loi du 22 décembre 1972, « loi Roudy » en 1983, « loi Génisson » en 2001, « loi Ameline » en 2006 sur l'égalité salariale...). Par son caractère proactif, cet appareil législatif repose en partie sur le volontarisme des acteurs en donnant au fil des réformes une priorité

¹En 2018, les femmes représentent 48,3% de la population active, in *Tableaux de l'économie française* Édition 2020 Insee Références, p. 41.

² Femmes et hommes, l'égalité en question, édition 2017- Insee Références, p. 16.

³ Les inégalités de salaires entre les femmes et les hommes : état des lieux, 25 mars 2019, Insee- Données 2015 – Observatoire des inégalités. <https://www.inegalites.fr/Les-inegalites-de-salaires-entre-les-femmes-et-les-hommes-etat-des-lieux>

⁴ Gadrey Jean, Gadrey Nicole, 2017, « Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme », *La Revue de l'IRES*, n° 93, p.18, pp. 3-24.

⁵ Femmes et hommes, l'égalité en question, *ibid.*, p. 21.

⁶ Insee Références, édition 2019, p. 132.

⁷ RAPPORT IGAS/IGAENR n° 2017-008, « Evaluation des actions publiques en faveur de la mixité des métiers 2016-090R, Avril, p 17.

⁸ Femmes et hommes, l'égalité en question, *ibid.*, p. 20.

⁹ Femmes et hommes, l'égalité en question, *ibid.*, p. 19.

grandissante à la négociation collective d'entreprise. Parallèlement, depuis les années 2010¹⁰, le législateur impose de nouvelles contraintes aux acteurs et à la négociation collective qui prend une dimension de plus en plus administrée¹¹.

Les résultats obtenus en matière d'activité conventionnelle sont malgré tout contrastés. Sur la période 2016-2018, dans un contexte où le nombre d'accords d'entreprise augmente, la place accordée à l'égalité professionnelle reste stable puisque ce thème arrive par ordre de fréquence en cinquième position avec 8,2%¹². Certes, le nombre d'accords progresse mais il se différencie selon la taille de l'entreprise. En 2016, si 84% des entreprises de plus de 1000 salarié.es (75,4% en 2014) et 69 % des entreprises de 300 à 999 salarié.es (63,5% en 2014) sont couvertes par un accord ou un plan d'action égalité, ce taux est seulement de 34% pour les entreprises de 50 à 299 salarié.es (29,5% en 2014)¹³. En Occitanie, il s'établit à 24% en 2019¹⁴. Ajoutons que, sur le plan qualitatif, la forme prime souvent sur le fond dans le contenu de ces accords comme le souligne une étude récente de la DARES¹⁵.

Une faible progression de l'égalité professionnelle dans les PME

Ces résultats pointent l'existence de problématiques spécifiques s'agissant des PME. Celles-ci affichent en effet les progressions les plus faibles en terme de taux de couverture et près des trois quarts d'entre elles ne sont pas couvertes à ce jour par un accord ou un plan d'action égalité. Augmenter le nombre et la qualité des accords, notamment dans ces 148 000 entreprises¹⁶ (hors micro-entreprises) qui emploient 3,9 millions de salarié.es, constitue donc une priorité en terme d'effectivité du droit et parce que les femmes y travaillent en grand nombre.

Cela implique de se demander comment l'égalité professionnelle peut être davantage négociée dans ce type d'entreprises et à travers quels soutiens opérationnels adaptés à leur situation. Comment permettre aux acteurs.trices de l'entreprise de s'emparer des dispositifs institutionnels existants ? Quelle pédagogie de l'égalité développer ? Peut-on identifier des freins et des ressorts spécifiques ? Enfin, quels enseignements ces négociations nous apportent-elles en retour, sur les dispositifs en faveur de l'égalité ?

Dans ce registre, une opération de recherche précédente¹⁷ qui visait à accompagner la négociation collective de l'égalité professionnelle dans 14 PME de Midi-Pyrénées nous a livré

¹⁰ Il s'agit entre autres de la Loi de novembre 2010 introduisant le principe de sanctions financières et du décret du 18 décembre 2012 qui augmente le nombre de domaines d'action et rend obligatoire celui de la rémunération. A cela s'ajoute le décret n° 2019-15 du 8 janvier 2019 qui précise les nouvelles obligations des entreprises relatives au calcul et à la publication de l'index de l'égalité professionnelle, en application de l'article 104 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018. Sa mise en œuvre doit permettre de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats en matière d'égalité salariale entre les femmes et les hommes, en créant une obligation de transparence sur les écarts de rémunération identifiés, d'une part, et en renforçant les contrôles de l'inspection du travail, d'autre part dès 2019 pour les entreprises de plus de 250 salarié.es et dès 2020 pour celles d'au moins 50 salarié.es.

¹¹ Bucher Anne, Forté Michèle, Garat Tiphaine, Moizard Nicolas, Terraz Isabelle, Tournadre Fabienne, « Égalité professionnelle : quels apports de la négociation « administrée » ? », 2018, Chronique travail, n° 8, pp. 149-168.

¹² La négociation collective en 2018, DARES, Edition 2019, p. 215.

¹³ Pochic Sophie (dir), 2019, Document d'études – Dares –, « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015 », n° 231, avril, p.10.

¹⁴ Source : Direction des Entreprises, de la Concurrence, du Travail et de l'Emploi (Direccte) Occitanie.

¹⁵ Pochic Sophie (dir), *ibid*, p. 94.

¹⁶ Insee Références, édition 2019.

¹⁷ "La négociation collective de l'égalité professionnelle : Pour une procédure d'accompagnement des PME de l'amont jusqu'à l'aval", 2015- 2017, recherche financée par le FSE, la DRDFE et la Région Occitanie.

des premiers enseignements^{18 19}. Au-delà des difficultés rencontrées, elle a montré qu'il était possible de favoriser le développement de la négociation collective d'accords/plans d'actions égalité dans les PME, et d'accompagner les représentant.es des employeur.es et des salarié.es, deux conditions étroitement liées pour inscrire l'égalité professionnelle dans un registre préventif et collectif.

Elle a aussi confirmé que l'enjeu principal est celui de la mise en œuvre concrète des dispositifs, empêchée pour partie par la méconnaissance du droit de l'égalité professionnelle et du droit de la négociation collective, mais empêchée également par un accès aux outils juridiques et par des ressources humaines moins développées que dans les entreprises de taille plus importante.

Il apparaît donc nécessaire :

- **Du point de vue opérationnel**, de progresser dans le nombre et la qualité des accords dans les PME, d'autant que la loi Travail (loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi Travail » ou « loi El Khomri »), puis la réforme du code du travail accordent désormais une place prépondérante à la négociation d'entreprise. Nous faisons l'hypothèse à cette fin que les acteurs.trices syndicaux.ales et patronaux.ales des entreprises ont besoin d'être soutenus, c'est-à-dire accompagné.es par un tiers extérieur et qualifié, dans le processus de leur négociation.

- **Du point de vue de la recherche**, de produire des connaissances sur les acteurs.trices et les modalités de la négociation collective dans ces entreprises.

C'est pourquoi nous avons proposé de reconduire notre action d'accompagnement de PME.

Le cadre de la convention

Afin de répondre aux objectifs spécifiques 2 : « Mobiliser les entreprises, notamment les PME et les branches pour développer l'égalité salariale et professionnelle » de l'axe 2 du PON FSE « Anticiper les mutations et sécuriser les parcours professionnels », l'IRT, en partenariat avec le laboratoire de recherche CERTOP axe Intra, met en œuvre une opération intitulée « La négociation collective de l'égalité professionnelle : Pour une procédure d'accompagnement des PME d'Occitanie de l'amont jusqu'à l'aval » dont l'objectif est de contribuer à passer de l'égalité formelle à l'égalité réelle.

Dans cette opération qui s'étale sur 24 mois, du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2019, l'égalité professionnelle renvoie aux différentes actions visant à la réaliser. Se référant à l'analyse des rapports sociaux de sexe, elle intègre une visée d'émancipation des femmes, des rapports de domination et de transformation des institutions. La négociation collective, pièce maîtresse du système des relations professionnelles, est abordée sous deux dimensions qui la définissent. Elle contribue d'une part à produire des normes, à déterminer les conditions de vie au travail et à organiser les relations au travail dans différents domaines, notamment l'égalité. D'autre part, c'est un processus. Il s'agit alors de comprendre comment les acteurs.trices s'emparent des normes sociales et sexuées, les retravaillent et les appliquent, comment se déroule ce travail d'élaboration de compromis acceptables soumis à des tensions et des rapports de force.

¹⁸ Le Quentrec, Yannick, Bacou, Magalie, 2017, « La négociation collective de l'égalité professionnelle : une mise en œuvre sous tensions », in *Travail Genre et sociétés*, 149-153.

¹⁹ Le Quentrec, Yannick, Cettolo, Hélène, 2017, « L'égalité professionnelle femmes/hommes à l'épreuve du dialogue social », Actes du colloque du 12 novembre 2015, Université Toulouse Jean Jaurès. Publication électronique. <http://irt.univ-tlse2.fr/accueil/entretiens-colloques/evenements-passes/colloque--501093.kjsp?RH=1431523050101>

Plus précisément, le projet²⁰ consiste à accompagner, à titre gratuit, **14 nouvelles PME dans la région Occitanie, soit 10 PME implantées sur le territoire de Midi-Pyrénées et 4 PME sur le territoire de Languedoc-Roussillon**, issues de secteurs diversifiés et présentant des taux de féminisation différents. L'accompagnement s'établit autour de plusieurs actions à tiroir. Après une campagne de sensibilisation pour trouver les entreprises volontaires, nous nous centrons sur l'élaboration d'un diagnostic partagé en matière d'égalité professionnelle et salariale dans chaque entreprise puis sur la définition d'un accord/plan d'action égalité. Après quoi, nous nous employons à évaluer les résultats obtenus. La réalisation de l'ensemble de ces actions étant tributaire du rythme de progression de chaque entreprise.

Cette opération débouche de plus sur une analyse sociologique des interactions entre les protagonistes de la négociation collective, de sorte à identifier les opportunités, les freins et les leviers de cette démarche

La méthode de recherche action

A la différence d'un grand nombre d'actions de soutien aux entreprises qui se centrent sur les seuls employeurs ou DRH et font l'impasse sur les salarié.es et leurs représentant.es, l'accompagnement de l'IRT s'appuie centralement, mais pas exclusivement, sur le travail d'un « binôme paritaire²¹ », constitué d'un.e représentant.e de la direction et d'un.e représentant.e du personnel animé par la chercheuse en charge du projet. L'accompagnement des PME en lui-même se décline à travers les actions à tiroir citées précédemment. Chaque étape fait l'objet d'un compte-rendu rédigé par la chercheuse qui acte les décisions, les positions des participant.es et le plan de travail à venir.

A distance du conseil ponctuel de l'expert ou d'une logique prescriptive et gestionnaire, cet accompagnement au long cours privilégie une démarche participative entre représentant.es des employeur.es et des salarié.es qui les considère comme acteurs.trices du changement, sans ignorer les rapports de subordination caractéristiques de leurs relations. **Dans la tradition de la recherche-action**, nous articulons l'expertise de la chercheuse avec les exigences pratiques des représentant.es des PME en vue de modifier leurs comportements en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes. Nous activons des informations pertinentes et une sensibilisation à l'égalité à toutes les étapes du processus de négociation : dans l'établissement du diagnostic sur la situation comparée des femmes et des hommes, dans les domaines d'action proposés pour corriger les écarts constatés, ou encore, dans les discussions sur les objectifs opérationnels pour remédier aux inégalités et sur les indicateurs mesurant les avancées vers l'égalité.

La recherche a pour autre objectif d'analyser des aspects encore méconnus du passage de l'égalité formelle à l'égalité réelle, sous l'angle de la mobilisation des négociateurs.trices : Comment se construit la négociation ? Quelles sont les effets de l'action patronale et syndicale sur la mise en œuvre de l'égalité ? Quelles sont les logiques des protagonistes ? Quels leviers et quels obstacles peut-on identifier dans ces processus ?

Pour répondre à ces questions, notre méthode d'enquête relève de la « **participation observante**²² », terme qui traduit la forte implication de la chercheuse dans l'animation de la

²⁰ Ce projet d'accompagnement a été mis en œuvre par Magalie Bacou, pour une première partie puis, pour une seconde partie, par Catherine Heurteux et Yannick Le Quentrec avec la contribution d'Elodie Cadei et d'Aurélien Alonso.

²¹ La composition de ce « binôme paritaire » peut évoluer selon les décisions de l'entreprise.

²² Soulé Bastien, 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, Vol. 27 (1), pp. 127-140.

démarche et dans son résultat, mais aussi, son travail de distanciation et de réflexion sur l'action en cours, sur le rôle des participant.es et sur son propre rôle dans l'action.

Nous étudions la négociation de l'égalité professionnelle en situation dans l'entreprise, à travers les interactions entre les protagonistes. Les échanges lors des réunions du « binôme » étant enregistrés avec l'accord des PME en contrepartie de l'accompagnement gratuit, nous accédons aux données « chaudes²³ » du processus de négociation. Cette méthode complète de façon inédite les analyses *a posteriori* centrées sur les données « froides » que sont les accords/plans d'action recensés par le ministère du travail. L'égalité professionnelle est ici abordée sous l'angle des perceptions et des discours qui l'entourent (sur les aspirations, le ressenti, l'analyse, les valeurs...) en lien avec les pratiques, à travers les arbitrages effectués dans les accords /plans d'action. Ces données permettent de distinguer, entre autres, ce qui relève du hors champ du négociable (les données manquantes ou non communiquées), du non négociable (les points exclus de la négociation), du négociable (les points pris en compte pour la négociation), et de la part négociée du négociable (le contenu de l'accord/plan d'action), et d'analyser les mécanismes du maintien ou de la reproduction des inégalités professionnelles femmes-hommes dans les PME.

Dans ce rapport²⁴, nous analysons la négociation de l'égalité professionnelle à partir de trois axes qui correspondent à des étapes clés de la recherche action. Dans une première partie, nous présentons les facteurs décisifs qui incitent les PME à entrer dans la démarche. Dans une deuxième partie, il s'agit d'analyser la façon dont se déroule le processus de négociation, entre l'établissement du diagnostic et la définition des accords/plans d'action. La dernière partie consiste à montrer quels sont les résultats obtenus dans les accords /plans d'action en faveur de l'égalité professionnelle, à travers quels arbitrages des PME.

²³ Cette distinction froid/chaud est à relativiser. Les analyses d'accords doublées d'entretiens avec les acteurs patronaux et syndicaux, peuvent devenir une donnée chaude. Cf. Gould, Bailly, (éd.), 1995, *Le pouvoir des cartes*. Brian Harley et la cartographie, Paris, Anthropos.

²⁴ Le Quentrec Yannick, 2018, « Accompagner des PME à la négociation collective d'un accord ou à l'établissement d'un plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes », Convention FSE-Région-IRT d'Occitanie n° 201501874, Rapport final, 15 septembre. Le rapport actuel s'appuie sur le rapport 2018 qui portait sur une opération analogue tout en l'actualisant.

I. LES PME « VOLONTAIRES » ET LES CONDITIONS DE LEUR ENTRÉE DANS LE DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

Dans cette partie, après avoir caractérisé les PME accompagnées, nous présentons les facteurs favorables ou non à réalisation de la recherche action sur le territoire, nous analysons la façon dont les acteurs institutionnels de l'égalité professionnelle, les organisations syndicales patronales et syndicales et les pouvoirs publics, s'emparent ou non des dispositifs. Nous décrivons le cadre du négociable tel qu'il varie à travers les motivations des employeur.es et des représentant.es des salarié.es.

I.1. Caractéristiques des PME

Au total, quatorze PME ont participé à l'opération en Occitanie. Si l'on prend en compte leurs effectifs, ce sont **1443 salarié.es qui bénéficient de la négociation collective d'un accord / plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes.**

Tableau 1- Présentation synthétique des 14 PME accompagnées

| Entreprise /Association | Secteur d'activité | Dépt. | Nombre de salarié.es | +/-50 ETP | Présence syndicale/ représentant.es du personnel | Accord/ Plan d'action |
|---|--|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|--|---|
| Industrie 5 <i>A décidé de sortir du dispositif le 16 05 2019 après le diagnostic</i> | Industrie Imprimerie de labeur | 34 | 156 | + | DUP | Plan d'action Carence de délégué.e syndical.e (DS) |
| Industrie 6 | Industrie Systèmes informatiques | 34 | 129 | + | CSE | Plan d'action Carence DS |
| Médico-social 4 | Médico-social | 34 (+ 48) | 191 | + | CGT + FO | accord |
| Commerce 1 | Commerce de gros de pneumatiques | 34 | 95 | + | CSE | Plan d'action Carence DS |
| Industrie 7 | Industrie Electricité industrielle | 12 | 57 | + | CSE | Plan d'action Carence DS |
| Economie sociale 3 | Economie Sociale et Solidaire (ESS) | 31 | 13 | - | Sans RP | Plan d'action |
| Industrie 8 | Industrie Réparation d'appareils électroménagers | 31 | 171 | + | DUP | Plan d'action Carence DS |
| Industrie 10 | Industrie Electricité industrielle | 82 | 67 | + | CSE | Plan d'action Carence DS |
| Industrie 9 | Industrie | 09 | 101 | + | DS CGT | Accord |
| Economie sociale 4 | ESS Collecte de déchets non dangereux | 31 | 15 | - | Sans RP | Plan d'action |
| Action sociale 2 | Action sociale | 31 | 149 | + | Sans RP | Plan d'action Carence DS |
| Industrie 11 | Industrie Traitement des déchets | 65 | 58 | + | DS CGT | Accord |
| Médico-social 5 <i>(Entrée dispositif le 16 05 19)</i> | Médico-social | 31 | 93 | + | DS CGT | Accord |
| Industrie 12 <i>(Entrée dispositif le 16 05 19)</i> | Industrie | 09 | 148 | + | DS FO | Accord |
| | 5 secteurs d'activité | 9 dépt urbains/5 dépt ruraux | 1443 salarié.es concerné.es | 12/14 avec +50 ETP | 4 CSE+2 DUP 4 CGT+2 FO+ 3 sans RP | 9 plans d'action dont 1 sortie du dispositif + 5 accords |

Il faut préciser à ce stade que quatre PME supplémentaires s'étaient portées volontaires mais qu'elles se sont désistées avant le diagnostic (Cf. Tableau 1 bis). Nous présentons les motifs officiels et officieux de leur désistement dans la partie I.4.

