

Quantifier l'égalité au travail

Outils politiques et enjeux scientifiques



Sous la direction
de Soline Blanchard
et Sophie Pochic

Postface
d'Emmanuel Didier



Quantifier l'égalité au travail

Sous la direction de
Soline BLANCHARD et Sophie POCHIC

Quantifier l'égalité au travail

Outils politiques et enjeux scientifiques

Postface d'Emmanuel DIDIER

PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES

NOTE DE L'ÉDITEUR

Dans un souci de lisibilité et d'harmonisation de ses ouvrages, le choix a été fait par l'éditeur de ne pas recourir à l'écriture inclusive.

© PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES

SAIC Édition – Université Rennes 2

2 av. Gaston Berger – Bâtiment Germaine Tillion

35043 Rennes Cedex

www.pur-editions.fr

Mise en page par Bénédicte FLOURIOT pour le compte des PUR

ISBN 978-2-7535-8152-4

Dépôt légal : 1^{er} semestre 2021

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier l'enseignement supérieur et la recherche publique français, qui rémunèrent la majorité des auteures et auteurs de cet ouvrage et leur ont permis de nourrir ce programme de recherche de leurs travaux respectifs.

Cet ouvrage collectif est issu au départ de réflexions croisées avec Vincent-Arnaud Chappe, que nous tenons à remercier chaleureusement pour la pertinence et l'apport de ses analyses.

Les laboratoires et départements universitaires n'ayant plus de crédits récurrents, nous devons désormais monter des projets et répondre à des appels d'offres compétitifs pour développer de tels programmes de recherche collaboratifs. Ce projet a été soutenu financièrement par le réseau NetWork (Noyau d'excellence thématique sur le travail), de 2014 à 2016, au sein de heSam Université, qui bénéficiait alors du Programme investissements d'avenir « Paris Nouveaux Mondes » (ANR-11-IDEX-0006-02) ; il a rendu possible le recrutement d'un contrat postdoctoral pour un an et demi. Nous tenons à saluer Pierre Falzon pour son habileté à avoir réduit au maximum les contraintes bureaucratiques et son optique de soutenir en priorité la dynamique des échanges scientifiques.

Enfin, nous remercions les éditions des Presses universitaires de Rennes, qui continuent de publier des ouvrages collectifs de recherche et permettent ainsi une diffusion large des savoirs académiques.

Soline BLANCHARD et Sophie POCHIC

Introduction

Depuis janvier 2019, les grandes entreprises françaises ont l'obligation de remplir un index de l'égalité salariale, et les entreprises dont l'index est en dessous de 75 points sur 100 ont trois ans pour parvenir à l'égalité en prenant des mesures de correction, sous menace d'une sanction financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale. En décembre 2018, Oxfam France se mobilisait en faveur des « travailleuses pauvres » invisibles, en nombre croissant, et mettait l'accent sur une cause indirecte souvent négligée, l'inégal partage du travail domestique non rémunéré. Un de ses rapports soulignait que les femmes assument 64 % du travail domestique non rémunéré qui, s'il était valorisé au salaire minimum net, contribuerait à une production nationale équivalente à 15 % du Produit intérieur brut (PIB) [Oxfam France, 2018]. En mars 2019, le Fonds monétaire international (FMI) publiait un nouveau rapport développant la rhétorique du *business case* selon laquelle l'égalité est une opportunité économique, estimant que les pertes liées aux discriminations au travail envers les femmes pèsent 10 % du PIB dans les pays développés et jusqu'à 30 % dans les pays en voie de développement (Dabla-Norris et Kochhar, 2019). Lors du Women's Forum Americas de Mexico en juin 2019, Marlène Schiappa annonçait sa volonté d'avoir un « impact féministe » sur le sommet du G7¹ présidé par la France

1. Groupe des sept (États-Unis, Royaume-Uni, Canada, France, Allemagne, Italie et Japon).

en août 2019, et proposait de « relever à 50 % les quotas de femmes existant dans tous les domaines² ». Toujours en juin, 500 000 femmes défilaient en violet en Suisse pour revendiquer « du respect, du temps, de l'argent », seconde grève de femmes organisée en moins de trente ans, avec le soutien des syndicats³, alors que l'écart salarial moyen est estimé à 19 % dans ce pays, dont 40 % d'écart « inexplicable ». En septembre 2019, le collectif #NousToutes permettait que le thème des violences conjugales perce enfin le mur du désintérêt des médias, par le décompte macabre de la centième femme morte sous les coups de son compagnon depuis le début de l'année. Enfin, en juin 2020, le Conseil supérieur de l'audiovisuel publiait une étude sur la présence des femmes dans les médias pendant la crise de la Covid-19, révélant la chute drastique du taux d'expertes en comparaison avec l'année précédente (de 38 % à 9 %). Missionnée pour réaliser un rapport sur ce thème, la députée Céline Calvez recommandait alors d'enrichir les indicateurs chiffrés existants, au motif que « pour que les femmes comptent, il faut d'abord les compter⁴ ».

Ces quelques exemples traduisent la prégnance du chiffre dans les politiques d'égalité et les luttes pour les droits des femmes, qu'il s'agisse de l'égalité salariale, de l'accès aux postes de pouvoir ou aux médias, de la répartition du travail domestique ou des violences faites aux femmes. Ils témoignent plus largement de la montée en puissance de la quantification dans les sociétés contemporaines (Porter, 1996 ; Bidet et Jany-Catrice, 2017), entendue comme une opération visant à exprimer et faire exister sous forme numérique ce qui était auparavant exprimé uniquement par des mots (Desrosières et Kott, 2005). La mise en chiffre du réel s'étend à une multiplicité de sphères sociales, de la conduite du gouver-

2. « Marlène Schiappa veut relever à 50 % les quotas de femmes dans tous les domaines », *Le Figaro Madame*, en ligne, 2 juin 2019.

3. [<https://greve-des-femmes.ch>], consulté le 10 septembre 2019.

4. « La députée Céline Calvez veut conditionner les aides à la presse au respect de l'égalité entre femmes et hommes », *20 minutes*, en ligne, 23 juin 2020.

nement (Desrosières, 2008a et 2008b ; Ogien, 2010) à la conduite de soi (Dagiral, Licoppe et Pharabod, 2019). Elle s'appuie sur des instruments variés, au premier rang desquels : l'indicateur, « mesure qui donne d'un phénomène complexe une valeur unique et simple, dont une propriété centrale est de varier avec le temps » (Didier et Tasset, 2013, p. 136) ; l'audit, processus de revue critique des procédures en vigueur dans une organisation à visée évaluative (Power, 1997) ; ou encore, le *benchmarking*, démarche continue d'évaluation comparative de l'activité d'un individu ou d'un collectif à l'aune d'un étalon externe quantitatif (Bruno et Didier, 2013). Un consensus s'est progressivement instauré en sciences sociales pour affirmer que nous vivons désormais dans un monde d'indicateurs (Rottenburg, Merry et Park, 2015 ; Bezès, Chiapello et Desmarez, 2016), voire dans l'ère de la « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015), et que nos institutions sont atteintes d'une « fièvre de l'évaluation » (RHMC, 2008).

Si la quantification est désormais un champ de recherche foisonnant en sciences sociales, étonnamment, peu de travaux se sont intéressés à la quantification de l'égalité femmes-hommes, alors même que cette thématique s'est imposée comme un enjeu majeur dans les sociétés occidentales depuis une cinquantaine d'années. La production de chiffres est au cœur des mobilisations féministes et des politiques du genre, elle est centrale dans les procès pour discrimination devant les tribunaux, et elle suscite une attention médiatique importante. Cet ouvrage vise à combler ce manque, avec un double objectif : montrer tout l'apport de la sociologie de la quantification pour penser de manière critique les politiques publiques et les stratégies des organisations en matière d'égalité qui s'appuient sur des nombres et des indicateurs ; soulever les enjeux et jeux politiques sous-jacents au chiffrage de l'égalité, en particulier dans la sphère du travail. Loin d'être un trivial exercice mathématique ou technique réservé à des experts, la quantification est une activité sociale prise dans des rapports de pouvoir.

LES FORMES DE QUANTIFICATION DE L'ÉGALITÉ

Produire des chiffres pour faire exister un problème public

La quantification permet tout d'abord de faire exister un problème public. Instrument classique dans le répertoire d'action des mobilisations collectives, la mise en chiffres vise à rendre visible et à susciter une prise de conscience – sociétale, organisationnelle ou individuelle – de l'existence d'une situation injuste et inacceptable. Ce processus de qualification des faits (*naming*), qui permet de les « réaliser », fait office de préalable à toute demande de réparation ou de changement (Felstiner, Abel et Sarat, 1980). L'objectivation statistique contribue aussi à consolider des catégories sur lesquelles des collectifs peuvent s'appuyer pour revendiquer des droits et défendre des intérêts communs (Didier et Tasset, 2013).

Les mouvements féministes ont historiquement accordé une place centrale à la production et à la médiatisation de chiffres sur la situation et la place des femmes dans les différentes sphères sociales afin de prouver l'existence d'inégalités de genre structurelles et de convaincre de la nécessité d'agir. Par exemple, dans les années 1950-1960, le Mouvement français pour le planning familial et son ancêtre la Maternité heureuse se sont appuyés sur des estimations fournies par l'Institut national d'études démographiques (Ined), avant de produire leurs propres chiffres, pour dévoiler l'ampleur des avortements clandestins et promouvoir la légalisation de la contraception (Pavard, 2012). Les militantes de la parité en politique ont également fait un large usage des statistiques dans les années 1990 pour dénoncer la sous-représentation des femmes dans les sphères de pouvoir et légitimer l'usage de « quotas de femmes » considérés au départ comme contraires aux principes républicains d'une citoyenneté universelle (Bereni, 2015). « Le rappel des données statistiques – récurrent au cours des

débats – illustre ainsi le “retard” de l’égalité réelle par rapport à l’égalité formelle et constitue le premier pas vers la reconnaissance d’une discrimination indirecte à l’égard des femmes » (Bereni et Lépinard, 2004, p. 79). L’idée de « représentation équilibrée » – au sens de présence obligatoire et quantifiée de femmes dans les instances de décision – s’est progressivement imposée tant au niveau international que national dans de nombreux domaines, sans pour autant que l’instrument des quotas ne s’étende en France à d’autres catégories sous-représentées, en premier lieu les minorités ethno-raciales (Laufer et Paoletti, 2015). Dès les années 1970, les mobilisations contre les violences conjugales se sont largement appuyées sur des chiffres, d’abord des estimations aux origines mal identifiées puis des enquêtes statistiques nationales⁵, pour dramatiser ce phénomène, l’exposer à un public de profanes et de professionnels et interpellier les pouvoirs publics (Delage, 2017 ; Delage, Lieber et Chetcuti-Ororovitz, 2019). Le terme de « féminicide », inexistant en droit français et élaboré dans d’autres contextes nationaux (Lalapus et Rochas, 2020), est ainsi devenu dicible à partir du moment où les associations et collectifs féministes ont médiatisé et actualisé quotidiennement sur les réseaux sociaux le nombre de femmes décédées chaque année du fait des violences conjugales.

Produire des chiffres officiels pour connaître et gouverner les conduites

La quantification permet ensuite de définir et de suivre des politiques dans les institutions dominantes. La production de statistiques publiques fournit historiquement des connaissances sur un problème jugé digne d’intérêt et joue le rôle d’aide à la décision pour l’État, notamment pour la planification bureaucratique (Desrosières, 2008a). Les tournants néolibéraux opérés

5. Enquête nationale sur les violences envers les femmes en France (Enveff) en 2000 et enquête Violences et rapports de genre (Virage) en 2017.

depuis les années 1970 transforment toutefois sensiblement les modalités de l'action publique, avec la diffusion du *new public management* (Bezès, 2009), en modifiant à la fois ce qui est compté et la façon de compter. La promotion d'une culture du résultat, fondée sur l'évaluation de la performance des politiques menées au regard d'objectifs préalablement fixés, va ainsi de pair avec une explosion du gouvernement par les indicateurs (Bezès, Chiapello et Desmarez, 2016), incarné par le développement d'une nouvelle quantification publique (Ogien, 2013 ; Desrosières, 2014) dans laquelle le *benchmarking* occupe une position clé (Bruno et Didier, 2013). Si l'évaluation des politiques publiques s'est imposée relativement tardivement en France au regard d'autres pays anglo-saxons, notamment sous l'influence de l'Union européenne, elle est aujourd'hui présentée comme une pratique nécessaire à la rationalisation de l'action publique, notamment par une grande partie des économistes et de France Stratégie⁶ (Bono *et al.*, 2018).

L'institutionnalisation de la cause des femmes (Blanchard *et al.*, 2018) s'est largement appuyée sur la production de statistiques sexuées, des « fémocrates » – femmes engagées pour les droits des femmes au sein de la sphère administrative et politique – en ayant fait le pivot de leur stratégie de promotion d'une action publique pour l'égalité des sexes. L'idée que « compter les femmes » permet de ne pas les oublier au fil de l'élaboration des politiques et des programmes d'action a été relayée au niveau des États, des organisations européennes, des institutions internationales et des organisations non gouvernementales (ONG) [Fouquet, 2003 ; Jacquot, 2014 ; Merry, 2016a] ; et l'extension des logiques gestionnaires aux politiques d'égalité a favorisé le déploiement progressif d'un véritable arsenal d'instruments quantitatifs. La liste est longue : définition de plans d'action internationaux assortis d'objectifs et d'indicateurs de suivi, dont le programme d'action de Pékin

6. Ancien Commissariat général à la stratégie et à la prospective.

élaboré en 1995 sous l'égide de l'Organisation des Nations unies constitue certainement l'exemple le plus emblématique tant il marque un tournant conceptuel dans les politiques du genre (Gaspard, 2002 ; Moghadam et Senftova, 2005) ; sexuation des statistiques publiques, développée en France à partir de la fin des années 1990 (Grobon et Mourlot, 2014) ; création de nouveaux indicateurs ventilés par sexe dans le cadre de la promotion du *gender mainstreaming* – ou approche intégrée de genre – dans l'ensemble des politiques publiques (Dauphin et Sénac-Slawinski, 2008) ; développement du *gender budgeting* – ou budgétisation sensible au genre – visant à objectiver les différences de traitement entre les sexes dans les crédits budgétaires pour rééquilibrer leur répartition (Cornet, 2005 ; Elson, 2006 ; Marx, 2019) ; réalisation d'études d'impact cherchant à identifier *ex ante* les effets négatifs des politiques publiques du point de vue du genre (Grobon, 2014 ; Sauer, 2018) ; *benchmarking* des performances des États en matière de promotion de l'égalité (Van der Vleuten et Verloo, 2012) ; ou encore « éga-conditionnalité » ou conditionnement des financements publics à des indicateurs d'égalité (HCE, 2016).

Produire des chiffres alternatifs pour contester ou reformuler un problème public

La quantification permet enfin de contester la « réalité » institutionnelle. Si les chiffres érigés par les institutions dominantes et leur interprétation suscitent des réactions telles que l'indifférence ou l'appropriation, ils font également l'objet de controverses. Ils peuvent ainsi se voir opposer des interprétations différentes, voire la production d'indicateurs alternatifs cherchant tantôt à dénoncer des effets pervers insoupçonnés des politiques menées, tantôt à révéler des faits injustement négligés par les instances du pouvoir (Bruno, Didier et Prévieux, 2014). Des « batailles de chiffres » – portant sur les chiffres eux-mêmes ou sur leur analyse qui serait partielle ou erronée – opposent régulièrement

des collectifs militants et des chercheurs au gouvernement et ses experts officiels. Parmi ces batailles emblématiques, on peut citer celles sur la comptabilisation du chômage (Maruani, 2002 ; Freyssinet, 2014), sur les indicateurs de performance et les classements des universités (Eyraud *et al.*, 2011 ; Brusadelli et Lebaron, 2012 ; Mignot-Gérard, Bodin et Ravinet, 2019), avec notamment le fameux « classement de Shanghai » très commenté en France (Barats, 2019 ; Harari-Kermadec, 2019), ou enfin celles sur l'évolution du climat, opposant climato-sceptiques et experts du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) depuis plus de vingt ans (Zaccai, Gemenne et Decroly, 2012).

Des collectifs féministes et des universitaires en études de genre ont investi cette fonction contestataire des chiffres, notamment dans le domaine de l'analyse des politiques sociales et économiques. Par exemple, au Royaume-Uni, le réseau Women's Budget Group⁷ propose de multiples indicateurs visant à démontrer les effets délétères sur les femmes des politiques néolibérales d'austérité menées depuis quarante ans dans les services publics. En France, le Forum pour d'autres indicateurs de richesse⁸ milite pour une approche différente de la richesse nationale, et plaide pour l'introduction de nouveaux indicateurs pour un projet de transition écologique et sociale (Jany-Catrice et Méda, 2016). Il dénonce, entre autres, le caractère androcentré du PIB et propose d'y intégrer la valeur du travail domestique, essentiellement réalisée par les femmes (Gadrey et Jany-Catrice, 2007). Cet usage des chiffres n'est cependant pas l'apanage des féministes et des groupes conservateurs peuvent s'en saisir. Dans une optique réactionnaire, des collectifs masculinistes interrogent ainsi les chiffres officiels et proposent d'autres indicateurs pour dénoncer les « méfaits du

7. [<https://wbg.org.uk>], consulté le 10 septembre 2019.

8. [www.idies.org/index.php?category/FAIR], consulté le 10 septembre 2019.

féminisme », en mettant en lumière la moindre réussite scolaire des garçons, l'inégale répartition de la garde principale des enfants après un divorce, ou encore les taux élevés de suicide des hommes (Dupuis-Déri, 2018).

LES ENJEUX POLITIQUES DE LA QUANTIFICATION DE L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL

Des féministes historiquement peu investies dans les enjeux de quantification

En France, les chercheuses féministes ont historiquement peu investi les enjeux de quantification des inégalités, par contraste avec d'autres pays, notamment anglo-saxons⁹. Ce phénomène s'explique en partie du fait que, contrairement à d'autres motifs de discrimination (race/ethnicité, handicap, pratique religieuse ou syndicale, etc.), des statistiques sexuées semblent aisément disponibles depuis plusieurs décennies. Ceci pouvait laisser penser que quantifier les inégalités de genre ne posait pas de problème majeur et n'était ni un problème social, ni une problématique scientifique légitime.

Ce phénomène traduit de manière générale une réserve des féministes à l'égard de la logique quantitative. Ses qualités en termes de légitimité, scientificité, transparence et clarté, sont ainsi soupçonnées de se transformer en défauts car les chiffres tendent à re-naturaliser et à segmenter les catégories (ici femmes-hommes). Or les études de genre développent une analyse critique des processus historiques et contextuels de catégorisation et d'imbrication des rapports de pouvoir, notamment entre genre, classe, race et

9. Voir par exemple les travaux sur les mobilisations pour l'égalité salariale au nom du principe de « valeur égale » (ACKER, 1989 ; KAHN et MEEHAN, 1992) et sur l'analyse critique des indicateurs promus par les organisations internationales (DIJKSTRA, 2006 ; PERMANYER, 2013 ; MERRY, 2016a).

sexualités (Lombardo, Meier et Verloo, 2009 ; Bereni *et al.*, 2012 ; Fassa, Lépinard et Roca i Escoda, 2016 ; Lépinard, 2020). La difficulté actuelle à mettre en chiffres le principe théorique d'intersectionnalité (Crenshaw, 2005) – selon lequel le cumul des attributs minoritaires ne peut être analysé comme une simple addition d'inégalités de chances mais constitue une expérience combinée et spécifique de rapports sociaux – participe d'ailleurs de cette méfiance des chercheuses en études de genre vis-à-vis des modèles quantitatifs dominants en économie et en démographie, comme les régressions. En outre, la variable sexe est parfois critiquée en raison de sa dimension normative et de sa binarité, qui ne permet pas de rendre compte des identifications de genre plurielles (Trachman et Lejbowicz, 2018).

Ce désintérêt traduit enfin un effet disciplinaire plus large, la quantification étant souvent associée à une activité d'expertise et d'évaluation des politiques publiques. Or, à l'inverse des économistes, des disciplines revendiquant une approche critique des institutions et une indépendance vis-à-vis du pouvoir politique, comme la sociologie ou la science politique, se tiennent souvent à distance de la décision publique en France (Barbier et Matyjasik, 2010). Ce positionnement est décuplé chez certaines universitaires féministes, la défiance vis-à-vis de l'État et des institutions étant un héritage du mouvement des femmes de la seconde vague, positionné à gauche, voire à l'extrême-gauche (Picq, 2011 ; Riot-Sarcey, 2015). À l'inverse, dans une logique de segmentation interne au champ académique, celles ayant endossé le rôle d'accompagnatrices des politiques d'égalité ont peu investi les réflexions critiques sur le management par les chiffres, voire participent à sa promotion par souci d'efficacité.

Pour autant, les enjeux de quantification de l'égalité suscitent un intérêt croissant dans le champ des études de genre, alimenté notamment par le dynamisme des recherches sur le gouvernement par les nombres en sociologie, droit et science politique, ainsi que

par le déploiement de politiques publiques d'égalité « modernisées » promouvant un modèle de gouvernance et de pilotage *via* des objectifs et indicateurs chiffrés (Springer, 2020).

L'égalité professionnelle et salariale, terrain propice à l'analyse

Le domaine du travail apparaît comme un terrain privilégié pour l'analyse des enjeux de quantification de l'égalité. L'égalité professionnelle constitue en effet, avec la lutte contre les violences faites aux femmes, la matrice des politiques du genre en France (Dauphin, 2010 ; Revillard, 2016) et elle offre une perspective historique de longue durée. Depuis les années 1960, l'institutionnalisation de ce « problème public » (Neveu, 2015) s'est traduite par la mise en place d'une action publique spécifique. Les pouvoirs publics ont mobilisé très tôt et de façon répétée des instruments de type juridique, avec pas moins d'une dizaine de textes de loi ou décrets sur l'égalité salariale et professionnelle. Cette approche coercitive coexiste avec une approche incitative dont les formes se sont démultipliées, incluant des instruments de type convention, charte, label ou palmarès (Blanchard, 2013 et 2018).

L'action publique pour l'égalité professionnelle et ses évolutions ont suscité différentes recherches adoptant une perspective critique. Ainsi, la démultiplication et l'empilement des outils, dont le bilan s'avère mitigé, traduiraient une volonté politique erratique et la frilosité des pouvoirs publics à mobiliser le levier punitif au nom de la liberté des entreprises (Laufer et Silvera, 2017). La cohabitation normative entre *hard law* et *soft law* serait source de tensions et de jeux d'acteurs (Junter et Sénac-Slawinski, 2010 ; Coron et Pigeyre, 2018). Surtout, la promotion d'instruments basés sur le volontarisme et la rhétorique de la performance s'apparenterait à un processus de « managérialisation » des politiques publiques (Amintas et Junter, 2009 ; Pochic, 2018), induisant un risque de conscience amoindrie du droit chez les partenaires sociaux, voire un

risque de marchandisation et de dépolitisation de l'égalité (Sénac, 2015 ; Talbot, 2018). Enfin, le glissement d'un registre éthique à un registre utilitariste, valorisant la « mixité » des métiers et les « compétences et qualités féminines » au service des organisations, favoriserait une vision essentialiste de l'égalité synonyme de reproduction des inégalités de genre (Meynaud, Fortino et Calderón, 2009 ; Laufer et Paoletti, 2010).

Bien que centrés sur les référentiels et les dispositifs déployés, ces travaux ont peu traité de la quantification des inégalités, pourtant au cœur des politiques menées depuis leurs prémisses. La production et l'analyse de chiffres ont ainsi été un pilier de l'expertise critique du Comité du travail féminin, instance consultative pionnière créée au milieu des années 1960 (Revillard, 2009). Pour sa part, le modèle d'« égalité négociée » (Laufer, 2014) promu par les pouvoirs publics invite les partenaires sociaux à définir ensemble par la négociation collective leurs objectifs et moyens d'action, à partir du rapport de situation comparée, outil de diagnostic mis à leur disposition dès 1983 (Coron, 2018). Mais le calcul des écarts sexués peut conforter et légitimer la vision managériale de l'égalité professionnelle, réduite à la « mixité » dans les échelons supérieurs, aux dépens de visions plus sociales portées par les syndicats (Pochic *et al.*, 2019 ; Demilly, 2020). Autre exemple, la loi Copé-Zimmermann de 2011 sur la représentation équilibrée dans les conseils d'administration manifeste une légitimité nouvelle des « quotas » fixant des objectifs quantitatifs de 40 % pour le sexe sous-représenté pour dépasser les résistances à l'égalité (Laufer et Paoletti, 2015). *Sine quota non* semble devenir le nouveau leitmotiv de l'action publique en faveur de l'égalité, comme en témoignent les propositions pour le projet de loi « pour l'émancipation économique des femmes » initialement prévu pour 2020¹⁰. Dernier exemple, l'issue des plaintes

10. Le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE) a proposé d'étendre les quotas de femmes aux comités exécutifs des grandes entreprises

individuelles pour discrimination salariale en raison du sexe, de la situation familiale et/ou de l'activité syndicale s'avère largement tributaire des méthodes de calcul employées et de leur reconnaissance par les juridictions compétentes (Chappe, 2011 ; Chappe *et al.*, 2019).

GOUVERNER ET LUTTER PAR LES NOMBRES : QUELS SAVOIRS TRANSFÉRABLES ?

Le présent ouvrage propose d'éclairer cet angle mort des travaux francophones sur l'égalité dans la sphère professionnelle à partir d'une grille de lecture mobilisant les principaux acquis des recherches sur la quantification.

Une activité sociale reposant sur des conventions

Il s'agit tout d'abord de considérer la quantification comme une activité sociale. Quantifier est le résultat d'une double opération impliquant d'abord de « convenir » en se mettant d'accord sur des conventions, des choix d'objets et de mise en équivalence, puis de mesurer en mettant en œuvre selon des règles les conventions choisies (Desrosières, 2008a). Cette activité « socialement et cognitivement créatrice [...] ne fournit pas seulement un reflet du monde mais le transforme en le reconfigurant autrement » (Desrosières, 2014, p. 38). Les instruments de quantification véhiculent des visions implicites des problèmes qu'ils sont censés saisir : choisir des indicateurs impose de sélectionner ce qui peut et doit être compté ainsi que la façon de le faire, et donc de réduire la diversité et la complexité du réel en écartant de

(40 % d'ici 2024), en intégrant un nouvel indicateur (le taux de mixité des instances de direction) à l'index d'égalité salariale. Il préconise aussi de conditionner les aides publiques à l'innovation (comme le Crédit impôt recherche) au taux de femmes dans les instances exécutives et/ou dans le personnel de recherche et développement (HCE, 2019).

la mesure certains phénomènes. En retour, « une fois les procédures de quantification codifiées et routinisées, leurs produits sont réifiés ; ils tendent à devenir “la réalité”, par un effet de cliquet irréversible » (Desrosières, 2008b, p. 12). Lorsqu'ils sont rendus publics, les chiffres peuvent être pris pour des objets neutres, reflétant fidèlement le phénomène qu'ils nomment, notamment par des journalistes moins intéressés par la véracité du chiffre lui-même et son mode de fabrication que par la recherche du « scoop », d'une information considérée comme objective ou des grandes tendances d'actualité.

