

Négocier l'égalité professionnelle en entreprise : un processus démocratique hors-sol

Vincent-Arnaud Chappe (CNRS - CEMS)
Delphine Brochard (CES, Paris 1)

Introduction : penser l'égalité professionnelle à partir du prisme de la démocratie sociale

Caractérisation originelle des politiques d'égalité professionnelle en France (1982) : la coproduction de l'égalité entre partenaires sociaux au niveau de l'entreprise.

L'obligation de négocier dans l'optique de signer des accords d'entreprise : l'égalité professionnelle au coeur de la négociation collective.

Au-delà de la négociation : l'égalité comme valeur et comme enjeu de la démocratie sociale.

Dans quelle mesure les dispositifs effectifs de négociation de l'égalité professionnelle sont-ils à la hauteur des exigences d'une véritable démocratie sociale au sein de l'entreprise ?

L'enquête comme condition de la démocratie en entreprise

La question de la démocratie sociale et de ses empêchements au coeur des réflexions sur les relations professionnelles.

Penser la démocratie sociale avec le philosophe pragmatiste John Dewey.

Au-delà de la représentation syndicale : la participation et l'émergence d'un public concerné et actif comme fait démocratique.

L'enquête : un processus central d'exploration et de délibération collective.

Prendre au sérieux la question de l'évaluation pour nourrir la délibération.

Démocratiser l'entreprise ou techniciser l'égalité ?

Un processus démocratique contraint par la faiblesse des ressources mobilisables dans l'enquête.

Rendre transparents les marchés du travail : les ambitions de la solution libérale.

Le contrôle et la sanction.

Démocratiser la démocratiser sociale : une ambition utopique ?

L'index d'égalité professionnelle : techniciser l'égalité professionnelle contre la démocratie sociale ?

20 monographies d'entreprise

Relecture des résultats d'une étude menée entre 2016 et 2017 dans le cadre d'une recherche commanditée par la Dares (Pochic et al., 2019).

Critères de sélection : diversité de secteurs d'activité et tailles d'entreprise, profil de la main d'oeuvre

Entretiens semi-directifs avec la direction et les représentants des salariés, axés sur l'effectivité du dispositif légal

Conduit à distinguer deux configurations polaires, avec un spectre d'hybridation : négociation contrainte vs négociation stratégique

	Entreprise	Activité	Effectifs	Femmes	Cadres
Energie	TRANSPORT-ELEC	Transport d'électricité, monopole de service public, résultats stables	>1000	21%	50%
	GAZIA	Entreprise publique, fournisseur de gaz, résultats stables	50-299	48%	30%
	POWER	Multinationale, en restructuration	>1000	52%	45%
Conseil informatic	INFODATA	Forte croissance	50-299	20%	100%
	CONSUL-IT	En croissance	>1000	22%	91%
	CONSEIL TECH	Multinationale française, en croissance	>1000	24%	95%
	INFO.Inc	Multinationale américaine, en restructuration	>1000	29%	95%
	PUBLIC-INFO	Filiale d'une entreprise publique	>1000	32%	95%
Banque Assurance	ASSURVIE	Filiale d'une multinationale suisse , en croissance	>1000	55%	39%
	ASSURANCE France	Multinationale, en croissance	50-299	55%	20%
	MUTUELIA	Groupe bancaire mutualiste, en croissance	>1000	56%	40%

	Entreprise	Activité	Effectifs	Femmes	Cadres
Commerce de détail	MEUBLE	Entreprise familiale, en croissance régulière	50-299	43%	37%
	CHAUSSURE	En restructuration	300-999	63%	46%
	HABITS	Entreprise familiale, activité en baisse	>1000	98%	32%
Santé	REEDUC	Clinique privée, en croissance	50-299	80%	30%
	CLINIQUE-PSY	Clinique privée, en croissance	50-299	82%	30%
	POLYCLINIQUE	Clinique privée, en croissance	300-999	86%	30%
Industrie manufacturière	BOULANGE	Entreprise familiale, agroalimentaire, en croissance	300-999	28%	13%
	JAMBON	Entreprise familiale, agroalimentaire, en croissance	50-299	52%	8%
	DOOR	Entreprise familiale, menuiserie industrielle, en baisse d'activité	50-299	32%	10%

Négociations contraintes

Configuration dans laquelle c'est l'obligation légale et la menace d'une pénalité financière qui poussent les directions à se saisir du sujet.

Profil : PME et ETI, employant majoritairement des ouvriers et des employés, service RH et IRP peu développés

Le sujet est traité par les directions comme une contrainte administrative supplémentaire, pas de reconnaissance de leur responsabilité dans les inégalités existantes, qui sont imputées à des causes externes (rôle social des femmes, choix scolaires) ; les processus RH sont présumés neutres.