Tableau 1bis- Présentation synthétique des PME qui se sont désistées

| Entreprise /Association | Secteur d'activité | Dépt. | Nombre de salarié.es | +/-50 ETP | Présence syndicale/ représentant.es du personnel | Accord/ Plan d'action |
|--|---|---------------------------------------|-----------------------|------------------------|--|-------------------------------------|
| Médical 1 <i>A décidé de sortir du dispositif en septembre 2018 avant le diagnostic</i> | Médical (centre de dialyse) | 34 | 77 | + | DS CGT | Accord |
| Action sociale D1 | Action sociale : Entreprise Adaptée, Sociale et Solidaire | 31 | 130 | + | CSE | Plan d'action carence DS |
| Industrie D2 | Industrie : Production de dragées | 82 | 150 | + | DP | Plan d'action carence DS |
| Industrie D3 | Industrie : Fabrication emballages métalliques légers | 31 | 170 | + | DS CGT | Accord |
| | 3 secteurs d'activité | 3 dpt urbains/ 1 dpt rural | 527 salarié.es | 4 avec + 50 ETP | 1 CSE+1 DP+2 DS CGT | 2 plans d'action + 2 accords |

Les quatorze PME accompagnées affichent les caractéristiques suivantes :

- Cinq secteurs d'activité sont représentés

Il s'agit de l'industrie pour huit PME, de l'économie sociale pour deux PME, de l'action sociale pour une PME, du médico-social pour deux PME et du commerce de gros pour une PME.

Tableau 2- Les PME selon le secteur d'activité

| | |
|------------------|------|
| Industrie | 8/14 |
| Economie sociale | 2/14 |
| Action sociale | 1/14 |
| Médico-social | 2/14 |
| Commerce de gros | 1/14 |

- Une grande part de PME est implantée dans les départements de la Haute-Garonne et de l'Hérault

Cinq PME sont implantées en Haute-Garonne, deux en Ariège, une en Aveyron, une dans le Tarn et Garonne, une dans les Hautes-Pyrénées et quatre dans l'Hérault.

Tableau 3- Les PME selon leur département d'implantation

| | |
|----|------|
| 31 | 5/14 |
| 09 | 2/14 |
| 12 | 1/14 |
| 82 | 1/14 |
| 65 | 1/14 |
| 34 | 4/14 |

- Douze PME comptent plus de 50 salariés

Tableau 4- Les PME selon l'effectif salarié

| | |
|-----------------|-------|
| + 50 salarié-es | 12/14 |
|-----------------|-------|

- Une majorité de PME est concernée par un plan d'action

Tableau 5- Les PME selon les accords/plans d'actions

| | |
|---------------|------|
| Plan d'action | 9/14 |
| Accord | 5/14 |

- Une minorité de PME est dotée de syndicats

Seules cinq PME sont dotées de syndicats. Il s'agit d'Industrie 9, Industrie 11, Industrie 12, Médico-social 4 et Médico-social 5. Les PME restantes sont dotées d'élus CSE ou d'un.e DUP sans étiquette syndicale. Trois PME n'ont aucun représentant.e du personnel.

Tableau 6- Les PME selon la présence syndicale

| | |
|--------------------|------|
| Pas de syndicat | 9/14 |
| Présence syndicale | 5/14 |

Tableau 7- La présence syndicale dans les PME concernées

| Entreprise | Médico-social 4 | Industrie 9 | Médico-social 5 | Industrie 11 | Industrie 12 |
|---------------------------|-----------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|
| Syndicat représentatif | CGT | CGT | CGT | CGT | FO |
| Autres syndicats présents | FO | / | SUD UNSA | / | / |

- **Une grande part de PME présente un faible taux de féminisation des effectifs**

Si l'on se réfère au taux de féminisation des effectifs, on distingue un groupe de neuf PME à prédominance masculine, principalement du secteur de l'industrie, où le taux de féminisation s'étale de 8% à 40% des effectifs.

Cinq PME sont à prédominance féminine (entre 54% et 85% de femmes). Elles relèvent cette fois en majorité du social et médico-social, un secteur d'activité associé au soin où les femmes sont traditionnellement cantonnées.

Tableau 8- PME à prédominance masculine

| Entreprise | Effectif | Présentation de l'entreprise | Taux de féminisation en % |
|---------------------------|-----------------|---|----------------------------------|
| Industrie 5 | 156 | Cette PME est spécialisée dans l'impression offset et numérique de brochures, catalogues, magazines et tous types de produits de communication. Ses productions sont certifiées au titre de l'impression « verte » et responsable. | 19 |
| Industrie 6 | 129 | Créée en 1981, cette PME est spécialisée dans la gestion informatique et électronique de l'accueil du public par des établissements publics et des entreprises privées. Elle est implantée sur trois sites | 31 |
| Commerce 1 | 95 | Cette PME est une entreprise familiale fondée en 1947 qui a pour activité la distribution d'une gamme complète de pneus, roues et chambres à air... Ses marchés sont diversifiés et ses clients sont des entreprises du secteur agricole et forestier, des transports routiers, des travaux publics, du génie civil etc. | 27 |
| Industrie 7 | 57 | PME spécialisée dans le génie électrique. Elle offre des services allant de la conception à la réalisation et à la maintenance des installations et équipements électriques. C'est un établissement d'un groupe qui emploie 1350 salarié.es réparti.es en France dans une quarantaine d'agences et centres de travaux. | 9 |
| Industrie 8 | 171 | Société par actions simplifiée en activité depuis 11 ans qui fait partie d'un réseau d'entreprises visant à récupérer des déchets d'équipements électroménagers, à les réparer et à les vendre en créant des emplois pour des salarié.es exclu.es du marché de l'emploi, tout en s'engageant à les former. | 11 |
| Industrie 9 | 95 | Entreprise familiale créée depuis 1884, spécialisée dans la fabrication de pièces d'usure destinées au matériel agricole. | 8 |
| Economie sociale 4 | 15 | Société coopérative active depuis 11 ans. Engagée dans une démarche globale de développement durable, elle est spécialisée dans la collecte et le recyclage. | 27 |
| Industrie 11 | 58 | Entreprise familiale créée en 1988. Elle présente une activité croissante dans le domaine du traitement et de la valorisation des déchets et rassemble plusieurs pôles d'activité : Etude, conseil et ingénierie ; Tri, valorisation et traitement des déchets ; Analyse et caractérisation ; Dépollution ; Collecte & logistique ; Déchèterie d'entreprise & enviro-pôle ; Nettoyage industriel. | 40 |
| Industrie 12 | 148 | Entreprise spécialisée dans la fonderie de précision à la cire perdue. | 32 |

Tableau 9- PME à prédominance féminine

| Entreprise | Effectif | Présentation de l'entreprise | Taux de féminisation en % |
|---------------------------|----------|---|---------------------------|
| Médico-social 4 | 191 | L'association centre son activité sur l'hébergement médicalisé pour enfants adolescents ou jeunes adultes handicapés qui présentent des difficultés psychologiques et des troubles du comportement et de la socialisation. Elle rassemble plusieurs établissements implantés sur quatre sites de l'Occitanie. | 54 |
| Economie sociale 3 | 13 | Société coopérative toulousaine qui a pour mission principale l'inclusion professionnelle durable des personnes sourdes ou malentendantes, notamment à travers une aide à la communication adaptée et des actions de formation/sensibilisation. | 85 |
| Industrie 10 | 101 | Cette société par actions simplifiée est en activité depuis 42 ans. Elle réalise des installations électriques, des process et automatismes, assure la maintenance, la fabrication et la distribution. Il s'agit de la holding d'un groupe. | 61 |
| Action sociale 2 | 149 | Association intermédiaire créée en 1988 par des bénévoles. Elle met à disposition du personnel auprès de particuliers et de professionnels afin d'élargir la palette des réponses aux besoins des demandeurs d'emploi. | 55 |
| Médico-social 5 | 93 | Etablissement d'une association spécialisé dans l'accueil de jour et l'accueil médicalisé. Il a pour mission « d'accompagner les personnes accueillies en favorisant leur inscription individuelle dans un collectif ». Il est organisé autour d'un pôle Adultes handicap (déficience mentale légère). | 56 |

I.2. Trouver des PME « volontaires » pour négocier un accord/plan d'action égalité : un premier obstacle à la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle

Pour accompagner la négociation collective d'un accord / plan d'action égalité, encore faut-il trouver des entreprises volontaires. En précisant que la notion de volontariat est bien entendu toute relative concernant les PME soumises à l'obligation légale. Malgré la gratuité de l'accompagnement, nous nous sommes heurtées d'emblée à de nombreux freins. Dans un premier temps, nous avons mené **une campagne de sensibilisation et de communication** auprès d'acteurs institutionnels clés tout au long de l'année 2018. La mise en œuvre de l'égalité professionnelle relève de ce point de vue d'une véritable épreuve que ce soit pour les représentant.es des employeur.es, les représentant.es des salarié.es ou les pouvoirs publics.

Des employeur.es peu empressé.es

Les employeur.es sont des acteurs.trices décisif.ves de la négociation collective de l'égalité professionnelle mais, hormis quelques exceptions notables²⁵, ils.elles se montrent en général peu mobilisé.es. Cette inertie ambiante se manifeste par de multiples résistances. Par exemple, des employeur.es qui n'ont pas le temps ou craignent d'en perdre, qui se méfient et ont d'autres priorités, qui ne se sentent pas concerné.es car ils.elles estiment qu'il n'y a pas de problèmes d'inégalité dans leur entreprise, qui refusent d'engager une démarche avec les syndicats et/ou qui s'affranchissent délibérément de leurs obligations. Au total, malgré des démarches nombreuses auprès des syndicats patronaux de branche ou interprofessionnels de la région et en dépit du soutien de la Direction des Entreprises, de la Concurrence, du Travail et de l'Emploi

²⁵ Il s'agit principalement de l'UIMM et de l'association Face Grand Toulouse qui se sont montrées particulièrement actives.

(DIRECCTE) et de la Direction Régionale des Droits des Femmes et de l'Égalité (DRDFE) et de leurs services départementaux ainsi que les Centres d'Information sur les Droits des Femmes et des Familles (CIDFF), il aura fallu près d'un an pour trouver les quatorze PME requises. De plus, la composition de ce groupe reste précaire, les entreprises étant libres de sortir à tout moment du dispositif.

Des syndicats peu présents et démunis

Les syndicats sont en premier lieu peu présents dans les PME²⁶. Celles-ci sont plus souvent dotées de représentant.es du personnel sans étiquette syndicale qui sont moins formé.es au mandat que les représentant.es syndicaux.cales. Les syndicalistes que nous avons sollicité.es ne nous opposent pas de refus, l'égalité professionnelle étant une valeur partagée. Mais ils.elles peuvent en rester là en raison d'autres priorités plus familières à leurs yeux. Leurs propos témoignent de plus d'une approche floue de l'égalité et des modalités de négociation d'un accord. On note leur difficulté à cerner les inégalités professionnelles, leurs ressorts et les moyens de les combattre, d'où des pratiques syndicales hétérogènes. Certain.es syndicalistes identifient des enjeux revendicatifs autour de la surexploitation et de la domination des femmes. Mais ils.elles ne savent pas comment s'y prendre pour aller plus loin. De plus, leur marge d'intervention dépend de la position de l'employeur.e ainsi que de la qualité des relations professionnelles dans l'entreprise. C'est ainsi que plusieurs délégué.es syndicaux.cales favorables à l'accompagnement se sont heurté.es à l'opposition de l'employeur.e malgré le soutien des services de la DIRECCTE (cf. Partie I.4).

Des dispositifs institutionnels de l'égalité ambigus

La lutte pour l'égalité professionnelle tient en premier lieu à la loi. Or celle-ci, bien qu'incontournable, comporte des effets pervers. Son application dépend du volontarisme des acteurs.trices, sa mise en œuvre se heurte aux rapports de subordination dans l'entreprise ; la procédure, complexe, prime souvent sur le résultat ; enfin, les sanctions sont peu fréquentes en cas de non-respect des obligations légales. A l'échelon régional, la DIRECCTE veille à l'application du droit dans les entreprises via les agent.es de contrôle dans les unités départementales. Mais ces agent.es ne considèrent pas toujours l'égalité professionnelle comme une priorité²⁷ face à d'autres dispositifs comme la mise en place des observatoires départementaux du dialogue social en 2018 ou des actions de prévention de la santé au travail. La DRDFE promeut les dispositifs en faveur de l'égalité professionnelle auprès de ses délégations départementales²⁸, de même que les CIDFF. Mais ces services n'ont pas toujours les moyens d'action suffisants ou ont peu de liens avec les PME pour certains. Enfin, la Région Occitanie soutient diverses actions qui s'inscrivent dans une conception plutôt pragmatique et managériale de l'égalité professionnelle.

²⁶ DARES analyses, 2018, « Les relations professionnelles en 2017 : un panorama contrasté du dialogue social dans les établissements ? », n°018, avril, p.1.

²⁷ Sept des treize unités départementales de la DIRECCTE contactées ou rencontrées nous ont indiqué des PME. Cinq autres n'ont pas donné suite et la sixième a indiqué des PME non éligibles. Il faut noter que certains départements comptent une majorité de PME de moins de 50 salarié.es qui ne sont pas assujetties à l'obligation légale d'un accord égalité.

²⁸ Cinq des services départementaux de la DRDFE contactés nous ont indiqué des PME. Les huit autres n'ont pas donné suite.

I.3. L'importance de la dynamique de réseaux face à l'inertie ambiante

Si elle s'est heurtée à bien des obstacles, cette première étape a pu être franchie grâce à plusieurs leviers.

Il y a d'abord le travail moteur d'animation des chercheuses féministes, leur connaissance théorique et empirique du système des relations professionnelles et leur ancrage sur le territoire.

A cela s'ajoutent d'autres ressources qui s'appuient sur la dynamique des réseaux, notion que la sociologie définit comme un système de relations entre des personnes formant un ensemble ou des institutions²⁹. Ces relations sont plus ou moins formelles, denses et cohérentes. Elles sont aussi dynamiques. Tournées vers un but, elles tendent à s'inscrire dans un processus de changement social - ici en faveur de l'égalité - comme le montrent les sociologues Alain Degenne et Michel Forsé sur la diffusion des innovations.

S'agissant de la recherche action, la dynamique du réseau a été accentuée par la présence de leaders qui, par leur engagement égalitaire plus ou moins affiché, leur volontarisme, ont eu une influence décisive. En Midi-Pyrénées, nous avons observé ce phénomène pour les trois groupes d'acteurs : institutionnels, employeur.es et syndicats de salarié.es.

Concrètement, nous avons activé la dynamique de réseaux dès la phase de prospection / sensibilisation des PME, du début de l'année 2018 jusqu'en décembre 2018, afin d'aboutir au nombre requis de 14 PME.

Si l'on se rapporte aux tableaux de bord des contacts pris par courriel et/ou par téléphone, cette première étape représente **près de 320 actions de sensibilisation à la négociation collective d'un accord/plan d'action égalité professionnelle femmes-hommes**, soit environ :

- 113 contacts auprès d'entreprises, associations et organisations employeur.es ;
- 121 contacts auprès des services institutionnels ;
- 51 contacts auprès de syndicats de salarié.es.

A cela s'ajoutent **une vingtaine de réunions** ayant pour but d'informer/sensibiliser les acteurs institutionnels et d'élaborer des stratégies pour promouvoir cette opération en faveur de l'égalité professionnelle.