Si la quantification est éminemment politique, toute « politique de quantification » (Bardet et Jany-Catrice, 2010) résulte d'interactions entre une multitude de protagonistes (producteurs, diffuseurs, utilisateurs, manipulateurs, cibles, etc.) intervenant selon des modalités et des logiques d'action plurielles. Elle fait l'objet de débats, de négociations et de compromis qui traduisent le jeu des forces en présence. La multitude d'initiatives pour quantifier des qualités est le pendant de la difficulté classique à s'accorder sur ce qui fait « qualité », de telle sorte que les dispositifs se multiplient en cherchant à se répondre les uns aux autres, se compléter ou s'opposer (Bidet et Jany-Catrice, 2017).

Une activité prise dans des rapports de pouvoir

En effet, la quantification est un enjeu autour duquel s'affrontent des personnes et des organisations occupant des positions inégales dans l'espace social.

Les chiffres constituent une ressource, voire une fenêtre d'opportunité, dans des controverses opposant des groupes aux intérêts et aux agendas variés, et souvent contradictoires (Desrosières et Kott, 2005 ; Moulin, 2011). Outils de preuve (production de connaissance), de gouvernement (orientation des conduites) et de légitimation (justification de l'action), ils cristallisent des dynamiques de savoir et de pouvoir (Bezès, Chiapello et Desmarez, 2016). Le

choix de la mesure fait ainsi l'objet de luttes dans lesquelles les parties prenantes tentent d'imposer leurs indicateurs pour imposer leur conception de la réalité et, de fait, contrôler la façon dont un problème devient un objet politique. De plus, l'imposition d'indicateurs participe à des formes de disciplinarisation des conduites quand ils sont incorporés dans les routines institutionnelles et organisationnelles. Au sein d'une organisation, les « indicateurs prégnants » légitiment, en les symbolisant et les durcissant, une des représentations possibles de l'organisation et de ses règles du jeu, et un certain ordre social (Boussard, 2001). Leur opérationnalisation n'a pourtant pas toujours les effets escomptés : elle suscite de multiples formes de réactions (Espeland et Sauder, 2007 ; Chauvel et Pillon, 2020), allant de la mise en conformité à la résistance ouverte, qui prennent notamment appui sur la présence (ou non) d'indicateurs concurrents, la façon dont les indicateurs sont définis, ou encore les jeux d'échelle.

Par ailleurs, les personnes et les organisations disposent de ressources matérielles, sociales et symboliques différenciées pour peser sur le processus de quantification. Les rapports de force inégaux dans les luttes pour la production, la diffusion et la réception des indicateurs entraînent le plus souvent l'imposition et la publicisation de ceux qui sont favorables aux groupes dominants, ainsi que des difficultés à faire émerger des questions et à faire reconnaître des conceptions minoritaires d'un problème du côté des groupes dominés (Merry, 2016b). Par exemple, lors des débats scientifiques survenus en France entre 2004 et 2008 autour des « statistiques ethniques », les voix et l'expérience des associations antiracistes et/ou représentant des minorités ethno-raciales ont peu porté dans ce débat confisqué par les experts en techniques quantitatives (Simon, 2008). Le fait de considérer l'appartenance ethno-raciale comme une donnée « sensible », protégée par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), participe à occulter les discriminations et le racisme ordinaire,

rend désormais problématique tout ciblage des publics dans les politiques de diversité des entreprises, et empêche la mesure de leur efficacité (Safi, 2013). Or, désormais, dans le management privé comme dans le management public, ce qui ne peut se mesurer compte peu.

Une activité inscrite dans la durée

L'analyse de la quantification invite dès lors à porter un regard socio-historique sur l'ensemble du processus de production et de réception des données quantifiées afin de saisir la complexité et la dynamique des enjeux qui s'y déploient (Mespoulet, 2017). Cela suppose de s'intéresser en amont à la genèse et la définition de l'objet de la mesure, puis à la fabrique et à la mise en forme des instruments de quantification. L'analyse doit également intégrer leurs formes d'appropriation, leurs usages et leurs effets en aval, la circulation des outils de quantification générant des effets imprévus qui reconfigurent les rapports de pouvoir entre les acteurs (Dagiral, Jouzel et Mias, 2016). Cela engage à replacer la trajectoire sociale des instruments de quantification dans leur contexte institutionnel et à explorer les dispositifs de gestion dans lesquels ils s'inscrivent (Bezès, Chiapello et Desmarez, 2016).

Entre dépolitisation/subordination et politisation/émancipation

Enfin, les travaux sur la quantification montrent que celle-ci n'est pas un phénomène univoque et que ses mobilisations rendent compte d'une tension intrinsèque entre subordination et émancipation par les chiffres.

D'un côté, la quantification fait office de contrainte et de rétrécissement du possible. Si la statistique suscite historiquement la défiance du fait de son lien originel avec le pouvoir de l'État (Desrosières, 2008a), l'essor contemporain du gouvernement par les nombres redouble la critique en contexte d'économies néoli-

bérales et de pouvoir d'influence grandissant des multinationales. La quantification est ainsi associée à des processus de dépolitisation aux multiples facettes (Ogien, 2013 ; Bruno et Didier, 2013) : pilotage « par le haut » échappant à la maîtrise de celles et ceux à qui les indicateurs s'imposent et dont ils transforment les marges d'action ; managérialisation des problèmes publics avec l'occultation des débats d'idées au profit d'une approche « rationnelle » et techniciste fondée sur des indicateurs de performance ; routinisation du suivi par des indicateurs figés freinant l'intégration de nouvelles questions ; instrumentalisation des chiffres *via* la sélection d'indicateurs peu subversifs ou une interprétation les vidant de toute dimension contestataire.

La plupart des travaux sur la quantification de l'égalité des sexes s'inscrivent dans cette perspective. Par exemple, l'initiative féministe de quantification monétaire du travail domestique a certes permis de faire émerger cette question sociale dans les années 1980 en France, mais sa traduction en « gisement d'emplois » par les pouvoirs publics n'a pas conduit à une remise en question de la division sexuelle du travail, voire a généré de nouvelles inégalités en développant des emplois dévalorisés destinés prioritairement aux femmes (Fouquet, 2001). Les résultats du *Global Gender Gap Report*¹¹ promu par le Forum économique mondial (ou forum de Davos) depuis 2006 révèlent pour leur part l'inconsistance de classements internationaux au service du marché, fondés sur une poignée d'indicateurs standardisés ne prenant en compte ni les contextes socio-économiques différenciés des pays, ni les fondements patriarcaux des inégalités de genre (Permanyer, 2013 ; Lacombe, 2014). Dernier exemple, si l'application du *gender impact assessment* aux Pays-Bas a permis de sensibiliser une partie des fonctionnaires de terrain sur le sujet à partir du

11. [www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018], consulté le 10 septembre 2019.

milieu des années 1990, son potentiel transformateur s'est avéré limité, les rapports de pouvoir inégaux entre les expertes universitaires féministes et les technocrates hollandais ayant débouché sur un usage rationnel-technocratique de cet instrument imposant une vision réductrice et dépolitisée de l'égalité (Roggeband et Verloo, 2006).

De l'autre côté, la quantification fait office d'opportunité et d'ouverture du possible. Si les indicateurs peuvent devenir source de domination, ils portent également en eux les ferments d'une contestation de l'ordre établi. La quantification est ainsi associée à des processus de politisation (Didier et Tasset, 2013 ; Bezès, Chiapello et Desmarez, 2016) : la construction d'indicateurs dans l'espace public reflète l'évolution d'un rapport de force permettant la prise en charge collective de certains problèmes jusque-là occultés ; les chiffres deviennent parfois des vecteurs de controverse qui permettent d'alimenter le débat démocratique. Plus encore, le concept de « statactivisme » (Bruno, Didier et Prévieux, 2014) a récemment vu le jour pour désigner l'ensemble des pratiques se donnant pour objectif la réappropriation du pouvoir émancipateur des nombres – et contestant, de fait, tout monopole des institutions dominantes sur la quantification –, *via* la promotion de nouveaux objets quantifiés ou la contestation de ceux déjà existants.

Toutefois, les travaux portant spécifiquement sur l'usage militant des chiffres dans la lutte contre les inégalités de genre restent rares, alors même que l'égalité salariale fait l'objet de récentes études, autant sur les stratégies de régulation étatique et organisationnelle, que sur les formes renouvelées de luttes féministes et professionnelles (Milner *et al.*, 2019). Par exemple, le concept de *gender statactivism* (De Rosa, 2014) a été proposé pour analyser la façon dont les personnes engagées pour la cause des femmes au sein d'ONG internationales produisent et font usage des chiffres dans toutes les étapes de leurs mobilisations, et pour

mettre en lumière les obstacles contextuels et endogènes auxquels elles sont confrontées. De même, le concept de « statactivisme institutionnel » a été forgé pour désigner des pratiques émancipatrices par les nombres ne se développant pas à contre-courant de l'activité étatique mais s'inscrivant pleinement dans le cadre juridique et politique de l'égalité professionnelle (Chappe, 2019). Cet ouvrage propose de prolonger cette réflexion, en permettant un dialogue inédit entre des chercheuses (et quelques chercheurs) et des actrices de terrain impliquées dans les enjeux de quantification des inégalités.

AMBITIONS ET PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Partis pris scientifiques et méthodologiques

Cet ouvrage adopte plusieurs partis pris méthodologiques et scientifiques. Il donne priorité aux approches de type qualitatif et compréhensif. L'objectif n'est pas de procéder à une évaluation des instruments de quantification ni de déterminer quels seraient les « bons » indicateurs ou les « bonnes pratiques » de chiffrage à promouvoir, mais bien d'ouvrir la boîte noire de leur fabrique pour mettre en lumière des processus et des logiques d'action. L'ouvrage embrasse une perspective pluridisciplinaire. Les contributions de ce volume s'inscrivent dans des domaines de recherche variés tels que la science politique, la sociologie du travail, le droit, l'économie ou les sciences de gestion, permettant d'explorer différentes facettes d'un objet de recherche transversal. S'il privilégie des contributions universitaires, l'ouvrage donne également la parole à des actrices de terrain représentant des institutions reconnues pour leur implication et leur expertise en matière d'égalité au travail. Leurs témoignages réflexifs contribuent à incarner les batailles de chiffres dans lesquelles elles sont engagées. Enfin, l'ouvrage se nourrit de la comparaison internationale. Des études de cas de plusieurs pays européens et d'Amérique

du Nord permettent d'étayer la réflexion théorique sur les enjeux de la quantification et de mettre en perspective les stratégies d'égalité mobilisées en France.

Présentation des parties de l'ouvrage

L'ouvrage est organisé autour de trois axes qui explorent les enjeux scientifiques et politiques de la quantification des inégalités de genre au travail, de la construction sociale des données chiffrées à leurs usages et effets.

La première partie analyse la fabrique et le devenir de plusieurs instruments de mesure de l'égalité professionnelle.

La contribution de Vincent-Arnaud Chappe et le témoignage de Sophie Binet se concentrent sur un outil ayant fait de la France un pays pionnier en Europe en matière d'institutionnalisation de la transparence sur les inégalités sexuées au travail : le rapport sur la situation comparée des femmes et des hommes (RSC). Ils en retracent la trajectoire socio-historique, de sa genèse et de son instauration *via* la loi Roudy sur l'égalité professionnelle de 1983, aux débats récents suscités par sa suppression dans le projet de loi Rebsamen sur le dialogue social de 2015. Vincent-Arnaud Chappe montre que l'exigence de quantification des inégalités sexuées en entreprise est longtemps restée une « instrumentation faible », avec des procédures peu harmonisées et peu contrôlées en réduisant fortement la portée. Alors que cet instrument commençait à être approprié par les syndicalistes d'entreprise, dans le contexte d'une « égalité administrée » par l'État sous menace de sanction financière, l'objectif de simplification et de rationalisation de la négociation collective l'a brusquement fait disparaître. Sophie Binet – responsable Femmes/Égalité de la Confédération générale du travail (CGT) – révèle comment la mobilisation cyberféministe #SOSEgalitéProfessionnelle de 2015 a créé les ferments d'un rapprochement entre des actrices jusque-là éloignées (des syndicalistes et des collectifs féministes), ayant continué à se mobiliser

conjointement en 2017 contre la loi Travail et ses ordonnances, et fin 2019 contre la réforme des retraites, avec un décryptage, chiffres à l'appui : « Femmes, les grandes gagnantes ? Lol¹² ».

Les deux contributions suivantes étudient l'émergence de nouveaux outils de mesure de l'égalité professionnelle. Celle de Florence Chappert – responsable du projet « Genre, égalité, santé et conditions de travail » à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) – examine la construction d'indicateurs sexués de santé au travail à l'initiative de cette institution depuis la fin des années 2000, leur réception et leurs effets sur les politiques publiques. Elle montre que si de tels indicateurs ont permis de promouvoir la santé au rang de domaine légitime de l'action publique pour l'égalité professionnelle, la « santé et sécurité au travail » devenant notamment un des domaines d'action du RSC en 2014, ceux-ci ne sont pas dénués d'ambivalence et font l'objet de controverses dans le monde du travail. Soline Blanchard analyse ensuite la création d'un classement d'entreprises en 2013, le Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120¹³, produit d'une collaboration entre acteurs publics et privés. Elle révèle que l'usage de cet outil de *benchmarking* s'inscrit dans « l'air du temps » et traduit l'approche pragmatique promue par les pouvoirs publics pour inciter les entreprises à respecter leurs obligations légales et promouvoir l'égalité, en pariant sur la pression des mécanismes de marché (mise en concurrence et enjeux de réputation).

La deuxième partie de l'ouvrage s'intéresse spécifiquement à l'égalité salariale et à sa quantification, enjeu d'actualité ayant suscité différentes initiatives à l'échelle internationale.

La contribution de Valérie Tanguay revient sur le cas du Québec, pays souvent considéré comme un modèle pour sa loi

12. [<https://laretraite.lol/grandesgagnantes>], consulté le 19 décembre 2019.

13. Le SBF 120 (pour Société des bourses françaises) est un indice boursier de la place de Paris estimant la valeur de 120 grandes entreprises.

sur l'équité salariale de 1996, qui a permis de réduire l'écart de rémunération moyen de 16 % en 2000 à 10 % en 2016. L'auteure suggère que le succès de cette loi repose d'une part sur sa qualité, qui permet d'appliquer le principe d'un « salaire égal pour un travail de valeur égale » en raison de quatre caractéristiques : son universalité, son adaptabilité, la participation des salariées et des procédures de contrôle et de sanction définies. Ses résultats seraient aussi à mettre au compte de la coalition construite par des femmes venues d'horizons variés (associations, syndicats, partis et universités) autour de l'enjeu de l'équité salariale.

Par contraste, Rachel Silvera et Séverine Lemièrre – deux économistes féministes impliquées depuis des années dans la promotion du principe de « valeur égale » – reviennent sur les résistances, patronales, et parfois syndicales, en France, à la déclinaison de ce principe juridique fondamental promu par l'Organisation internationale du travail (OIT) et l'Union européenne (UE). La majorité des conventions et grilles de rémunération reposent en effet sur une sous-valorisation des métiers et compétences dites « féminines », alors que le rattrapage des discriminations passées suppose à la fois d'accepter la responsabilité de l'employeur (et des négociateurs) sur cet état de fait et de remettre en question les normes et pratiques en matière de rémunération. Le nouvel index d'égalité salariale, imposée depuis 2019 aux entreprises, passe complètement à côté de cette question de la sous-valorisation des métiers féminins et occulte, en outre, le poids des temps partiels imposés et des contrats courts dans les bas salaires féminins.

En comparaison, en Suède, les employeurs publics comme privés acceptent davantage le devoir de transparence salariale et sont obligés de contrôler le caractère non discriminatoire en matière de sexe de leurs conventions collectives et grilles de rémunération depuis 1991. Susan Milner montre cependant que derrière cette acceptation de façade, des tergiversations existent en pratique, l'individualisation des rémunérations ayant créé de

nouvelles formes d'inégalités salariales. La comparaison avec le Danemark lui permet de souligner les facteurs affectant la force et l'ampleur des législations en matière de transparence salariale, notamment la mise en forme et la comparabilité des statistiques sexuées, ainsi que les ressources des personnes impliquées.

L'Angleterre s'était distinguée en la matière par l'introduction d'un « devoir d'égalité » pour la fonction publique à l'initiative d'un gouvernement travailliste en 2007. Comme le souligne Hazel Conley, cette nouvelle forme de législation réflexive et participative accordait une place centrale aux études d'impact genre pour examiner les éventuels biais discriminatoires dans les procédures de ressources humaines des administrations et collectivités locales. Mais la crise financière de 2008, l'alternance politique avec le retour des conservateurs au gouvernement et la perspective du Brexit ont marqué un coup d'arrêt à ces évolutions. Les mobilisations syndicales et féministes convergent depuis pour dénoncer les effets dévastateurs des politiques d'austérité dans le secteur public et pour maintenir l'égalité à flot dans la réduction des postes et des budgets.

La dernière partie de l'ouvrage sonde les effets et usages des indicateurs de l'égalité professionnelle au sein des institutions et organisations.

Alors qu'en Angleterre et aux États-Unis, la lutte contre les discriminations au travail s'est historiquement construite par les tribunaux, les procès en France se sont longtemps heurtés à la difficulté d'apporter les « preuves » de ces discriminations et à une conception individuelle de la plainte, peu à même de saisir la dimension collective et structurelle des discriminations à l'encontre des femmes. La contribution de Michel Miné interroge le poids des chiffres dans le régime probatoire des discriminations, à partir d'une analyse de la jurisprudence en matière d'accès à l'emploi et d'évolution dans l'emploi. La comparaison entre des procès pour discrimination raciale et discrimination

sexuée lui permet de montrer combien les preuves quantifiées sont souvent jugées objectives et légitimes par les juges. Cette situation engendre des batailles de chiffres entre parties prenantes et soulève des questions d'accessibilité, de fiabilité des données et de méthodologie.

Vincent-Arnaud Chappe et Sophie Pochic proposent d'ouvrir la boîte noire de la négociation sur l'égalité salariale à partir de l'étude de cas de deux multinationales dans des secteurs à prédominance masculine, l'informatique et l'énergie. Leur enquête, réalisée avant l'imposition de l'index d'égalité salariale éclaire des controverses localisées autour de la mesure des écarts sexués de rémunération et montre combien la technicisation des débats n'est pas obligatoirement synonyme de dépolitisation. Pour autant, l'égalité salariale est souvent considérée comme une question résolue « à peu de frais », en raison d'une part de la grande latitude laissée aux employeurs dans le mode de calcul des écarts, mais également des inégales compétences statistiques des acteurs et actrices en présence, et de leurs conceptions divergentes de l'égalité qui influencent l'interprétation des écarts salariaux.

Dans la même perspective, Hédia Zannad et Annie Cornet explorent les enjeux techniques et politiques de la mesure des inégalités à partir de deux expériences de recherche-action menées en partenariat avec une entreprise française du secteur des médias et une université belge. Leur contribution témoigne des difficultés et dilemmes rencontrés dans la construction et la présentation d'indicateurs au service d'une politique génératrice de changements, et ce d'autant plus que les données sexuées sont non disponibles, disparates ou catégorisées de façon évolutive, ou que le volontarisme de la direction fait défaut sur le sujet. Ces auteures rappellent à ce titre la nécessité de combiner approche quantitative et qualitative afin d'élaborer des diagnostics et propositions adaptées aux modèles de carrière, modes de rémunération et conditions de travail spécifiques à chaque organisation.

Les outils de quantification et les procédures de comptabilité sont des phénomènes culturels, influencés par les représentations genrées, mais ils participent pleinement aux régimes locaux de genre dans les organisations. Pierre Lescoat et Claire Dambrin examinent ainsi les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance dans les banques d'affaires de la City de Londres. Ils montrent dans leur contribution que la croyance partagée par les cadres et leurs managers en la neutralité et l'objectivité des chiffres résiste mal à l'analyse des pratiques des bonus des financiers. Les outils comptables d'évaluation s'avèrent en effet fortement influencés par des conceptions genrées de la performance et produisent des stéréotypes de sexe et une inégalité de traitement flagrante à l'encontre des femmes.

Enfin, les « quotas de femmes » sont désormais un des instruments les plus légitimes et routinisés de l'action publique en France. Anne-Françoise Bender propose de revenir sur le contexte d'adoption de la loi Copé-Zimmermann de 2011 qui a imposé des quotas de sexe dans les conseils d'administration des entreprises privées et d'en étudier les effets. Sa contribution montre une progression indéniable du nombre de femmes dans ces instances décisionnaires. Toutefois, celle-ci apparaît différenciée selon la taille des entreprises et s'accompagne du maintien de formes de ségrégation horizontale et verticale à l'intérieur des conseils d'administration. Plus encore, la présence croissante d'administratrices a des effets à ce jour indéterminés sur les pratiques de gouvernance et sur les politiques d'égalité professionnelle de ces entreprises.

Pour un investissement stratégique de la quantification de l'égalité

La quantification est aujourd'hui au cœur de l'action publique pour l'égalité professionnelle et salariale. Cet ouvrage invite à se départir d'une vision normative de cet enjeu afin de l'investir de façon stratégique. Si la mise en chiffres joue en effet un rôle central

dans le maintien et l'acceptation de l'ordre établi, elle s'avère aussi un puissant levier de changement social, pour autant que l'on soit en capacité de s'engager dans toutes étapes de son processus.

Il ne s'agit pas uniquement de contribuer à l'élaboration de chiffres pour faire reconnaître des problèmes sociaux, dans une optique de dévoilement. Bien qu'indispensable, une telle approche tend à entretenir une distance à l'objectif d'égalité réelle, en laissant le soin à d'autres de se saisir (ou non) des outils quantifiés rendus disponibles dans l'espace public. Il est dès lors essentiel de poursuivre les mobilisations afin de faciliter l'appropriation des chiffres et de faire vivre l'égalité dans le quotidien du travail. Cela implique d'analyser les effets, anticipés ou non, et les limites de la quantification pour opérer des ajustements et construire l'articulation avec d'autres modes d'action : manifestations, pétitions, lobbying, recours au droit, etc. Cela suppose, en outre, de susciter et de participer activement aux controverses et « batailles de chiffres » opposant des personnes aux intérêts divergents au sein des organisations et des institutions : œuvrer au choix, à l'opérationnalisation et à l'interprétation des indicateurs, c'est défendre une certaine conception de l'égalité et chercher à la diffuser dans les pratiques ; délaisser ces activités, au nom de leur haut niveau de technicité ou de leur froideur, constitue dès lors une maladresse politique.

Cet investissement des chiffres s'avérera d'autant plus efficace qu'il est entrepris de façon collective et décroisée à toutes les étapes de la fabrique des chiffres. La quantification est en effet un objet brouillant les frontières entre approche militante, institutionnelle et académique, tant les enjeux de savoir et de pouvoir s'avèrent étroitement imbriqués dans les jeux politiques de calcul (Bardet et Jany-Catrice, 2010 ; Demortain, 2019). Elle rend possible de nouvelles alliances entre féministes d'horizons variés pour penser les conditions de production et d'appropriation d'indicateurs au service de l'égalité réelle et de l'*empowerment* des femmes.

Certes, cet engagement dans le « travail des chiffres » a un coût d'entrée qui peut paraître élevé, puisqu'il suppose de se former aux approches quantitatives. Pour autant, c'est un passage obligé pour peser sur les orientations politiques des organisations et institutions. De plus, le contexte post #MeToo – avec la visibilité renouvelée du féminisme, la reconnaissance du caractère systémique et transversal des inégalités, et la constitution de réseaux et coalitions de femmes – semble aujourd'hui favorable à la production et la réception d'arguments statistiques.

En définitive, la quantification est un enjeu crucial de l'égalité dont il est largement temps... de prendre la mesure !

BIBLIOGRAPHIE

- ACKER Joan, 1989, *Doing comparable worth: gender, class, and pay equity*, Philadelphia, Temple University Press.
- AMINTAS Alain et JUNTER Annie, 2009, « L'égalité prise au piège de la rhétorique managériale », *Cahiers du genre*, n° 47, p. 103-122.
- BARATS Christine, 2019, « Médiatisation et usages socio-discursifs du "classement de Shanghai" », *Revue française d'administration publique*, n° 169, p. 101-120.
- BARBIER Jean-Claude et MATYJASIK Nicolas, 2010, « Évaluation des politiques publiques et quantification en France : des relations ambiguës et contradictoires entre disciplines », *Revue française de socio-économie*, n° 5, p. 123-140.
- BARDET Fabrice et JANY-CATRICE Florence, 2010, « Les politiques de quantification. Introduction au dossier », *Revue française de socio-économie*, n° 5, p. 9-17.
- BERENI Laure, 2015, *La bataille de la parité*, Paris, Economica.
- BERENI Laure, CHAUVIN Sébastien, JAUNAIT Alexandre et REVILLARD Anne, 2012, *Introduction aux études sur le genre*, Bruxelles, De Boek.
- BERENI Laure et LÉPINARD Éléonore, 2004, « "Les femmes ne sont pas une catégorie" : les stratégies de légitimation de la parité en France », *Revue française de science politique*, vol. 54, n° 1, p. 71-98.
- BEZÈS Philippe, 2009, *Réinventer l'État, les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses universitaires de France.