Du côté des représentant.e.s des salarié.e.s, investissement très inégal, les revendications sur le maintien de l'emploi et la hausse du pouvoir d'achat pour tous sont jugées prioritaires

Peu de ressources disponibles

Négociations stratégiques

Configuration dans laquelle la logique du *business case* détermine largement l'action et la communication des directions.

Profil : grandes entreprises, salarié·e·s cadres majoritaires ; service RH et IRP étoffés

Politique managériale dédiée, déployée en parallèle du dispositif légal qui lui sert d'habillage ; politique sélective, calée sur les besoins de l'entreprise en termes d'attractivité et de fidélisation

Les représentant·e·s des salarié.e.s se déclarent majoritairement sensibles et formé·e·s à la problématique, mais déplorent souvent un manque d'unité syndicale, qui affaiblit leur capacité d'action ; manque d'unité en lien avec la sélectivité de la politique managériale et les revendications catégorielles qu'elle nourrit.

Un public plus fréquemment *désigné* que *participant*

1er constat : quelle que soit la configuration, le dispositif conduit très rarement à l'émergence et à la participation d'un public concerné et actif

Le "public" est désigné par les acteurs légaux de la négociation, selon leur problématique propre: public cible plutôt qu'acteur.

Config 1 : pas de velléité de mobiliser des salarié·e·s, les directions désignent un public cible en se basant notamment sur des accords signés dans d'autres entreprises ; les représentant·e·s des salarié·e·s sont peu revendicatifs sur le sujet

=> une négociation le plus souvent sans public

Un public plus fréquemment *désigné* que *participant*

2nd constat : les enquêtes ne débouchent pas sur la délibération et l'évaluation

Config 2 : mobilisation canalisée par les directions ; cible avant tout les salarié·e·s jugé·e·s stratégiques, pour les « outiller » (réseaux de femmes cadres, mentoring/coaching, conciliation), plutôt que de leur offrir l'opportunité de se saisir collectivement de la question et de participer à sa résolution ;

=> les réseaux de femmes restent en marge des négociations ; les managers sont impliqués dans la mise en oeuvre des dispositifs, mais pas dans leur conception

Mobilisation sélective qui interfère avec l'action des représentant·e·s des salarié·e·s. : les réseaux de femmes cadres sont vus soit comme un allié stratégique soit comme un obstacle à l'universalisation des revendications ; sentiment d'injustice des hommes face aux mesures de rattrapage salarial et plus généralement de discrimination positive, qu'ils en soient exclus ou qu'ils aient à les mettre en oeuvre.

Les limites de l'enquête et l'absence d'évaluation

Config 1 : Peu de compétences dans le traitement statistique des données et le décryptage des effets de discriminations indirectes ou systémiques ; l'égalité est appréhendée comme l'absence de discriminations explicites et la mixité dans l'emploi (50% de femmes, 50% d'hommes)

=> les indicateurs produits offrent une appréhension statique des inégalités, laissant de côté les inégalités de carrière ; relativisation des inégalités objectivées par l'évocation d'une situation comparable dans le secteur ou la branche

La recherche d'une conformité formelle aux exigences légales conduit les directions peu investies et formées à cette thématique à copier-coller le contenu d'autres accords ou de bonnes pratiques ; sans contre-pouvoir exercé par les représentant·e·s des salarié·e·s, la pertinence de ces choix n'est pas mise en cause et l'évaluation de leurs effets d'autant moins réalisée qu'il y a un important turnover des DRH

Les limites de l'enquête et l'absence d'évaluation

Config 2 : Service RH étoffé, recours à une expertise externe, formation des représentant·e·s salariés => conflits de diagnostics

Promotion par les directions d'une approche anglo-saxonne de l'égalité, à la fois individualisée (*equal opportunity*) et source de performances (*diversity*) ; se traduit par une production conséquente et unilatérale d'indicateurs (*reporting*) en amont de la négociation, accompagnée d'une première mouture du texte ; n'offre pas d'espaces d'exploration et d'explicitation des enjeux

Les représentant·e·s des salarié.e.s dénoncent des stratégies visant à les « noyer sous les chiffres », à les presser par un calendrier serré, à sélectionner les indicateurs pour orienter le diagnostic ; absence d'action sur les inégalités structurelles pour atteindre l'égalité réelle pour toutes

Les limites de l'enquête et l'absence d'évaluation

Config 2 : les mesures plébiscitées par les directions sont dictées par la nécessité de suivre la concurrence pour rester un employeur attractif.

=> Elles sont moins le fruit d'une délibération interne que les éléments d'un plan de communication, démarche plus symbolique que substantielle

Les représentant·e·s des salarié·e·s les plus investis dénoncent des « effets d'annonce » et le sous-investissement des directions dans le suivi des mesures, voire la tentation de modifier les objectifs quand ils ne sont pas atteints pour préserver une image flatteuse de l'entreprise.