Commissions exécutives de syndicats de salarié.es, régionales et départementales, Conseil d'administration (CA) de l'IRT (19/02/18), DIRECCTE (21/02/18), DRDFE (06/03/18), DIRECCTE 31 (21/03/18), DIRECCTE 31 (13/04/18), DIRECCTE 65 (23/05/18), FACE Grand Toulouse (30/05/18), DIRECCTE 46 (04/06/18), UD CGT 34 (04/05/18), DIRECCTE 34 (04/05/18), FACE Grand Toulouse (14/06/18), DIRECCTE (26/06/18), UIMM 31 (26/06/18), VP Région (19/06/18), UIMM 31 (20/09/18), CA de l'IRT (24/09/18), FSE-DIRECCTE-DRDFE (12/11/18), Région (23/11/18).

Les acteurs institutionnels clés à l'origine de l'entrée des PME dans le dispositif

Pour les dix-huit PME (en incluant les quatre PME qui ont quitté le dispositif par la suite) qui se sont portées volontaires en Occitanie, plusieurs acteurs ont joué un rôle décisif en lien avec la campagne de sensibilisation/promotion de l'action, que ce soit au sein d'un seul réseau ou en alliance avec d'autres réseaux. Il s'agit du réseau de la DIRECCTE pour sept PME, du réseau des employeur.es (organisations syndicales patronales, groupements d'entreprises) pour six PME, de la CGT pour trois PME, et enfin de la DRDFE et du réseau Egalité pour une PME chacun. Ils se répartissent plus précisément, de la façon suivante :

²⁹ Degenne Alain, Forsé Michel, 2004, *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.

- **La DIRECCTE Pôle travail pour six PME :**

- En tant que telle pour Industrie 9 et Industrie 12 (09)
- En alliance avec la DDCS (DRDFE) du département pour Industrie D2 (82)
- En alliance avec la DDCS (DRDFE) du département pour Industrie 5 (34), Industrie 6 (34) et Commerce 1 (34)

- **La DIRECCTE Pôle Insertion pour une PME :**

- En alliance avec la DDCS (DRDFE) du département pour Action sociale 2 (31)

- **La DRDFE pour une PME :**

- Industrie 11 (65)

- **Les organisations syndicales patronales et OPCA pour quatre PME :**

- L'UIMM³⁰ pour Industrie 7 (12), Industrie 10 (82), Industrie D3 (31)
- L'AGEFOS PME pour Industrie 8 (31)

- **Les groupements, clubs d'entreprises pour deux PME :**

- FACE GT pour Economie sociale 3 (31)
- Via Economie sociale 3 (31) pour Economie sociale 4 (31)

- **Les organisations syndicales pour trois PME :**

- La CGT pour Médico-social 5, Médico-social 4 (34) et Médical 1 (34)

- **Le réseau Egalité pour une PME :**

- Action sociale D1 (31)

Au total, on constate que la dynamique de réseaux contribue dans une certaine mesure à contrebalancer l'inertie ambiante et à augmenter le pouvoir d'agir en faveur de l'égalité professionnelle par sa force d'entraînement, d'une part, et d'autre part, par sa capacité à susciter des coopérations interinstitutionnelles.

I.4. Les motivations des PME : le cadre variable de la négociation de l'égalité

La négociation de l'égalité, c'est-à-dire l'action de négocier, de même que son résultat, sont tributaires du cadre variable du négociable, à savoir des conditions nécessaires et suffisantes pour engager une négociation³¹. Ce cadre du négociable n'est pas neutre s'agissant des entreprises puisqu'il se définit structurellement par l'obligation légale, celle de négocier sur l'égalité professionnelle, et par l'asymétrie des rapports de pouvoir entre les instances de représentation du personnel (IRP) et les employeur.es en faveur de ces dernier.es. Mais il peut

³⁰ Ces deux entreprises sont entrées dans le dispositif suite à une réunion organisée par l'UIMM au cours de laquelle nous avons présenté l'accompagnement de l'IRT.

³¹ Dupont Christophe, 2004, « Le négociable et le non négociable. Différenciation et Typologie », *Revue française de gestion*, 6, n° 153, pp. 29-44.

varier selon les rapports de force propres à chaque entreprise, les motivations des employeur.es et/ou de leur représentant.es et l'implication des IRP.

Le refus de négociateur

Le cadre du négociable peut se présenter sous sa forme la plus radicale par le refus de l'employeur.e avec des motifs différents selon l'entreprise.

Cinq PME sont ici concernées, soit les quatre PME qui se sont désistées avant le diagnostic auxquelles s'ajoute Industrie 5 qui a décidé de quitter le dispositif après le diagnostic.

Pour **Médical 1**, l'employeur a décidé de se désister au stade du renseignement de la base de données préalable au diagnostic, suite à une réunion en présence du DS CGT. Il a invoqué les difficultés qui nuisent à sa disponibilité et l'empêchent de participer à l'étude. De son côté, la chercheuse a observé un climat tendu entre la direction et la représentante syndicale ainsi que les réticences de l'employeur à lui communiquer les données sur les rémunérations.

Pour **Industrie 5**, la décision de se désister a été prise par une nouvelle DRH qui a contesté la procédure adoptée par l'ancienne RRH et la méthodologie de l'accompagnement. Elle souhaitait passer d'un plan d'action à un accord sans négociateur avec le représentant de la DUP. Elle voulait définir elle-même les domaines d'action retenus et les mesures à mettre en place, en s'appuyant sur le diagnostic établi par la chercheuse. Elle envisageait de plus de changer le représentant de la DUP engagé sur le dossier de l'égalité.

Pour **Action sociale D1**, la RRH déclare d'abord espérer convaincre la DRH en arrêt maladie pour s'engager dans le dispositif. Mais l'une et l'autre aimeraient un délai de six mois pour uniformiser les données de l'entreprise. De son côté, la chercheuse ne peut retarder son accompagnement en raison des échéances de l'opération. Plusieurs échanges ont lieu ainsi qu'une réunion de travail, les suivantes étant reportées. Six mois après le premier contact, la DRH annonce sa décision de ne pas donner suite. Elle refuse de donner des informations sur les salaires « à cause de la concurrence » et « ne souhaite pas bousculer les membres du CSE nouvellement élu.es en parlant d'emblée du plan d'action égalité ». Elle évoque de plus un accord tacite avec un service de la DIRECCTE sur l'idée qu'il n'y a pas d'urgence.

S'agissant d'**Industrie D2**, la RRH se dit intéressée par l'égalité en tant que femme tout en émettant quelques réserves : « *Je pense qu'on ne peut pas changer de sexe. Par exemple, une femme est absente aujourd'hui quand son bébé est malade, ce n'est pas son mari, c'est elle qui s'en occupe - enfin c'est mon avis* ». Près de deux mois s'écoulaient sans que la chercheuse ne reçoive la base de données malgré ses relances. Après quoi, l'entreprise annonce son désistement : « *Je pense que pour cette année, cela va être difficile. Merci de votre compréhension* ».

Quant à **Industrie D3**, une première réunion a lieu avec la chercheuse durant laquelle les représentant.es de l'employeur s'inquiètent quant aux données à communiquer aux DS présentés comme très revendicatifs. « *On souhaite garder la main, avoir la main mise sur les choses. Il n'y a pas de tabou sur les salaires mais il faut cadrer, ne pas se laisser embarquer* ». Concrètement, ils refusent de donner aux DS les données sociales même anonymisées à cause des rémunérations et sont très réservés sur l'idée de leur adresser le diagnostic. Dès lors, la négociation se vide de son contenu. Un mois après le premier contact avec la chercheuse, malgré la pression de la DIRECCTE et le désir d'obtenir un label RSE, ils renoncent à l'accompagnement « *face à l'incertitude de le mener à bien dans de bonnes conditions et malgré l'intérêt qu'il représente* ».

On constate ainsi que l'obligation légale, à laquelle ces cinq PME sont assujetties, de même que l'accompagnement gratuit, ne suffisent pas toujours pour que les entreprises s'engagent dans la négociation d'un accord/plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle. Un frein important réside dans le fait que certains employeur.es, d'une part, enfreignent les règles de la négociation et, d'autre part, refusent de communiquer les données économiques et sociales aux représentant.es du personnel, notamment en ce qui concerne les salaires et les rémunérations.

Si des PME refusent de négocier, à l'inverse, d'autres s'engagent dans cette voie. Il reste à examiner quelles sont leurs motivations explicites et implicites, communes ou spécifiques (Cf. tableau 10).

L'obligation légale et l'accompagnement gratuit : des motivations largement partagées

L'obligation légale avec les risques de pénalités financières en cas de manquement est la motivation principale pour l'ensemble des PME assujetties (Médical 1 incluse). Cette motivation s'est accentuée pour **Industrie 5, Industrie 7, Industrie 9, Industrie 10 et Commerce 1** avec l'intervention des contrôleurs et contrôleuses du travail.

L'accompagnement gratuit mobilise l'ensemble des PME.

Industrie 10 - L'obligation légale

« La RRH : Quand j'ai vu votre présentation à l'UIMM³², j'ai trouvé ça très intéressant et ça tombait parfaitement pour nous parce qu'on a eu des plans d'action, mais qui ne sont plus valables. Donc il faut que je m'occupe de les remettre à jour. Je vais voir déjà pour la Holding parce que ce serait bien qu'on le fasse ici et si je peux en faire un deuxième... Surtout qu'on a reçu un petit courrier de l'inspection du travail pour nous rappeler qu'on n'était pas à jour pour l'égalité homme / femme, mais c'était pour une société qui est en Bretagne. Donc il faut que je duplique cette année partout. Ça va être un gros boulot³³ ».

Industrie 9 - L'obligation légale

« La chercheuse : Mais je veux dire, votre directeur, il n'a pas une idée, une motivation particulière pour cet accompagnement ?

La DRH : Non, pas de motivation particulière.

La chercheuse : Ok et vous ?

La DRH : Là en premier lieu, c'est l'obligation légale. Honnêtement, c'est ça.

Le délégué syndical : Il y a quand même l'obligation légale et ça, c'est un gros moteur je pense³⁴ ».

Industrie 6 - L'obligation légale et la valorisation de l'image de l'entreprise (via la RSE)

« La directrice administrative : Alors, on a toujours, sur tous les sujets, un petit peu importants, ou obligatoires, ou pas, d'ailleurs, l'entreprise a toujours voulu être en règle, déjà, avec la loi. Donc, ce qui fait qu'il y a à peu près deux ans, on a mis en place un projet RSE, qui touche énormément de domaines dans l'entreprise. Dans ce projet, on a une action particulière sur les travailleurs handicapés, une action particulière sur les séniors, une action particulière sur l'égalité homme-femme, sur la non-discrimination, sur le harcèlement moral... on est vraiment dans cette logique-là depuis toujours, mais là, maintenant,

³² Il s'agit d'une réunion organisée par l'UIMM au cours de laquelle l'IRT a présenté le dispositif d'accompagnement.

³³ Réunion du 04 12 2018.

³⁴ Réunion du 08 10 2018.

formellement, on l'a écrit. Et donc on a un plan d'action assez large, au niveau de la RSE, on a plein de plans qui - alors, bon, au niveau de l'égalité homme-femme, bon, ce n'est pas écrit clairement comme ça mais on a sur la non-discrimination - voilà, plein d'éléments. Donc ça rentre aussi...

La chercheuse : Dans le cadre de la RSE ?

La directrice administrative : Voilà. Dans le cadre de la RSE, tout à fait.

La chercheuse : La RSE, en fait c'est important pour quoi ?

La directrice administrative : alors, parce que déjà c'est dans les valeurs de l'entreprise, clairement identifiées depuis toujours. Et qu'on commençait il y a quelques années à avoir quelques appels d'offres, où on nous demandait où on en était, quelles actions on faisait au niveau de l'écologie, ... Le développement durable, maintenant ça s'est un petit peu plus agrandi, vraiment sur la RSE, donc on a dit : "Bien, de toute façon, c'est dans l'air du temps. On y est prêt puisqu'on a toujours travaillé dans ce sens-là. Autant le formaliser plutôt que d'avoir des trucs à droite à gauche. Et avoir un document synthétique qui reprend un petit peu tout ça. Et qui valorise les actions"³⁵ ».

Industrie 5 - L'obligation légale

« La chercheuse : Quelles sont les motivations de l'employeur pour s'engager dans la réalisation d'un plan d'action ?

La responsable RH : Déjà il y a une contrainte légale. Je pense que si on n'avait pas cette obligation, on ne le ferait pas, faute de temps. Au-delà de ça, il y a un réel intérêt en terme de politique de diversité dans l'entreprise. Que ce soit vis-à-vis du travailleur handicapé - bon là on est hors cadre - ou la féminisation de la profession. Ça met d'autres yeux, d'autres habitudes que de mettre un peu de femmes au milieu de tous ces hommes. Donc c'est pour ça qu'on est satisfait du recrutement de la petite X en apprentissage³⁶. »

Industrie 8 - L'accompagnement gratuit

« La RRH : Qu'est-ce qui fait que je fais appel à vous aujourd'hui ? Je pense que vous avez assez bien résumé tout à l'heure. Un manque de ressources humaines et, cela va un peu de soi, un vrai manque de temps.

La chercheuse : D'accord.

La RRH : Parce que moi, j'ai une formation juridique, donc je sais ce que c'est qu'un accord, j'en ai déjà fait. Mais aujourd'hui, je n'ai juste pas le temps de me consacrer à la rédaction de l'accord. Et c'est vraiment ce que je vois de très positif dans ce que vous êtes en train de me décrire - cet accompagnement et ces propositions aussi que vous allez me faire dont on va discuter - parce que ça va quand même émaner de l'entreprise et de moi.

La chercheuse : Tout à fait

La RRH : Mais aujourd'hui, je n'ai tout simplement pas le temps de me consacrer à une recherche, à la réflexion de tout ça. J'ai besoin d'être guidée³⁷. »

Médical 1 - L'accompagnement gratuit

« La responsable administrative : Je vais être honnête, le nerf de la guerre, c'est le coût.

La chercheuse : C'est gratuit car financé par le FSE, la DIRECCTE, la DRDFE, la Région, etc.

La responsable administrative : Ah d'accord, parce que j'avais trouvé votre dispositif intéressant mais je n'avais pas vu que c'était gratuit³⁸. »

L'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes, concerne onze des quatorze PME (à l'exception d'Industrie 5, Industrie 6 et Industrie 11). Nous nous

³⁵ Réunion du 12 12 2018.

³⁶ Réunion du 04 07 2018.

³⁷ Réunion du 09 10 2018.

³⁸ Réunion téléphonique du 20 06 2018.

référons ici aux positions des représentant.es de l'employeur.e, RRH, DRH, qui jouent un rôle moteur, y compris pour certain.es, comme Industrie 12, en contradiction avec leur président directeur général ou leur directeur général (cf. partie II.3). Cette motivation se couple avec *la valorisation de l'image de l'entreprise, le dialogue social* ou des *tensions de recrutement* en fonction de la spécificité de l'entreprise.

Economie sociale 3 - L'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes

« La chercheuse : Quelle est votre motivation pour être accompagnés, parce que vous n'êtes pas soumis à l'obligation, vous avez moins de cinquante salarié.es ?

La co gérante : la démarche au départ, c'est par rapport aux accords d'entreprise, mais de manière générale. On repousse l'échéance, un peu à chaque fois, on sait qu'il faudrait qu'on mette en place des accords d'entreprise, qu'on revoie un peu tout ça de notre côté, alors assez d'ETP, pas assez d'ETP, trop petit, pas assez grand, quand on vous a entendue lors de l'AG³⁹, on s'est dit : "C'est vers elle qu'il faut qu'on se dirige". Parce qu'on a regardé les accords d'entreprise, on n'est pas recentrés autour de l'égalité professionnelle en fait.

La chercheuse : Mais déjà c'est intéressant d'avoir de la diversité aussi, de savoir quelle est la motivation des petites structures pour s'engager comme ça.

La co gérante: Mais après, ça nous a fait rebondir quand on a pris conscience du fait qu'on pourrait vous faire intervenir et pourquoi. On s'est dit qu'effectivement ce serait une bonne idée d'avoir cette démarche. Enfin, en tous cas de la comprendre et d'être accompagnés sur cette démarche, parce que ça va nous permettre peut-être après, de se l'accaparer, et de peut-être la mettre en avant pour d'autres objectifs.

La chercheuse : Oui, et puis peut être de l'adapter pour d'autres types d'accords, je comprends⁴⁰ ».

Economie sociale 4 - L'accompagnement gratuit, l'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes et la valorisation de l'image de l'entreprise

« Le directeur : Nous avons plusieurs motivations pour entrer dans l'accompagnement pour ce plan d'action égalité :

- avoir un état des lieux structuré de la situation car nous n'avons pas le temps de faire un diagnostic partagé.

- valoriser ce que fait déjà l'entreprise en matière d'égalité femmes-hommes.

- agir davantage en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et avoir une vision partagée de l'avenir de l'entreprise : savoir vers quoi tendre⁴¹ ».