- BEZÈS Philippe, CHIAPELLO Ève et DESMAREZ Pierre, 2016, « Introduction : la tension savoirs-pouvoirs à l'épreuve du gouvernement par les indicateurs de performance », *Sociologie du travail*, vol. 58, n° 4, p. 347-369.
- BIDET Alexandra et JANY-CATRICE Florence, 2017, « Quantifier les qualités », *Revue française de socio-économie*, n° 19, p. 19-26.
- BLANCHARD Soline, 2013, *De la cause des femmes au marché de l'égalité. L'émergence de l'espace de l'accompagnement à l'égalité professionnelle (1965-2012)*, thèse de doctorat en sociologie, Toulouse, université Toulouse 2-Le Mirail.
- BLANCHARD Soline, 2018, « Le *benchmarking* au service de l'égalité? », *Gouvernement et action publique*, n° 4, p. 39-61.
- BLANCHARD Soline, JACQUEMART Alban, PERRIN Marie et ROMERIO Alice (dir.), 2018, « La résistible institutionnalisation de la cause des femmes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 223.
- BONO Pierre-Yves, DEBU Sandra, DESPLATZ Rozenn, HAYET Maxime, LACOUETTE-FOUGÈRE Clément et TRANNOY Alain, 2018, « La France évalue encore peu ses politiques publiques », *Note de synthèse France Stratégie*, décembre.
- BOUSSARD Valérie, 2001, « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- BRUNO Isabelle et DIDIER Emmanuel, 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- BRUNO Isabelle, DIDIER Emmanuel et PRÉVIEUX Julien (dir.), 2014, *Statactivisme. Comment lutter avec des nombres*, Paris, La Découverte.
- BRUSADELLI Nicolas et LEBARON Frédéric, 2012, « Les indicateurs de "performance" universitaire. Outils statistiques de la privatisation de l'excellence », *Savoir/Agir*, n° 22, p. 97-104.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2011, « La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination », *Sociologies pratiques*, n° 2, p. 45-55.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2019, « Mobilisations syndicales et statactivisme institutionnel », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 13, n° 4, p. 1097-1122.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, DENIS Jean-Michel, GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, 2019, *La fin des discriminations syndicales ? Luites judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

- CHAUVEL Séverine et PILLON Jean-Marie (dir.), 2020, « Critiquer l'évaluation chiffrée au travail. Les apports de l'observation ethnographique », *Sociologies pratiques*, vol. 40, n° 1, p. 1-104.
- CORNET Annie, 2005, « Principes, objectifs et outils du *gender budgeting* », in Colloque Sophia, *Actes du colloque Savoirs de genre : quel genre du savoir ?*, Bruxelles, ASBL, p. 284-311.
- CORON Clotilde, 2018, « La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle », *Gestion 2000*, vol. 35, n° 3, p. 109-128.
- CORON Clotilde et PIGEYRE Frédérique, 2018, « Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes : un accord négocié et une ambition managériale », *@grh*, vol. 28, n° 3, p. 9-33.
- CRENSHAW Kimberlé, 2005, « Cartographies des marges : intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur », *Cahiers du genre*, n° 39, p. 51-82.
- DABLA-NORRIS Era et KOCHHAR Kalpana, 2019, « Closing the gender gap. The economic benefits of bringing more women into the labor force are greater than previously thought », *Finance and development*, vol. 56, n° 1.
- DAGIRAL Éric, JOUZEL Jean-Noël, MIAS Arnaud et PEERBAYE Ashveen, 2016, « Mesurer pour prévenir ? Entre mise en nombre et mise en ordre », *Terrains et Travaux*, vol. 28, n° 1, p. 5-20.
- DAGIRAL Éric, LICOPPE Christian et PHARABOD Anne-Sylvie (dir.), 2019, « Quantified Self », *Réseaux*, vol. 4, n° 216.
- DAUPHIN Sandrine, 2010, *L'État et les droits des femmes : des institutions au service de l'égalité ?*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- DAUPHIN Sandrine et SÉNAC-SŁAWINSKI Réjane (dir.), 2008, « Gender mainstreaming. De l'égalité des sexes à la diversité ? », *Cahiers du genre*, n° 44.
- DE ROSA Eugenia, 2014, « Gender Statactivism and NGOs. Development and use of gender-sensitive-data for mobilizations and women's rights », *Partecipazione e Conflitto*, vol. 7, n° 2, p. 314-347.
- DELAGE Pauline, 2017, *Violences conjugales : du combat féministe à la cause publique*, Paris, Presses de Sciences Po.
- DELAGE Pauline, LIEBER Marylène et CHETCUTI-OSOROVITZ Natacha (dir.), 2019, « Lutter contre les violences de genre. Des mouvements féministes à leur institutionnalisation », *Cahiers du genre*, n° 66.

- DEMORTAIN David, 2019, « Les jeux politiques du calcul. Sociologie de la quantification dans l'action publique », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 13, n° 4, p. 953-972.
- DESROSIÈRES Alain, 2008a, *Pour une sociologie historique de la quantification : l'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines.
- DESROSIÈRES Alain, 2008b, *Gouverner par les nombres : l'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines.
- DESROSIÈRES Alain, 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DESROSIÈRES Alain et KOTT Sandrine (dir.), 2005, « Quantifier », *Genèses*, n° 58.
- DIDIER Emmanuel et TASSET Cyprien, 2013, « Pour un statactivisme. La quantification comme instrument d'ouverture du possible », *Tracés*, n° 24, p. 123-140.
- DIJKSTRA Geske A., 2006, « Towards a fresh start in measuring gender equality: A contribution to the debate », *Journal of Human Development*, vol. 7, n° 2, p. 275-83.
- DUPUIS-DÉRI Francis, 2018, *La crise de la masculinité*, Montréal, Éditions du Remue-Ménage.
- ELSON Diane, 2006, *Budgeting for Women's Rights: Monitoring Government Budgets for Compliance with CEDAW (Concepts and Tools)*, New York, ONU Femmes.
- ESPELAND Wendy N. et SAUDER Michael, 2007, « Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n° 1, p. 1-40.
- EYRAUD Corine, EL MIRI Mustapha et PEREZ Patrick, 2011, « Les enjeux de quantification dans la LOLF. Le cas de l'enseignement supérieur », *Revue française de socio-économie*, n° 7, p. 147-168.
- FASSA Farinaz, LÉPINARD Eléonore et ROCA I ESCODA Marta (dir.), 2016, *L'intersectionnalité : enjeux théoriques et politiques*, Paris, La Dispute.
- FELSTINER William, ABEL Richard et SARAT Austin, 1980, « The emergence and transformation of disputes: naming, blaming, claiming », *Law and Society Review*, vol. 15, n° 3/4, p. 631-654.
- FOUQUET Annie, 2001, « Le travail domestique : du travail invisible au "gisement" d'emplois », in LAUFER Jacqueline (dir.), *Masculin-Féminin questions pour les sciences de l'homme*, Paris, PUF, p. 99-127.
- FOUQUET Annie, 2003, « La statistique saisie par le genre », in LAUFER Jacqueline, MARRY Catherine et MARUANI Margaret (dir.), *Le travail*

- du genre. *Les sciences sociales à l'épreuve du travail des différences de sexe*, Paris, La Découverte, p. 280-298.
- FREYSSINET Jacques, 2014, « L'inépuisable controverse sur "le" chiffre du chômage », *Alternatives économiques*, n° 333, p. 72.
- GADREY Jean et JANY-CATRICE Florence, 2007, *Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte.
- GASPARD Françoise, 2002, « Les "droits de la femme" : construction d'un enjeu en relations internationales », *Revue internationale et stratégique*, vol. 3, n° 47, p. 46-52.
- GROBON Sébastien, 2014, « Quelles évolutions récentes en France, dans l'anticipation de l'impact des projets de lois sur la situation respective des femmes et des hommes ? », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n° 15, p. 69-72.
- GROBON Sébastien et MOURLOT Lisa, 2014, « Le genre dans la statistique publique en France », *Regards croisés sur l'économie*, n° 2, p. 73-79.
- HARARI-KERMADEC Hugo, 2019, *Le classement de Shanghai. L'université marchandisée*, Lormont, Éditions Le Bord de l'eau.
- HCE, 2019, *Accès des femmes aux responsabilités et rôle levier des financements publics. Des nouveaux champs pour la parité*, Paris, HCE.
- HCE, 2016, *Activer l'éga-conditionnalité ou le conditionnement des financements publics à l'égalité. Modalités et opportunités*, Paris, HCE.
- JACQUOT Sophie, 2014, *L'égalité au nom du marché ? Émergence et démantèlement de la politique européenne d'égalité entre les hommes et les femmes*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.
- JANY-CATRICE Florence et MÉDA Dominique, 2016, *Faut-il attendre la croissance ?*, Paris, La Découverte.
- JUNTER Annie et SÉNAC-SLAWINSKI Réjane, 2010, « La diversité : sans droit ni obligation », *Revue de l'OFCE*, n° 114, p. 167-195.
- KAHN Peggy et MEEHAN Elizabeth (dir.), 1992, *Equal Value/Comparable Worth in the UK and the USA*, New York, Palgrave Mcmillan.
- LACOMBE Delphine, 2014, « Les données trompeuses du Global Gender Gap Report », *Problèmes d'Amérique Latine*, n° 94, p. 125-129.
- LAPALUS Marylène et ROCHAS Mariana, 2020, « Fémicide/féminicide. Les enjeux politiques d'une catégorie juridique et militante », *Travail, genre et sociétés*, n° 43, p. 155-160.
- LAUFER Jacqueline, 2014, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.

- LAUFER Jacqueline et PAOLETTI MARION (dir.), 2010, « Spéculations sur les performances économiques des femmes », *Travail, genre et sociétés*, n° 23, p. 167-211.
- LAUFER Jacqueline et PAOLETTI MARION (dir.), 2015, « Quotas en tout genre ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 34, p. 151-198.
- LAUFER Jacqueline et SILVERA Rachel (dir.), 2017, « Des lois à la négociation... quoi de neuf pour l'égalité professionnelle ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 129-170.
- LÉPINARD Éléonore, 2020, *Feminist trouble. Intersectional politics in post-secular times*, New York, Oxford University Press.
- LOMBARDO Emmanuela, MEIER Petra et VERLOO Mieke, 2009, *The Discursive Politics of Gender Equality: stretching, bending and policy-making*, London/New York, Routledge.
- MARX Ulrike, 2019, « Accounting for equality: Gender budgeting and moderate feminism », *Gender Work & Organization*, vol. 26, n° 8, p. 1176-1190.
- MARUANI Margaret, 2002, *Les mécomptes du chômage*, Paris, Bayard.
- MERRY Sally E. (dir.), 2016a, *The Seductions of Quantification: Measuring Human Rights, Gender Violence, and Sex Trafficking*, Chicago, University of Chicago Press.
- MERRY Sally E., 2016b, « Cultural Dimensions of Power/Knowledge: The Challenges of Measuring Violence Against Women », *Sociologie du travail*, vol. 58, n° 4, p. 370-380.
- MESPOULET Martine (dir.), 2017, *Quantifier les territoires. Des chiffres pour l'action publique territoriale*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- MEYNAUD Hélène-Yvonne, FORTINO Sabine et CALDERÓN José, 2009, « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance », *Cahiers du genre*, n° 47, p. 15-33.
- MIGNOT-GÉRARD Stéphanie, NORMAND Romuald et RAVINET Pauline (dir.), 2019, « Les (re)configurations de l'université française », *Revue française d'administration publique*, n° 169.
- MILNER Susan, POCHIC Sophie, SCHEELE Alexandra et WILLIAMSON Sue, 2019, « Challenging gender pay gaps: Organizational and regulatory strategies », *Gender, Work & Organization*, vol. 25, n° 5, p. 593-598.
- MOGHADAM Valentine et SENFTOVA Lucie, 2005, « Mesurer l'autonomisation des femmes : participation et droits dans les domaines civil, politique, social, économique et culturel », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 184, n° 2, p. 423-449.

- MOULIN Stéphane (dir.), 2011, « La statistique en action », *Sociologie et sociétés*, vol. 43, n° 2.
- NEVEU Érik, 2015, *Sociologie politique des problèmes publics*, Paris, Armand Colin.
- OGIEN Albert, 2010, « La valeur sociale du chiffre. La quantification de l'action publique entre performance et démocratie », *Revue française de socio-économie*, n° 5, p. 19-40.
- OGIEN Albert, 2013, *Désacraliser le chiffre dans l'évaluation du secteur public*, Versailles, Quae.
- OXFAM FRANCE, 2018, *Travailler et être pauvre : les femmes en première ligne*, Paris, Oxfam France.
- PAVARD Bibia, 2012, *Si je veux, quand je veux. Contraception et avortement dans la société française (1956-1979)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- PERMANYER Iñaki, 2013, « A Critical Assessment of the UNDP's Gender Inequality Index », *Feminist Economics*, vol. 19, n° 2, p. 1-32.
- PICQ Françoise, 2011, *Libération des femmes, quarante ans de mouvement*, Brest, Éditions Dialogues.
- POCHIC Sophie, 2018, « Féminisme de marché et égalité élitiste ? », in MARUANI Margaret (dir.), *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte, p. 42-52.
- POCHIC Sophie (dir.), BROCHARD Delphine, CHAPPE Vincent-Arnaud, CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, MILNER Susan et RABIER Marion, 2019, *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Document d'étude Dares*, n° 231-232.
- PORTER Theodor M., 1996, *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton, Princeton University Press.
- POWER Michael, 1997, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford, Oxford University Press.
- REVILLARD Anne, 2009, « L'expertise critique, force d'une institution faible ? », *Revue française de science politique*, vol. 59, n° 2, p. 279-300.
- REVILLARD Anne, 2016, *La cause des femmes dans l'État. Une comparaison France-Québec*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- RHMC, 2008, « La fièvre de l'évaluation », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 55, n° 4 bis.
- RIOT-SARCEY Michèle, 2015, *Histoire du féminisme*, Paris, La Découverte.
- ROGGBAND Conny et VERLOO Mieke, 2006, « Evaluating gender impact assessment in the Netherlands (1994-2004): A political process approach », *Policy and Politics*, vol. 34, n° 4, p. 615-632.

- ROTTENBURG Richard, MERRY Sally E. et PARK Sung-Joon (dir.), 2015, *The world of indicators: The making of governmental knowledge through quantification*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SAFI Mirna, 2013, *Les inégalités ethno-raciales*, Paris, La Découverte.
- SAUER Arn T., 2018, *Equality Governance via Policy Analysis? The Implementation of Gender Impact Assessment in the European Union and Gender-based Analysis in Canada*, Bielefeld, Transcript Verlag.
- SÉNAC Réjane, 2015, *L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*, Paris, Presses de Sciences Po.
- SIMON Patrick, 2008, « Les statistiques, les sciences sociales françaises et les rapports sociaux ethniques et de "race" », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n° 1, p. 153-162.
- SPRINGER EMILY, 2020, « Bureaucratic Tools in (Gendered) Organizations: Performance Metrics and Gender Advisors in International Development », *Gender & Society*, vol. 34, n° 1, p. 56-80.
- SUPIOT Alain, 2015, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard.
- TALBOT Cécile, 2018, « Equality put to the test of managerialization: implementation and uses of a regional gender-equality policy (2010-2015) », *French Politics*, vol. 16, n° 3, p. 1-22.
- TRACHMAN Mathieu et LEJBOWICZ Tania, 2018, « Des LGBT, des non-binaires et des cases. Catégorisation statistique et critique des assignations de genre et de sexualité dans une enquête sur les violences », *Revue française de sociologie*, vol. 59, n° 4, p. 677-705.
- VAN DER VLEUTEN Anna et VERLOO Mieke, 2012, « Ranking and benchmarking: The political logic of new regulatory instruments in the fields of gender equality and anti-corruption », *Policy & Politics*, vol. 40, n° 1, p. 71-86.
- ZACCAI Edwin, GEMENNE François et DECROLY Jean-Michel (dir.), 2012, *Controverses climatiques, sciences et politique*, Paris, Presses de Sciences Po.

Première partie

**FABRIQUER ET MOBILISER
DES INDICATEURS
DE L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL
DANS LES POLITIQUES
PUBLIQUES EN FRANCE**

Vincent-Arnaud CHAPPE

**« Pièce maîtresse » de la loi
ou simple « état statistique » ?**

***Genèse, vie et mort du rapport de situation comparée
(1967-2015)***

En matière de lutte contre les discriminations, l'enjeu d'objectivation statistique de la réalité prend une place primordiale, que ce soit dans le cadre contentieux ou dans celui des politiques d'égalité au sein des entreprises. Cette question est posée régulièrement dans le débat français concernant l'utilité et la légitimité des statistiques ethniques pour lutter contre les discriminations raciales (Simon et Stavo-Debaugé, 2004). À distance de ces controverses, l'utilisation des statistiques sexuées ne suscite que peu de discussions. La loi Roudy entérine ainsi dès 1983 l'obligation pour les entreprises françaises de plus de 50 salariés de produire annuellement des informations permettant d'objectiver les inégalités sexuées sous la forme d'un « rapport de situation comparée » entre femmes et hommes (RSC) à destination du comité d'entreprise. Pourtant, en 2015, la loi Rebsamen visant à « améliorer le dialogue social » a supprimé le RSC comme outil spécifique, tout en intégrant ses indicateurs à la nouvelle base de données économiques et sociales (BDES), malgré une importante mobilisation féministe et syndicale contre sa suppression (Chappe, 2019).

Cette contribution propose de revenir sur les origines de cet instrument de mesure des inégalités sexuées, objet de discussion régulier dans les institutions en charge des droits des femmes où s'élaborent les politiques publiques d'égalité (Revillard, 2016). La mobilisation pour sa sauvegarde en 2015 constitue un indice de sa force symbolique, qui contraste avec sa fragilité institutionnelle révélée par la loi Rebsamen. Il s'agit donc d'explorer les raisons de ce paradoxe apparent : celui d'un outil discret mais autour duquel s'expriment des attentes importantes en matière d'effectivité du droit à l'égalité.

Quelle place occupe le RSC au sein d'un dispositif plus large que constituent les politiques d'égalité professionnelle en entreprise – dispositif lui-même fluctuant quant à son agencement et ses finalités¹ ? Quelles attentes normatives en matière de mesure des inégalités sexuées expriment les acteurs sociaux (syndicalistes, experts, féministes, patronat) aux attributions et ressources différenciées ? L'étude précise de cet instrument d'action publique original² (Lascoumes et Le Galès, 2005) montre à la fois la centralité du questionnement sur l'objectivation statistique en matière d'égalité professionnelle, mais également les limites du cadrage imposé par les pouvoirs publics sur les relations professionnelles (Mias, 2014).

Pour aborder ces questions, la démarche retenue est une analyse documentaire ayant pour principaux supports les archives du Comité du travail féminin (CTF), du Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) et

-
1. Le concept de dispositif est ici entendu au sens d'un « enchaînement préparé de séquences, destiné à qualifier ou transformer des états de choses par l'intermédiaire d'un agencement d'éléments matériels et langagiers » (DODIER et BARBOT, 2016, p. 431).
 2. Un instrument d'action publique est « un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (HALPERN, LASCOUMES et LE GALÈS, 2014, p. 17).

du Service des droits des femmes et à l'égalité (SDFE), ainsi que les rapports, débats parlementaires, guides et prises de position institutionnelles³. Elle a été complétée par des entretiens avec des actrices et acteurs impliqués dans les politiques d'égalité professionnelle (syndicalistes, professionnels du droit, chercheurs et fonctionnaires).

La démonstration suit un ordre chronologique permettant de restituer « le temps des instruments » et leur épaisseur historique (Baudot, 2014). La première partie porte sur la genèse même du RSC dès la fin des années 1960. Elle montre comment les principales caractéristiques formelles de l'instrument sont fixées très en amont, en réponse à une demande de transparence locale sur les salaires portée par les syndicats et relayée par les sciences sociales, tout en mettant à disposition des actrices et acteurs un guide d'action extrêmement flou. La deuxième partie porte sur la période contemporaine de relance de la négociation de l'égalité professionnelle depuis la loi Génisson de 2001. Elle éclaire le paradoxe d'une remise en cause du RSC comme objet autonome alors même que son utilité se trouve confortée, sur fond de critiques récurrentes visant sa difficile appropriation sur le terrain et dans un contexte favorable aux revendications patronales de « simplification ».

AUX ORIGINES DU RSC : UN INSTRUMENT REPOSANT SUR UN PRINCIPE DE CONFIANCE

Cette première partie retrace la genèse du RSC, en revenant aux premières propositions repérées dès 1967, cinq ans avant la première loi de 1972 sur l'égalité de rémunération. Portées principalement par deux syndicats (Confédération générale du

3. Je remercie grandement Anne Revillard pour l'aide qu'elle m'a apporté pour accéder à une partie importante de ces archives, ainsi que Pierre-Yves Baudot et les membres du Centre de sociologie de l'innovation pour leurs retours sur cette contribution.

travail [CGT] et Confédération française démocratique du travail [CFDT]) et sans traduction institutionnelle immédiate, elles visent à objectiver le rapport salarial entre femmes et hommes au sein de l'entreprise comme point focal révélateur des inégalités sexuées. La loi Roudy de 1983 répond à cette revendication de longue date, en proposant en sus une lecture pluridimensionnelle de ces inégalités, au-delà du seul salaire. Elle reste néanmoins très floue sur les modalités concrètes d'usage de cet outil, alors même que s'élaborent déjà les arguments associant le RSC à une charge administrative dénuée de sens.

Les prémices du RSC : focalisation sur le salaire et demande syndicale de transparence

La longue revendication d'une obligation de mesure des inégalités salariales

Le principe d'une objectivation des inégalités sexuées au niveau de l'entreprise est une revendication de longue date au sein des milieux œuvrant pour l'égalité professionnelle. On en retrouve une première trace en 1969, au sein du Comité d'étude et de liaison des problèmes du travail féminin. Composé de membres d'associations féminines, de syndicats, de professions juridiques et d'organisations internationales, il joue un rôle important de production d'une expertise critique malgré ses caractéristiques objectives d'institution faible (Revillard, 2009). Dans une réunion du 10 février 1969 où les participantes examinent un avant-projet de loi sur l'égalité salariale, la question de la communication des salaires est ainsi abordée par deux représentantes féminines des syndicats de salariés :

« Simone Troisgros [responsable nationale CFDT] observe que les travailleurs ne connaissent pas les salaires réellement pratiqués dans leurs entreprises [...]. On objecte à cela, le “secret individuel” et pourtant ce n'est qu'au niveau de l'entreprise et par le comité d'entreprise qu'une action réellement efficace pourra être menée [...]. Madeleine Colin [responsable nationale CGT] estime

aussi que c'est au niveau des entreprises qu'il faut intervenir. La solution réside dans un pouvoir plus grand donné au comité d'entreprise [...] : il devrait avoir la connaissance des salaires et des classifications. »

Si le groupe de travail juge finalement impossible de rajouter cette proposition au projet de loi, qui nécessiterait une réforme des comités d'entreprise, il lui adjoint toutefois une note circonstanciée insistant sur la nécessaire information des comités d'entreprise, présentés d'emblée comme des destinataires légitimes des informations sur les rémunérations et comme des acteurs centraux des politiques d'égalité. Le groupe de travail réfute également l'argument récurrent de la confidentialité pour demander une connaissance des salaires individuels.

L'avant-projet de loi est finalement abandonné suite aux événements politiques post-68, avant de réapparaître sous la législature suivante. En 1972, le Comité – désormais Comité du travail féminin (CTF) – envoie au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Population, Joseph Fontanet, un rapport sur « les disparités entre salaires masculins et féminins » et la proposition d'un projet de loi sur l'égalité des rémunérations. La note est assortie de deux commentaires : une invitation à remettre à jour les classifications Parodi et une revendication d'information des comités d'entreprise en matière d'inégalités de salaires entre femmes et hommes s'arrimant notamment à des dispositions législatives existantes (loi du 18 juin 1966, modifiant l'ordonnance du 22 février 1945 sur les comités d'entreprise).

Les revendications s'affinent ainsi puisqu'est proposé de distinguer les salaires selon le sexe, de remonter les informations de façon trimestrielle, d'étendre le périmètre d'application aux entreprises de plus de 50 salariés, etc. Mais elles ne trouvent pas de traduction dans la loi votée effectivement en 1972, considérée comme minimaliste par les juristes et les femmes syndicalistes (Mazur, 1996). En 1976, dans un bilan critique sur l'effectivité de ces

nouvelles dispositions législatives, le CTF réitère et affine la proposition déjà formulée – en demandant que les informations sur les salaires soient délivrées « par grandes catégories professionnelles ». Pour la première fois, il rend également compte de l'opposition patronale à cette spécification.

La progressive institutionnalisation d'une obligation de transparence

Ces demandes d'informations sexuées sur les salaires vont trouver une reconnaissance institutionnelle indirecte, avec l'obligation à partir de 1977 pour les entreprises de plus de 300 salariés de produire annuellement un bilan social, pensé par le gouvernement comme un outil de facilitation de la négociation collective en entreprise. Critiqué par certains syndicats (CGT, CFDT et Force ouvrière [FO]), qui y voient principalement un outil de gestion patronal échappant à leur contrôle, il incarne aux yeux de la majorité dans ces années Giscard un symbole positif associant démocratie sociale, obligation de transparence et modernité (Chaplain, 1997). Les arrêtés d'application fixent de manière extrêmement précise les indicateurs à renseigner et les formules correspondantes, et intègrent au passage l'obligation de sexuer effectifs et rémunérations.

En 1979, le rapport Baudouin sur « les discriminations et les disparités dans le travail féminin », commandité par la secrétaire d'État chargée de l'emploi féminin, Nicole Pasquier, vise à poser les fondations d'une véritable politique d'égalité professionnelle. Il reprend de façon officielle la proposition de communiquer au comité d'entreprise « un état des salaires répartis par sexe » (sans préciser le niveau d'agrégation de ces données), cette obligation concernant toutes les entreprises de plus de 50 salariés, seuil d'obligation pour le comité d'entreprise. Cette extension du périmètre des entreprises concernées fait écho aux revendications portées par la CGT et la CFDT, qui insistent notamment sur la qualité des informations disponibles.

Le projet de loi présenté par Nicole Pasquier en 1981 formalise cette proposition sous la forme d'un article à insérer dans le Code du travail, tout en l'élargissant à d'autres domaines que les seules inégalités salariales : emploi, formation, promotion professionnelle et conditions de travail. Cet élargissement paraît cohérent avec l'approche sociologique déployée par le Comité du travail féminin et son analyse systémique des inégalités (Revillard, 2016).

Mais le changement de majorité en mai 1981 avec l'élection de François Mitterrand a raison de ce projet de loi. Cette période d'une dizaine d'années trace néanmoins les grandes lignes du futur RSC, jamais questionnées depuis : une obligation d'objectivation de la situation comparée des femmes et des hommes, concernant plusieurs dimensions, à destination du comité d'entreprise et pour les entreprises de plus de 50 salariés. Elle porte aussi en germe les points de discussion ou de tension à venir : la revendication par les syndicats d'informations précises à laquelle répond l'hostilité patronale envers une trop grande spécification du rapport, et la définition du seuil des entreprises concernées.