Médico-social 5 - Le Dialogue social, l'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes

« Le DRH : Je voudrais préciser que l'association est en phase de stabilisation après avoir connu une fusion avortée et de grosses tensions entre délégué.es syndicaux. Donc votre démarche de co-construction est particulièrement intéressante car je souhaite travailler avec les syndicats, entendre et confronter leurs propositions. La structure par laquelle nous pourrions commencer est celle du B (58 salarié.es) car Madame P y travaille et qu'en sa qualité de déléguée syndicale, elle est à l'origine de la mise en relation avec Madame Y, Directrice Générale, et donc de l'accompagnement à la négociation collective sur l'égalité professionnelle par l'IRT. J'ajoute que l'association a déjà signé deux accords sur l'égalité professionnelle dont le deuxième, qui arrive à échéance, comprend aussi des actions relatives à la qualité de vie au travail. Par contre, il reste le problème actuel de l'obsolescence des outils informatiques et statistiques qui ne permettent pas de faire ce travail. Enfin, je pense

³⁹ Il s'agit d'une réunion organisée par Face Grand Toulouse au cours de laquelle l'IRT a présenté le dispositif d'accompagnement.

⁴⁰ Réunion du 25 06 2018.

⁴¹ Réunion du 12 10 2018.

que plusieurs pistes d'action pourraient être envisagées comme l'articulation des temps de vie, le télétravail, la création d'une commission égalité professionnelle femmes-hommes⁴² ».

Industrie 10 - L'index : une stratégie en faveur de l'égalité

« La RRH : Mais ça, cette partie-là, je la verrai quand je ferai l'index que je dois faire en début d'année pour cette société où là, on va vraiment focaliser justement sur la rémunération. On aura justement des actions OBLIGATOIRES et ça, on va devoir travailler dessus. Mais l'écart dont ma collègue parle, c'est qu'il y avait une culture ici de « campagne » on est à la campagne donc on ne paie pas les gens. À l'époque ça a commencé, Mr X (le PDG) était quelqu'un qui avait juste un CAP qui a monté cette boîte et qui a grossi, grossi, grossi. Donc pour lui, les diplômes, ce n'était pas important. Donc, il faisait rentrer les gens qu'il faisait monter en compétences petit à petit. Mais le monde s'est hyper complexifié aujourd'hui et on a besoin de connaissances un peu plus pointues pour faire certaines choses maintenant. Et le problème qui se pose maintenant, c'est qu'on ne peut plus recruter en local avec des gens qui n'ont pas de compétences. On est obligés d'aller les chercher. Et pour aller les chercher, il faut les payer. Et c'est pour ça qu'il y a des écarts. On n'arrive pas à faire venir les gens chez nous⁴³ ».

Commerce 1 - Le Dialogue social, l'égalité en droit et en valeur et la valorisation de l'image de l'entreprise

« La responsable RH : Il y a deux motivations. Il y a d'abord une motivation de dialogue social. C'est un axe dans lequel on peut travailler. L'égalité, ça peut rentrer dans cet axe là et, comme c'est fédérateur - normalement, on l'espère - c'est transverse, et ça peut nous permettre d'avoir un point d'entrée. Ça va nous faire des données, ça va nous obliger en RH à faire ce travail-là, et l'autre motivation, c'est qu'en fait c'est obligatoire [...]. Et je pense aussi qu'il y a certaines PME, peut-être type start-up un peu innovantes, qui ont compris quelque chose d'un peu plus large que la politique d'égalité qui est la RSE et qui mettent l'égalité dedans. ... Alors bon, en plus c'est très agréable de travailler sur du positif mais c'est vrai que ça peut aussi devenir un argument dans le cadre de marchés publics par exemple, ou marchés tout court. Et ça peut être aussi quelque chose qui est affiché comme une valeur. Et comme c'est quantifiable, ça permet de dire : "Voilà, on a des résultats"⁴⁴ ».

Médico-social 4 - Le dialogue social, l'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes

« La directrice d'un établissement : C'est vrai que le président de l'association nous a établi une feuille de route demandant aux directeurs des trois établissements de travailler ensemble. Alors sur des thématiques diverses et variées et on se disait - enfin moi en tout cas je me disais- : "pourquoi ne pas profiter de cette opportunité, donner un message aussi : on travaille les trois directeurs ensemble autour de cette proposition d'égalité..."

La chercheuse : En gros, il y a une volonté du conseil d'administration peut-être d'harmoniser les pratiques un peu...

La directrice d'un établissement : Oui, essayer d'avoir une application concertée, commune et qu'on puisse donner ce message-là, à la fois à nos organisations syndicales mais aussi à nos salarié.es... en fait de dire qu'on fait vraiment partie de la même association et qu'on a des lectures assez similaires du droit, de l'accord. Et c'est en ça qu'on se dit : " est-ce que on ne pourrait pas arriver à fonder un accord global ? " Après effectivement, on va avoir des spécificités mais sans doute qu'elles sont plus à la marge que ce que l'accord pourrait fonder.

Le directeur d'un établissement : Oui, parce que là aussi des directions pourraient adopter finalement des postures un peu communes avec les organisations syndicales ou des représentants. Enfin, ça fait aussi qu'on se sent un peu moins isolé sur certaines thématiques en disant qu'on vit un peu les mêmes choses... et puis aussi, pour nous, de façon un peu

⁴² Compte rendu de la réunion du 10 05 2019

⁴³ Réunion du 12 09 2019.

⁴⁴ Réunion du 16 11 2018.

stratégique en interne, c'est vrai que le délégué syndical que j'ai, qui est de la même couleur que la déléguée qu'à ma collègue directrice, je pense qu'ils ne vont pas se positionner de la même façon aussi en terme de posture. Madame X (la déléguée syndicale) n'est pas monsieur Z (le délégué syndical) et vice versa. Et là aussi, ça peut un peu y mettre du tiers ...

La chercheuse : Et du coup vous envisageriez de négocier ensemble ?

Le directeur d'un établissement : Ça pourrait être pas mal

La directrice d'un établissement : Oui ça pourrait⁴⁵. »

Les motivations des représentant.es du personnel sont de leur côté disparates. Les réunions des « binômes », quand elles ont lieu, permettent de mesurer leur niveau d'implication en faveur de l'égalité professionnelle, en précisant que cette implication a des effets en retour sur les résultats des négociations. Dans l'échantillon, cinq PME sont dotées de représentant.es syndicaux.cales, six sont dotées d'un.e délégué.e unique du personnel (DUP) ou d'élus.es au comité social et économique (CSE). Trois PME n'ont pas de représentant.e du personnel.

Les représentant.es syndicaux.cales de **Médico-social 4**, **Médico-social 5**, d'**Industrie 9** et d'**Industrie 12** sont mobilisé.es autour de *l'égalité en droit et en valeur* et des *actions d'amélioration en faveur des femmes*.

Médico-social 5 - L'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes

« Je suis déléguée générale syndicale dans une association qui regroupe 28 établissements, avec 1000 salarié.es dont plus de 80 % de femmes avec aussi beaucoup de précarité. J'ai appris dans la formation sur les violences faites aux femmes au travail que l'IRT propose un accompagnement pour l'égalité et je suis très intéressée. J'essaie d'amener le sujet de l'égalité femmes/hommes et de la prévention des risques/ violences depuis plusieurs années. Je suis intervenue il y a deux ans, dans une formation syndicale sur le sexisme au travail, avec les représentants des droits des femmes de Paris de la CGT. Dans mon association, le sujet de l'égalité pro est abordé, mais pas de façon récurrente et n'est pas une priorité souvent. Mais il y a une nouvelle directrice et elle aimerait pouvoir développer un travail plus fourni pour faire émerger un accord sur l'égalité pro. En fait, j'ai l'envie d'avancer mais les femmes que je rencontre au quotidien sont souvent peu sensibilisées à ce sujet et j'aurais besoin d'un partenaire extérieur, de compétences. Ce travail sur un accord d'égalité pourrait être une belle occasion⁴⁶ »

Industrie 12 - Le dialogue social et l'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes

« La chercheuse : Qu'est-ce qui fait que l'entreprise a décidé d'être accompagnée pour réaliser un accord égalité ?

La déléguée syndicale : On est dans la nouveauté là vraiment. On est deux nouveaux membres titulaires CSE. Il y a quelques anciens mais on part vraiment sur quelque chose de nouveau pour tout le monde.

La chercheuse : C'est-à-dire ?

La RRH : C'est des nouveaux membres qui ont été élus. Avant, on n'avait pas de syndicat ; donc les NAO, on n'en faisait pas. Donc, c'est tout nouveau pour nous. Le diagnostic : j'ai fait un diagnostic en 2017 mais voilà, l'idée c'est vraiment de partir sur une bonne base.

La déléguée syndicale : Exactement.

La RRH : C'est ça. Partir sur quelque chose....

La déléguée syndicale : Avoir énormément d'écrits aussi.

La RRH : C'est ça [Rires].

⁴⁵ Réunion du 02 07 2018

⁴⁶ Courrier du 18 01 2019 de la déléguée syndicale à l'IRT.

La déléguée syndicale : Oui, il faut que ça soit acté, il faut que ça soit.... Il faut qu'il y ait cette trace.

La chercheuse : Ok. Et par rapport à l'égalité, c'est parce que c'est une obligation au final ?
La RRH : C'est une obligation et en même temps, l'idée d'être accompagnés. Mais c'est aussi d'avoir des idées et partir de...

La déléguée syndicale : Oui, avoir un retour, avoir un échange et il y a tellement de choses, tellement de lois, il y a tellement de trucs... [Rires de la RRH]

La RRH : Oui.

La déléguée syndicale : Voilà.

La chercheuse : D'accord, je comprends.

La RRH : Et puis, ça peut peut-être apporter un plus. Vous échangez avec de nombreuses sociétés et ça peut vous donner des idées qu'on n'aurait peut-être pas eues, nous ici en interne. Ça peut être intéressant⁴⁷ ».

Médico-social 4 - L'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes

Dans un courrier adressé au président de l'association, la déléguée syndicale CGT rappelle le cadre de la négociation engagée : « *Monsieur le Président, dans un souci de clarté, j'attire votre attention sur la convocation que vous nous avez envoyée. Je pense qu'il y a confusion de votre part. En effet, nous ne sommes pas dans un cadre juridique du déroulement des NAO tel que vous nous le présentez. Il est important que je vous le précise avant l'intervention de l'IRT le 17 octobre. Ce diagnostic sera un point d'appui pour nos futures NAO. Lors de cette rencontre, nous nous situerons dans un cadre de réflexions, de commentaires et d'analyse à partir du document qui nous a été remis. Il servira de point d'appui à l'élaboration de la mise en place d'un accord égalité femmes-hommes. Si toutefois, vous souhaitez avoir un complément d'informations, n'hésitez pas à me contacter⁴⁸ ... »*

S'agissant des autres représentant.es du personnel, si le DUP d'**Industrie 5** et la DUP d'**Industrie 8** sont motivé.es par *l'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes*, ce n'est pas le cas de l'élue CSE d'**Industrie 6**. Quant aux élu.es CSE d'**Industrie 7**, d'**Industrie 10** et de **Commerce 1**, ils.elle était absent.es lors des réunions sans que l'on en connaisse le motif. L'élection d'un CSE était en cours à la période de notre action pour **Action sociale 2**.

⁴⁷ Réunion du 06 06 2019.

⁴⁸ Courrier du 15 10 2019.

Tableau 10- Motivations des PME

| Entreprise | +/- 50 ETP | Présence syndicale/ représentant·es du personnel | Accord/ Plan d'action | Motivations de l'employeur.e ou de ses représentant.es dans le binôme | Motivations IRP/DS dans le binôme |
|--|------------|--|--------------------------------|---|--|
| Industrie 5 <i>Une nouvelle DRH a décidé de sortir du dispositif le 16 05 2019 après le diagnostic</i> | + | DUP | Plan d'action par défaut de DS | Une responsable RH <i>Obligation légale, accompagnement gratuit</i> | Un DUP mobilisé <i>Egalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> |
| Industrie 6 | + | CSE | Plan d'action par défaut de DS | Une directrice administrative Une assistante RH <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, valorisation image entreprise, tension de recrutement</i> | Une élue CSE peu mobilisée |
| Médico-social 4 | + | DS CGT + FO | Accord | La directrice d'un établissement et le directeur de pôle <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, dialogue social, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Une DS Cgt mobilisée Un DS Cgt peu mobilisé <i>Egalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes.</i> |
| Commerce 1 | + | CSE | Plan d'action par défaut de DS | Une responsable RH <i>Obligation légale, dialogue social, accompagnement gratuit, valorisation image entreprise, égalité en droit et en valeur actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Une élu.e CSE absent |
| Industrie 7 | + | CSE | Plan d'action Carence DS | Une responsable RH <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Un.e élu.e CSE absent.e |
| Economie sociale 3 | - | Sans RP | Plan d'action | Deux co gérantes <i>Accompagnement gratuit, valorisation image entreprise, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Sans RP |
| Industrie 8 | + | DUP | Plan d'action Carence DS | Une responsable RH <i>Obligation légale, accompagnement gratuit; égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Une DUP mobilisée <i>Egalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> |
| Industrie 10 | + | CSE | Plan d'action Carence DS | Une responsable RH <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Un.e élu.e CSE absent.e |
| Industrie 9 | + | DS CGT | Accord | La DRH <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes, tensions recrutement</i> | Un DS CGT mobilisé <i>Egalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> |
| Economie sociale 4 | - | Sans RP | Plan d'action | Le directeur co gérant La responsable formation et qualité La chargée d'insertion professionnelle <i>Accompagnement gratuit, valorisation image entreprise, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Sans RP |

| Entreprise | +/- 50 ETP | Présence syndicale/ représentant·es du personnel | Accord/ Plan d'action | Motivations de l'employeur.e ou de ses représentant.es dans le binôme | Motivations IRP/DS dans le binôme |
|-----------------------------|------------------|---|-----------------------------|--|---|
| Action sociale 2 | + | Sans RP | Plan d'action Carence DS | La directrice La conseillère d'insertion <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, valorisation image entreprise, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Sans RP Election CSE à venir |
| Industrie 11 | + | DS CGT | Accord | La gestionnaire des paies <i>Obligation légale, accompagnement gratuit</i> | Un.e DS CGT absent.e |
| Médico- social 5 | + | DS CGT | Accord | Le DRH La directrice d'une structure <i>Obligation légale, accompagnement gratuit, dialogue social, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Une DS Cgt mobilisée <i>Egalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> |
| Industrie 12 | + | DS FO | Accord | <i>La RRH Obligation légale, accompagnement gratuit, dialogue social, égalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> | Une DS FO mobilisée <i>Egalité en droit et en valeur, actions d'amélioration en faveur des femmes</i> |

II. DU DIAGNOSTIC A L'ACCORD/PLAN D'ACTION : DES INÉGALITÉS DIFFICILES A OBJECTIVER

L'établissement du diagnostic marque le premier temps fort de la négociation avant la définition et la rédaction de l'accord/plan d'action.

Le diagnostic des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes est loin d'une simple opération technique, comme il est souvent présenté. En premier lieu, il n'a rien de simple car d'une part, il se heurte à de nombreuses questions d'opérationnalité. D'autre part, sa construction est tributaire des rapports de force entre les protagonistes des PME. Les travaux dans ce domaine ⁴⁹ rappellent que tout diagnostic comporte un état des lieux, c'est-à-dire un jugement. Dans l'accompagnement, à l'issue de la première phase du diagnostic, nous identifions les enjeux d'égalité propres à chaque PME dans une synthèse placée en introduction. Au cours des phases suivantes, il s'agit de hiérarchiser ces enjeux à travers les priorités stratégiques fixées par l'entreprise, lesquelles doivent déboucher sur des propositions d'actions correctives et/ou préventives précisées dans l'accord/plan d'action.

Pour établir ces diagnostics, nous avons adapté l'outil égalité de l'ANACT disponible en ligne sur le site du ministère des Familles, de l'Enfance et du Droit des femmes.

Pour mémoire, il comporte 4 axes :

- La Mixité
- La gestion des parcours
- Les conditions de travail
- L'articulation des temps de vie

Conformément à la législation, il s'agit de produire une analyse sexuée et de mesurer les écarts potentiellement constatés dans les 9 domaines d'action suivants :

- 1- L'embauche
- 2- La formation
- 3- La promotion
- 4- La qualification
- 5- La classification
- 6- Les conditions de travail
- 7- La santé et sécurité au travail
- 8- La rémunération
- 9- L'articulation des temps

Dans cette partie, nous examinons successivement les inégalités professionnelles femmes-hommes telles qu'elles ressortent des diagnostics, les difficultés pratiques rencontrées pour établir ces diagnostics dans la mesure où elles contribuent à renvoyer un reflet plus ou moins fidèle de la situation des femmes dans les PME, puis le jeu des relations entre représentant.es des employeur.es et des salarié.es qui contribuent par leurs échanges à une démarche relativement partagée ou, à l'inverse, unilatérale.

⁴⁹ ENGREF, Equipe POP' TER, Clermont Ferrand, Méthodologie pour le diagnostic de territoire, Rapport de recherche DATAR, Avril 2001-Février 2004.

II.1. Embauche, rémunération, articulation des temps de vie : Les inégalités les plus fréquentes dans les PME de l'échantillon

Par ordre de fréquence, et sur la base des neuf domaines d'action cités précédemment, ces inégalités se centrent sur l'*embauche* pour l'ensemble des PME (Cf. tableau 11).

La *rémunération effective* est un autre point commun compte tenu que c'est le seul domaine d'action obligatoire et qu'il pose systématiquement problème.

L'*articulation des temps de vie* concerne treize des quatorze PME.

La *santé et sécurité au travail* concerne neuf PME.

Les *conditions de travail* apparaissent pour six PME.

Trois PME sont concernées par la *formation*.

Sur le plan qualitatif, en ce qui concerne l'*embauche*, les inégalités professionnelles se rapportent à la ségrégation horizontale du travail⁵⁰, qui consiste à concentrer les femmes dans certaines activités ou métiers déjà fortement féminisés, et dans une moindre mesure, à la ségrégation verticale du travail qui caractérise la faible possibilité pour les femmes d'accéder à des postes de cadres.

La ségrégation horizontale s'exerce entre les PME à prédominance féminine et celles à prédominance masculine (cf. Tableaux 7 et 8), mais aussi, au sein d'une même entreprise. Pour Médico-social 5 par exemple, la sur représentation des femmes s'accroît dans les métiers d'accompagnant.e éducatif.ve et social.e. La sur représentation des hommes s'accroît dans les métiers de moniteur.trice atelier.

Dans les neuf PME à prédominance masculine, la sur représentation des hommes s'accroît dans la PCS ouvrier.e. La sur représentation des femmes s'accroît parmi la catégorie des employé.es ou dans les services de support administratif.

La ségrégation verticale est visible surtout chez Industrie 6, Industrie 10, Médico-social 5 et Commerce 1.

Ajoutons que la catégorie de l'*embauche* renvoie parfois à l'existence de contrats de travail précaire (CDII, CDD), soit pour une forte part de salarié.es, soit pour une majorité de femmes.

Les inégalités de *rémunération* concernent toutes les PME. Elles découlent pour partie du cantonnement des femmes dans des emplois d'exécution peu valorisés. Nos données confirment aussi que les primes sont un facteur déterminant de discrimination salariale directe et indirecte avec des critères souvent flous qui privilégient des formes de pénibilité et de performance associées au travail masculin ou encore le présentisme...

S'agissant de l'*articulation des temps de vie*, à part quelques mesures au cas par cas et le minimum conventionnel des congés pour enfant malade, c'est un domaine d'action délaissé par la majorité des PME hormis pour Médico-social 4.

La *santé et la sécurité au travail* se manifeste à travers des pourcentages significatifs d'arrêts de travail pour maladie, pour maladie professionnelle ou pour accident du travail, que ce soit dans des PME à prédominance masculine ou féminine.

Les *conditions de travail* se rapportent souvent à la sur représentation des femmes parmi les salarié.es à temps partiel.

Enfin, la *formation* pointe souvent le moindre accès des femmes aux formations axées sur le développement des compétences et de la qualification.

⁵⁰ Maruani, Margaret, 2000, Travail et emploi des femmes, Paris, La Découverte.

**Tableau 11- Les inégalités professionnelles femmes hommes
dans les PME de l'échantillon**

| Entreprise | Traits forts des inégalités professionnelles femmes-hommes |
|--|---|
| Industrie 5 <i>Une nouvelle DRH a décidé de sortir du dispositif le 16 05 2019 après le diagnostic</i> Effectifs :156 | Effectif : 19% de femmes et 81% d'hommes. 37,5 % de femmes chez les cadres 62,5% de femmes chez les employé.es, 10% chez les ouvrier.es 50% des salarié.es à temps partiel sont des femmes Entre 12,5 et 7% de femmes parmi les salarié.es percevant les plus hautes rémunérations annuelles 19% de salarié.es ayant entre 1 et 9 jours d'arrêt de travail pour maladie dont 90% d'hommes Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale 13% de femmes parmi les salarié.es ayant accès à une formation |
| Industrie 6 Effectifs :129 | Effectif : 31% de femmes et 69% d'hommes. 23% de femmes chez les cadres 65% de femmes chez les employé.es 81% des salarié.es à temps partiel sont des femmes 23 % de femmes parmi les salarié-e-s percevant les rémunérations les plus hautes 62% de femmes parmi les salarié-es ayant entre 5 et 10 jours d'arrêt de travail pour maladie Une mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale avec le télétravail |
| Médico-social 4 Effectifs :191 | Effectif : 54% de femmes et 46% d'hommes. 50% de femmes chez les cadres 49% de femmes parmi les métiers éducatifs, 87,5% parmi les métiers paramédicaux 66% des salarié.es à temps partiel sont des femmes Un écart de 9928 euros en faveur des hommes sur les rémunérations moyennes annuelles des Cadres dirigeant.es 62% de femmes parmi les salarié-es ayant entre 1 et 15 jours d'arrêt de travail pour maladie Des mesures d'articulation vie professionnelle vie familiale avec le télétravail, planning à 4 jours, mercredi libéré. |
| Commerce 1 Effectifs :95 | Effectif : 27% de femmes et 73% d'hommes. 0% de femmes chez les cadres 66% de femmes chez les employé.es, 2% chez les ouvrier.es 100% des salarié.es à temps partiel sont des femmes Des écarts de rémunération femmes/hommes, défavorables aux femmes de - 30% pour la catégorie Agent.e de maîtrise et de - 24 % pour la catégorie Employé.es. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale 22% de femmes parmi les salarié.es ayant accès à une formation |
| Industrie 7 Effectif : 57 | Effectif : 9% de femmes et 91% d'hommes. 4% de femmes chez les agent.es de maîtrise. 75 % de femmes chez les employé.es, 0% chez les ouvrier.es 12% de femmes parmi les cadres. Aucun.e salarié.e à temps partiel La rémunération moyenne annuelle des femmes est inférieure de 10% à celle des hommes et de 6% à celle des hommes dans la catégorie Agent.e de maîtrise aux effectifs les plus nombreux. 20% de femmes parmi les salarié.es n'ayant bénéficié d'aucune prime de vacances. 21% de salarié.es ont entre 1 et 9 jours d'arrêt de travail pour maladie dont 100% d'hommes Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |
| Economie sociale 3 Effectif : 13 | Effectif : 85% de femmes et 15% d'hommes. 100% d'hommes chez les agent.es de maîtrise 38% des salarié.es travaillent à temps partiel dont 80% de femmes La moyenne de rémunération annuelle des femmes est inférieure à celle des hommes de 1306€ dans la catégorie Agent.e de maîtrise aux effectifs les plus nombreux. 100% de femmes parmi les salarié-es ayant de 1 à 9 jours et de 55 à 70 jours d'arrêt de travail pour maladie Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |
| Industrie 8 Effectif : 171 | Effectif : 11% de femmes et 89% d'hommes. 8% de femmes parmi les ouvrier.es aux effectifs les plus nombreux 80% de femmes chez les cadres. 50% des salarié.es à temps partiel sont des femmes Les femmes perçoivent une rémunération moyenne annuelle inférieure de 74% à celle des hommes dans la catégorie Employé.e. 6% de femmes parmi les salarié-es ayant perçu la tranche la plus haute de la prime de vacances 33% des salarié-es ont été arrêté.es du fait d'un accident de travail. Entre 94% et 100% sont des hommes. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |

| Entreprise | Traits forts des inégalités professionnelles femmes-hommes |
|--|--|
| Industrie 10 Effectif : 67 | Effectif : 61% de femmes et 39% d'hommes. 84% de femmes chez les employé.es. 42% de femmes chez les cadres. 80% des salarié.es à temps partiel sont des femmes Des rémunérations annuelles brutes supérieures de 6 % à celle des femmes pour les hommes cadres et de 4,5% à celle des femmes pour les hommes employés. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |
| Industrie 9 Effectif : 101 | Effectif : 8% de femmes et 92% d'hommes. 1% de femmes parmi les ouvrier.es aux effectifs les plus nombreux. 14% de femmes chez les cadres. 25% de femmes parmi les salarié.es à temps partiel La moyenne de rémunération brute annuelle est de + 12542 € en faveur des hommes chez les agent-es de maîtrise. Elle est de + 18 355 € en faveur des hommes chez les ouvriers-ouvrières. 25% de femmes parmi les 8 % de salarié.es n'ayant perçu aucune « autre prime » et 18% de femmes parmi les salarié.es ayant perçu la tranche la plus basse de la prime d'équipe. 6% de femmes parmi les salarié-es ayant perçu la plus haute de la prime de vacances 39% des salarié-es ayant de 1 à 9 jours et de 10 à 36 jours d'un d'arrêt de travail pour maladie. Entre 91% et 100% sont des hommes. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |
| Economie sociale 4 Effectif : 15 | Effectif : 27% de femmes et 73% d'hommes. 18% de femmes parmi les ouvrier.es aux effectifs les plus nombreux 40% de femmes parmi les salarié.es en CDII (contrats intermittents à durée indéterminée) 50% de femmes sont dans la tranche de rémunération annuel la plus basse. 37,5% de femmes parmi les salarié-es n'ayant perçu aucune prime de suppléance 43% de femmes parmi les salarié-es ayant de 1 à 9 jours d'arrêt de travail pour maladie professionnelle. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |
| Action sociale 2 Effectif : 149 | Effectif : 56% de femmes et 44% d'hommes. 51% de femmes parmi les ouvrier.es aux effectifs les plus nombreux. 100% de femmes parmi les employé.es. 100% de femmes parmi les salarié.es à temps partiel 82% de femmes dans la tranche de salaire annuelle la plus basse. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale. |
| Industrie 11 Effectif : 58 | Effectif : 40% de femmes et 60% d'hommes. 6% de femmes parmi les ouvrier.es. 68% de femmes parmi les employé.es. 54% de femmes parmi les cadres. 61,5% de femmes dans la tranche de salaire brut par mois la plus basse. Les femmes sont en général sur-représentées parmi les salarié.es ne percevant aucune prime ou les primes les plus basses. Deux mesures d'articulation vie professionnelle vie familiale appliquées au cas par cas. |
| Médico-social 5 Effectif : 93 | Effectif : 59% de femmes et 41% d'hommes. 40% de femmes chez les cadres 90% de femmes dans les métiers d'accompagnant.e éducatif.ve et social.e. 40% de femmes dans les métiers de moniteur.trice atelier et 27% de femmes dans les métiers d'agent.e de soins. 55% des salarié.es sont à temps partiel dont 61% de femmes. 47% de salarié.es en CDD. La rémunération moyenne annuelle des hommes est supérieure de 7% à celle des femmes. 80% de femmes parmi les salarié.es ayant de 1 à 9 jours et de 41 à 365 jours d'arrêt de travail pour maladie. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |
| Industrie 12 Effectif : 148 | Effectif : 32% de femmes et 68% d'hommes. 28% de femmes parmi les ouvrier.es aux effectifs les plus nombreux. 74% de femmes dans la catégorie Administratif.ve et technicien-ne 34% de femmes dans la tranche de salaire mensuel brut comprise entre 1400 et 1950€ qui concentre 80% des effectifs. Un écart de rémunération moyenne annuelle de 4649€ en défaveur des femmes dans la catégorie Administratif.ve et technicien.ne et de 452€ dans la catégorie Ouvrier.e, aux effectifs les plus nombreux, 73% d'hommes parmi les salarié.es accédant à la formation. Pas de mesure d'articulation vie professionnelle vie familiale |

II.2. Un processus long et complexe

Sous l'angle opérationnel, l'accompagnement de l'IRT s'est déroulé sur une période de vingt-quatre mois, et au-delà pour certaines PME avec des délais de plusieurs mois et de nombreuses relances de la part de la chercheuse entre les différentes étapes de la négociation. Dans l'ensemble, l'élaboration des diagnostics puis de la trame des accords/plans d'action se heurtent à plusieurs difficultés : les temporalités de l'entreprise, la transmission des données économiques et sociales qui, selon leur complétude, définissent le champ du négociable, à savoir son périmètre délimité en théorie par les neuf domaines d'action, ainsi qu'un traitement de ces données le plus efficace possible pour ouvrir des pistes en faveur de l'égalité.

Le temps long de la négociation

Dans une opération précédente, nous avons noté au sujet des délais requis pour l'accompagnement qu'entre la transmission des données sociales (7 mois en moyenne), l'envoi de la première version du diagnostic et la date du diagnostic définitif (4 mois en moyenne), l'envoi de la première trame de l'accord/plan d'action et la date de signature de l'accord/plan d'action définitif (4 mois en moyenne), les étapes constitutives de la négociation d'un accord /plan d'action s'inscrivaient dans un temps long avec des variations selon les PME.

Le constat reste le même dans cette opération. Si toutes ces étapes ont été franchies pour les PME de l'échantillon, ce temps long, auquel s'ajoute celui qui a été nécessaire pour trouver les PME « volontaires », a rendu impossible la réalisation d'un bilan intermédiaire prévoyant d'évaluer les résultats de l'application des accords / plans d'action égalité.

Le hors champ du négociable : Des données économiques et sociales non communiquées

La plupart du temps, l'établissement du diagnostic souffre de données économiques et sociales incomplètes. Celles-ci résultent de discontinuités dans l'histoire des PME, de réorganisations, de changements de direction/de responsables RH ou de l'externalisation, de la faiblesse voire de l'inexistence de ces services. On constate toutefois que ces données manquantes concernent surtout les rémunérations effectives, en particulier les primes, aux intitulés et critères d'attribution parfois obscurs. Avec pour conséquence de placer ce domaine d'action hors du champ du négociable alors qu'il est obligatoire au regard de la loi et qu'il représente une source importante de discrimination directe et indirecte.

Industrie 12- L'externalisation de services RH

« La RRH : Par contre, là, ici, moi honnêtement, j'ai galéré pour sortir les données ici. Parce que la paie, on externalise dans un cabinet comptable et le cabinet comptable n'avait pas de logiciel pour faire des extractions.

La chercheuse : Ha.

La RRH : Et moi, ce que j'avais avec l'ancienne personne des ressources humaines, j'ai un tableau mais pas aussi développé. C'est-à-dire que le nombre d'arrêt par personne je ne l'ai pas par exemple.

La chercheuse : D'accord. Ça, ça risque de vous prendre un peu de temps du coup pour le faire.

La RRH: Je ne sais même pas parce que quand j'ai voulu le faire, il m'avait dit que par personne, ce n'était pas possible l'extraction.

La chercheuse: D'accord.

La RRH: Là, j'ai la maladie mais, homme / femme, je n'ai pas... Il y a juste les accidents de travail et la maladie que je vais avoir un peu de mal à retrouver je pense.

La déléguée syndicale : Mais avec le SST on ne peut pas ? Tout est répertorié.

La RRH: Par personne ? Oui, normalement, si pour 2018, X pourrait me le dire. C'est la maladie qui va le plus me poser de problèmes par personne. J'ai le global en fait. Je peux faire une extraction globale mais du coup, euh.... Sinon je prends bulletin par bulletin.

La déléguée syndicale : Un bulletin fois 140 ??? [Rires]

La RRH: Je vais m'amuser oui !

La déléguée syndicale : Tu envisages de camper ici⁵¹ ? ».

Industrie 10 - Données sociales manquantes

« La RRH : Par contre, ça va être pour donner les motifs des promotions. Autant il y a une période...au mois d'avril, il y a les augmentations générales. Ce sont des augmentations individuelles mais c'est la période où, justement, tous les chefs de services ont une enveloppe et ils décident à leur bon vouloir qui ils augmentent dans leur service. Donc moi, je n'ai aucune idée de ce qui motive...

La chercheuse : Pourquoi ?

La RRH : Parce que : le fonctionnement de l'entreprise, et ne serait-ce que notre DRH où nous même dans notre service, on ne sait pas comment les augmentations, comment elle gère ça.

La chercheuse : De combien ils ont été augmentés au titre seulement de la promotion ?

La RRH : Il faut que j'arrive à identifier... parce qu'on a cette période principale où toutes les augmentations doivent se passer. Mais parfois, la négociation et la vie de l'entreprise font qu'il peut y avoir des promotions individuelles au cours de l'année. Celles-là, il faut aller les chercher... J'ai l'exemple typique d'une agence qui m'a appelée, il faut faire un avenant pour un salarié. On va l'augmenter et le changer de poste parce qu'ils sont très satisfaits de lui et qu'il allait démissionner. Et pour pas qu'il parte⁵²... »

Médico-social 5 - Données sociales manquantes

« Les documents ou données suivantes seront transmises par monsieur le DRH à l'IRT dans les meilleurs délais pour :

-Renseigner dans la base de données les « promotions » de l'année 2018, avec la distinction promotion et reclassement et les pourcentages d'augmentation de salaire attribués aux salarié.es promu.es ou recalssé.es.

-Renseigner dans la base de données les journées d'arrêt pour accident ou maladie pour les CDD⁵³ ».

Médico-social 4 - Absence de responsable RH

« La chercheuse : Je vais peut-être avoir des questions sur les données. Est-ce que je m'adresse à vous directement ou à un responsable de ressources humaines ?

La directrice d'un établissement : On n'en a pas.

La chercheuse : Vous n'en avez pas ?

Le directeur d'un établissement : On est directeur artisan. On fait le chauffage, l'éclairage⁵⁴... »

Industrie 5 - Faibles ressources RH

« Le DUP : Elle arrive quand ton assistante ? ...

La responsable RH : Le 6 août

La chercheuse : C'est une assistante qui va venir dans votre service ?