En creux, cette histoire permet également de souligner qu'à aucun moment n'est discuté le mécanisme performatif attaché à cet instrument : ces défenseuses et défenseurs tiennent pour acquis que l'objectivation des inégalités, assortie d'une obligation de transparence, est nécessaire à la cause des femmes ; mais elles et ils ne précisent en aucune façon par quels mécanismes cette objectivation pourra servir *in fine* d'appui à une remise en cause des mécanismes produisant ces inégalités sexuées.

La loi Roudy de 1983 et le RSC : une institutionnalisation ambiguë

Le projet de loi Pasquier sert toutefois de fondement à l'élaboration de la grande loi sur l'égalité professionnelle portée dès 1982 par Yvette Roudy, ministre des Droits de la femme. Retranscrivant plusieurs directives européennes sur l'égalité femmes-hommes

votées depuis 1975, celle-ci porte l'ambition de passer d'une garantie d'égalité des droits formelle et d'égalité de traitement, à une politique d'égalité des chances, qui met en place des actions positives visant à produire une égalité réelle (Lanquetin, 1983 ; Laufer, 2003). Ce nouveau paradigme ouvre la voie à l'adoption de mesures volontaristes provisoires dont l'objectif est d'interrompre la reproduction systémique des inégalités, liée notamment à une distribution différentielle des ressources entre les sexes.

Dans l'élaboration du projet de loi, le RSC fait l'objet de discussions limitées, les débats se focalisant sur l'évolution de la charge de la preuve devant les juridictions et la possibilité offerte aux entreprises de mettre en place des « plans d'égalité », pouvant comporter des mesures d'actions positives transitoires, éventuellement financées par les pouvoirs publics. Comparativement à ces points extrêmement controversés, l'obligation de mesurer provoque des querelles certes moins âpres mais tout de même bien réelles. Le gouvernement introduit l'instrument par l'article 8 de la loi qui prévoit la création de l'article L 432-10 du Code du travail instaurant, pour les entreprises de plus de 50 salariés, la production d'un rapport annuel écrit :

« [Il] perme[t] d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles employées dans l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes dans les domaines de l'embauche, de la formation, de la promotion professionnelle, des classifications et qualifications, des conditions de travail et des rémunérations effectives⁴ [...]. [Il] fixe également des objectifs chiffrés à atteindre pour l'année à venir en vue d'assurer une plus grande égalité professionnelle entre les travailleurs des deux sexes, ainsi que les moyens de les réaliser. »

4. Les domaines de la santé et de la sécurité au travail apparaissent dans une version de l'avant-projet non datée avant de disparaître, alors que les questions de classification et qualification – centrales dans les thématiques du CTF – sont rajoutées dans un deuxième temps.

Ce rapport doit être présenté au comité d'entreprise, ou à défaut aux délégués du personnel, qui donne son avis sur l'analyse et les objectifs, peut proposer des modifications et demander des comptes au chef d'entreprise – quand des actions annoncées ou demandées n'ont pas été exécutées. Cette rédaction confirme donc l'appréhension pluridimensionnelle des inégalités sexuées (six domaines définis) et insère le rapport prévu dans un dispositif temporel à deux niveaux : celui du *dialogue social* (le rapport est transmis au comité d'entreprise qui peut émettre un avis dessus auquel le chef d'entreprise est sommé de répondre); celui de la *politique d'entreprise* (annuel, le rapport indique des objectifs chiffrés mais il fournit aussi l'occasion d'expliquer l'inexécution d'objectifs décidés par le passé).

L'opposition visible du patronat vide moins le principe de remontée des chiffres que l'utilité d'un rapport en propre. L'argument principal porte sur la lourdeur administrative de production des informations et le doublon avec les lois Auroux de 1982 qui ont déjà renforcé l'obligation de remonter des comparaisons sexuées de salaire. La Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) demande également un caractère facultatif à la production des objectifs chiffrés, aux seuls cas où « le besoin s'en [ferait] sentir », réfutant ainsi l'idée d'une universalité de la problématique des inégalités professionnelles dans les entreprises françaises. Cette critique sur la « charge administrative » du rapport – et la question attenante de son seuil d'application – va être une constante dans l'histoire de l'instrument.

Se pose aussi la question de l'autonomie de cet instrument : doit-il être un objet en propre et singulier ou peut-il se réduire à un *extrait* choisi d'informations au sein du bilan social ? En tant que simple « état statistique », selon l'expression défendue par la droite parlementaire, il ne serait qu'une collection de chiffres existant par ailleurs, réunis à l'intérieur d'un même document pour des raisons de praticité. Mais la défense d'un rapport autonome

– dont les indicateurs sont en partie inédits –, lui donne le statut d'instrument *actif* du dispositif d'égalité professionnelle, dont la rédaction même permet une appréhension systémique des inégalités. Plus encore, il lui revient la mission de faire le lien entre passé, présent et futur. C'est ce qu'exprime la ministre Yvette Roudy quand elle s'oppose au Sénat à Pierre Louvot⁵, le 11 mai 1983, insistant à plusieurs reprises sur l'importance de cet outil :

« Ce rapport, tel que le gouvernement le propose, constitue une des pièces maîtresses de la loi. Il faut donc qu'il soit précis, car c'est à partir de ce document que l'on va établir les plans d'égalité, que l'on va pouvoir discuter, que l'on va pouvoir transformer les choses à l'intérieur de l'entreprise. Nous avons été précis ; nous prévoyons un "rapport écrit sur la situation comparée comportant une analyse chiffrée" ; nous parlons d'un objectif à définir et d'évaluation du coût des actions à mener. Si nous revenons à quelque chose de vague, la loi perdra terriblement de son efficacité et de son intérêt ; ce ne sera plus du tout la même chose. »

Dans les propos de la ministre, le RSC n'est pas un objet mineur ou technique, mais bien un élément clé sur lequel tout repose, « une des pièces maîtresses de la loi ». Cette prise de position semble néanmoins peu performative : si l'importance du RSC est affirmée, le texte et les débats restent pourtant extrêmement flous sur son contenu effectif et sur ses relations avec l'adoption effective de mesures concrètes en faveur de l'égalité. Au-delà des grands domaines d'objectivation, rien n'est dit sur les indicateurs précis qui devront y apparaître ni sur la manière dont ces chiffres doivent être analysés, discutés et servir effectivement d'appuis à la transformation des pratiques, au-delà de l'espoir qu'ils jouent un rôle de révélateurs préalables à l'adoption de plans d'égalité.

5. Pierre Louvot était sénateur (1977-1996), vétérinaire de profession, membre du groupe Républicains Indépendants (centre-droit) et était le rapporteur à la Commission des affaires sociales sur ce projet de loi.

Enfin, la question de la mise en œuvre de cette obligation est à peine évoquée : la seule obligation est de transmettre le rapport à l'inspecteur du travail ; ni contrôle, ni sanction en cas de manquement ne sont prévus.

Avec le RSC, la loi Roudy du 13 juillet 1983 institutionnalise donc une obligation de mesurer appuyée sur la croyance dans le caractère potentiellement transformateur du chiffre. Preuve des inégalités systémiques entre femmes et hommes, il est également attendu qu'il participe au gouvernement des politiques d'égalité en entreprise (Desrosières, 2014), sans néanmoins que ce processus de gouvernement ne soit explicité. Tout le dispositif repose sur une triple confiance : dans la force du chiffre, dans les chefs d'entreprise (pour produire ce rapport) et dans les partenaires du dialogue social (pour l'approprier et le « traduire » en mesures concrètes). Le RSC est un instrument d'action publique ambigu qui ne permet pas à l'État d'agir directement sur les comportements et pratiques des gouvernés (Lascoumes et Le Galès, 2005), mais ambitionne plutôt d'inciter les entreprises à adopter leurs propres politiques internes à partir de cet outillage imposé.

Cette confiance dans la force du chiffre et dans les acteurs du dialogue social va être rapidement mise à l'épreuve du réel et débouche sur une longue séquence de travail critique et institutionnel autour de l'effectivité de cet objet.

DE LA RÉNOVATION À LA SUPPRESSION PARADOXALE DU RSC

À partir de 1983, les mobilisations institutionnelles autour du RSC visent à renforcer ses spécifications (finalités et moyens), afin de faciliter son appropriation par les organisations : élaboration réglementaire d'indicateurs, guides d'utilisation, aides à l'élaboration, logiciels automatisés. Malgré ces évolutions, le RSC est resté ancré sur une conception locale, liée à chaque entreprise, les

tentatives de formalisation et d'intégration « par le haut » s'étant heurtées aux résistances patronales. La relance de la politique d'égalité professionnelle en 2001 constitue une opportunité pour remodeler et standardiser l'instrument en précisant sa forme et son articulation avec les autres pièces du dispositif. Elle annonce une séquence d'approfondissement du RSC visant à servir d'appui dans la mise en œuvre des nouvelles obligations de négociation et d'action en matière d'égalité professionnelle. Cette relance va néanmoins se heurter aux demandes patronales de simplification du RSC qui vont finir par avoir raison de son autonomie.

Le moment Génisson : une reprise en main étatique ?

À l'occasion du changement de majorité, le Premier ministre Lionel Jospin commande en 1998 à la députée socialiste Catherine Génisson un rapport – *Femmes-Hommes : quelle égalité professionnelle ?* – dont l'objectif est de faire le bilan de la situation et de proposer des pistes de réformes pour l'avenir. Tout en déclinant l'idée d'un nouveau dispositif général, le rapport avance les pistes d'un certain nombre de réformes de droit commun visant notamment à « rénover les outils de la loi Roudy » et « initier une prise de conscience dans les entreprises » (p. 12). En effet, la loi de 1983 n'a pas produit les effets escomptés, notamment en ce qui concerne les plans d'égalité et le rapport allègue que moins de la moitié des entreprises respecteraient l'obligation de produire leur RSC. La problématisation des déficiences de l'outil porte sur deux axes : la qualité du rapport, mais aussi la simple mise en conformité légale des entreprises par rapport à cette obligation. Selon le diagnostic posé, on serait donc passé d'une application formelle ou « symbolique » (Mazur, 1996) à une désuétude partielle de l'outil, et ce malgré la production timide d'équipements visant à faciliter son appropriation.

Sur les trente propositions du rapport, deux concernent directement le RSC. Une première proposition appelle à la mobilisation des acteurs chargés de « surveiller sa production » (inspec-

teurs et inspectrices du travail et syndicalistes) et vise à améliorer son contenu : en proposant par décret des indicateurs obligatoires auxquels s'ajouteraient des informations spécifiques à l'entreprise demandées par les syndicats ; en « envisage[ant] des indicateurs dynamiques » permettant d'appréhender les évolutions de carrière différenciées ; en réinscrivant le RSC dans une perspective projective, *via* l'assortiment d'objectifs de progression ; en posant enfin la question d'une extension de l'obligation aux petites entreprises de 10 à 49 salariés. Une deuxième proposition concerne l'articulation entre le RSC et le bilan social, dans le sillage de la loi du 20 décembre 1993 relative au travail, à l'emploi et à la formation professionnelle, qui simplifie déjà pour les entreprises les obligations d'information auprès du comité d'entreprise en les regroupant au sein d'un « rapport unique » devant faire figurer entre autres une rubrique sur la « situation comparée des hommes et des femmes ». L'objectif est de rendre le RSC « utilisable et utilisé » et d'améliorer son efficacité.

Ces propositions reconnaissent deux types de critiques déjà formulées depuis les années 1980 : la nécessité de produire une certaine standardisation des données produites ; la remise en cause partielle du caractère autonome du RSC par rapport au bilan social. Ainsi, le RSC qui se dessine ici est à la fois plus défini et moins distinct, la reprise en main de l'outil par l'État s'accompagnant d'une contrepartie en termes d'allègement dans la production d'informations par l'entreprise.

Dans une stratégie d'approfondissement de la loi de 1983, la discussion législative qui s'ensuit, autour du projet porté par Catherine Génisson, se concentre sur le passage d'une incitation à une obligation de négocier annuellement sur l'égalité professionnelle. Dans le texte présenté à l'Assemblée nationale, le RSC joue un rôle central, les trois premiers articles le concernant : il est prévu que des « indicateurs pertinents [soient] définis par décret » et qu'il soit porté à la connaissance des salariés. Deux autres articles

prévoient une négociation triennale au niveau des branches, qui devra s'appuyer sur un RSC aux « indicateurs pertinents » propres à chaque secteur d'activité.

Si la gauche parlementaire, alors majoritaire, relie cet effort à un souci de simplification et de limitation du nombre d'indicateurs du RSC pour faciliter le travail des entreprises, la droite, alors dans l'opposition (mais majoritaire au Sénat), y oppose la négociation des indicateurs au niveau de la branche, entre partenaires sociaux, la liste fixée par décret ne conservant qu'un rôle supplétif⁶. C'est donc une autre architecture qui se dessine provisoirement où la négociation au niveau de la branche devient le pivot de cette standardisation. Dans cette configuration, la régulation de l'égalité professionnelle se joue à l'articulation du niveau de l'entreprise et de la branche et n'est confiée qu'aux partenaires sociaux. L'État joue certes un rôle mais secondaire et limité, n'agissant que de façon optionnelle quand cette régulation fait défaut.

Les rapports de force politiques condamnent cette solution. La loi votée le 9 mai 2001 entérine finalement le choix d'une standardisation par l'État, ainsi que l'extension de la logique du RSC au niveau de la branche. Fondamentalement néanmoins, la responsabilité de la régulation de ces questions est laissée à la discrétion des entreprises : l'obligation de négocier n'est qu'une obligation de moyens et non de résultats, pas plus que la standardisation théorique d'indicateurs n'oblige en soi les entreprises à se les approprier, et ce d'autant plus que leur rédaction s'avère extrêmement floue. Loin de proposer des formules définissant de manière précise les calculs à effectuer par les entreprises, ils laissent une marge d'interprétation très importante.

En outre, le postulat de la confiance dans la volonté d'agir des partenaires sociaux reste central : la possibilité de renforcer le rôle de contrôle de l'inspection du travail est restée lettre morte et

6. Une règle supplétive est une disposition qui s'applique quand rien d'autre n'a été convenu.

l'instrumentation de cette politique reste fondamentalement non coercitive. La loi Génisson incarne ici la force de la position patronale et son hostilité à une trop grande ingérence étatique, confortée par l'implication mesurée des syndicats sur une question considérée *a minima* comme secondaire (Guillaume et Pochic, 2013).

Dès lors, à travers le RSC, l'État s'arroge bien un droit de cadrage en fixant les indicateurs qui le composent, mais sans s'engager réellement dans une politique de contrainte et institutionnalisant plus une sorte de maquette indicative que des règles de conduite obligatoires. Cette approche timorée explique aussi pourquoi l'intégration ascendante – évoquée un moment à travers une « centrale de rapports », centralisée par les pouvoirs publics ou une autorité indépendante, sur le modèle du Québec ou de la Suède – n'est pas d'actualité : la mise en série des RSC produits en entreprise et l'agrégation de leurs données nécessiteraient un investissement de forme (Thévenot, 1986) et une implication des acteurs autrement plus importants.

De 2001 à 2015, le RSC suscite un travail continu de renforcement interne (sur son contenu hypothétique) et externe (*via* l'adjonction d'équipements censés augmenter son effectivité), afin d'accompagner les entreprises dans le respect de leurs nouvelles obligations en matière d'égalité. Mais ce renforcement de la contrainte produit aussi des stratégies de contournement et d'affaiblissement de l'outil, dans un contexte politique réceptif aux critiques patronales en termes de lourdeur administrative, particulièrement après la récession de 2008.

Réformer le RSC pour rendre le droit effectif

Mieux mesurer pour réduire les inégalités salariales

Jugée parfois sévèrement comme une réforme *a minima* se contentant d'« amplifier » la loi de 1983 (Junter, 2004), la loi Génisson de 2001 a pourtant participé à l'émergence d'une nouvelle phase en matière d'égalité professionnelle, certes timide

mais repérable à travers la multiplication des accords d'entreprise et la signature d'un accord national interprofessionnel (ANI) égalité-mixité en 2004. Peu après, en 2006, dans la continuité d'une directive européenne sur l'égalité salariale, le Parlement adopte une nouvelle loi sur l'égalité salariale, qui oblige les entreprises à supprimer toutes inégalités salariales entre femmes et hommes dans un délai de cinq ans (avant le 31 décembre 2010). Dans ce nouveau dispositif original par sa temporalité et son obligation de résultats, le RSC est mobilisé à double titre : il est étoffé avec des indicateurs concernant l'« articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale » ; il devient l'outil d'identification des inégalités à résorber.

Pour autant, le diagnostic posé lors de la conférence sociale tripartite de 2007 sur l'égalité professionnelle et salariale fait état d'une faible mise en conformité des entreprises en matière de production du RSC. Cela justifie l'installation d'un nouveau groupe de travail visant à « adapter et aménager ce document » à l'initiative du ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, Xavier Bertrand (Union pour un mouvement populaire [UMP]⁷). Présidé par Anne de Ravaran, directrice juridique ressources humaines à Thalès, ce groupe fait une place importante aux directeurs et directrices de ressources humaines « qui ont l'habitude de manier cet outil ». À l'expertise administrative ou universitaire est désormais privilégiée « l'expérience du terrain », tout du moins celle des directions de grandes entreprises. Le rapport qui en découle se targue de faire preuve de pragmatisme afin de répondre à trois objectifs : « constater » (*via* des indicateurs pertinents), « comprendre » (*via* leur analyse) et « agir » (*via* l'élaboration de pistes d'action). Il propose aussi de réorganiser le RSC autour de trois axes principaux (la rémunération, les carrières, la situation des femmes dans l'entreprise) et « d'harmoniser les

7. Parti de droite, devenu les Républicains en 2015.

outils de support d'information » en produisant des indicateurs communs au bilan social, ou présents dans la déclaration automatisée des données sociales unifiée (DADS-U) pour les entreprises de moins de 300 salariés.

Élaboré de façon relativement consensuelle, et après avis du CSEP, ce rapport engendre une évolution marginale du décret fixant les indicateurs ; sont précisées les notions de catégorie professionnelle et de rémunération, rappelant que cela couvre les primes et avantages extra-financiers. Il s'accompagne de la mise en ligne sur le site du ministère du Travail d'un guide à destination des entreprises et de deux modèles Excel de RSC synthétiques, différenciés selon la taille des entreprises (plus ou moins de 300 salariés).

Le RSC comme intermédiaire du droit

A posteriori, ce groupe de travail semble traduire une nouvelle problématisation du RSC. Il valide tout d'abord ce qu'on pourrait qualifier de lecture entrepreneuriale du RSC, à l'instar de l'évolution plus générale du droit du travail (Willemez, 2017), reconnaissant le bien-fondé des critiques en termes de charge administrative et de redondance des informations. En outre, il (ré)affirme que l'effectivité du RSC passe par la production de méta-outils dont peuvent s'équiper les entreprises pour répondre aux objectifs fixés par la loi. La reconnaissance des critiques entrepreneuriales ne s'accompagne ici pas d'un affaiblissement du RSC, du moins dans un premier temps. Bien au contraire, le RSC apparaît comme un outil clé pour les entreprises désireuses de remplir leurs nouvelles obligations.

Cette tendance à l'équipement des entreprises se développe par la suite. Ainsi, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) produit un outil automatisé, également sous forme de fichier Excel, qui sera repéré par le ministère des Droits des femmes en 2012 et mis en ligne sur un site internet

dédié à l'égalité professionnelle (voir la contribution de Florence Chappert dans cet ouvrage). Parallèlement, des cabinets de conseils investissent un marché en plein développement visant à aider les entreprises, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), à produire et analyser des RSC dans une perspective de négociation des accords (Blanchard, 2016). Les grandes confédérations syndicales (ré)investissent aussi l'outil, en proposant des guides et des formations à l'usage de leurs élus. Pour sa part, la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) lance en 2009 une expérimentation visant à produire de façon automatisée des diagnostics simplifiés automatiques pour les petites entreprises de 10 à 49 salariés, sur la base de la DADS-U.

Ces multiples investissements de forme autour du RSC s'expliquent largement par le renforcement d'une dimension contraignante de la politique d'égalité professionnelle, ainsi que par la montée en puissance du droit antidiscriminatoire et du contentieux. À l'occasion de la réforme des retraites de 2010, la loi supprime la date butoir pour la résorption des écarts salariaux mais prévoit des pénalités financières pour les entreprises non-couvertes par un accord ou un plan d'action à partir du 1^{er} janvier 2012, pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale. Parallèlement, elle fait évoluer la forme du RSC en y distinguant explicitement une partie analytique et une « synthèse de plan d'action » devant indiquer des indicateurs et objectifs de progression, qui doit être déposée auprès des autorités administratives – les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte). De son côté, intégrant des demandes syndicales, la loi sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes du 4 août 2014 introduit le principe de nouveaux indicateurs au sein du RSC portant sur les « déroulements de carrières » et sur les questions de « santé et sécurité au travail ». Entre-temps, en 2013, les premières sanctions tombent contre les entreprises n'ayant pas ouvert de négociations en la matière et

le taux de couverture des entreprises par des accords ou des plans croît fortement depuis 2012.

L'analyse d'une base de 200 accords d'égalité professionnelle répartis sur onze secteurs montre la place centrale acquise formellement par le RSC dans le dispositif d'égalité professionnelle, même si les indicateurs y sont souvent utilisés de façon superficielle (Pochic *et al.*, 2019). Le RSC est aussi mobilisé par les avocats et les juges comme instrument de preuve indirecte dans le contentieux croissant en matière de discrimination sexuée relative à la rémunération et la carrière (Silvera, 2014). Il devient une référence pour les partisans de moyens de mesure des inégalités ethno-raciales au sein des entreprises (Héran, 2010).

La logique de l'activation du RSC s'éloigne néanmoins du script formulé au début des années 1980. Les promotrices de la loi Roudy attendaient qu'il soit un instrument de révélation des inégalités avec le pari que des mesures correctrices adaptées de cette prise de conscience en découleraient. L'échec de cette logique de confiance a amené à une inversion de perspective : les injonctions administratives plus coercitives et la pression judiciaire croissante liée à la mobilisation d'avocats engagés se saisissant du droit européen de la non-discrimination (Chappe, 2013) ont fait du RSC un outil nécessaire pour les partenaires sociaux, notamment dans le cadre du dispositif contraignant de négociation de l'égalité professionnelle. Cette nécessité explique l'investissement d'acteurs pluriels (étatiques, privés, syndicaux, patronaux) visant à s'approprier le RSC à travers la production d'équipements et de méta-instruments spécifiques. Paradoxalement, l'autonomie du RSC va être remise en cause au moment même où la montée en puissance du caractère coercitif des politiques d'égalité professionnelle renforce son utilité.

Du contournement à la remise en cause du RSC

Contournement du RSC et reprise en main de l'égalité professionnelle

Au tournant des années 2010, les critiques émises à l'encontre du RSC reçoivent un écho institutionnel important, en contexte de crise économique. L'idée d'une nécessaire simplification du RSC, éventuellement sous la forme d'un rapprochement avec d'autres obligations d'information, est dès lors très largement diffusée, et même relayée par certains syndicats. Elle entre pourtant en contradiction avec le mouvement d'approfondissement du RSC, qui passe par l'ajout de nouveaux indicateurs destinés à mieux rendre compte des inégalités systémiques au sein de l'entreprise, notamment en termes de déroulement de carrière.

Face à cette contrainte, certaines grandes entreprises, aidées de cabinets de conseil, développent de nouveaux outils sophistiqués de mesure ou de signalement des inégalités, qui s'éloignent de la logique portée par le RSC. Mis en place à l'initiative de l'équipe dirigeante, ces outils ne participent pas du « modèle d'égalité négociée » institué depuis 1983 (Laufer, 2014), dans la mesure où ils n'ont pas vocation à fournir des informations supplémentaires au comité d'entreprise, mais visent à calculer, « toutes choses égales par ailleurs », le poids de la variable du sexe dans les équations de salaire et servent souvent à justifier, plus qu'à résorber, les écarts moyens constatés. Ces techniques économétriques, dites de régression multilinéaire, s'affranchissent ainsi de la logique multimodale portée par le RSC (celui-ci invitant à analyser de façon systémique les inégalités de genre, en tant que produits de processus imbriqués et temporels nécessitant, selon certaines lectures féministes, un raisonnement « toutes choses inégales par ailleurs » [Silvera, 2014]). De plus, les données mobilisées restent entre les mains de la direction et, dans les rares cas où les syndicats parviennent à obtenir un regard sur l'algorithme statistique, ils

ne disposent généralement pas des compétences nécessaires pour l'analyser et doivent s'adjoindre le soutien d'experts extérieurs (Pochic et Chappe, 2019).

L'émergence de ces outils *ad hoc* contournant le RSC peut dès lors s'interpréter à un niveau organisationnel comme une reprise en main des contraintes portées par le droit et les acteurs administratifs. Ils constituent une mise en conformité aux injonctions légales et permettent d'éviter en partie l'espace de discussion institué du comité d'entreprise, tout en visant à prévenir des sanctions administratives ou judiciaires. Régulièrement justifiés au nom de leur efficacité organisationnelle, ils apparaissent *in fine* comme des outils de gestion et non de négociation (voir la contribution de Vincent-Arnaud Chappe et Sophie Pochic dans cet ouvrage). La mise en place de « l'index d'égalité professionnelle » à partir de 2018 par le gouvernement Macron s'inscrit dans cette logique de marginalisation de la place des syndicalistes dans le dispositif d'égalité professionnelle (Chappe, 2019).

Du RSC à l'« état » statistique : une fin inattendue

Ces stratégies de contournement ont toutefois leur limite, car elles ne peuvent se substituer aux obligations de négocier. Les critiques entrepreneuriales sur le RSC trouvent néanmoins une issue étonnante en 2015, avec la proposition de loi sur le dialogue social du ministre socialiste du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social, François Rebsamen, loi visant à réunir les obligations de négociation autour de trois grands « blocs », l'égalité professionnelle étant fondue dans celui de la qualité de vie au travail (QVT). Dans la rédaction de l'avant-projet, cette fusion entraîne de fait la disparition du RSC. Hasard du calendrier et indice des contradictions de l'action publique sur cet objet, le texte est soumis au CSEP pour avis au moment même où est discutée l'introduction de nouveaux indicateurs. S'ensuit une mobilisation commune *via* une pétition en ligne menée par un collectif d'associations

féministes et de syndicats, relayée au sein de l'administration par des « fémocrates » (voir la contribution de Sophie Binet dans cet ouvrage). Le RSC, outil discret discuté au sein d'arènes confinées, prend soudainement une visibilité publique inédite dans son histoire. Pour autant, cette action collective n'a qu'un succès mitigé : la loi relative au dialogue social et à l'emploi votée en 2015 supprime bien le RSC, tout en prévoyant de conserver ses indicateurs, maintenus dans le Code du travail, au sein de la base de données économiques et sociales (BDES) créée en 2013.