La responsable RH : Oui c'est une étudiante. Je n'ai pas le budget pour avoir une assistante titulaire. Pourtant, j'ai le travail. Et du coup, elle arrive le 6 août et je compte prendre tout le mois d'août pour la former.

⁵¹ Réunion du 06 06 2019.

⁵² Réunion du 04 12 2019.

⁵³ Relevé de décision de la réunion du binôme du 17 12 2019.

⁵⁴ Réunion du 02 07 2018.

Le DUP : Et tes congés c'est quand ?

La responsable RH : Du 23 juillet au 6 août.

Le DUP : Ha, tu n'as pas beaucoup là.

La responsable RH : Non, j'ai 15 jours. Après elle n'est pas là pendant 15 jours, elle a école, elle reprend en septembre. C'est chaud⁵⁵ ...»

Médico-social 4 - Données sociales manquantes

« La chercheuse : si vous avez eu le temps de regarder le diagnostic, vous voyez tout de suite qu'il y a des trous dans la colonne primes. Il doit y avoir un établissement qui ne l'a pas renseignée.

Le directeur d'un établissement : Mais le reste est du même acabit et je vois même qu'on n'a pas dû remplir de façon harmonisée les colonnes parce qu'on retrouve la prime de sujétion à un endroit, on retrouve l'indemnité de sujétion de fonctionnement à un autre endroit... Donc ça, ça doit être un établissement qui a rempli la colonne à un autre endroit, donc on sort une statistique qui est fautive.

La chercheuse : l'intérêt de cette réunion, c'est qu'on voit qu'il y a un problème dans les données. Il y a un problème de remplissage du tableau et un problème d'exploitation des données. Donc, compte-tenu du manque de temps pour re-solliciter les établissements, est-ce qu'on ne peut pas le signaler dans le diagnostic pour en prendre acte ? Et par contre, on essaie de lister les primes qui doivent faire l'objet d'une action dans le prochain accord.⁵⁶ ... »

Il faut aussi signaler la volonté de certains employeurs d'exclure des données du champ du négociable, ce qui renvoie à des pratiques patronales d'évidement⁵⁷ de la négociation qui visent à limiter les enjeux d'égalité dans la construction des diagnostics.

Industrie 11 - L'évidement de la négociation

« La chercheuse : Vous m'aviez dit que le PDG ne souhaitait pas que sa rémunération apparaisse dans la base de données. Donc je le note puisque ça altère les résultats. Je voulais savoir si d'autres salarié.es ou membres.....

La gestionnaire des paies : Non, que lui⁵⁸ ».

Industrie 6 - L'évidement de la négociation

« L'assistante RH : Après la question c'est : "Est-ce qu'on les prend vraiment en compte ?" Parce que, dans l'index égalité homme / femme, on ne les prend pas en compte pour l'effectif de l'entreprise. Donc est-ce que là on les prend en compte ?

L'élue CSE : Ah non, non ! On les enlève complètement du diagnostic.

La chercheuse : Dans l'index égalité que vous êtes en train de faire, vous les sortez ?

L'assistante RH : Oui, on sort tous les alternants.

La directrice administrative : Oui, on n'en parle pas du tout.

La chercheuse : Qui est-ce qui préconise ça ?

La directrice administrative et l'assistante RH : C'est la loi.

La directrice administrative : La DIRECCTE. Les salarié.es qui ont été présents moins de six mois dans l'entreprise, on ne les compte pas. On les exclut complètement de l'index.

L'assistante RH : C'est vrai que les alternants, c'est illogique de les intégrer dans un plan l'égalité homme / femme.

La directrice administrative : On les enlève. On les enlève. Hop voilà, sans alternants !

L'assistante RH : En fait dès le départ il aurait fallu les sortir.

⁵⁵ Réunion du 04 07 2018.

⁵⁶ Réunion du 03 02 2020

⁵⁷ Baptiste Giraud et Rémy Ponge, « Des négociations entravées », La nouvelle revue du travail [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 01 juin 2016, consulté le 22 septembre 2018. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/2591> ; DOI : 10.4000/nrt.2591

⁵⁸ Réunion du 15 05 2019.

La directrice administrative : Oui dès le départ. Et comme ça bouge beaucoup sur les rémunérations, ça plombe beaucoup la première tranche⁵⁹. »

La négociation de l'égalité professionnelle face aux incontournables questions d'opérationnalité

Au-delà de la méconnaissance fréquente des obligations légales en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes et des règles de la négociation collective, les PME comprennent peu les outils conceptuels d'analyse du système des inégalités comme nous l'avons constaté dans une opération précédente. D'où l'utilité d'un accompagnement à caractère pédagogique au plus près de leurs particularités comme le préconise un rapport récent de l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales)⁶⁰.

D'autant que d'autres facteurs complexifient la mesure des inégalités. A titre indicatif, on peut citer les outils supports au diagnostic (ici la grille proposée par l'ANACT) qui requièrent des distinctions difficiles à établir pour les PME entre services, métiers et emplois s'agissant du domaine d'action de la qualification. On note parfois une grande dispersion des emplois comme à Industrie 12 (44 emplois pour 148 salarié.es) ou à Industrie 6 (90 emplois pour 129 salarié.es), ce qui nécessite un travail de regroupement avec les services RH quand il est possible. Certaines PME se réfèrent à des catégorisations professionnelles englobantes issues des conventions collectives et qui aboutissent à des résultats peu exploitables. Il s'agit par exemple, pour Médico-social 5 et Médico-social 4, des « Employé-es », une catégorie fourre-tout qui mêle éducateur-trices spécialisé.es, agent.es de soin, agent.es de services logistiques, ouvrier.es ou, pour Industrie 10 et industrie 6, des « Cadres », une catégorie qui indifférencie cadres et cadres dirigeant.es. De plus, l'accès à la lecture statistique des tableaux du diagnostic en termes de *sur* et de *sous-représentation* requiert une phase d'apprentissage pour les représentant.es du personnel et des employeur.es qui mobilise une dimension didactique de l'accompagnement. La lecture statistique en elle-même n'est pas pertinente pour les PME ayant de faibles effectifs comme Economie sociale 3 et Economie sociale 4. Enfin, le choix du périmètre du diagnostic puis de l'accord/plan d'action pose problème lorsqu'il ne concerne qu'une partie des établissements d'une PME. Par exemple, pour Médico-social 5, il n'a porté que sur un seul des trente-cinq établissements de l'association.

Au total, on aboutit à des diagnostics rarement exhaustifs, constitués surtout d'indicateurs statiques au détriment d'informations sur les évolutions de carrière, promotions, etc., et dont la complétude dépend des données que les PME peuvent ou veulent communiquer. Ces états des lieux ont malgré tout pour intérêt d'amorcer une politique de correction des inégalités.

Action sociale 2 - La faiblesse des services RH

« La chercheuse : D'accord, est-ce que vous avez eu le temps de la regarder la base de données ? Cela vous semble clair ce qui est attendu comme informations ?

La directrice : C'est clair mais très long en fait, nous on a 150 salarié.es et donc c'est des bénévoles chez nous qui vont compléter cette base de données. Parce qu'il faut au moins dix minutes par salarié.e et comme on en a 150, les données ne sont pas toutes au même endroit. Donc il y a une partie des données qui peut être complétée assez rapidement. Mais après, tout ce qui est absences maladie, là, ça me semble plus compliqué. Les fichiers des données ne sont pas dans les mêmes fichiers⁶¹. »

⁵⁹ Réunion du 28 01 2020.

⁶⁰ Evaluation des outils de mesure par les entreprises des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, IGAS, RAPPORT N°2016-007R Juillet 2016

⁶¹ Réunion du 12 07 2018.

Industrie 8 - Les erreurs de catégorisation

« La chercheuse : Donc, moi ce que j'ai marqué page 18 du diagnostic : "Rémunération moyenne annuelle par catégorie... ". Donc, ce sont des ouvrières travaillant dans le service administratif sur des emplois tels que gestionnaire, assistante RH et administrative, secrétaire traçabilité ? Ne feraient-elles pas plutôt partie des employé.es ? »

La RRH : Si

La DUP : Elles ne sont pas ouvrières d'ailleurs ? Si ?

La RRH : Non

La chercheuse : En tout cas, elles étaient notées comme ouvrières dans la base de données. Donc là, il y a un rectificatif...

La DUP : C'est pour ça que vous avez un tel écart.

La chercheuse : Parce qu'elles ne seraient pas incluses ?

La DUP : Elles ne sont pas dans la bonne catégorie.

La RRH : Non, la 102 est employée, la 154 est employée et la 156 est cadre.

La DUP : Ça va changer !

La chercheuse : Donc ça, effectivement ça va entraîner un changement et je vous enverrai la version 2 du diagnostic, ce sera inclus⁶².

Commerce 1- Les intitulés de postes

« La responsable administrative : C'est pareil, comme on n'avait pas de DRH, les intitulés ça va, ça vient quoi. Si je prends l'atelier, j'en ai un qui est préparateur de commande, l'autre est préparateur-manutentionnaire, l'autre est manutentionnaire, l'autre est responsable d'expédition. Il y en a un qui est adjoint aux expéditions alors que personne n'est adjoint d'expédition de rien du tout. L'autre, il a un poste, ça s'appelle réception des marchandises. C'est son intitulé qui est sur son bulletin, « réception marchandise », même pas « responsable », non rien. Donc.... Pourquoi ? Ces gens ont tous le même boulot. Moi, si je vous envoie ça, on va faire comment ? Vous allez faire des catégories qui finalement seront fausses.... Voilà, ce genre de truc, on ne peut pas travailler avec ça. Il faut qu'on discute pour savoir comment on traite l'information.

La chercheuse : oui tout à fait, c'est important.

La responsable administrative : Voilà. Dans ce service, il y en a un, « conducteur de machine semi-auto », ça fait vingt ans que cette machine on ne l'a plus ! Sauf que la personne a trente et un ans d'ancienneté, que son intitulé, bah quand il est arrivé, on lui a donné ça. Sauf que maintenant, il ne fait plus du tout ça. En fait, il est préparateur de commande et gère l'expédition. Il ne conduit plus du tout la machine. Ça n'existe plus cette machine. C'est pour ça qu'il y a beaucoup de choses à faire. Quand on ouvre un dossier, on regarde sous le tapis, on se dit : "Houlà⁶³ !" »

II 3. Le jeu des relations professionnelles et ses effets sur l'égalité professionnelle

Comment le jeu des relations professionnelles et des relations avec la chercheuse peut-il infléchir la négociation de l'égalité ? Précisons que seules sept⁶⁴ PME se sont dotées d'un binôme comportant un.e représentant.e du personnel conformément aux prescriptions de l'accompagnement. Sur ces bases, on peut répartir ces PME autour de trois pôles principaux. Quatre se caractérisent par *des relations professionnelles démocratiques et pacifiées avec des marges de manœuvre plus ou moins importantes selon l'employeur*, Industrie 8, Industrie 9, Médico-social 5 et Industrie 12. Une PME, Médico-social 4, se caractérise par *des relations*

⁶² Réunion du 04 04 2019

⁶³ Réunion du 16 11 2018.

⁶⁴ L'une de ces PME, Industrie 5, sortie du dispositif après le diagnostic, nous apporte peu d'éléments d'analyse.

professionnelles démocratiques et conflictuelles, et une autre PME, Industrie 6, par des relations professionnelles sous contrôle patronal.

Des relations professionnelles démocratiques et pacifiées

Dans Médico-social 5, les relations professionnelles sont dynamiques. La répartition des interventions entre représentant.es de l'employeur et des salarié.es est équilibrée tout au long des réunions du « binôme ». Il en va de même concernant l'initiative des débats. Les représentant.es de l'employeur n'en ont pas le monopole face à des représentant.es des salarié.es actif.ves, notamment la DS. Les salarié.es sont présent.es à travers les exemples que celle-ci utilise pour comprendre les conditions de travail et pour argumenter ses propositions. Les représentant.es de l'employeur reconnaissent son rôle, lui demandent des précisions, sollicitent son avis. La réciproque est de mise. Au cours des échanges, on observe une diversité d'attitudes de ces deux forces sociales où consensus, désaccords, co-arbitrages, recadrages et plaisanteries se succèdent. Les deux parties apprécient la médiation de la chercheuse, discutent ses apports. La DS s'en saisit pour des avancées en faveur de l'égalité.

Médoco-social 5 - Reconnaissance réciproque de la légitimité des acteurs

« Le DRH : Il faut préciser dans le diagnostic : "l'établissement", sinon, ça porte à confusion.

La chercheuse : Oui c'est une des structures de l'association. De toutes façons, on va reprendre cette synthèse.

La déléguée syndicale : Parce que chaque établissement à son identité.

Le DRH : Et à X, elle est forte [Rires]

La déléguée syndicale : Elle est forte ? Mais heureusement qu'elle est forte !

Le DRH : Je plaisante !

La déléguée syndicale : Mais si, si [Rires]. Non mais c'est important...

Le DRH : Oui !⁶⁵ ».

Industrie 8 - Une alliance RRH-DS pour des avancées en faveur de l'égalité

« La RRH : Oui c'est pour ça que je vous dis : "il faut que tout soit acté, que tout soit..." [Rires] Il faut beaucoup d'écrits. Beaucoup, beaucoup.

La chercheuse : Ah, d'accord.

La déléguée syndicale : Oui, il faut tout acter, tout. Le directeur, il est unilatéral..., alors, oui je suis syndicat, j'insiste et tout, il va y avoir des accords mais il va falloir les signer parce qu'il est unilatéral pratiquement dans tout.

La RRH : Oui, on n'a pas d'accord chez nous. On a juste la participation, mais après on n'a pas d'accord.

La déléguée syndicale : On ne va pas faire des économies de papier !

La chercheuse : Alors, c'est un bon choix de commencer avec l'égalité pro comme accord [Rires]. En général, c'est vrai qu'au niveau de la méthodologie ça donne les clefs pour la suite mais, bon après, s'il ne participe pas là du coup ?

La RRH : Il y aura un dernier échange toutes les trois pour justement dire ce que l'on va proposer et lui va bien évidemment acter.

La déléguée syndicale : Oui, il ne va pas être fermé sur tout.

La RRH : Les actions que nous allons proposer...

La déléguée syndicale : Oui, il ne reste pas fermé, ni braqué, enfin voilà. C'est juste qu'il a du mal à...

La RRH : Oui pour certains...

La chercheuse : D'accord, ok.

La RRH : À voir. Aussi bien il sera très content.

La déléguée syndicale : C'est ça⁶⁶ ! »

⁶⁵ Réunion du 17 12 2019.

⁶⁶ Réunion du 06 06 2019.

Des relations professionnelles démocratiques et conflictuelles

Dans Médico-Social 4, les relations professionnelles sont plus contrastées. Sur le plan quantitatif, la répartition des interventions entre représentant.es de l'employeur et des salarié.es est équilibrée tout au long des réunions du « binôme ». Il en va de même concernant l'initiative des débats. Les représentant.es de l'employeur n'en ont pas le monopole face à des représentant.es des salarié.es actif.ves, notamment la DS. Les salarié.es sont présent.es à travers les exemples qu'elle utilise pour comprendre les conditions de travail et pour argumenter ses propositions. Les protagonistes se vouvoient. Même si la directrice d'un établissement fustige par ailleurs⁶⁷ le « *Il y a qu'à, il faut qu'on* » de la déléguée syndicale « *avec qui les relations sont compliquées depuis vingt ans... et qui va user et abuser de ses pouvoirs* », les représentant.es de l'employeur reconnaissent le rôle des représentant.es des salarié.es, leur demandent des précisions, sollicitent leur avis. La réciproque est de mise. Au cours des échanges, on observe une diversité d'attitudes de ces deux forces sociales où consensus et co-arbitrages, recadrages, plaisanteries, se succèdent. Les deux parties apprécient la médiation de la chercheuse, discutent ses apports. La DS s'en saisit pour des avancées en faveur de l'égalité.

Médico-social 4 - Une avancée co construite

« La chercheuse : Alors, sur la partie de l'articulation des temps de vie, il serait intéressant de savoir quelles mesures vous avez déjà mises en place.

Le directeur d'un établissement : On favorise les plannings à quatre jours avec le mercredi libéré pour les parents ayant des enfants en bas âge.

La déléguée syndicale : Oui, mais ce n'est pas harmonisé.

La directrice d'un établissement : Si

Le directeur d'un établissement : Je ne sais pas

La déléguée syndicale : Je veux dire que ce n'est pas écrit dans le marbre. On le fait, mais c'est un usage.

Le délégué syndical : C'est la QVT, la qualité de vie au travail.

La déléguée syndicale : Il n'y a pas d'accord de QVT.

Le directeur d'un établissement : Je rejoins X (la DS) sur le risque que tout nouveau directeur qui arriverait et qui aurait envie de faire valser le truc, le ferait valser.

La déléguée syndicale : Il faut le marquer dans le marbre⁶⁸ ! »

Des relations professionnelles sous contrôle patronal

Dans Industrie 6, la directrice administrative, secondée en tout point par l'assistante RH très active, mène les échanges. A l'offensive, elle assaille la chercheuse de remarques critiques lors de la réunion consacrée au diagnostic. Elle laisse peu de place à ses réponses et, face à ses explications, elle coupe court pour reprendre les mêmes critiques dès le point suivant. Cherchant à exercer son pouvoir sur la chercheuse, elle tente d'imposer sa propre vision de l'égalité, qu'elle place alors au même niveau que l'expertise scientifique. L'élue CSE n'intervient que pour conforter les propos de la directrice administrative qui parle au nom des deux parties. Son activité de représentation du personnel n'apparaît pas. Les salarié.es en sont absent.es. S'affranchissant de toute intervention autonome dans les procédures d'action et de négociation, elle n'a des échanges directs avec la chercheuse que pour renchérir sur les demandes de la directrice administrative.

⁶⁷ Réunion du 02 07 2018 sans les représentant.es syndicaux.cales.

⁶⁸ Réunion du 03 02 2020.

Industrie 6 - Un diagnostic négatif qui n'apporte rien

« La directrice administrative : Alors, sur le diagnostic, d'un point de vue général avant de rentrer point par point, j'avais une observation sur la forme. Je trouve que c'est un peu rébarbatif. Il y a des points où l'on dit qu'on est sur-représenté ou sous-représenté dans une catégorie particulière. Pourquoi celle-là et pourquoi pas une autre déjà ? Et des fois, on est à 2/3% d'écarts. C'est illisible. On est quand même obligé d'avoir des écarts. Alors on a des écarts de 5 ou 6% ok, c'est tolérable de le noter, dès qu'on arrive à un écart un peu plus significatif, à ce moment-là il faut le noter. Mais si on a un écart de 2 ou 3%, je trouve que ça alourdit le document et ça n'apporte pas grand-chose. Disons qu'à la fin, on se retrouve avec un document, bon, il y a pleins d'informations, mais finalement sur les vingt pages, il y a quatre ou cinq éléments qui sont significatifs à prendre en compte et le reste, non. Est-ce que le document devient valable ? Ça met un petit peu en question la véracité du document. Pourquoi on reste toujours sur des pourcentages qui finalement... Finalement, on est toujours en négatif⁶⁹. »

⁶⁹ Réunion du 28 01 2020

III. LES ACCORDS/PLANS D'ACTION / LA PART NEGOCIÉE DU NÉGOCIABLE

Pour aborder la part négociée du négociable, nous nous appuyons essentiellement sur les trames proposées par l'IRT à l'issue des réunions avec les représentants des PME et non sur les plans d'action et les accords définitifs dont le contenu a pu être modifié par la suite⁷⁰.

III.1. Le contenu des accords/ plans d'action

Sur l'échantillon des treize PME concernées⁷¹, sept trames de plans d'action (Industrie 6, Commerce 1, Industrie 7, Economie sociale 3, Industrie 10 et Economie sociale 4 et Action sociale 2) et deux trames d'accords (Industrie 9 et Industrie 11) comportent trois domaines d'action comme prévu par la loi. Deux trames d'accord (Industrie 12 et Médico-social 4) et une trame de plan d'action (Industrie 8) vont au-delà avec quatre domaines d'action. Seule une trame d'accord (Médico-social 5) comporte cinq domaines d'action.

Hormis les rémunérations (domaine obligatoire), l'embauche et la mixité des emplois sont retenus par les treize PME. Vient ensuite l'articulation des temps de vie professionnelle et familiale pour neuf PME. La formation a été retenue par cinq PME et la santé et la sécurité au travail par quatre PME.

Embauche et mixité : des domaines d'action bien renseignés

Ce domaine d'action comporte des mesures standardisées avec des objectifs chiffrés et des échéances, par exemple sur la neutralité des méthodes et critères de recrutement, 100% des fiches de poste et des offres d'emploi non-discriminantes, des recrutements effectués sur la base d'une grille neutre, et pour six PME, des actions de formation à l'égalité pour les directions, cadres, jurys chargés du recrutement. Au-delà, les mesures en faveur de la mixité des emplois rendent davantage compte des spécificités de l'entreprise.

Industrie 8 - Développer une communication égalitaire

« A ce jour, la baseline du logo de l'entreprise est : " Notre solution professionnelle pour l'homme et l'environnement ". Elle donne l'impression d'une entreprise qui oublie les femmes alors qu'elles représentent la moitié de l'humanité. Et l'usage d'un " h " majuscule n'y changerait rien car le prétendu " masculin neutre " n'a rien de neutre. Prenant conscience du caractère sexiste de l'identité qu'elle communique, l'entreprise prévoit de changer cette baseline, par exemple, en mettant : " pour l'humanité et l'environnement ". ou " pour les femmes, les hommes et leur environnement ", " pour le bien de l'humanité et de l'environnement " .

Objectifs : Evaluer le coût du changement (ou suppression) de la baseline d'ici novembre 2019. Se doter d'un budget si l'importance des frais l'exige. Changer ou supprimer cette baseline d'ici mars 2020 ou fin 2020 si les frais à engager nécessitent un temps supplémentaire pour constituer le budget suffisant ». (Extrait trame de plan d'action)

Industrie 11- Développer la mixité des emplois

« Pour développer la mixité dans les emplois à prédominance masculine, l'entreprise décide d'examiner prioritairement toutes les candidatures féminines, à niveau de compétences et

⁷⁰ La crise sanitaire a contribué à retarder la signature des accords/plans d'action pour les PME concernées.

⁷¹ L'une de ces PME, Industrie 5, est sortie du dispositif après le diagnostic

d'expériences équivalentes à celles d'un homme. Dans une première étape, il s'agit d'accroître la mixité dans la catégorie Ouvriers-Ouvrières et en priorité sur les emplois de chauffeur-es et conducteurs-trices, exclusivement occupés par des hommes à ce jour ainsi que dans les services où les femmes sont sous-représentées : Enviropôle (33% de femmes) et Logistique (28% de femmes).

Objectifs : Recevoir 100% de femmes candidates ayant des compétences et des expériences équivalentes à celles des candidats masculins dès 2020 à compter de la date de signature de l'accord. Doubler le taux de féminisation de la catégorie professionnelle Ouvriers-Ouvrières de 6% à 12% dans les 3 ans (durée de l'accord). Augmenter de 10% la part des hommes dans la catégorie Employé.e dans les 3 ans (durée de l'accord) ». (Extrait trame d'accord)

Médico-social 4 - Mixité : Féminiser les emplois masculins et inversement

« Objectifs : Majorité de femmes embauchées sur les postes à prédominance masculine, notamment éducateur.trice et moniteur.trice-éducateur.trice spécialisé.e, veilleur.euse de nuit, cheffe de service (source diagnostic égalité femmes hommes 2018), qui seraient ouverts à candidatures dans les 3 ans (durée de l'accord). Majorité d'hommes embauchés sur les postes à prédominance féminine, notamment assistant.e de service social, aide médico-psychologique, comptable, infirmier.ère, maître.tresse de maison, ortophoniste, psychologue, psycho-motricien.ne... (source diagnostic égalité femmes hommes 2018) qui seraient ouverts à candidatures dans les 3 ans (durée de l'accord) ». (Extrait trame d'accord)

Industrie 6 - Formation à l'égalité des chargé.es de recrutement et parité des commissions de recrutement

« Objectifs : Obtention de devis de formation à l'égalité, à la mixité et à l'absence de discrimination et détermination du budget alloué pour ces formations à la fin du 2ème trimestre 2020. 100% des chargé.es du recrutement formé.es à la fin du 4ème trimestre 2020. Tendre vers la mixité femmes/hommes au sein des commissions de recrutement interne et externe et des commissions étudiant les promotions et reclassements ». (Extrait trame de plan d'action)

Les rémunérations : un domaine d'action rarement concrétisé

Le contenu de ce domaine d'action est généralement l'un des moins développés. Les PME se contentent souvent de prendre acte des écarts de rémunération en défaveur des femmes mentionnés dans les diagnostics. Il en va de même pour les primes. Ces constats débouchent alors sur l'affirmation de principes généraux comme « Assurer une politique salariale égalitaire ». De plus, les actions dans ce domaine sont conditionnées aux résultats d'analyses ultérieures visant par exemple à « clarifier le système de calcul et de versement des primes ». En résumé, en regard du domaine de l'embauche et de la mixité des emplois où elles sont relativement offensives, les PME font preuve d'une certaine inertie lorsqu'il s'agit de s'engager dans une démarche de correction et de redistribution en faveur des femmes.

Industrie 9 - Corriger les écarts de salaire

« Dans le cas où l'écart de salaire de 1071 €/mois ne serait pas justifié (cf. Article ci-dessus), la salariée pénalisée sera augmentée d'autant en une fois dès janvier 2019 ou d'ici 3 ans (fin de cet accord) par une augmentation annuelle de son salaire mensuel de 9%. De plus, les écarts de salaire des trois agent.es d'entretien qui découleraient du reclassement des hommes seront comblés. A ce jour, en cas d'absence du magasinier, l'un d'eux assure l'accès au magasin et sa fermeture. Mais la plupart du temps, lorsque ce dernier est présent, il fait le même travail que l'autre agent et l'agent.e d'entretien, tout en ayant un salaire mensuel plus élevé pour le faire et non justifié par l'ancienneté. Pour que l'entreprise puisse appliquer la loi consistant à assurer une même rémunération pour un travail égal ou de valeur égale, cette tâche occasionnelle sera partagée par l'ensemble des trois agent.es.

Objectifs : Rattraper le salaire de la responsable de l'administration des ventes dès janvier 2019 ou progressivement par une augmentation annuelle de son salaire mensuel de 9% : janvier 2019 : + 357 €/mois ; Janvier 2020 : + 357€/mois ; 2021 : + 357€/mois ; à laquelle s'ajoutera l'augmentation perçue par son homologue durant cet intervalle. Proposer aux agent.es d'entretien une organisation leur permettant de se répartir cette fonction consistant à rendre le magasin accessible en cas d'absence du magasinier et aligner leur salaire sur l'agent le plus payé à ce jour dès janvier 2019 ». (Extrait trame d'accord)

Industrie 7 - Expliciter les critères d'attribution des promotions et des primes d'ancienneté et de vacances

« Selon le diagnostic établi par l'IRT pour 2018, aucune femme n'a bénéficié d'une augmentation annuelle dans la tranche allant de plus de 6% à 22% (une femme a eu 6%). D'autre part, les femmes sont sur-représentées parmi les salarié.es n'ayant bénéficié d'aucune prime d'ancienneté et de vacances (respectivement 11% et 20% alors qu'elles représentent 9% des effectifs de l'entreprise). Ces écarts mériteraient qu'un focus soit fait sur les critères d'augmentation annuelle et sur le mode de calcul et d'attribution de ces primes pour mieux analyser leur répartition entre femmes et hommes.

Objectifs : Communiquer à la commission de suivi les critères d'augmentation annuelle ainsi que la formule de calcul des deux types de prime, leurs modalités d'attribution et/ou de répartition entre les salarié.es, à la fin du 2^{ème} trimestre 2020 au plus tard. Expliciter les raisons des écarts de montants perçus par les femmes et les hommes pour les promotions et sur chacune des deux primes à la fin du 2^{ème} trimestre 2020 au plus tard. Si ces écarts ne sont pas justifiés, réajuster avant la fin de l'année 2020 le montant des primes d'ancienneté et de vacances distribuées en 2018. Reconduire ce réajustement si nécessaire sur les années 2021 et 2022 ». (Extrait trame de plan d'action)

Médico-social 4 - S'assurer de l'égalité des femmes et des hommes dans l'attribution des primes

« Objectifs : Communiquer à la commission de suivi du plan d'action la formule de calcul de ces cinq primes, les modalités d'attribution et/ou de répartition entre les salarié.es, à la fin du 3^{ème} trimestre 2020 au plus tard. Expliciter les raisons des écarts de montants perçus par les femmes et les hommes pour chacune de ces cinq primes. Réajuster avant la fin de l'année 2020 le montant des cinq primes, distribuées en 2018, dont les écarts femmes/hommes ne seraient pas justifiés ». (Extrait trame d'accord)

L'articulation des temps de vie professionnelle et familiale : des actions peu coûteuses

S'agissant de ce troisième domaine d'action, l'étude des besoins et des attentes des salarié.es est une mesure adoptée par cinq PME : Médico-social 4, Commerce 1, Médico-social 5, Industrie 7 et industrie 12, qui la complètent d'un calendrier de mise en œuvre. La réalisation d'une brochure d'informations pour les salarié.es officialisant les droits à la parentalité en vigueur dans l'entreprise est également mentionnée ainsi que l'élargissement de jours de congés rémunérés pour enfants malades à la prise en charge de personnes dépendantes pour Industrie 8 et Industrie 9 ou encore, l'augmentation du nombre des jours de congés rémunérés pour enfants malades pour Médico-social 4. Une PME, Médico-social 5, s'engage à réduire les temps de travail très partiels.

Médico-social 5 - Réduire le nombre de salarié.es travaillant moins de 40 heures par mois.

« Le diagnostic femmes/hommes établi par l'IRT a fait ressortir un taux élevé de salarié.es travaillant moins de 40 heures par mois : 20 salarié.es, soit 21% des effectifs, dont 13 femmes et 7 hommes. Cette durée du travail à temps partiel ne permet pas à ces salarié.es d'avoir une

rémunération suffisante et les oblige le plus souvent à avoir plusieurs contrats de travail pour faire face à leurs charges. L'articulation de leurs temps de vie professionnelle et familiale en est considérablement affectée. Il convient donc d'étudier les possibilités d'augmenter le temps de travail de ces salarié.es si elle-ils le souhaitent.

Objectifs : Identifier le nombre et le taux de salarié.es, par sexe et par poste travaillant moins de 40 heures par mois à la fin du 1er trimestre 2020. Permettre l'augmentation du nombre d'heures de travail par mois pour les salarié.es qui le souhaitent avant la fin du 4ème trimestre 2020 ». (Extrait trame d'accord)

Industrie 8 - Favoriser la parentalité et/ou le soutien familial

« L'entreprise autorise les salarié.es à 3 jours d'absences par an (ou 6 demi-journées par an) rémunérées pour enfant malade, sous condition de remise d'un justificatif médical et d'une attestation de l'employeur du ou de la conjoint.e, le cas échéant, stipulant le nombre de jours de congés autorisés pour enfant malade. Cette possibilité peut être étendue à la prise en charge de toute personne dépendante telle qu'un.e ascendant.e.

Objectif : Instauration de ce nouveau droit à partir de janvier 2020 ». (Extrait trame de plan d'action)

Commerce 1 - Identifier les besoins et attentes des salarié.es

« Objectifs : Etablissement de la liste puis d'un catalogue de mesures adaptées.

Communiquer la liste et le catalogue à la commission de suivi du plan d'action avant la fin du 4ème trimestre 2020. Au moins 5 mesures mises en place sur les trois ans. Diffusion aux salarié.es d'une brochure présentant les mesures mises en place ». (Extrait trame de plan d'action)

La formation : des objectifs diversifiés

Cinq PME ont retenu ce domaine d'action pour favoriser, soit la mixité des emplois et une sensibilisation à l'égalité pour Action sociale 2, soit le développement des compétences, la qualification et les évolutions de carrière pour Economie sociale 3, Médico-social 4, Médico-social 5 et Industrie 12.

Industrie 12 - Augmenter l'accès des femmes à des formations de développement des compétences et à des formations qualifiantes pour faciliter leur évolution de carrière

« Le diagnostic établi par l'IRT a fait ressortir que les hommes sont sur-représentés (73%) parmi les salarié.es dans les formations, notamment celles relevant du développement de compétences (80%). Le troisième domaine d'action est donc rééquilibrer l'accès des femmes à ce type de formation. La mise en œuvre de cette piste d'action pourrait être renforcée par la négociation d'un accord de GPEC.

Objectif : Passer à 30% le taux de formations de développement des compétences suivies par des femmes sur les 3 ans à venir (contre 20% en 2018) ». (Extrait trame d'accord)

Action sociale 2 - Former les salarié.es à l'égalité professionnelle et à la mixité des emplois

« En sa qualité d'association d'insertion, la formation et la sensibilisation revêtent une importance certaine dans la mesure où elles contribuent à l'insertion et à l'adaptation des salarié.es au marché de l'emploi. La formation concerne principalement les salarié.es permanent.es et la sensibilisation. Les salarié.es en parcours compte tenu des prérequis dont ces derniers/dernières sont insuffisamment doté.es à leur entrée dans l'association (maîtrise du français par exemple).

La formation des salarié.es à l'égalité professionnelle et à la mixité est indispensable pour favoriser un accompagnement égalitaire du public de l'association. Pour ce faire,

l'association prévoit de proposer une formation à l'ensemble des salarié.es permanent.es sur l'égalité professionnelle et la mixité.

Objectifs : Demander des devis d'ici décembre 2019 pour, le cas échéant, allouer un budget de 1000 euros à une telle formation. 100% des salarié.es permanent.es formé.es fin 2020 ».
(Extrait trame de plan d'action)

Santé et sécurité au travail : analyser les causes pour prévenir

Quatre PME, Médico-social 5, Economie sociale 4, Action sociale 2 et Industrie 6, ont retenu ce domaine d'action en lien avec une proportion importante de jours d'arrêt pour maladie, maladie professionnelle ou pour accident de travail

Médico-social 5 - Engager une étude pour déterminer les causes des arrêts maladie de courte durée et les changements éventuels à porter dans l'organisation du travail pour les réduire.