L'oreille attentive portée par le gouvernement aux demandes patronales en termes de simplification des obligations de négociation a donc fini par avoir raison du RSC en tant qu'objet autonome, à rebours de loi Roudy de 1983. Le principe d'objectivation statistique des inégalités sexuées ne disparaît pas, mais l'outil RSC comme document actif n'existe plus. La cohérence potentielle et l'unité de ce rapport se voient remplacés par un ensemble d'indicateurs réunis au sein d'une même rubrique mais à propos desquels la loi ne prévoit plus la production d'un diagnostic et d'une projection sous forme d'objectifs de progression. Certes, le RSC dans sa forme originelle n'avait que très partiellement rempli ses promesses, mais il pouvait constituer un instrument d'action publique en devenir, avec une unité et une solidité le rendant manipulable ; les dernières années avaient d'ailleurs montré que, placés devant la nécessité d'agir, les entreprises et les partenaires sociaux commençaient effectivement à s'en saisir.

La disparition du RSC constitue ainsi un changement de fond : la rubrique « égalité professionnelle » au sein du BDES ne constitue plus tant un instrument performatif inscrit au sein d'un dispositif contraignant – ce qui était le script du RSC à défaut d'être la réalité – qu'un ensemble de données passives en attente d'être activées par la mobilisation des partenaires sociaux. Plus de trente ans après la loi Roudy, la vision d'un RSC en tant qu'« état » statistique, plutôt que de rapport à part entière, l'a donc emporté.

CONCLUSION

Au cours de la séquence historique analysée, le RSC a acquis un certain nombre de caractéristiques au cours des épreuves qui l'ont façonné : autonomie, augmentation et standardisation de sa masse d'informations, arrimage à un dispositif de plus en plus contraignant, équipements à l'interprétation et l'action. Ces épreuves ont fonctionné comme autant de cliquets venant étoffer et densifier l'infrastructure de façon incrémentielle et ont marqué à chaque fois une victoire des positions syndicales contre les positions patronales relayées par les représentants politiques de la droite.

Le reversement des données du RSC dans la BDES en 2015 constitue une rupture par rapport à cette tendance. Venant faire écho aux demandes patronales récurrentes de simplification, il marque un processus de désautonomisation du RSC, réduit au rang de rubrique dans une infrastructure informationnelle plus large, alors que paradoxalement s'affiche une action publique plus interventionniste en matière d'égalité professionnelle. Il faut prendre ce paradoxe au sérieux, comme révélateur de la zone de turbulence de l'égalité professionnelle, traversée par des logiques contradictoires dont l'évolution du dispositif témoigne : d'un côté, une montée en puissance de l'approche coercitive avec la menace de sanctions par l'inspection du travail et par les tribunaux ; de l'autre, un affaiblissement du modèle de l'égalité négociée avec les syndicats, comme le montre également le regroupement des négociations entre égalité professionnelle et qualité de vie au travail (Santoro, 2016).

Cette histoire montre aussi le caractère fluctuant et discuté des instruments, le RSC ayant oscillé entre outil de négociation à disposition des partenaires sociaux, outil de gestion à disposition des directions d'entreprise (Chiapello et Gilbert, 2013), et instrument d'action publique à disposition de l'État et des pouvoirs publics dans l'optique de gouverner les entités concernées. Ces

trois modalités ne s'excluent pas mutuellement : elles forment trois pôles d'un espace de définition – et de tension – au sein duquel le RSC a évolué, en fonction du travail normatif de différents acteurs et de sa réception institutionnelle selon les contextes politiques. Les critiques patronales qui se sont accumulées depuis les prémices du RSC ont fini par porter leur fruit trois décennies plus tard en rentrant en résonance avec un discours dominant centré sur la nécessité de simplifier les obligations des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- BAUDOT Pierre-Yves, 2014, « Le temps des instruments. Pour une socio-histoire des instruments d'action publique », in HALPERN Charlotte, LASCOUMES Pierre et LE GALÈS Patrick (dir.), *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistances, effets*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 193-236.
- BLANCHARD Soline, 2016, « Quelle expertise pour le conseil en égalité professionnelle ? », @grh, vol. 19, n° 2, p. 13-35.
- CHAPLAIN Emmanuel, 1997, « Les positions syndicales dans l'élaboration de la loi relative au bilan social dans l'entreprise (entre méfiance et vigilance envers l'innovation sociale) », *Vingtième anniversaire du bilan social*, Toulouse, LIRHE, p. 41-52.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2013, « Dénoncer en justice les discriminations syndicales : contribution à une sociologie des appuis conventionnels de l'action judiciaire », *Sociologie du travail*, vol. 55, n° 3, p. 302-321.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2019, « Mobilisations syndicales et statactivisme institutionnel », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 13, n° 4, p. 1097-1122.
- CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CRISTOFALO Paola, 2014, « Négocier l'égalité professionnelle : de quelques obstacles à la prise en charge syndicale de la thématique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, p. 133-146.

- DESROSIÈRES Alain, 2014, *Prouver et gouverner : une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DODIER Nicolas et BARBOT Janine, 2016, « La force des dispositifs », *Annales. Histoire, sciences sociales*, vol. 71, n° 2, p. 421-448.
- GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, 2013, « Syndicalisme et représentation des femmes au travail », in MARUANI Margaret (dir.), *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 379-387.
- HALPERN Charlotte, LASCOUMES Pierre et LE GALÈS Patrick, 2014, *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets*, Paris, Presses de Sciences Po.
- HÉRAN François, 2010, *Inégalités et discriminations. Pour un usage critique et responsable de l'outil statistique : rapport du comité pour la mesure de la diversité et l'évaluation des discriminations (COMEDD)*, Paris, La Documentation française.
- JUNTER Annie, 2004, « L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : une exigence politique au cœur du droit du travail », *Travail, genre et sociétés*, vol. 12, n° 2, p. 191-202.
- LANQUETIN Marie-Thérèse, 1983, « De l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. À propos d'un projet de loi », *Droit social*, vol. 4.
- LASCOUMES Pierre et LE GALÈS Patrick, 2005, « L'action publique saisie par ses instruments », in LASCOUMES Pierre et LE GALÈS Patrick (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 11-44.
- LAUFER Jacqueline, 2003, « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 1, p. 143-173.
- MAZUR Amy G., 1996, *Gender bias and the state: symbolic reform at work in fifth republic France*, Pittsburg, University of Pittsburgh Press.
- MIAS Arnaud, 2014, « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, p. 41-53.
- POCHIC Sophie (dir.), BROCHARD Delphine, CHAPPE Vincent-Arnaud, CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, MILNER Susan et RABIER Marion, 2019, *L'égalité professionnelle est-elle négociable ? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans d'égalité femmes-hommes en 2014 et 2015*, Paris, Documents d'étude Dares, n° 231-232.

- POCHIC Sophie et CHAPPE Vincent-Arnaud, 2019, « Battles through and about statistics in French pay equity bargaining: The politics of quantification at workplace level », *Gender, Work and Organization*, vol. 26, n° 5, p. 650-667.
- REVILLARD Anne, 2009, « L'expertise critique, force d'une institution faible ? », *Revue française de science politique*, vol. 59, n° 2, p. 279-300.
- REVILLARD Anne, 2016, *La cause des femmes dans l'État. Une comparaison France-Québec*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- SANTORO Guillaume, 2016, « Réflexions sur l'efficacité du droit de la négociation collective sur l'égalité hommes-femmes », *Droit social*, vol. 1, p. 49-57.
- SILVERA Rachel, 2014, *Un quart en moins. Des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaire*, Paris, La Découverte.
- SIMON Patrick et STAVO-DEBAUGE Joan, 2004, « Les politiques anti-discrimination et les statistiques : paramètres d'une incohérence », *Sociétés contemporaines*, vol. 53, n° 1, p. 57-84.
- THÉVENOT Laurent, 1986, « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, vol. 29, p. 21-71.
- WILLEMEZ Laurent, 2017, *Le travail dans son droit*, Paris, LGDJ.

Sophie BINET

#SOS Égalité professionnelle

Les mobilisations collectives de 2015 dénonçant le projet de loi Rebsamen et leurs suites

En tant que dirigeante confédérale à la Confédération générale du travail (CGT), chargée de l'égalité femmes-hommes depuis 2014, je souhaite tout d'abord souligner que la question de l'égalité femmes-hommes dans l'entreprise est une question éminemment conflictuelle. Je pense que ça n'étonnera pas les lectrices et lecteurs de cet ouvrage mais, en dehors d'un cercle d'initiés, ça en étonne encore beaucoup. Certains pensent en effet que la négociation de l'égalité femmes-hommes va de soi, que tout le monde est d'accord et que, finalement, il s'agit d'un sujet consensuel entre ceux qu'on appelle les « partenaires sociaux », et que nous préférons appeler les acteurs sociaux. Or, l'expérience montre que cette question est toujours conflictuelle. Pourquoi ? Parce que, pour ne donner qu'un exemple, quand il existe en moyenne 25 % d'écart global de rémunération entre les femmes et les hommes, forcément, il faut mettre de l'argent sur la table pour rattraper la situation.

Le deuxième élément que je souhaite rappeler en guise d'introduction, c'est bien sûr la persistance des inégalités entre les sexes, un phénomène qui nous interpelle directement sur nos responsabilités syndicales. Enfin, il me semble qu'il est important et utile de connaître l'historique des politiques d'égalité professionnelle, comme celui du rapport de situation comparée (RSC) [voir

la contribution de Vincent-Arnaud Chappe dans cet ouvrage]. Pourquoi ? Parce qu'il apparaît alors clairement que les débats du printemps 2015 autour de la suppression du RSC sont exactement les mêmes que ceux qui ont accompagné sa mise en œuvre au début des années 1980. Et là, comment ne pas être interpellé de voir que, trente ans plus tard, on en est arrivé à un tel recul ?

L'ENJEU DES SANCTIONS POUR DYNAMISER LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

La négociation sur l'égalité femmes-hommes en entreprise vient de loin, avec la mise en place, fragile, du RSC par la loi Roudy de 1983¹ puis l'instauration de l'obligation de négocier par la loi Génisson de 2001². En 2006, la loi Ameline introduit une disposition supplémentaire : toutes les entreprises n'ayant pas résorbé les écarts de rémunération d'ici quatre ans devaient se voir appliquées des sanctions, dont le contenu restait à préciser³. Toutefois, à la date butoir, et alors que des milliers d'entreprises se trouvent en infraction, la loi sur les retraites de 2010 supprime cette disposition par le biais d'un cavalier législatif⁴. Non seulement les décrets d'application de cette loi reportent les sanctions à 2012, mais surtout ils opèrent un changement radical

1. Loi n° 83-635 du 13 juillet 1983 portant modification du Code du travail et du Code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
2. Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
3. Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.
4. Article 99 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, titre VI : Mesures relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes : « Les entreprises d'au moins cinquante salariés sont soumises à une pénalité à la charge de l'employeur lorsqu'elles ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle [...] ou, à défaut d'accord, par les objectifs et les mesures constituant le plan d'action [...]. Le montant de la pénalité est fixé au maximum à 1 % des rémunérations et gains. »

dans les critères d'application des sanctions⁵. Celles-ci ne sont en effet plus liées à la persistance d'écarts de rémunération, et donc à une obligation de résultats, mais à une obligation de moyens, les entreprises susceptibles d'être sanctionnées devenant celles qui n'ont pas ouvert de négociation sur l'égalité femmes-hommes. Pour le dire autrement, les sanctions ne sont plus du tout liées à la suppression effective des écarts de salaire mais au déficit de moyens mis en œuvre en matière d'égalité professionnelle. Ce qui n'est pas du tout pareil.

Ce glissement interroge doublement. Tout d'abord, si on raisonne en matière de discriminations, il paraît légitime d'exiger que les sanctions soient liées à la suppression des écarts constatés. Par ailleurs, contrairement aux dispositions prévues par les lois Aubry en matière de réduction du temps de travail⁶, les sanctions liées à l'obligation de négocier l'égalité professionnelle et salariale ne sont pas liées à l'obligation de *conclure* mais à l'obligation d'*ouvrir* une négociation. Or, dans la moitié des cas, l'absence d'accord avec les organisations syndicales et l'échec de la négociation débouchent sur un plan d'action unilatéral de l'entreprise.

L'édifice de la négociation collective paraît ainsi encore très insuffisant en matière d'égalité femmes-hommes, même si les dispositions législatives et réglementaires récentes marquent certaines avancées. Pour ne donner qu'un exemple, on peut mentionner que plus des deux tiers des entreprises d'Île-de-France

5. Décrets n° 2011-822 du 7 juillet 2011 et n° 2012-1408 du 18 décembre 2012 relatifs à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : « Pour ne pas être soumises à la pénalité financière [...], les entreprises d'au moins 50 salariés doivent être couvertes par un accord collectif relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut, par un plan d'action fixant des objectifs de progression, des actions permettant de les atteindre et des indicateurs chiffrés. »

6. Loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail et loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail.

ne sont aujourd'hui couvertes ni par un accord ni par un plan d'actions, et ce sans pour autant être sanctionnées. Pourquoi ? Principalement du fait d'une difficulté de suivi au niveau des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) et des services de l'Inspection du travail en charge de la mise en œuvre de ces sanctions. D'une part, les procédures (mise en demeure, interpellation, etc.) sont longues. D'autre part, les Direccte concentrent aujourd'hui leur énergie sur le suivi quantitatif des entreprises non couvertes par un accord ou un plan d'actions, au détriment d'une analyse qualitative du contenu et du suivi des accords et plans d'actions, qui requiert pour sa part beaucoup plus de temps.

Pointe de façon sous-jacente la difficulté rencontrée par les organisations syndicales et l'intérêt de la réflexion posée dans cet ouvrage sur la mesure des inégalités : si les sanctions prévues par le législateur sont insuffisantes, elles ont dans le même temps permis de créer une dynamique de la négociation. Et on a observé depuis 2012 beaucoup plus d'ouvertures de négociations sur l'égalité femmes-hommes, ce qui est positif en soi parce que ce sont des négociations dans lesquelles on ne peut que gagner ou, au pire, rester dans l'état actuel, j'y reviendrai.

UNE NÉGOCIATION COLLECTIVE NEUTRALISÉE PAR LE « TOUTES CHOSES ÉGALES PAR AILLEURS »

Pour autant, nous rencontrons une réelle difficulté car, très souvent, ces négociations se font toutes choses égales par ailleurs, c'est-à-dire qu'on va comparer la situation de femmes et d'hommes qui occupent la même position dans l'entreprise. Donc, on va regarder à un instant T les écarts entre une femme secrétaire à temps plein et un homme secrétaire à temps plein, en regardant leur salaire de base. Or, si on compare la situation entre ces deux personnes, sur un travail équivalent, les écarts de rémunéra-

tion vont être extrêmement faibles parce que les écarts se situent justement ailleurs.

Il faut tout d'abord prendre en compte la différence des temps de travail, 30 % des femmes occupant des emplois à temps partiel (contre 7 % des hommes). Il faut aussi regarder l'écart cumulé sur les carrières, que l'on neutralise si on regarde les inégalités à un instant T. À la CGT, nous pensons qu'il faut passer de la photographie des inégalités au film pour voir les inégalités cumulées au cours de la carrière et, selon l'expression de Rachel Silvera, « faire un film en 3D » (Silvera, 2014).

Un autre facteur important est la dévalorisation des métiers à prédominance féminine et le fait qu'un travail de valeur égale n'est pas rémunéré de la même manière. Il faut donc pouvoir comparer des métiers différents entre eux, par exemple un poste de technicien au sens strict et un emploi du secteur tertiaire, comme un poste d'assistante de direction. Les deux vont exiger un niveau Brevet de technicien supérieur (BTS), induire des responsabilités similaires, une charge physique et nerveuse équivalente. Pour autant, ils ne vont pas se voir attribuer le même niveau de rémunération et de classification.

Enfin, il convient de penser la rémunération dans sa globalité, c'est-à-dire de prendre en compte la part variable, les heures supplémentaires, les primes, etc., dans lesquels se nichent énormément d'inégalités entre les femmes et les hommes, notamment au niveau de la catégorie des cadres. Cette approche globale est notamment promue par le Défenseur des droits (Becker, Lemièrre et Silvera, 2013), qui a repris les préconisations des économistes expertes en le domaine (voir aussi la contribution de Séverine Lemièrre et Rachel Silvera dans cet ouvrage).

La principale difficulté est donc que, très souvent, dans la négociation d'entreprise, les directions neutralisent tous ces paramètres et font négocier en dehors de ces paramètres, alors que c'est justement là que se situent les principaux écarts de

rémunération. L'enjeu sous-jacent réside dans la façon dont sont construites les statistiques : nous avons besoin d'avoir un vrai rapport, lisible, compréhensible, étoffé par une analyse dans l'objectif de replacer les inégalités dans leur ensemble systémique.

LA LOI REBSAMEN : UNE SIMPLIFICATION AU DÉTRIMENT DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES

Sur ce, arrive en 2015 la loi Rebsamen de réforme du dialogue social⁷, qui fait suite à une négociation inaboutie car le patronat a bloqué la négociation. Cette loi intervient donc dans un contexte d'absence d'accord entre les acteurs sociaux, ce qui est un phénomène très rare. Le législateur reprend alors la main. Nous espérons qu'il le ferait en imposant une volonté et un horizon, mais cela n'a pas été le cas. En effet, le législateur a repris la main sur la base de la feuille de route du Mouvement des entreprises de France (Medef)⁸, en reprenant ses exigences de « simplification » des négociations collectives et en y ajoutant son impératif de « représentation équilibrée » des femmes et des hommes dans les instances de représentation professionnelle. Or, cette simplification et cette exigence de mixité se sont faites au détriment de l'égalité femmes-hommes au travail. Fin mars, une première version du projet de loi est rédigée et soumise pour avis au Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP)⁹, et celui-ci va alors jouer un rôle extrêmement important dans la mobilisation dénonçant le projet de loi Rebsamen. En effet, les organisations syndicales et les personnalités qualifiées du CSEP ont été sollicitées pour rendre

7. Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

8. Principale organisation patronale française.

9. Créée en 1983, cette instance consultative participe à la définition et à la mise en œuvre de la politique menée en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il compte parmi ses membres des représentants syndicaux et patronaux, et un collège d'experts, mais aucune représentante des associations féministes. Elle est inactive depuis 2019.

leur avis sur ce projet. Et, dans le cadre de cette sollicitation, nous avons pu croiser les analyses des unes et des autres et arriver au constat que, finalement, ce projet de loi supprimait tous les outils dédiés à l'égalité professionnelle dans l'entreprise.

Je dis bien suppression de tous les outils, et pas uniquement du RSC. Ainsi, la négociation femmes-hommes, négociation dédiée depuis 2001, se trouvait fusionnée dans un grand ensemble comprenant notamment la négociation sur la qualité de vie au travail, mais aussi les questions dédiées au handicap. Par ailleurs, les thèmes de négociations obligatoires qui avaient été renforcés par le décret de 2012¹⁰ disparaissaient, tout comme les sanctions qui leur étaient associées. Pour sa part, le RSC était supprimé, et l'employeur se voyait offrir la possibilité de déterminer lui-même les indicateurs pertinents pour mesurer les inégalités femmes-hommes. Cette situation marquait donc un retour en arrière de plus de trente ans, puisque dès sa création, le RSC proposait de réunir non seulement des indicateurs chiffrés, mais aussi un rapport d'analyse permettant de donner du sens à ces chiffres. Qui plus est, le projet de loi faisait disparaître un lien pourtant logique entre le RSC et la négociation collective, cette dernière devant jusque-là se faire sur la base du premier. En outre, l'obligation de rendre publiques les données chiffrées des entreprises disparaissait, au profit du bon vouloir des employeurs de les publier ou non, empêchant dès lors toute possibilité de compilation et de statistique nationales. Enfin, alors que les commissions égalité issues du comité d'entreprise se constituaient jusque-là à

10. « Les objectifs prévus dans les accords collectifs ou les plans d'action doivent porter, pour les entreprises de moins de 300 salariés, sur au moins deux et, pour les entreprises de 300 salariés et plus, sur au moins trois des domaines d'action définis par le Code du travail (embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale). »

partir de 200 salariés¹¹, ce seuil était relevé à 300. Ce qui signifiait que pour toutes les entreprises de 200 à 300, nombreuses en France, la commission égalité disparaissait.

Partant de ces constats, la quasi-totalité des organisations syndicales et des personnalités qualifiées du CSEP ont tiré la sonnette d'alarme, et le rapport que l'on a produit sur le sujet est très clair. Toutefois, si le CSEP existait depuis 1983 – jusqu'à son non-renouvellement en 2019 –, ses rapports ont rarement été rendus publics. Donc, on rédige des rapports que le gouvernement ne publie pas, et celui-ci n'a pas dérogé à la règle. Par ailleurs, la loi Rebsamen a été construite par le législateur dans des délais rapides. Elle faisait reculer toute une série de droits pour les salariés en matière de négociations. Et, pour ma part, j'avoue que j'avais un peu sous-estimé les résistances administratives et patronales et je pensais que la sonnette d'alarme du CSEP suffirait à rétablir les dispositions existantes. Cependant, au bout de trois semaines, on a constaté que rien n'avait bougé et que le gouvernement de François Hollande et Manuel Valls ne nous adressait aucune réponse. Et d'ailleurs, on n'avait pas d'interlocuteur à l'époque, puisque le ministère dédié à l'égalité femmes-hommes avait été supprimé dans le remaniement d'août 2014¹², ce qui a joué pour beaucoup dans la situation rencontrée.

Finalement, en échangeant avec les organisations féministes – et il y a bien là un enjeu fort d'avoir des liens entre organisations féministes, universitaires et organisations syndicales –, on s'est dit qu'il y avait une nécessité urgente à alerter l'opinion publique sur

11. Cette disposition a été créée par la loi Génisson de 2001 : « Dans les entreprises employant au moins deux cents salariés, le comité d'entreprise constitue une commission de l'égalité professionnelle qui est notamment chargée de préparer les délibérations du comité d'entreprise. »

12. Si Najat Vallaud-Belkacem était ministre des Droits des femmes (et de la Ville, de la Jeunesse et des Sports), les personnes qui lui ont succédé (Pascale Boistard et Laurence Rossignol) n'étaient que secrétaires d'État, chargées des Droits des femmes.

le sujet. Sachant que, pour ma part, je me disais : mais comment va-t-on réussir à mobiliser et à sensibiliser l'opinion publique sur un objet aussi obscur que le RSC ?

LE SAVOIR-FAIRE DES (CYBER)FÉMINISTES POUR FAIRE DU RSC UN ENJEU DE SOCIÉTÉ

Contrairement à mes craintes, on a pourtant réussi à faire de cette question un enjeu de société, grâce au savoir-faire en communication digitale d'un certain nombre de féministes activistes, et notamment de Caroline de Haas et de l'association Osez le féminisme !¹³. On en a fait un enjeu de société dans l'opinion publique, mais c'est justement ce que c'est. On a réussi à transformer ces enjeux techniques en enjeux politiques et en question de société. Je pense que le gouvernement socialiste ne s'attendait pas du tout à cela, et qu'il ne pensait pas voir le sujet faire la une de l'actualité sur des enjeux en apparence aussi techniques. En effet, on a lancé une pétition en ligne qui, portée notamment par Yvette Roudy, a été signée très rapidement avec 30 000 ou 40 000 signatures en une semaine¹⁴. Ça paraissait beaucoup à l'époque, mais maintenant, ça nous paraît très peu parce qu'on a fait beaucoup mieux avec la pétition contre la loi Travail en 2016¹⁵ ! D'ailleurs, l'idée d'une pétition sur la loi Travail, moins d'un an après, nous est venue du succès rencontré avec la pétition sur le RSC. Parce que c'était un peu la même chose,

13. Créée en 2009, Osez le féminisme ! est une association de promotion du féminisme et de l'égalité femmes-hommes [<http://osezlefeminisme.fr>], consulté le 12 janvier 2017.

14. La pétition « Ne supprimez pas l'égalité professionnelle », lancée par Yvette Roudy et une centaine de personnalités engagées sur l'égalité le 11 mai 2015, sera signée par 45 737 personnes [www.sosegalitepro.fr], consulté le 26 novembre 2015.

15. La pétition « Loi travail : non merci ! », lancée par Caroline de Haas le 19 février 2016, affichait 1 358 719 soutiens au 15 décembre 2016, [<http://loitravail.lol>], consulté le 12 janvier 2017.

c'est-à-dire une loi en apparence très technique, fourre-tout, etc., où on se dit : comment va-t-on pouvoir sensibiliser, rendre lisible et visible ? Là aussi, on a fait cette traduction, on a transformé le projet de loi en enjeu de société et on a pu avoir une mobilisation encore plus large.

La pétition sur l'égalité professionnelle prend donc très vite, et elle a été un véritable levier pour nous permettre de rétablir une partie des outils supprimés par le projet de loi, grâce à l'action des deux délégations aux droits des femmes de l'Assemblée nationale et du Sénat¹⁶. Une partie, pas tout. D'un côté, on a réussi à réinstaurer le lien entre le RSC et la négociation, les sanctions et les sujets dédiés de négociation, des indicateurs nationaux qui ne peuvent pas être négociés entreprise par entreprise ainsi que la publication obligatoire du RSC. De l'autre, on a perdu un certain nombre de choses au passage. On a ainsi perdu la négociation dédiée, la négociation égalité femmes-hommes se trouvant désormais fusionnée dans un ensemble plus large consacré à la qualité de vie au travail (QVT). Pour sa part, le RSC s'est vu incorporé dans un ensemble plus large, la base de données unique¹⁷. L'analyse qualitative, écrite, du RSC comprenant le bilan des actions menées a également disparu. De plus, on n'a pas réussi à obtenir la restauration des commissions égalité dans les comités d'entreprise de 200 à 300 salariés.

En bref, on peut dire qu'on a sauvé les meubles, mais que la loi Rebsamen de 2015 marque un net recul par rapport à la situation précédente. Ce qui prouve qu'en matière de promotion de l'égalité femmes-hommes, la situation est très fragile et qu'il faut toujours se montrer très vigilantes car rien n'est jamais acquis.