« Le diagnostic égalité montre que les femmes sont sur-représentées dans les arrêts maladie compris entre 1 et 9 jours (80%) ainsi que dans les arrêts maladie compris entre 41 et 365 jours (80%). En l'absence de cause explicative, l'association souhaite comprendre les causes de ces arrêts maladie en intégrant les salarié.es en CDD.

L'équipe pluridisciplinaire de la médecine du travail est en capacité de réaliser cette étude sans frais supplémentaires. Une telle étude peut aussi être confiée à un cabinet de consultants en ergonomie, moyennant des honoraires.

Elle peut contribuer à déterminer les points d'amélioration de l'organisation du travail en faveur de l'égalité et de la santé et sécurité des salarié.es, points qui seront à intégrer dans le document unique de prévention des risques (DUPR) et dans le plan d'action.

Objectifs : Engager une étude pour identifier les causes des arrêts maladie. Réduction de 10 à 20 % du taux d'arrêt maladie pour les femmes d'ici fin 2020 ». (Extrait trame d'accord)

III-3. Les logiques d'arbitrage à l'œuvre

Comment s'expliquent les arbitrages opérés dans les accords/plans d'action ? Quels sont les points de consensus et de dissensus ? Quels sont les effets de l'action patronale et syndicale sur la négociation de l'égalité ? Dans une opération précédente, les données recueillies nous avaient amenées à classer les PME en deux catégories, à savoir les PME ouvertes à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et les PME réfractaires. Dans cette opération, ces analyses se confirment mais avec quelques nuances. Si l'on s'en tient aux positions des représentant.es des employeur.es (RRH, DRH, gérant.e...) lors des échanges au sein des binômes, nous ne voyons apparaître qu'une seule PME réfractaire. Pour l'essentiel, nous avons plutôt affaire à un ensemble de PME ouvertes à l'égalité mais à des degrés divers. Il faut en effet préciser que l'on ignore à ce stade comment les dirigeant.es de ces PME vont reprendre à leur compte et mettre en œuvre les mesures figurant dans les trames d'accords/plan d'action.

Nous présentons ici les positionnements de PME qui illustrent ces logiques d'arbitrage, chacune à leur façon. Celles-ci s'établissent à partir de trois des dimensions abordées en introduction du rapport : le non négociable (les points exclus de la négociation), la part négociée du négociable, à savoir le contenu de la trame d'accord/plan d'action, ainsi que la dynamique de la négociation.

Une PME ouverte à l'égalité professionnelle

Médico-social 5 se classe parmi les PME les plus ouvertes à l'égalité professionnelle. Si elle cherche en premier lieu à s'acquitter de l'obligation légale et à améliorer le dialogue social « suite à une histoire associative mouvementée depuis quelques années et à des difficultés pour

l'application des décisions prises en CSE », elle active aussi des motivations tournées vers l'égalité en droit et en valeur et des actions d'amélioration en faveur des femmes. Elle montre de l'intérêt pour la démarche, une curiosité envers les résultats du diagnostic et les mesures à mettre en place. Les échanges ne sont pas exempts de représentations stéréotypées, par exemple, sur l'idée que « *l'on ne recrute pas un genre mais une personne* ». Mais ces représentations s'avèrent discutables. Par ses explications, la chercheuse joue un rôle central dans la déconstruction des inégalités telles qu'elles se manifestent concrètement dans l'association. Un apprentissage s'opère au fil des séances de négociation tant sur le plan de la lecture statistique que sur les commentaires que l'on peut en tirer. Le non négociable est difficile à identifier car il n'est pas affirmé en tant que tel. Il est toutefois présent indirectement en amont de la négociation à travers des données non renseignées comme les promotions et les arrêts pour maladie des CDD qui sont ainsi placées hors du champ du négociable. La part négociée du négociable, à savoir la trame d'accord, va au-delà des obligations légales en retenant cinq domaines d'action. Sur le plan qualitatif, elle comporte des avancées significatives comme « *passer à 40% le taux des formations de développement des compétences suivies par des femmes (contre 19% en 2018) sur les 3 ans à venir* », « *réduire le taux d'emploi des femmes à temps partiel* » en vue de l'égalité de rémunération, ou encore « *réduire la proportion des postes de travail en horaires discontinus* » pour améliorer l'articulation des temps de vie familiale et professionnelle. L'accord égalité débouche de plus sur d'autres chantiers comme un accord GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Dans cette PME, les relations professionnelles de type démocratique et pacifié contribuent au processus d'intelligence collective promu dans l'accompagnement. La dynamique de négociation évolue dans le sens de l'ouverture à travers des interactions où cohabitent moments de consensus et de dissensus.

Médico-social 5 - Cédésier les contrats à durée déterminée (CDD)

« La chercheuse : D'accord. Pour revenir à la question que l'on se posait dans la synthèse, l'explication de ces nombreux CDD avec une courte durée de travail, c'est lié au système des remplacements ?

Le DRH : Oui. Remplacements maladies, remplacements congés payés, formations.

La déléguée syndicale : Tout. Toutes les formes de remplacements.

La chercheuse : Et parmi ces remplaçant.es, vous avez des personnes qui reviennent régulièrement ?

Le DRH : Oui, il y a des gens qui viennent régulièrement.

La déléguée syndicale : Alors il y a des personnes qui sont là depuis 3, 4 et même 5 ans.

La chercheuse : Et, est-ce qu'elles peuvent passer du statut de remplaçant.e à un recrutement en CDI ?

La déléguée syndicale : Alors, ce qui se passe, c'est que nous, en tant qu'élues, on pousse pour ne pas qu'au bout de 18 mois, ces CDD soient expulsés.es parce qu'en fin de compte...Moi par exemple, j'ai été remplaçante 3 ans. J'ai pu accéder à un poste et beaucoup des salarié.es actuellement, et notamment des femmes, ont pu accéder à des postes parce qu'elles ont été remplaçantes sur l'établissement.

La chercheuse : Donc, la problématique, vous vous la posez.

La déléguée syndicale : Bien sûr.

Le DRH : Nous, enfin, la consigne pour les directeurs d'établissement, c'est de recruter des gens qui sont en interne, en CDD et de privilégier aussi les gens actuellement en temps partiel⁷².... »

Des accords /plan d'action sous réserve de la décision de l'employeur.e

Quatre PME ouvertes à l'égalité (Industrie 7, Industrie 10, Industrie 11 et Industrie 12) se démarquent en laissant apparaître les limitations de l'employeur au cours des échanges. Hormis

⁷² Réunion du 17 12 2019.

Industrie 10 qui est un siège social, ces PME sont toutes à prédominance masculine. Nous retrouvons là une caractéristique commune avec les PME réfractaires de l'opération d'accompagnement que nous avons menée précédemment. Si l'on s'en tient aux autres PME de l'échantillon, le non négociable est ici plus affirmé, par exemple à travers la demande de l'employeur d'enlever son salaire des données sur la rémunération, les restrictions financières qu'il impose ou encore, le non renseignement des primes qu'il perçoit comme des récompenses et renvoie à ses prérogatives. Quant à la part négociée du négociable, à savoir la trame d'accord/plan d'action, son contenu reste également sous le contrôle patronal. On constate l'existence d'un écart entre les postures relativement offensives des RH et celles de l'employeur « *avec lequel il faut y aller doucement, procéder étape par étape* ». L'apport de la chercheuse reste apprécié positivement comme pour les autres PME, mais il n'est pas à l'abri d'une conception utilitariste, par exemple à travers la demande d'un travail supplémentaire pour le calcul de l'index salarial. Si les trames d'accords/plans d'action issues des réunions des binômes affichent un certain degré d'ouverture à l'égalité, il reste une part d'incertitude s'agissant de leur version définitive et la dynamique, jusque-là favorable à l'égalité, peut fort bien évoluer dans le sens de la fermeture.

Industrie 11- Une représentante de l'employeur au pouvoir limité

« La chercheuse : J'espère que les actions qui émergeront seront bien accueillies par la direction.

La gestionnaire de paie : Je le pense ; je le pense quand même, même si elles ne vont pas se mettre en place dans l'immédiat, je pense qu'un œil externe et toujours bienveillant est à prendre en compte.

La chercheuse : Ah oui, oui, oui.

La gestionnaire de paie : L'entreprise a vocation à se développer, donc l'esprit volontaire de notre PDG doit se traduire dans des actions salariales aussi. Pour entraîner le personnel, il faut des motivations.

La chercheuse : Tout à fait.

La gestionnaire de paie : Moi je crois que c'est très important. Ce n'est pas toujours l'idée mais...

La chercheuse : Ah oui ?

La gestionnaire de paie : Mais bon... Mon idée à moi, c'est d'essayer d'amener du positif pour motiver.

La chercheuse : Je comprends, d'accord.

La gestionnaire de paie : Mais bon, moi je ne suis que salariée et pas cadre. Donc je ne peux pas trop... je donne mes idées⁷³ ».

Une PME réfractaire à l'égalité professionnelle

Seule Industrie 6 se classe dans cette catégorie. Cette PME est à prédominance masculine. Nous retrouvons là une caractéristique commune avec les PME réfractaires de l'opération d'accompagnement que nous avons menée précédemment. Elle a pour motivations principales l'obligation légale, l'accompagnement gratuit et la valorisation de l'image de l'entreprise (ici, via la RSE). La référence à l'égalité en droit et en valeur et à des actions d'amélioration en faveur des femmes se révèle, au fil des échanges, essentiellement dictée par des préoccupations managériales. Les perceptions des représentants de l'employeur sont marquées par le déni des inégalités comme l'exprime la directrice administrative : « *Nous, on a l'impression de ne pas faire de différences* ». Et si elle reconnaît des difficultés pour recruter des femmes dans les métiers de l'informatique, c'est à ses yeux « *le problème de l'éducation nationale* ». Dans cette approche, elle n'hésite pas à mettre en cause la lecture statistique « *qui ne veut rien dire* » ou « *qui est trop négative* ». S'agissant du non négociable, il apparaît à travers sa demande de reprise du diagnostic en enlevant les salarié.es en alternance, désormais relégué.es hors du

⁷³ Réunion du 15 05 2019.

champ du négociable, car « *cela plombe la première tranche de rémunération* ». Le non négociable porte aussi sur le domaine de l'articulation des temps de vie, rejeté alors qu'il était proposé dans la synthèse du diagnostic. Quant à la part négociée du négociable, à savoir le plan d'action, on en reste à un niveau formel. Les relations professionnelles sont sous contrôle patronal. De ce point de vue, le consensus règne avec la DUP. L'apport de la chercheuse, limité à l'accompagnement gratuit, s'inscrit dans une conception utilitariste où la représentante de l'employeur se positionne comme un donneur d'ordre. Entre la première réunion du «binôme» et la version finale de la trame du plan d'action, la dynamique de négociation en faveur de l'égalité évolue plutôt dans le sens de la fermeture puisque son existence même est mise en cause : « *Notre index égalité hommes/femmes est pratiquement achevé. En dessous de 75/100, nous mettrons en place un plan d'action. En dessus, nous ne sommes pas obligés donc nous verrons si un item peut être intéressant à travailler afin d'obtenir des résultats concluants*⁷⁴ ».

Industrie 6 - L'index salarial contre le plan d'action

« La directrice administrative : L'index c'est quoi ? C'est 5% ?

L'assistante RH : Je ne sais pas.

La directrice administrative : Je crois qu'à partir de 5%, on considère qu'il y a un écart. Il me semble que c'est ça l'index sur les rémunérations, hein ? Si on garde les catégories socio-professionnelles identiques à ce que prévoit la loi, il me semble que c'est à partir de 5% de différence qu'on le note. Et si on change de catégorie socio-professionnelle, on passe à 2% d'écart.

L'élue CSE : On pourrait partir sur 5% aussi à ce moment-là.

La directrice administrative : Il me semble que c'est 5%. Je vais le vérifier.

La chercheuse : Oui, il faut qu'on le vérifie parce qu'il ne faudrait pas que ce choix fasse disparaître les différences.

La directrice administrative : Je vais regarder par rapport à l'index hein, il me semble que l'index, c'est ça.

L'élue CSE : Oui, c'est ce qu'on a dit, on avait parlé de 5% et c'est ça qui va déterminer le...

La directrice administrative : Disons qu'en deçà d'un écart de 5%, il n'y a pas de plan d'action à mettre en place. L'entreprise aura obligatoirement toujours des écarts. Au-delà de 5%, il y a quelque chose à faire [...]. Parce que nous, le plan d'action, on va le faire par rapport aux résultats de l'index quand il y a un écart. Quand il y a un écart de 3%, s'ils nous disent 5 %, on ne va pas y travailler dessus car on est dans les clous.

L'élue CSE : Oui, oui.

La chercheuse : Si je comprends bien, vous ne souhaitez pas que, dans tous les commentaires du diagnostic, on souligne les écarts de moins de 5% parce que ça ne changera pas.

La directrice administrative : Non, disons que ça alourdit le document.

La chercheuse : Moi, je suis réservée sur ces 5 % qui pourraient effacer une partie des différences. De plus, compte tenu que nous travaillons sur 14 diagnostics, on ne peut pas utiliser des écarts significatifs différents d'une entreprise à l'autre⁷⁵ .»

⁷⁴ Courrier de la directrice administrative du 04 02 2020.

⁷⁵ Réunion du 28 01 2020.

Conclusion

Si l'on reprend notre hypothèse de départ selon laquelle les acteurs.trices patronaux.ales et syndicaux.ales ont besoin d'être soutenu.es, quels éléments de réponse nous livre la recherche action ? Les exemples de Médico-social 4, Médico-social 5, Industrie 8 ou Industrie 12 confirment que si certaines entreprises ne font pas ou font mal, c'est parce qu'elles ne savent pas faire ou qu'elles ont peu de ressources pour faire, notamment en RH. Il faut souligner que la mise en œuvre de l'égalité dans le cadre légal actuel est une démarche effectivement complexe à partir du moment où elle se démarque d'une approche formelle. Le processus de négociation collective s'inscrit dans des temporalités longues, et le passage de la construction du diagnostic à l'élaboration de la trame de l'accord/plan d'action fait apparaître de nombreux obstacles dont la dimension opérationnelle ne doit pas être négligée. C'est pourquoi nous n'avons pas pu intégrer une phase d'application des accords/plans d'action suivie d'un bilan intermédiaire qui aurait apporté des indications sur leur degré d'effectivité. Notre question reste pour partie en suspens. Ces temporalités longues sont en revanche une ressource pour l'accompagnement qui peut déployer toute sa pertinence sur le plan pédagogique, cognitif et logistique. En permettant aux protagonistes des PME de s'approprier la déconstruction des inégalités, cet accompagnement suscite indéniablement une évolution des pratiques et des représentations et, ce faisant, il ouvre des pistes pour des changements en faveur de l'égalité. L'obligation légale reste quoi qu'il en soit un facteur déterminant.

L'hypothèse d'un besoin de soutien se relativise pour des entreprises comme Industrie 6, Industrie 7, Industrie 10 ou Industrie 11 dont le contenu des accords/plans d'action reste sous réserve de la décision de l'employeur.e. Ce type d'entreprise peine à dépasser l'approche formelle, que ce soit dans la façon dont elle investit la négociation collective, avec des relations professionnelles souvent inexistantes, ou par sa conception instrumentale de l'égalité.

Le contenu des accords/plans d'action est, quant à lui, fortement tributaire des logiques d'arbitrage à l'œuvre dans les coulisses de la négociation. Les échanges confirment la tendance pour une égalité professionnelle à moindre coût. Le domaine d'action sur les rémunérations effectives s'avère le plus difficile à traiter - alors qu'il est le seul obligatoire - tant en ce qui concerne les classifications peu accessibles des conventions collectives, les primes, les promotions et le déroulement de carrière des salarié.es. Ceci est d'autant plus problématique que se concentrent en lui les effets de toutes les autres inégalités professionnelles. Nous avons là un point commun d'achoppement majeur de la négociation. A contrario, le domaine d'action de l'embauche et de la mixité des métiers, plébiscité par toutes les PME et qui débouche sur des actions plus offensives, ouvre des perspectives prometteuses. Rappelons que la ségrégation horizontale du travail contribue pour près d'un quart de l'écart salarial moyen entre femmes et hommes⁷⁶. Au final, l'analyse des accords/plans d'action montre que, malgré les difficultés, des avancées significatives sont possibles en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

S'agissant de la mise en œuvre des politiques d'égalité, il faut souligner que la dynamique de réseau et l'action des leaders a pour effet d'accroître la mobilisation des organisations d'employeur.es, des syndicats de salarié.es et des pouvoirs publics. Mais cette dynamique a un caractère contingent. Elle ne suffit pas compte tenu qu'une forte part de PME se dispense encore de ses obligations dans ce domaine. Et l'on peut se demander jusqu'où elle peut compenser l'inertie ambiante ainsi que les effets d'une *soft law* basée sur le volontarisme des acteurs.trices.

⁷⁶ RAPPORT IGAS/IGAENR n° 2017-008, « Evaluation des actions publiques en faveur de la mixité des métiers 2016-090R, Avril, p 3.