16. Créées en 1999, dans un contexte des mobilisations pour la parité, ces délégations ont une mission de veille et de suivi de l'application des lois, ainsi qu'un rôle consultatif sur les projets et propositions de loi.

17. La base de données économiques et sociales (BDES), appelée communément base de données unique (BDU), rassemble les informations relatives aux grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise.

Après ces mobilisations, sur le terrain, comment ça se passe ? Difficile de répondre précisément parce que les effets de la loi Rebsamen, dont les décrets n'ont été publiés qu'en juin 2016¹⁸, et là encore discutés au sein du CSEP, sont encore difficiles à estimer, et que le paysage a encore été complexifié avec les lois Travail. On ne sait pas bien ce qu'il en est de l'application concrète de ces textes sur le fonctionnement de la négociation. Toutefois, ce que je peux vous dire, c'est que dans ces mobilisations successives, nous nous sommes bien évidemment battues pour qu'il n'y ait pas de recul par rapport à la situation précédente, mais aussi pour gagner des avancées, la situation actuelle n'étant pas satisfaisante.

LES BATAILLES À MENER :

SANCTIONS SUR LES RÉSULTATS ET DROIT À L'EXPERTISE

À la CGT, nous menons ainsi deux batailles aujourd'hui sur l'égalité professionnelle. La première, c'est d'obtenir que les sanctions soient liées *a minima* à l'obligation de conclure, et mieux encore à l'obligation de supprimer les écarts, puisqu'on est sur une question de discrimination. Dans ce même esprit, on se mobilise pour que les moyens des Direccte soient renforcés en matière de suivi. La deuxième bataille, c'est d'obtenir un droit d'avoir une expertise dédiée en matière d'égalité femmes-hommes. Il s'agit d'une revendication très importante. En effet, lors des négociations, la partie salariale et la partie employeur n'ont pas la même capacité d'expertise, d'accès aux données et à l'analyse, etc. Cette situation va à l'encontre de ce qui s'appelle en droit du travail la « loyauté de négociation » et donc l'égalité des parties. On s'est ainsi battu sur le sujet et on a progressivement gagné des droits à l'expertise, notamment en matière de données économiques.

18. Décret n° 2016-868 du 29 juin 2016 relatif aux modalités de consultation des institutions représentatives du personnel.

Ces expertises nous sont extrêmement utiles et précieuses. Par exemple, quand il y a un plan social, on fait jouer notre droit à l'expertise pour pouvoir vérifier un certain nombre d'éléments : ce plan social était-il vraiment indispensable ? Y avait-il d'autres possibilités de développement stratégique ? Etc. Pendant les mobilisations, ces contre-propositions d'experts sont très importantes pour nous, et on peut les faire jouer, notamment quand il y a des menaces sur l'emploi, mais pas uniquement. Vous avez d'ailleurs peut-être entendu parler de toutes les batailles qu'on mène sur la question de l'optimisation fiscale des entreprises. Par exemple, la CGT est depuis 2015 en procès avec McDonald's, entreprise qui fait remonter toute sa valeur dans sa maison mère localisée au Luxembourg et qui pratique donc ce qu'on appelle gentiment « l'optimisation fiscale ». On a pu mettre en lumière ce phénomène grâce à des rapports d'expertise commandés par le comité d'entreprise, et on poursuit McDonald's pour abus de bien social parce que cette remontée de valeur se fait au détriment de la participation des salariés. Voilà un exemple concret de ce que peut permettre le recours à une expertise externe.

Logiquement, la CGT s'est battue pour avoir un droit d'expertise dédié en matière d'égalité professionnelle, afin d'aider les élus à analyser le RSC – ou du moins ce qu'il en reste –, et ses données chiffrées, et d'ouvrir la négociation à l'égalité femmes-hommes en position de force, avec une analyse éclairant les écarts, leurs localisations, leurs origines, etc. On a en partie gagné sur cette question-là, grâce à l'action des délégations aux droits des femmes qui ont fait voter des amendements créant ce droit d'expertise. Sauf que le diable se loge dans les détails ! Et le problème ici, c'est que dans le Code du travail, ce droit d'expertise est conditionné à l'accord patronal. En effet, il existe différents droits d'expertise : il y en a qui sont des droits opposables, que le comité d'entreprise peut utiliser tout seul ; et il y en a d'autres qui sont conditionnés à l'accord des deux parties. Malheureusement pour nous, le droit

d'expertise en matière d'égalité professionnelle est conditionné à l'accord des deux parties, et on sait déjà qu'on aura du mal à l'utiliser car, en général, l'employeur oppose en face un droit de veto. C'est pour cela qu'on souhaite renforcer cette disposition et obtenir un droit d'expertise à part entière.

AVEC LA LOI TRAVAIL PUIS LES ORDONNANCES TRAVAIL : UNE NÉGOCIATION SUR L'ÉGALITÉ ENCORE PLUS FRAGILISÉE

L'autre sujet sur lequel nous nous sommes beaucoup mobilisés en 2017, que j'ai déjà évoqué, c'est le projet de loi Travail¹⁹ porté par Myriam El Khomri, alors ministre du Travail²⁰ suivie des ordonnances Macron de cette loi²¹. Or, ces modifications en profondeur du Code du travail fragilisent encore plus la négociation sur l'égalité femmes-hommes, pourtant déjà très fragilisée, et ce sur plusieurs aspects. Le premier risque de fragilisation concerne la périodicité de la négociation, qui a déjà évolué avec la loi Rebsamen. Auparavant, on avait des négociations annuelles obligatoires qui pouvaient devenir triennales, sous certaines conditions, à savoir l'existence d'un accord majoritaire d'entreprise. Avec la loi Travail, la périodicité peut devenir triennale par simple accord de branche. Cela signifie que, sans accord majoritaire d'entreprise, on pourrait avoir pour l'ensemble d'une branche des négociations annuelles qui deviennent triennales. Et ce aussi bien pour la négociation sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle que pour les négociations salariales, qui doivent

19. Loi n° 2015-994 du 17 août 2017 relative au dialogue social et à l'emploi.

20. Exactement ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

21. Les ordonnances Macron de la loi Travail du 22 septembre 2017 bouleversent le droit du travail sur au moins quatre pans importants : la négociation collective, la signature d'accords dans les plus petites entreprises, la fusion des institutions représentatives du personnel et la rupture du contrat de travail.

obligatoirement comporter un paragraphe sur la suppression des écarts femmes-hommes. Or il est évident que si la négociation sur les salaires devient triennale, la dynamique d'augmentation des salaires et de réduction des écarts n'est plus du tout la même.

Le deuxième risque de recul induit par la loi Travail est l'introduction d'une durée de préemption de cinq ans pour les accords d'entreprise. Tout accord ne vaudrait plus que pour cinq ans. Passé ce délai, il y aurait une obligation d'ouvrir à nouveau la négociation. Sauf que, aujourd'hui, quand on rouvre la négociation, il existe un dispositif du Code du travail qui s'appelle la « garantie du maintien des avantages acquis » et qui pose que les droits des salariés inscrits dans les accords sont maintenus jusqu'à la conclusion d'un nouvel accord. Cette disposition nous permet de négocier en étant en position de force, puisqu'on sait que si on ne conclut pas d'accord, quoiqu'il arrive, les anciens avantages sont maintenus. Or, la loi Travail supprime ce principe de maintien des avantages acquis, ce qui signifie qu'en l'absence de nouvel accord, tous les avantages anciens tomberaient. Le rapport de force est inversé et on pourrait avoir le couteau sous la gorge lors de la réouverture des négociations, car si on ne concluait pas au plus vite un nouvel accord, on perdrait tout ce qu'on avait dans le précédent.

C'est important en matière d'égalité femmes-hommes, parce qu'on se trouve à un moment charnière, alors que les premiers accords datent des années 2000. Dans un certain nombre d'entreprises, la CGT avait réussi à avoir des accords assez offensifs et intéressants. Par exemple, à EDF-GDF on avait obtenu un accord exemplaire en 2004 et, dans la foulée, l'entreprise était d'ailleurs devenue lauréate du label égalité en 2006. Or, en 2015, EDF a rouvert une négociation sur cet accord, sur des bases beaucoup plus faibles que le précédent et nous avons refusé de le signer. Résultat, en l'absence d'accord, EDF a perdu le label égalité, la CGT a réussi à le faire tomber. Sauf que demain, avec la disposition prévue par la loi Travail, on ne pourra pas certainement pas faire de même.

La troisième modification préoccupante concerne la liberté accordée à l'employeur de décider de lui-même de publier ou pas les accords. Cette disposition de droit de veto sur la publication nous paraît quand même extrêmement choquante, parce qu'on est quand même dans le domaine des droits des femmes. Et qu'on sait bien qu'en matière d'égalité femmes-hommes, la transparence joue un rôle extrêmement important, à la fois pour dénoncer les mauvais accords et pour s'appuyer sur les bons accords. Cela va à l'encontre du principe affiché par le législateur que tous les accords à partir de septembre 2017 soient rendus publics et publiés dans une base de données nationale des accords d'entreprises²².

Enfin, le dernier risque majeur, au cœur de cette loi Travail, est l'inversion de la hiérarchie des normes et la suppression du principe de faveur. Or, le principe de faveur est extrêmement important pour l'égalité femmes-hommes, car il signifie que si on réussit à obtenir un bon accord de branche, l'accord d'entreprise ne peut lui être que plus favorable. La loi Travail fait tomber ce principe en entérinant que ce qui vaut en dernier lieu, c'est l'accord d'entreprise, même s'il est beaucoup moins favorable que l'accord de branche. Ceci est particulièrement problématique quand on sait que les femmes sont plus nombreuses dans les très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME), les secteurs à prédominance féminine dans lesquels il y a moins d'organisations syndicales, moins de représentation syndicale des salariés, et donc moins de possibilités de négocier, de se montrer combatif, de faire grève, etc., et donc de se défendre. Cette faiblesse de la représentation syndicale dans les secteurs à prédominance féminine explique pour partie la persistance des écarts, la dévalorisation des métiers à prédominance féminine est aussi liée à cette moindre combativité. Donc, bien évidemment, faire tomber la hiérarchie des normes dans la loi renforce les phénomènes d'inégalités entre les salariés, entre les PME et les grands groupes.

22. Base ACCO : Accords d'entreprise.

Les ordonnances Travail ont amplifié ces reculs. Encore une fois, grâce à notre mobilisation et aux alertes lancées au CSEP, nous avons réussi à forcer le gouvernement à reculer sur un certain nombre de dispositions. Cependant, le RSC et la base de données économiques et sociales (BDES) ont été considérablement fragilisés. En effet, les ordonnances Travail permettent à l'employeur de définir, par accord d'entreprise, les données qu'il veut voir figurer ou non dans la BDES. Notre cher RSC était déjà absorbé dans la BDES. Maintenant, ses indicateurs ne sont plus nationaux mais pourront être modulés dans chaque entreprise. Un grave recul pour la négociation !

L'INDEX ÉGALITÉ SALARIALE : LE HOLD-UP DE LA REVENDICATION D'UNE OBLIGATION DE RÉSULTAT

Depuis 2017 (déclaration unitaire intersyndicale du 8 mars), à l'initiative de la CGT, l'ensemble des organisations syndicales portaient l'exigence de mise en place d'une obligation de résultat en matière d'égalité salariale. Une obligation inscrite dans la loi en juillet 2018, avec le renvoi à un décret pour définir l'outil de mesure... La construction de cet outil de mesure a fait l'objet d'une concertation au printemps 2018, sous l'égide de Muriel Pénicaut, alors ministre du Travail et ancienne directrice des ressources humaines (DRH) du groupe Danone. La CGT et l'intersyndicale ont été très claires : tout dépendra de cet outil de mesure et le diable est dans les détails ! Muriel Pénicaut ayant d'abord annoncé son souhait de mettre en place un logiciel de calcul des inégalités salariales (inspiré par l'expérience suisse du logiciel d'auto-évaluation Logib²³), l'intersyndicale animée par la CGT a construit avec des experts²⁴ un projet d'outil de mesure basé sur les

23. [www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/prestations/outil-d-autocontrôle--logib.html], consulté le 2 mars 2020.

24. Dont Thomas Breda, Rachel Silvera, Séverine Lemièrre, Vincent-Arnaud Chappe et Sophie Pochic.

déclarations annuelles de données sociales (DADS), remontées par les entreprises à partir des informations des fiches de paye. L'enjeu : avoir un outil simple, permettant au niveau national d'évaluer les inégalités de salaire dans chaque entreprise, et donc d'y associer des sanctions. Devant l'hostilité du patronat à l'égard d'un outil qui s'annonçait redoutablement efficace, le gouvernement a changé son fusil d'épaule et enterré le projet de logiciel, confiant à Sylvie Leyre (DRH de Schneider Electric) le soin de proposer une autre solution qui satisfasse les employeurs. Son rapport a débouché sur « l'index de l'égalité salariale ». Au programme, un savant dosage pour neutraliser les écarts de salaire, et ainsi éviter au patronat toute sanction.

Tout d'abord, l'index écarte une partie des écarts liés à la structure des emplois. Il compare les salariés à temps plein et évacue le facteur temps partiel ; il examine les écarts à un instant T et évacue une partie des écarts cumulés sur la carrière ; il occulte aussi une partie des écarts liés à la dévalorisation des métiers à prédominance féminine et donc le principe de comparaison à « valeur égale ».

Ensuite, l'index est structuré autour de cinq critères, sur un total de 100 points. Les entreprises obtenant moins de 75/100 seront sanctionnées, mais seulement si, au bout de trois ou quatre ans, elles ont toujours moins de 75.

1. Écart de rémunération entre les femmes et les hommes (40 points). On compare des salariés en équivalent à temps plein, d'un même coefficient ou d'une même catégorie professionnelle (cadre, profession intermédiaire, ouvrier, employée) sur des tranches d'âge de 10 ans. Nous avons pu imposer la prise en compte de l'ensemble de la rémunération (primes incluses) et une base de comparaison sur la moyenne (et non sur la médiane qui efface les écarts). Pour contrebalancer cela, le gouvernement a créé un seuil de pertinence de 5 % devant systématiquement être retranché de l'écart salarial obtenu. Concrètement, cela signifie que s'il existe un écart de rémunération femmes-hommes de 10 % dans

une entreprise – ce qui est énorme étant donné qu’une partie des facteurs structurels sont évacués –, on ne retient dans l’index que 5 % d’écart. Ensuite, le barème est très progressif : 1 % d’écart = 1 point en moins. Donc, avec 10 % d’écart, une entreprise obtient 35 points sur 40.

2. Comparaison du nombre de femmes augmentées (hors promotion) par rapport aux hommes dans l’année (20 points). Le problème ? On ne compare pas le montant de l’augmentation. On peut donc avoir un bon résultat en trompe-l’œil, avec des femmes augmentées mais d’un montant dérisoire.

3. Comparaison du nombre de femmes promues par rapport aux hommes dans l’année (15 points).

4. Pourcentage de salariées ayant bénéficié d’une augmentation dans l’année de leur retour de congé maternité (15 points). Le problème ? Cet indicateur est en deçà de la loi. Celle-ci impose en effet que les femmes de retour de congé maternité bénéficient d’une augmentation équivalente à la moyenne des augmentations des salariés relevant de même la catégorie professionnelle. Encore une fois, il est très facile d’avoir des résultats en trompe-l’œil.

5. Nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les dix salariés ayant perçu les plus hautes rémunérations (10 points).

Enfin, un problème majeur réside dans le fait qu’il n’existe aucun dispositif de transparence et de contrôle sur l’index. Les entreprises ne sont pas tenues de communiquer le détail du calcul ni aux instances de représentation du personnel, ni aux syndicats, ni même à l’inspection du travail, qui n’a donc aucun moyen de contrôler que l’index a été bien calculé. Il s’agit donc d’un dispositif d’auto-évaluation des entreprises aux mains des DRH. Très dissuasif !

LE PREMIER RSC SYNDICAL À LA CGT : POUR FAIRE VIVRE L'ÉGALITÉ ET LA MIXITÉ

Pour ne pas trop vous déprimer, je voudrais terminer mon propos par une bonne nouvelle ! Si les organisations syndicales travaillent pour faire avancer l'égalité femmes-hommes au travail, on sait très bien que sa promotion dépend aussi de l'égalité femmes-hommes dans les organisations syndicales. C'est aussi un sujet dont il faut parler, car le syndicalisme n'a pas un fonctionnement exemplaire. Il s'agit de permettre aux salariés de s'organiser pour se défendre, et donc aussi de permettre aux femmes de s'organiser pour se défendre. Du côté de la CGT – c'est un peu un pied de nez à l'histoire –, nous avons lancé le premier RSC syndical en mars 2015, soit juste avant la loi Rebsamen.

Ce rapport de situation comparée de la CGT permet de mesurer chaque année la situation des femmes et des hommes et de regarder si le nombre de femmes et d'hommes dirigeants dans la CGT progresse ou baisse, de localiser à quel endroit, etc. Notre objectif est de produire une analyse fine pour pouvoir avancer sur le sujet. Ce RSC a été construit notamment grâce à Rachel Silvera et Tiphaine Rigaud, et il a donné lieu à un guide publié en 2016 (Commission Femmes-Mixité de la CGT, 2016). Véritable nouveau best-seller de la CGT, il a été édité à 30 000 exemplaires et adressé à tous nos syndicats, puisque la structure de base de la CGT, c'est le syndicat d'entreprise ou de territoire (soit 20 000 ou 30 000 unités, selon les modes de comptage). Ce guide doit permettre à nos organisations de faire vivre l'égalité en interne et de renforcer la place des femmes et des hommes dans les instances représentatives du personnel et les instances de direction. Bref, de faire vivre l'égalité et la mixité au quotidien.

BIBLIOGRAPHIE

- BECKER Marie, LEMIÈRE Séverine et SILVERA Rachel, 2013, *Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Paris, Défenseur des droits.
- COMMISSION FEMMES-MIXITÉ DE LA CGT, 2016, *Réussir l'égalité femmes/hommes dans la CGT. Le guide*, Montreuil, CGT.
- SILVERA Rachel, 2014, *Un quart en moins : des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte.

Florence CHAPPERT et Soline BLANCHARD

Un chiffre pour convaincre : sexuer des indicateurs de santé au travail pour prévenir les inégalités femmes-hommes ?

Depuis 2009, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact¹) publie des indicateurs « santé au travail » selon le sexe, sous l'impulsion de certaines demandes d'entreprises et des pouvoirs publics. Dans cet entretien, Florence Chappert, responsable du projet « Genre, égalité, santé et conditions de travail », revient tout d'abord sur la genèse et le choix de ces indicateurs, avant de présenter les différentes étapes de la construction de l'expertise de l'Anact, aujourd'hui déclinée en trois axes : l'intégration du genre dans les démarches en santé au travail ; la prévention des inégalités sexuées dans la rémunération, la santé et la carrière ; et l'intégration de l'égalité dans les projets de transformation de l'entreprise².

1. Créé en 1973, l'Anact est un établissement public administratif placé sous la tutelle du ministère du Travail et doté d'un conseil d'administration tripartite. Basé à Lyon, il est doté d'antennes régionales, les Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

2. Cet entretien avec Florence Chappert a été réalisé et rédigé par Soline Blanchard.

LES CONDITIONS D'ÉMERGENCE DE LA THÉMATIQUE GENRE ET SANTÉ AU TRAVAIL

— « *Dans quel contexte l'Anact s'est-elle mise à croiser les questions de genre et de santé au travail ?*

— Cette thématique émerge en 2008, au croisement de deux facteurs. Tout d'abord, cela faisait une dizaine d'années que nous recevions régulièrement des demandes sur les questions de mixité au sein du réseau Anact-Aract. Les entreprises qui nous sollicitaient se demandaient comment introduire davantage de femmes dans des métiers d'hommes. Jamais l'inverse d'ailleurs ! Avec la crise financière et économique, le problème de la pénurie de main-d'œuvre disparaît et ces demandes se tarissent complètement. En parallèle, fin 2008, le conseil d'administration de l'Anact décide d'introduire l'approche de genre dans nos méthodes d'amélioration des conditions de travail, sous l'impulsion du Service des droits des femmes et de l'égalité entre les femmes et les hommes (SDFE). À l'époque, nous ne parlions pas d'égalité mais de genre car l'objectif de l'Anact n'est pas de lutter contre les inégalités ou les discriminations, comme le fait le Défenseur des droits aujourd'hui³, mais de promouvoir la santé au travail. Pendant des années, nous avons donc utilisé le terme de genre, en faisant l'hypothèse – qui s'est révélée vérifiée – que la prise en compte de cette dimension permet d'améliorer nos diagnostics sur les conditions de travail et nos recommandations en matière de prévention en matière de santé au travail. Aujourd'hui, pour faciliter la réception de nos préconisations, nous n'utilisons plus ce terme, suite à la polémique sur la "théorie du genre"⁴. Nous parlons de prévention

3. Le Défenseur des droits est une autorité administrative indépendante créée en 2008, avec des prérogatives étendues à lutte contre les discriminations et pour l'égalité depuis 2011, prérogatives exercées auparavant par la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde).

4. Cette polémique a été lancée au début des années 2010 par des mouvements conservateurs pour dénoncer ce qui est perçu comme une idéologie ("la théorie

des inégalités femmes-hommes en termes de santé, mais aussi de conditions de travail des femmes et des hommes. Si les médecins reconnaissent les inégalités sociales devant la santé, l'association entre santé au travail et égalité femmes-hommes est davantage contestée par les professionnels de santé.

— *Comment vous y prenez-vous pour aborder cette question ?*

— Le conseil d'administration de l'Anact s'est engagé sur le sujet sans réelle préparation du dossier, et la première difficulté que j'ai rencontrée après mon recrutement à l'Anact en 2006, a été de faire exister le sujet, de l'objectiver. Moi, au départ, je n'avais aucune idée préconçue sur le sujet. J'ai une formation initiale d'ingénieure et je ne voulais pas être "taxée" de militante ni de féministe. Donc, la première chose que je me dis, c'est : "Il me faut des données." Je connais la division sexuée du travail, les questions de plafond de verre, de conciliation des temps, mais je n'ai strictement aucune connaissance en matière de santé des femmes au travail. J'ai plutôt un *a priori* positif des effets du travail sur la santé des femmes, même si je m'interroge depuis mon retour d'un séjour long à l'étranger car toutes les femmes que je rencontre m'ont l'air très stressées et épuisées. Je me disais : "Oh là là ! Pour une femme, en France, travailler, d'accord, mais à quel prix !" C'est peut-être pour cela d'ailleurs que je décide d'explorer cette question. Mais au départ, on démarre à l'aveugle.

Je me nourris des écrits de Karen Messing (Messing, 1999 et 2000), une chercheuse canadienne qui a fondé le programme "L'invisible qui fait mal" (Messing et Lippel, 2013) au sein du Centre de recherche interdisciplinaire sur le bien-être, la santé, la société et l'environnement – le Cinbiose à l'université du Québec à Montréal. À l'Anact, on lance tout de suite un appel à chercheurs pour faire une revue de littérature sur la thématique "santé et

du genre") prônant l'indifférenciation des sexes. Pour une analyse critique, voir notamment (BERENI et TRACHMAN 2014; GARBAGNOLI et PREARO, 2017).

genre”, suite auquel on reçoit peu de réponses (Chappert, 2009)⁵. En effet, s’il existait des recherches sur travail et genre, l’égalité ou la mixité, peu d’universitaires travaillaient à ce moment-là sur les questions de santé au travail des femmes en France⁶. Et puis, en parallèle de ces investigations scientifiques, je cherche des données statistiques sexuées portant à la fois sur les conditions de travail et sur les effets sur la santé. Sauf qu’à l’époque, là aussi, c’est le désert. Du côté des entreprises, on a des bilans sociaux, où la majorité des données sont sexuées sauf celles relatives à la santé au travail. Du côté des pouvoirs publics, les enquêtes de statistiques sur les conditions de travail de la Direction de l’animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares⁷) n’étaient alors pas systématiquement sexuées. Et aucune des publications de la Caisse nationale de l’assurance maladie des travailleurs salariés (Cnamts⁸) ne présentait d’analyse des données sexuées sur les accidents de travail ou les maladies professionnelles.

— *Comment expliquez-vous ce déficit de statistiques sexuées ?*

— Il y a deux explications : une explication technique (les statistiques officielles dans ce domaine ne sont pas toujours sexuées au départ) ; et une autre politique (ces données dérangent). Par exemple, les données de la Cnamts permettent de décompter les accidents de travail ou maladies professionnelles selon le sexe. Par contre, elles ne permettent pas de calculer l’indice de fréquence, à savoir de rapporter la sinistralité à la population globale, car la base de données des 18 millions de travailleurs et travailleuses salariés de la Cnamts ne “reconnaît” pas le sexe.

5. Cet appel à chercheurs donne lieu en 2009 à une publication de l’Anact “Genre et conditions de Travail” de la collection Études et Documents à laquelle participent (entre autres) des sociologues comme Tania Angeloff, Régine Bercot ou Sabine Fortino, et des professionnels des ressources humaines.

6. On peut toutefois citer les travaux de Sandrine Caroly, ergonomiste et professeure à Polytech Grenoble (CAROLY *et al.*, 2013 ; CAROLY, 2016).

7. Liée au ministère du Travail.

8. Liée au ministère de la Santé, et aujourd’hui dénommée Cnam.

— *Que faites-vous pour contourner cette difficulté ?*

— À l'Anact, nous décidons de publier nous-mêmes des statistiques sexuées, à partir des données statistiques brutes de la Cnamts dites de "sinistralité", qui recensent le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles déclarées (soit respectivement 650 000 et 50 000 cas en 2010). Nous choisissons de cibler les thématiques que nous rencontrons en premier dans les entreprises. Les accidents de travail, c'est ce qui leur coûte le plus cher, particulièrement dans le secteur du bâtiment, mais également de plus en plus dans celui des services à la personne. Avec les maladies professionnelles, on couvre notamment les problèmes liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS), en pleine explosion au moment où nous démarrons sur le sujet. Les accidents de trajet, cela paraît peut-être moins important, mais on a plus facilement accès aux données.

En 2012, nous publions les premiers chiffres qui montrent une évolution différenciée des accidents de travail, maladies professionnelles et accidents de trajet selon le sexe, sur la période 2000-2010 (Anact, 2012)⁹. Les résultats de cette étude longitudinale nous paraissent d'autant plus frappants que la Cnamts communique à l'époque en disant : "Depuis 10 ans, les accidents de travail ont baissé de 11 %, ce qui est très positif." Or, l'évolution est asymétrique pour les hommes et pour les femmes : moins 21 % pour les hommes et plus 23 % pour les femmes sur la période (les femmes étant deux fois moins accidentées que les hommes, on part d'un chiffre plus faible pour elles).

9. Pour une version actualisée de ces chiffres, voir le site de l'Anact [www.anact.fr/photographie-statistique-des-accidents-de-travail-des-accidents-de-trajet-et-des-maladies], consulté le 19 décembre 2019.

LA DÉCOUVERTE DE L'ÉVOLUTION DIFFÉRENCIÉE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL

— *Quelle est votre réaction face à ces chiffres surprenants ?*

— Pour comprendre ces statistiques, notre hypothèse est la suivante : si les femmes ont investi massivement le marché du travail, il existe toutefois un déficit de reconnaissance et de prévention des risques d'accidents dans les emplois des secteurs à prédominance féminine (administration, santé, action sociale, intérim, nettoyage, commerce), car ces emplois de services sont réputés moins dangereux que ceux occupés par les hommes. Donc, je vais m'appuyer sur ces chiffres pour rendre visible et objectiver la problématique. L'Anact publie l'étude sur son site, fait un communiqué de presse et quelques interviews suivent dans la presse. C'est le chiffre relatif aux accidents de travail qui va frapper les esprits, par sa simplicité et son asymétrie : la prévention des accidents de travail s'améliore en France pour les hommes, mais pas pour les femmes. Ce chiffre-clé a été repris tant au niveau des entreprises, des syndicats que des administrations publiques et des dirigeants politiques, ce qui fait notamment que l'Anact a été sollicitée pour plusieurs auditions parlementaires.

— *Comment interprétez-vous les résultats de votre étude ?*

— La question s'est posée très vite : comment interpréter ces données et que faire ? Nous avons vu tout de suite les regards inquiets de nos interlocuteurs et interlocutrices en entreprise, employeurs comme syndicalistes, face à des données qui montrent une situation plus défavorable aux femmes en termes d'absences, de TMS, de stress, et une évolution plus défavorable que les hommes en termes d'accidents, etc. Très vite, suite aux études quantitatives, nous avons eu besoin d'adjoindre des études qualitatives pour donner des éléments d'explication et donner du sens à ces courbes. Donc, nous sommes allés observer le travail des femmes et des hommes, pour voir s'ils et elles sont exposés à des contraintes

différentes et apprécier les impacts différenciés de ces contraintes sur leur santé. À partir de 25 études de cas d'entreprises, réalisées entre 2009 et 2012 par des intervenantes du réseau Anact-Aract, et notamment Laurence Théry¹⁰, nous avons élaboré un modèle fondé sur quatre hypothèses, qui sont autant d'axes d'investigation pour l'analyse : la division sexuée du travail, l'invisibilité des conditions de travail, la gestion des parcours et l'articulation des temps de vie¹¹.

Avec l'appui de chercheurs du groupe Genre, activité, santé (GAS) du comité technique de l'Association internationale d'ergonomie (IEA), piloté par Sandrine Caroly, nous avons construit ce "Modèle Genre Anact, toutes choses inégales par ailleurs¹²", en réponse notamment aux études épidémiologiques existantes qui, basées sur une analyse de régression "toutes choses égales par ailleurs", concluent qu'il n'y a pas de différences entre les femmes et les hommes en termes de santé au travail, ou bien que le sexe est la cause des différences. Et avec cela, on ne fait pas grande chose ! Donc, nous avons construit un modèle qui nous permet de comprendre ces différences à partir de nos recherches-actions et d'autres études menées en sciences sociales. Et d'ailleurs, quand nous avons été interpellés par des entreprises sur les questions d'égalité professionnelle, nous leur avons dit : "On veut bien vous accompagner sur les questions d'égalité, mais à condition d'intégrer les indicateurs santé." À partir de là, nous avons étoffé nos analyses, nos hypothèses en reprenant notre modèle "Genre" : il

10. Laurence Théry, ancienne inspectrice du travail, a été responsable du dossier de la santé au travail à la Confédération française démocratique du travail (CFDT) dans les années 2000, avant de devenir directrice de l'Aract Île-de-France. Elle a notamment coordonné une recherche-action de la CFDT, avec une équipe d'ergonomes (dont Philippe Davezies) et de sociologues (dont Cécile Guillaume), publiée dans un ouvrage (THÉRY, 2006).

11. Pour une présentation plus détaillée du modèle et une étude de cas d'une entreprise du secteur de l'imprimerie, voir CHAPPERT et THÉRY (2016).

12. Inspiré du titre d'un ouvrage de Rachel Silvera (SILVERA, 1996).

regroupe les indicateurs de l'ancien rapport de situation comparée, appelé communément le RSC, pour expliquer les écarts que l'on analyse en termes de Rémunération-Santé-Carrière.

— *Donc, si je comprends bien, on en revient ici à la question de l'égalité femmes-hommes, qui n'était pourtant pas l'entrée de l'Anact en 2008.*

— Tout à fait. D'ailleurs, nous disons aujourd'hui que nous avons deux entrées en la matière. La grande majorité des demandes qui sont faites auprès de notre réseau sont liées à des problèmes de santé au travail : pourquoi les travailleurs sont-ils absents, malades ou usés ? Comment peut-on les maintenir dans l'emploi ? Comment expliquer le stress ou les risques psychosociaux ? Donc, on entre par des questions de santé au travail, et quand on a démarré sur ce sujet en 2008, c'était vraiment : le fait de regarder ces questions sous l'angle du genre peut-il enrichir le diagnostic ? Mais pour pouvoir entrer sur ce sujet de santé, il nous fallait en préalable des données sexuées sur le stress, les absences, les accidents, etc.

Les demandes liées à la négociation de l'égalité professionnelle, au sens réglementaire, ne sont arrivées que plus tardivement, dans le sillage des nouvelles impulsions légales, de la menace de sanctions financières¹³ et de la mise en œuvre du dispositif "Territoires d'excellence"¹⁴. À partir de 2012, les Aract ont ainsi commencé à recevoir des demandes d'accompagnement du type : "On voudrait faire un RSC, on a besoin de négocier sur l'égalité,

13. L'article 99 de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, instaure une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord, par un plan d'action, à compter du 1^{er} janvier 2012.

14. Le dispositif d'accompagnement *via* des Territoires d'excellence pour l'égalité professionnelle a été initié par le ministère des Droits des femmes et s'est déployé à l'échelle régionale de 2012 à 2016, avec des plans d'action autour de trois objectifs : développer l'égalité femmes-hommes dans les petites et moyennes entreprises ; favoriser la mixité des métiers et des filières de formation ; lutter contre l'éloignement de l'emploi des bénéficiaires.

aidez-nous.” Et là, on leur disait : “Ok. Vous avez des indicateurs de rémunération, de carrière et tous les autres indicateurs imposés du RSC. Mais nous, comme on est un réseau sur les conditions de travail, on y ajoute des indicateurs santé.” Qui plus est, nous avons tout de suite intégré les indicateurs santé dans l’outil “Diagnostic Égalité” que nous avons développé sur le logiciel Excel en vue de produire des diagnostics d’entreprise de façon automatisée, notamment à destination des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Mais finalement, nous avons appliqué la même démarche avec nos quatre hypothèses pour comprendre aussi bien les écarts au niveau de la santé que les écarts en matière de rémunération et de carrière. D’un côté, on entre par l’approche genre pour enrichir les diagnostics et les recommandations sur les questions de santé. De l’autre, on entre par l’égalité, en intégrant des indicateurs santé. Mais il est vrai que le terme d’égalité gêne beaucoup du côté des médecins du travail. Pour eux, il n’y a pas d’égalité parce que les hommes et les femmes seraient différents “par nature”. Par exemple, l’expression “inégalités de santé” sonne encore très sociologique et n’est pas du tout intégrée au vocabulaire de la profession médicale, sauf peut-être chez les épidémiologistes. Il est difficile de faire entendre à un médecin du travail “lambda”, même à une femme médecin, qu’il existe des inégalités de santé entre les femmes et les hommes dans la population d’une entreprise qu’il ou elle surveille. D’abord, ces statistiques, il ou elle ne les faisait pas jusqu’ici, il ou elle ne regardait pas. Et puis, pour lui ou pour elle, ces chiffres n’ont pas tellement de sens, car on compare des choses incomparables. Donc, malgré la relative féminisation des médecins du travail, une vision naturalisante des différences sexuées reste un obstacle à une prise en compte du genre.

Toujours est-il que notre modèle a rencontré un certain écho auprès des entreprises. Et à la demande du cabinet de la ministre des Droits des femmes de l’époque, Najat Vallaud-Belkacem,

nous avons mis en ligne notre outil “Diagnostic Égalité” sur le nouveau site internet créé par le ministère et dédié à l’égalité professionnelle¹⁵.

ENRICHIR PAR L’APPROCHE GENRE LES DIAGNOSTICS EN SANTÉ AU TRAVAIL

— *Comment articulez-vous ces deux entrées “genre” et “égalité” au niveau de votre positionnement auprès de vos interlocuteurs ?*

— Notre métier à l’Anact, c’est plutôt la prévention primaire, en agissant au niveau de l’organisation de travail. Les spécialistes de santé au travail distinguent trois niveaux en matière de prévention : le niveau tertiaire, c’est quand émergent de graves problèmes de *burn-out*, de stress ou de suicide, et que l’on fait appel à des médecins et à des psychologues pour accompagner et aider à soutenir les équipes. Le niveau secondaire, c’est par exemple quand on fait des formations aux managers pour les aider à gérer le stress (le leur et celui des salariés). Et enfin, le niveau primaire, c’est quand on vise à changer l’organisation de travail ou les modes de management pour faire en sorte que le problème ou l’accident n’arrive pas. Donc, nous travaillons sur ce dernier niveau avec une approche organisationnelle de la prévention des inégalités de santé. Dans les entreprises, il y a de moins en moins de discriminations directes (en matière de recrutement, de grossesse ou même de temps partiel, etc.), mais les discriminations indirectes restent très nombreuses, et ce sont elles qu’on regarde sous nos

15. Mis en ligne de 2012 à 2016 sur le site internet [www.ega-pro.fr], cet outil est accessible au moment de la finalisation de ce texte sur le site de l’Anact [<https://www.anact.fr/realiser-son-diagnostic-egalite-professionnelle>], consulté le 1^{er} février 2021. Il a fait l’objet d’une actualisation fin 2020 pour intégrer les évolutions de la loi Rebsamen de 2015, des ordonnances Travail de 2017 et de l’Index de l’égalité salariale femmes/hommes mis en place par le ministère en charge du travail en 2019.

quatre axes : l'organisation de travail, les contraintes de travail, la gestion des parcours et l'articulation des temps. Au niveau organisationnel : quels facteurs et critères de gestion font que femmes et hommes n'ont pas accès aux mêmes postes, aux mêmes salaires avec des impacts différents en termes de stress, de maladies professionnelles, etc. ?

Nous avons donc développé cette approche-là, en matière de prévention des inégalités sexuées, en matière de rémunération, carrière et santé. Il faut bien comprendre que ce glissement constitue une petite révolution à l'Anact. Parce que quand l'Anact entre sur ces questions, fin 2008, le conseil d'administration¹⁶ nous dit : "Vous n'utilisez ni le terme d'égalité, ni l'indicateur de rémunération." Les intervenants de notre réseau ne sont pas censés intervenir directement sur les questions de classification ou de rémunération, qui ne font pas officiellement partie de notre périmètre d'action. L'Anact s'intéresse aux conditions d'emploi uniquement en lien avec les conditions de travail.

— *Vous avez mentionné à plusieurs reprises une collaboration avec les pouvoirs publics. Pouvez-vous revenir sur ce point ?*

— Je pense qu'on a deux types de collaborations. La première, c'est la contribution aux débats publics et parlementaires pour faire émerger la question "genre et santé au travail". À la suite de notre première publication sur les données sexuées de sinistralité, nous avons été auditionnés en tant qu'experts de l'Anact à plusieurs reprises à l'Assemblée nationale depuis 2013. Et dans le cadre des discussions sur la loi égalité de 2014, beaucoup des députées et des sénatrices qui nous avaient entendus sont intervenues pour déposer des amendements, afin que la question du genre soit intégrée dans l'évaluation des risques. Ce n'est pas le ministère des Droits des femmes qui aurait imposé : "Il faut

16. Le conseil d'administration est composé de neuf représentants des employeurs, neuf représentants des syndicats, six représentants de l'État et trois personnalités qualifiées.

intégrer les indicateurs santé dans la loi et faire évoluer l'évaluation des risques." C'est vraiment venu des élues qui nous avaient entendues et qui avaient été frappées par nos chiffres.

Cela a débouché sur deux inflexions notables de la réglementation dans le texte final de la loi sur l'égalité réelle de 2014. D'une part, en matière d'égalité professionnelle, l'introduction d'un neuvième domaine d'indicateurs et d'actions en santé et sécurité au travail dans le diagnostic de situation comparée des entreprises obligatoire pour les plus de 50 salariées (article 19)¹⁷. D'autre part, en matière de prévention des risques, l'inscription du principe suivant : "L'évaluation des risques tient compte de l'impact différencié de l'exposition au risque en fonction du sexe" (article 20)¹⁸. Mais, il faut bien comprendre que, nous, nous n'avons jamais proposé d'article de loi. Et d'ailleurs, quand un conseiller du ministère m'a dit : "Ça y est, c'est passé dans la loi", je ne savais même pas à quoi il se référait ! Nous, nous avons juste fait notre travail. Mais, nous n'avons jamais pensé que cela pouvait aller aussi loin. Après, le résultat, c'est que notre approche a contribué à enrichir autant les politiques d'égalité que les politiques de santé et de prévention. Sur ce deuxième volet, j'avoue avoir été surprise de découvrir dans la presse les articles passés dans le cadre de la loi santé de fin 2015, notamment son article 1¹⁹, mais également ses dispositions exigeant que la Cnamts publie une analyse sexuée des données de son rapport de gestion et que les médecins du travail fassent de même avec le rapport annuel qu'ils produisent chaque année. Cela n'est pas lié directement à

17. Loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

18. *Ibid.*

19. L'article 1 de la loi du 26 janvier 2016 de modernisation du système de santé stipule ainsi : "[La politique de santé] tend à assurer la promotion de conditions de vie favorables à la santé, l'amélioration de l'état de santé de la population, la réduction des inégalités sociales et territoriales et l'égalité entre les femmes et les hommes et à garantir la meilleure sécurité sanitaire possible et l'accès effectif de la population à la prévention et aux soins."

l'intervention de l'Anact, mais s'inscrit sans doute dans la feuille de route initiée en 2014 par le ministère des Droits des femmes pour qu'une approche intégrée de l'égalité soit réalisée dans tous les domaines de l'action publique.

— *Donc ça, c'est pour le premier type de collaboration, relatif à la mise à l'agenda politique du sujet "genre et santé au travail". Et le deuxième ?*

— Le deuxième type de collaboration avec les pouvoirs publics, qui est étroitement lié au premier, c'est l'appui à la mise en œuvre de l'égalité négociée, avec l'intégration d'indicateurs santé. Ainsi, nous avons mis notre outil Excel "Genre" sur le site egapro dès son lancement, à la demande expresse du cabinet du ministère des Droits des femmes. Personnellement, je n'avais pas envisagé cela, car nous ne sommes pas des spécialistes d'Excel. Toujours est-il qu'avant sa mise en ligne, nous avons eu des discussions avec le SDFE et le ministère du Travail pour s'accorder sur les indicateurs pertinents. Sachant qu'il fallait que cet outil permette à une PME de faire son rapport de situation comparée avec les indicateurs dans les neuf domaines d'indicateurs prévus par la loi, et qu'on voulait conserver des indicateurs sur la santé et la sécurité au travail, ce qui était un peu subversif alors qu'officiellement ils n'apparaissaient pas encore dans la loi. Et puis, nous avons tranché avec le SDFE et le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle (CSEP)²⁰ en gardant uniquement les deux indicateurs de santé qui paraissaient les plus en lien avec le travail : les accidents de travail et les maladies professionnelles. Pour ne pas surcharger l'outil en indicateurs, nous n'avons pas retenu les accidents de trajet, qui nous est apparu moins important. Nous n'avons pas retenu non plus les absences au travail, parce que nous avons pensé à ce moment-là que cela concernait beaucoup de personnes, contrairement aux deux

20. Conseil supérieur de l'égalité professionnelle, où Florence Chappert siège en tant que représentante de l'Anact, aux côtés de représentants d'autres établissements publics comme l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (Afp) ou Pôle emploi.

autres indicateurs retenus, et qu'il pouvait y avoir des absences qui n'ont rien à voir avec le travail, comme par exemple une partie des absences pour maladie ordinaire. Finalement, nous avons rajouté le critère de la rémunération à notre outil, parce que nous ne l'avions pas intégré au départ.

Par contre, nous percevons aujourd'hui que les mentalités ont évolué sur le sujet. Les gens font beaucoup plus de liens entre le fait d'être absent au travail et les conditions de travail. La question de l'absentéisme monte en puissance. Et que les femmes soient plus absentes que les hommes, de l'ordre de 30 à 40 %, cela interpelle. Du coup, nous nous sommes reposé la question d'intégrer ou non cet indicateur dans le diagnostic des entreprises en 2015 quand nous avons discuté de la mise en œuvre de la loi égalité, et plus particulièrement de son article 19 concernant le neuvième domaine d'indicateurs du RSC, au sein du CSEP. Il y a une commission qui a fait un avis pour aider les législateurs à produire leurs décrets et elle a finalement voté, contre l'avis du Mouvement des entreprises de France (Medef), le fait de rajouter l'absence pour maladie ordinaire. Pas l'accident de trajet mais l'absence pour maladie ordinaire.

— *Comment expliquez-vous que ce soit votre outil "diagnostic égalité" qui ait retenu l'attention des pouvoirs publics, et pas un autre ?*

— L'Anact est un établissement public qui dépend du ministère du Travail. Et je pense que cela arrangeait le ministère d'avoir quelques structures publiques sur lesquelles s'appuyer en matière d'égalité. Parce qu'il faut savoir que dans les régions, au début des Territoires d'excellence, les structures publiques avec une expertise sur le sujet, ce n'était pas les Direccte [Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi] ou les Inspections du travail, mais les Aract. Mais il se trouve que cette compétence, on l'a créée. Quand l'Anact s'est lancée sur le sujet en 2008, elle était loin d'imaginer la tournure qu'allait prendre le sujet, qu'elle allait finalement travailler sur les

questions d'égalité professionnelle, et que des indicateurs de type "genre et santé au travail" allaient passer dans la loi. Absolument pas.

ENTRER PAR LA SANTÉ AU TRAVAIL, EFFET DE CURIOSITÉ ET DE LÉGITIMITÉ

— *Quel bilan dressez-vous de l'utilisation des indicateurs en santé au travail en entreprise ?*

Je n'ai pas fait de bilan récent avec les Aract sur les entreprises dans lesquelles nous intervenons. Nous savons que les entreprises font de plus en plus de diagnostics de situation comparée, qu'elles le font quand même de plus en plus dans les règles de l'art, en intégrant tous les indicateurs. Ensuite, qu'est-ce que cela change ? J'ai l'impression que les indicateurs relatifs aux salaires, à la carrière et au plafond de verre, ça embête tout le monde, y compris des syndicats ! Il y a un peu l'idée que c'est comme ça et qu'on ne peut rien faire. Alors que la question de la santé suscite un intérêt et réveille un peu les consciences. Le fait que l'organisation de travail crée des effets délétères sur la santé, c'est un discours habituel des syndicalistes. Mais que cela en crée plus sur les femmes que sur les hommes, cela perturbe énormément les consciences, parce qu'on baigne dans des représentations où il y a un souci de protection du "sexe faible" et où la prévention a été bâtie avant tout pour protéger femmes et enfants. Cela suscite une curiosité intellectuelle de nos interlocuteurs, qui n'existe pas du tout sur le sujet du plafond de verre ou sur celui des inégalités salariales.

N'oublions pas que nous sommes confrontés à des partenaires sociaux qui doivent négocier sur tout un tas de sujets dans les entreprises. Et ce que nous observons, c'est que cela marche mieux de rentrer par leurs sujets d'intérêt prédominants (la santé ou la qualité de vie au travail) que de rentrer de but en blanc

par la question de l'égalité, qui intéresse peu ou renvoie à trop d'impuissance. Et nous, côté Anact, nous étions plutôt satisfaits que soient regroupées les deux négociations sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle dans la loi Rebsamen sur la modernisation du dialogue social²¹. Même si cela peut apparaître artificiel, on voit des liens, avec une question derrière : quelle égalité d'accès des femmes et des hommes à la qualité de vie au travail ? D'ailleurs, le terme égalité, on essaie de moins en moins l'utiliser, parce qu'il n'apparaît pas du tout vendeur. Les entreprises n'accrochent pas. On préfère utiliser femmes et hommes. Regardons la qualité de vie au travail des femmes et des hommes dans votre entreprise. Et donc, dans les entreprises qui acceptent de regarder les choses et de se poser des questions, cette question crée un effet de déclenchement, une volonté de faire bouger un certain nombre de choses et de mettre en place des actions pour améliorer les conditions de travail de tout le monde. Par exemple, travailler sur des sujets comme l'absence au travail, c'est soulever la question du malaise au travail. Et de façon très étonnante et très intéressante, ici, la question du genre permet d'attraper les choses de manière peut-être un peu moins culpabilisante. Je ne sais pas très bien pourquoi. Mais disons que l'absentéisme est un sujet dont les syndicats s'emparent peu traditionnellement, parce que c'est un sujet plutôt de patron. Mais je trouve que les syndicats ont tout de suite perçu l'intérêt de s'en saisir sous l'angle du genre pour porter des analyses et revendications inenvisageables sans cela.

— *Vous auriez un exemple d'intervention ?*

— Je vais vous donner l'exemple d'une grande entreprise du secteur de la logistique dans laquelle l'Anact est intervenue sur la question de l'absentéisme au travail des femmes et des hommes. Les responsables côté direction ont beaucoup hésité à se lancer

21. Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi. Cette position est d'ailleurs partagée par la CFDT (MARCHAL, 2017).

sur le sujet, leur première réaction étant de nous dire : “Vous allez soulever la boîte de pandore !” Et quand nous leur avons demandé : “C’est quoi la boîte de pandore ?”, ils nous ont répondu deux choses. C’est d’abord les cadences : les rythmes et l’intensification du travail de métiers très physiques, qui effectivement portent atteinte à la santé des hommes et des femmes, même si ces dernières sont atteintes plus rapidement car elles ne peuvent pas soutenir le port de charge demandé, etc. Et puis, c’est aussi les horaires : ils ont été historiquement “conçus au masculin” dans l’entreprise, avec par exemple, une embauche tôt le matin. Or, poser les questions de genre, c’est introduire l’articulation des temps de vie, et donc éventuellement remettre en cause ces horaires.

Passées ces réticences, nous avons déployé notre diagnostic à partir des constats suivants : les hommes et les femmes de l’entreprise occupent les mêmes métiers ; toutefois, les femmes sont plus fréquemment absentes que les hommes (en moyenne 30 % de plus et 50 % de plus pour les embauches récentes), sachant que l’arrêt maladie précédant le congé de maternité n’explique qu’une petite partie de cet écart sexué et que le taux d’absence est largement plus élevé chez les personnes en contrats à durée indéterminée. Donc, la question de départ, c’est : “Pourquoi les femmes sont-elles plus absentes que les hommes ?” La réponse toute faite qu’on entendait souvent, notamment du côté des organisations syndicales, c’est : “Les gens sont absents à cause de l’usure liée à l’âge ou du mode de management.” Sauf que, grâce à notre diagnostic “genré”, nous avons pu faire apparaître vingt hypothèses et en vérifier seize que nous avons classées sur nos quatre axes d’analyse. Nous avons ainsi mis en évidence l’inadaptation du matériel, conçu soit pour la taille moyenne entre les femmes et les hommes, soit pour la taille moyenne des hommes. Le genre a donc ouvert le champ des possibles en termes de causes organisationnelles, et nous avons par exemple mis en lumière les effets négatifs de la règle de l’ancien-

neté sur la répartition des postes et des congés. Les femmes ont été recrutées après les hommes dans cette entreprise, mais l'organisation du travail ne s'est pas assez modifiée pour prendre en compte leurs situations de travail ou de vie différenciées. Et c'est cette inadaptation de l'organisation de travail qui provoque un surabsentéisme chez les femmes. On est loin des conclusions élaborées par les précédentes études menées dans cette entreprise, qui pointaient l'âge et le sexe comme les principales causes d'absentéisme. Ce qui en soit n'a pas de sens car on ne peut changer ces données intrinsèquement liées aux personnes.

Le type de diagnostic que nous menons est bien plus subversif. Remettre en question la vertu égalitaire du principe d'ancienneté pour distribuer les postes de travail ou les congés, etc., c'est subversif, car c'est contester des règles en place, qui paraissent légitimes à tous et toutes, et qui sont défendues par les syndicats. Dans une autre entreprise, une imprimerie, les ouvrières déniaient elles-mêmes la pénibilité physique de leur métier : elles cherchaient à s'accommoder des conditions de travail et ne se révoltaient pas du tout. Et le jour où l'intervenant de l'Aract, un homme d'ailleurs, a fait la restitution, certaines ont pleuré. Elles ont pris un "coup de massue" avec le fait de se voir révéler que, effectivement, elles étaient cantonnées dans des postes parmi les plus pénibles, sans perspective d'évolution. Elles se sont dit : "Et on accepte ça ?" En effet, les femmes comme les syndicalistes n'ont pas forcément envie de voir cette réalité sombre et, du coup, ce n'est pas forcément évident d'avancer sur le sujet.

— *Est-ce qu'on peut dire que ces indicateurs en matière de santé au travail sont au service des femmes ou de l'égalité ?*

— Je pense que oui, mais pas seulement ni complètement. À chaque intervention de l'Anact, nous devons affirmer et démontrer que ce que nous faisons avec ce regard "genré", ce que nous dénommons "chausser les lunettes du genre", sert à améliorer les conditions de travail de tout le monde, les femmes et les hommes. Et de fait,

quand nous arrivons à la conclusion de nos interventions, nous n'agissons jamais uniquement pour les femmes. Dans le cas de l'entreprise de logistique, nous avons travaillé pour améliorer les horaires de tout le monde : adapter les horaires du matin pour les parents, limiter le port de charge pour tous, adapter la taille des étagères, et pas seulement pour les femmes, etc. Nous sommes vraiment obligées d'expliquer cela au départ. En France, on a une peur bleue des actions positives et des mesures de rattrapage ! Donc, l'idée, c'est vraiment de dire que ce diagnostic va nous aider à améliorer la situation de toutes et tous. Ça, c'est très, très important... mais ce n'est pas si évident ! Par exemple, le jour où un groupe de travail nous a proposé d'appliquer une ancienneté alternante (faire choisir pour les congés, par exemple, l'homme le plus ancien, puis la femme la plus ancienne, puis..., comme pour les listes aux élections municipales), les syndicats sont montés au créneau parce qu'on remettait en cause le sacrosaint (et individuel) principe du : "J'en ai bavé toute ma vie, donc j'y ai droit." Ils n'ont pas voulu regarder les choses dans leur globalité, en prenant en compte les effets discriminants d'une telle mesure sur les femmes, comme sur les jeunes d'ailleurs.

Toujours est-il que dans ce cas comme dans d'autres, nous sommes entrées par l'approche genre, mais ensuite la "cause des femmes" peut disparaître. C'est assez curieux. Le genre est un questionnement de départ, mais à l'arrivée, les changements sont réalisés non pas pour des questions d'égalité femmes-hommes, mais pour d'autres raisons, comme par exemple des raisons commerciales : "On change les horaires parce que le client a besoin d'être servi l'après-midi et pas le matin." Donc, pour moi, l'approche genre est un bon outil méthodologique, mais la cause des femmes n'est pas défendue jusqu'au bout. Je dirais plutôt qu'on la perd parfois ensuite. On en revient à des questions d'intérêt général. Mais le détour par le genre permet de voir des choses qu'on ne voyait pas sans cela.

— *Avez-vous rencontré des difficultés particulières en entreprise pour promouvoir la thématique “genre et santé” ?*

Une des difficultés c’est qu’on entend un double discours qui empêche souvent d’avancer sur cette thématique. D’un côté, on nous dit : “C’est évident ce que vous racontez ! Quand on pense la santé au travail, on ne peut pas raisonner en termes d’égalité. C’est normal que le travail ait des effets différenciés sur les individus. Ça dépend du contenu du type de poste, du contenu du travail et des caractéristiques physiques, biologiques et morphologiques de chacun.” Mais de l’autre côté, du côté des responsables (direction comme syndicats d’ailleurs), on nous dit : “Ce n’est pas du tout normal de poser ces questions ! Le travail est le même pour tous, les règles sont les mêmes pour tous. L’ancienneté, c’est une règle égalitaire. Les pères s’occupent aussi de leurs enfants, les hommes pâtissent aussi du port de charge, etc.” Les acteurs économiques et politiques sont donc tiraillés entre deux logiques complètement opposées, et cette espèce d’imbroglio nous empêche d’avancer sur le sujet.

Je vous donne un exemple concret. Dans la grande entreprise de logistique déjà citée, nous avons fait faire aux médecins du travail des graphiques sur la morphologie des salariés, dans lesquels nous observons que la taille des femmes et des hommes est distribuée en deux courbes de Gauss, comme dans le reste de la population française d’ailleurs. Les femmes ont une taille moyenne d’1,63 mètre, les hommes d’1,75 mètre. Si on fait des équipements calqués sur la taille moyenne des femmes et des hommes, on a dans certains cas seulement 30 % des salariés qui se situe au niveau de la moyenne, et que donc on a une inadaptation du matériel. Et c’est là que cela devient compliqué, dans un contexte général de rejet de la notion d’égalité des chances : comment est-ce qu’on fait pour prendre en compte les différences de taille ? Est-ce qu’on propose le même traitement pour tout le monde ou un traitement différencié ? Ou bien, est-ce qu’on propose de nouvelles normes,

meilleures pour toutes et tous, qui est la solution que l'on préconise ? Comme par exemple limiter le port de charge à 15 kg pour tout le monde, et non pas 25 kg pour les femmes et 55 kg pour les hommes, comme c'est le cas dans le Code du travail. Mais globalement, nous constatons pour l'instant que, même si les indicateurs de santé selon le sexe sont passés dans la loi, il n'est pas encore normal de les regarder comme on regarde les indicateurs de salaire des femmes et des hommes, et que les acteurs de la santé au travail sont encore loin d'intégrer la question du genre dans leurs pratiques. Ils sont encore sur l'idée d'un traitement égalitaire pour tous. Quels que soient leurs effets sur l'égalité justement.

— *Percevez-vous des résistances particulières ?*

— En fait, je pense qu'il est encore très délicat d'utiliser les chiffres sexués en santé au travail, surtout en France. D'une part, ça perturbe énormément de révéler la situation de vulnérabilité des femmes au travail, parce que cela perturbe les consciences. D'autre part, il y a un risque très fort d'essentialisation, de renvoi des femmes à leur "nature" (pas les hommes, bien sûr !), et de retour de stéréotypes du type "les femmes ne sont pas adaptées au monde du travail en entreprise" ou "les femmes sont fragiles et leur place est auprès des enfants". On a un vrai risque pour l'emploi des femmes, avec des employeurs qui peuvent se dire, de façon plus ou moins consciente : "Elles sont trop petites, nos machines ne sont pas adaptées à leur morphologie, donc on ne va pas les embaucher." Ou encore : "Les femmes sont plus absentes que les hommes, donc on va plutôt embaucher des hommes." Les risques de discrimination indirecte sont extrêmement forts, d'autant plus dans un contexte d'intensification du travail, qui fait que tout le monde ne peut en effet pas suivre les cadences accrues de façon durable. Pour éviter cela, il faut vraiment que les interventions soient approfondies. Par exemple, pour les absences, il faut vraiment aller à rebours des stéréotypes et faire une analyse précise, qui permet d'expliquer que, très souvent, si les femmes

sont plus absentes et plus accidentées que les hommes, c'est parce qu'elles ne sont pas dans les mêmes postes, qu'elles n'ont pas les mêmes parcours, qu'elles restent cantonnées dans les mêmes postes et qu'on n'a pas tenu compte de leur morphologie et adapté les outils de travail en conséquence. Et là, c'est subversif et cela met mal à l'aise. Mais il faut absolument le faire, sinon il y a un vrai risque pour l'emploi des femmes, notamment peu qualifiées.

— *Quels chantiers voyez-vous se dessiner pour la suite ?*

— Je vois monter plusieurs sujets : la question du maintien en emploi des personnes avec des inaptitudes ou des maladies chroniques évolutives ou des cancers (par exemple cancer du sein qui intervient tôt dans la vie d'une femme) ou du maintien en emploi des seniors avec la réforme des retraites. Sur ces sujets-là, on construit des indicateurs et l'approche de genre me paraît une fois de plus particulièrement intéressante pour l'analyse.

Depuis deux ans, nous avons également ouvert un autre chantier, celui des violences sexistes et sexuelles au travail, que nous considérons à l'Anact comme un risque professionnel comme un autre. Nous le traitons dans le cadre d'une approche en prévention primaire, qui fait des liens avec les conditions et l'organisation de travail au-delà d'une approche individuelle et juridique.

Mais au final, de toute façon, quels que soient les chantiers à venir, il me semble que nous avons ouvert la fameuse "boîte de Pandore" et qu'on ne peut désormais plus parler de la santé sans parler de l'égalité, tout comme on ne peut plus parler d'égalité entre femmes et hommes sans parler de la santé. »

BIBLIOGRAPHIE

- ANACT, 2012, *Photographie statistique selon le sexe des conditions de travail, de trajet et des maladies professionnelles en 2000 et 2010 en France. Des tendances d'évolution différenciées selon les femmes et les hommes*, Lyon, Anact.
- BERENI Laure et TRACHMAN Mathieu, 2014, *Le genre, théories et controverses*, Paris, Presses universitaires de France.

- CAROLY Sandrine *et al.*, 2013, « Le genre des troubles musculo-squelettiques. Interventions ergonomiques en France et au Canada », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, p. 49-67.
- CAROLY Sandrine (coord.), 2016, « L'ergonomie du genre : quelles influences sur l'intervention et la formation ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, en ligne, n° 18/2.
- CHAPPERT Florence (coord.), 2009, *Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges*, Lyon, Éditions de l'Anact.
- CHAPPERT Florence et THÉRY Laurence, 2016, « Égalité entre les femmes et les hommes et santé au travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, en ligne, n° 18/2.
- GARBAGNOLI Sara et PREARO Massimo, 2017, *La croisade « anti-genre ». Du Vatican aux manifs pour tous*, Paris, Textuel.
- MARCHAL Dominique, 2017, « Intégrer l'égalité aux autres thèmes de la négociation : le point de vue de la CFDT », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 155-159.
- MESSING Karen, 1999, *Comprendre le travail des femmes pour le transformer : une recherche-action menée par l'université et les organisations syndicales québécoises*, Bruxelles, Bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité.
- MESSING Karen, 2000, *La santé des travailleuses. La science est-elle aveugle ?*, Toulouse, Octarès.
- MESSING Karen et LIPPEL Katherine, 2013, « L'invisible qui fait mal. Un partenariat pour le droit à la santé des travailleuses », *Travail, genre et sociétés*, n° 29, p. 31-48.
- SILVERA Rachel (coord.), 1996, *Le salaire des femmes : toutes choses inégales. Les discriminations salariales en France et à l'étranger*, Paris, La Documentation Française.
- THÉRY Laurence (dir.), 2006, *Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail*, Paris, La Découverte.

Soline BLANCHARD

Le Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 : un outil « dans l'air du temps »

En octobre 2013, la ministre des Droits des femmes Najat-Vallaud-Belkacem dévoile officiellement le premier Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF¹ 120 devant un parterre de décideurs économiques réunis pour la conférence « Égalité professionnelle » au siège de la Caisse des dépôts et consignations. Élaboré en partenariat avec un cabinet de conseil à partir de données recueillies auprès des 120 entreprises constitutives de cet indice boursier de la place de Paris, ce classement exhaustif récompense celles ayant obtenu les meilleurs scores agrégés calculés à partir d'indicateurs de mesure de la promotion de l'accès des femmes aux plus hauts postes (voir encadré 1). Édité annuellement depuis 2013, il est fréquemment présenté par ses promoteurs et promotrices comme un outil « dans l'air » ou « de notre temps ». Dans le sillage de recherches réalisées sur d'autres palmarès, cette contribution propose de prendre au sérieux cette affirmation selon laquelle l'importance et l'intérêt des palmarès pourraient bien résider dans « leur capacité à capter et symboliser l'“air du temps” » (Pierru, 2003).

1. Sociétés des bourses françaises.

La recherche combine trois types de matériaux : un large corpus de productions « indigènes » (communication institutionnelle des pouvoirs publics et des entreprises et revue de presse suivant la publication des différents opus) ; l'observation de trois cérémonies officielles d'annonce du Palmarès (2015, 2016 et 2017)² ; des entretiens semi-directifs conduits avec 19 personnes directement impliquées dans la fabrique et la diffusion du Palmarès, ou bien investies en faveur de la promotion du partage du pouvoir économique (représentants des pouvoirs publics, représentants des entreprises, universitaires, consultantes et journalistes).

S'inspirant de travaux menés sur la gestion et la quantification (Boussard, 2001 ; Espeland et Sauder, 2007 ; Desrosières, 2014 ; Merry, 2016), l'analyse examine d'abord en détail les conditions sociales de possibilité du Palmarès, avant de mettre en lumière les logiques ayant présidé à sa production pour les pouvoirs publics. La conclusion discute certaines évolutions que ce Palmarès traduit en matière d'action publique pour l'égalité des sexes.

Encadré 1. – Indicateurs, sous-indicateurs et pondérations du Palmarès

- Féminisation du conseil (part des femmes dans le conseil d'administration, dans les comités de nomination et de rémunération, et femme à la présidence d'au moins un de ces deux comités) : 40 points ;
- féminisation des dirigeants (part des femmes dans le Comité exécutif et le « Top 100 » de l'entreprise) : 50 points ;
- politiques de féminisation (existence d'un réseau de femmes dans l'entreprise, rémunération des managers incitant à la féminisation) : 10 points.

2. L'auteure remercie Marion Charpenel et Hélène Demilly pour le partage des enregistrements, notes et photographies recueillies lors de leurs observations des cérémonies 2016 et 2017.

LES CONDITIONS SOCIALES DE POSSIBILITÉ DU PALMARÈS

Dans un premier temps, il s'agit d'interroger les conditions sociales de genèse du Palmarès, c'est-à-dire d'objectiver les éléments de contexte qui permettent de comprendre comment ce dispositif est devenu à la fois pensable et faisable. Sa création apparaît ici indissociable d'un mouvement d'extension du *benchmarking* au domaine de l'égalité, et ce dans au moins trois sphères : économique, politique et médiatique.

Encadré 2. – Qu'est-ce que le *benchmarking* ?

Le *benchmarking* peut être défini comme une « procédure de quantification qui traduit des situations et des actes en résultats chiffrés, c'est-à-dire en performances, de façon à les évaluer et à les comparer » (Bruno et Didier, 2013, p. 26). Il s'agit d'une « technologie de gouvernement » (*ibid.*, p. 18) qui entérine une logique d'amélioration continue et implique de faire toujours mieux que les autres et mieux que soi-même au cours du temps. Le *benchmarking* se manifeste essentiellement sous trois formes : les tableaux de bord, les baromètres et les palmarès. La présente recherche se concentre sur cette dernière forme, c'est-à-dire sur une « liste ordonnée [et médiatisée] de noms qui donnent à voir, tout en haut, ce “qui mérite la palme” et, tout en bas, ce qui mérite le blâme » (*ibid.*, p. 32).

L'essor du benchmarking de l'égalité dans la sphère économique

Dans la sphère économique, le *benchmarking* de l'égalité se développe depuis le tournant du XXI^e siècle selon une double approche intégrée et autonome.

Une approche intégrée au *benchmarking* extra-financier

Le *benchmarking* apparaît de façon embryonnaire dans la sphère économique, avant de connaître un essor considérable dans les années 1980, concomitant de l'instauration du paradigme gestionnaire de la qualité totale (Bruno et Didier, 2013). Sous l'impulsion de managers, de consultants et d'universitaires, sa pratique se diffuse dans l'ensemble des organisations, dans tous les secteurs d'activité et dans tous les pays. La remise à l'agenda de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), à partir de la fin des années 1990, n'échappe pas à ce phénomène et s'accompagne d'une production croissante de discours, normes et dispositifs de *benchmarking* extra-financier (Acquier, 2007). Sur fond de crise économique endémique et de scandales à répétition, les notions de « transparence », de « responsabilité » et de « contrôle » deviennent des leitmotive. Associées aux notions d'image et de réputation, la mesure et la publicisation de l'impact environnemental et social des organisations et de leur gouvernement s'imposent dès lors comme des enjeux importants de la vie économique des grandes entreprises, et vont de pair avec une profusion d'initiatives et l'émergence de nouveaux marchés de services spécialisés.

Incarnés sous les traits du *reporting* (information), du *rating* (notation) et du *ranking* (classement), les dispositifs de *benchmarking* extra-financier reposent sur un éventail d'indicateurs large et évolutif, incluant des indicateurs sur les inégalités de sexe. Côté *reporting*, les deux normes internationales les plus diffusées – le Global Reporting Initiative (1997) et ISO 26000 (2010) – englobent dans leurs référentiels des indicateurs sur les écarts de salaire, la ségrégation professionnelle et l'accès sexué aux instances de gouvernance. La version 2013 du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'Afep-Medef³ inclut un

3. Association française des entreprises privées-Mouvement des entreprises de France.

article sur la représentation femmes-hommes au sein des conseils d'administration et enjoint les entreprises s'en réclamant à publier leurs objectifs et résultats dans leurs documents de référence. Les rapports annuels de l'Autorité des marchés financiers sur « le gouvernement d'entreprise » intègrent depuis 2008 des indicateurs sur la place des femmes, qui se sont étoffés au fil des ans.

Côté *rating* et *ranking*, certains marchés boursiers ont créé des indices sociaux – comme le FTSE KLD 400 Social Index de Londres (1990) ou le Dow Jones Sustainability Global Index de New York (1999) –, intégrant la question de la diversité dans les sphères dirigeantes (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné, 2015). Plusieurs multinationales de l'information financière ont récemment mis en place des indicateurs spécifiques au genre et à la diversité – Bloomberg Financial Services Gender Equality Index (2016), Thompson Reuters Global Diversity & Inclusion Index (2016) –, et les principales firmes d'audit – comme Ernst & Young, KPMG ou Deloitte – intègrent désormais des indicateurs sexués dans leur analyse des pratiques de gouvernance des sociétés cotées. La principale agence de notation extra-financière en France, Vigeo, produit une gamme d'indices incorporant les mesures en faveur de l'égalité des sexes dans le recrutement, les rémunérations et l'accès aux fonctions de direction ; en 2014, elle a aussi publié une liste d'entreprises ayant obtenu les scores les plus élevés en la matière.

La production et l'instrumentalisation de données quantitatives sur l'égalité des sexes et la mixité aux plus hauts postes apparaissent donc comme des pratiques intégrées aux routines gestionnaires des grandes entreprises au début des années 2010, dans le cadre du *benchmarking* extra-financier.

Une approche autonome promue au sein de l'espace de la cause des femmes

Le *benchmarking* de l'égalité est aussi promu de façon autonome dans la sphère économique par un nombre croissant d'actrices et

d'acteurs au sein de « l'espace de la cause des femmes » (Bereni, 2015). Dans une période de consécration de la politique d'égalité professionnelle, il s'oriente d'abord vers la production de tableaux de bord internes aux entreprises, promue de longue date par des féminocrates, syndicalistes, universitaires et représentantes d'associations féminines ou féministes réunies dès les années 1960 au sein du Comité du travail féminin (Revillard, 2009). Instauré par la loi Roudy de 1983, le rapport de situation comparée institutionnalise une obligation de mesurer les inégalités professionnelles, sous-tendue par la croyance dans le caractère performatif du chiffre et sa capacité à produire du changement (voir la contribution de Vincent-Arnaud Chappe dans cet ouvrage).

Dans le sillage de la première loi sur la parité en politique de 2000, le *benchmarking* de l'égalité s'oriente plus récemment vers la production de dispositifs centrés sur l'accès des femmes au pouvoir économique, sous l'impulsion de réseaux de femmes cadres supérieures (Blanchard, Boni et Rabier, 2013). Entérinant le discrédit féministe et la quasi-absence de données quantitatives en la matière, ceux-ci privilégient le registre de l'expertise et engagent un important travail de collecte, de production et de diffusion de chiffres. Cette forme de « *gender statactivism* » (De Rosa, 2014) est mobilisée pour convaincre les grands patrons de changer leur perception de la réalité, en dévoilant une situation irrationnelle du point de vue gestionnaire à laquelle il convient de remédier de façon urgente.

Cette production d'indicateurs sur la (non) féminisation du pouvoir économique est relayée au sein de l'espace du conseil. Elle est d'abord poursuivie par des femmes ayant développé une activité de formation et conseil en mixité/diversité en parallèle de leur engagement dans les collectifs (Blanchard, 2019). Elle est aussi assurée par des cabinets de conseil management – dont certaines Majors anglo-saxonnes –, souvent en réponse à des commandes de réseaux de femmes. Plusieurs études cristal-

lisent ce phénomène de façon emblématique, comme les rapports *Women Matter* du cabinet McKinsey (depuis 2007) ou Le baromètre de confiance des femmes cadres, intégré dans le rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle en 2009 (Grésy, 2009), piloté par quatre réseaux de femmes et réalisé par l'entreprise de sondage LH2 et le cabinet en égalité Équilibres.

Le paysage évolue sensiblement à partir de la fin des années 2000, avec la préparation de la loi Copé-Zimmermann sur la représentation équilibrée dans les conseils d'administration, voté en 2011. De nouvelles initiatives voient le jour (études, baromètres, classements, observatoires), laissant entrevoir les prémices de la structuration de nouveaux marchés afférents. Côté universitaire, en sciences de gestion, certaines pionnières de la thématique et de nouvelles et nouveaux impétrants investissent la production de chiffres, cet exercice trouvant une valorisation sur le marché académique *via* la publication de résultats quantitatifs dans des revues scientifiques de référence. Côté conseil, des cabinets de chasse de tête français et anglo-saxons s'engagent aussi dans cette voie, la quantification du déficit en administratrices et en dirigeantes économiques jouant le rôle d'outil de « captation des clients » (Cochoy, 2004).

Le *benchmarking* de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises a ainsi connu un essor notable sur la période récente, qui se traduit par un nombre croissant de dispositifs aux contours, orientations et contenus variés (tableau 1 page suivante).

Dates	Titre	Structure(s) initiatrice(s)
1996-...	Corporate Women Directors International Study of Women Directors	Global Summit Of Women
2004-2010	EuropeanPWN BoardWomen Monitor	EPWN + Egon Zehnder International
2005-2012	Étude annuelle sur la présence des femmes dans les conseils d'administration des sociétés du CAC 40	Action de femme
2005-2013	Baromètre annuel sur la mixité hommes/ femmes au sein des sociétés du CAC 40	Capitalcom
2008-...	Étude de l'Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises	Observatoire SKEMA de la féminisation des entreprises
2009-...	Étude sur la place des femmes dans les conseils d'administration dans les sociétés cotées sur Euronext	Gouvernance & Structures
2009-...	Baromètre Diafora-BoardWomen Partners sur la mixité au sein des conseils d'administration	Diafora
2011-2012	Classement des meilleurs employeurs pour les femmes	Challenges
2011-...	Baromètre de la parité dans les instances dirigeantes des sociétés du CAC 40 / Baromètre sur la place des femmes dans les conseils des entreprises	Ethics & Boards
2013-2014	Étude sur la représentation des femmes au sein des conseils d'administration des sociétés cotées françaises	Observatoire de la parité dans les conseils d'administration (ESC Dijon + Afeca)
2014-...	Classement de la mixité des cabinets du barreau d'affaires	Magazine Décideurs + Commission DJ au féminin du Cercle Montesquieu
2015-...	Observatoire de la parité dans les conseils d'administration	Afeca et Ircore
2015-...	Baromètre égalité femmes-hommes	Conférence des grandes écoles

2015-...	Baromètre de la diversité dans les conseils d'administration	ESC Dijon
2017-...	Indice Zimmermann	Ethics & Boards + Institut du capitalisme responsable
2018-...	Baromètre de la parité	Ethics & Boards + Challenges

Tableau 1. – Principaux dispositifs de *benchmarking* de la féminisation des instances dirigeantes des entreprises mobilisés en France (hors *Palmarès*).

L'essor du benchmarking de l'égalité dans la sphère publique

Dans la sphère publique, le *benchmarking* de l'égalité se développe depuis la fin des années 1990 dans un vaste mouvement de transformation de l'activité de gouvernement, selon une approche multi-niveaux.

Nouvelle gestion publique, nouvelle quantification publique

Dans la sphère publique, le développement du *benchmarking* est concomitant de l'inflexion néolibérale des années 1980 et de la diffusion progressive de la nouvelle gestion publique (*new public management*) dans les pays anglo-saxons et en Europe (Jobert, 1994 ; Bezès, 2009). Le nouveau mode de gouvernement de l'État se caractérise ainsi par un alignement de la gestion des affaires publiques sur les standards du privé, un souci exacerbé de la rationalité et la propagation d'une culture du résultat. Corolaire direct, les nouvelles exigences de transparence, de qualité et de performance induisent la mise en place d'une nouvelle quantification publique (Desrosières, 2014), et le *benchmarking* se voit promu au rang de moyen privilégié pour relever l'enjeu contemporain de compétitivité internationale des États (Bruno et Didier, 2013). L'action publique en matière d'égalité des sexes n'échappe pas à ce phénomène, ce qui se traduit par une prolifération d'outils promus par diverses institutions et organisations non gouvernementales à l'échelle internationale, européenne et nationale.

Un essor sous impulsion internationale et européenne

Au niveau international, la mesure des inégalités de sexe s'inscrit dans une réflexion plus large sur le développement humain et la gouvernance mondiale. Dès la fin des années 1960, la ratification de nouvelles conventions sur les droits humains et la multiplication de comités afférents entraînent en effet l'apparition de systèmes de suivi des engagements pris par les États signataires (Merry, 2016). Dans ce contexte, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (Cedaw/Cedef) de 1979 et les conférences mondiales sur les femmes organisées par les Nations unies dessinent des programmes d'action assortis d'indicateurs de suivi, ventilés en douze « objectifs stratégiques et mesures à prendre » depuis la conférence de Pékin de 1995. Si ces indicateurs constituent une référence, ils ne sont toutefois pas les seuls : les années 2000 marquent ainsi une prolifération sensible de dispositifs de *benchmarking* à l'initiative d'institutions et d'organisations non gouvernementales (voir tableau 2).

Périmètre	Dates	Intitulé (structure impliquée)
Monde	1995-...	Beijing Platform for Action (Nations unies)
	1999-...	Key Indicators of the Labour Market - Annex 1 of all gender-specific figures (Bureau international du travail)
	2006-...	Global Gender Gap Report (Forum économique mondial)
	2007-...	Gender Equity Index (Social Watch)
	2010-...	Social Institutions & Gender Index (Organisation de coopération et de développement économiques)
	2010-...	Gender Inequality Index (Nations unies)
	2010, 2012	Women's Economic Opportunity Index (Economist Intelligence Unit)
	2011-...	eAtlas of Gender (Banque mondiale)
	2012-...	Gender Data Portal (Banque mondiale)
	2013-...	Gender Global Entrepreneurship and Development Institute Index (Gender Global Entrepreneurship and Development Institute)

Europe	2005-...	Gender Equality Index (European Institute for Gender Equality – Eige)
	2009	Eurobarometer. Gender Equality in the UE (European Commission)
	2011-2012	Eurobarometer. Gender Inequalities in the UE (European Parliament)
	2015-...	Gender Statistics Database (Eige)
France	2000-...	Chiffres clés de l'égalité (Service des droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes – SDFE)
	2004-...	<i>Regards sur la parité</i> (Institut national de la statistique et des études économiques – Insee)
	2007-...	<i>Filles et garçons sur le chemin de l'égalité</i> (Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance)
	2000-2006	« Jaune budgétaire » des droits des femmes et de l'égalité
	2006-...	Programme 137 : Égalité entre les hommes et les femmes
	2010-...	Document de politique transversale sur la politique d'égalité femmes-hommes
	2012-...	Feuilles de route ministérielles pour l'égalité femmes-hommes
	2012	Circulaire sur l'intégration de l'égalité dans les études d'impact
	2014	Tableau de bord interministériel de l'égalité femmes-hommes

Tableau 2. – Principaux dispositifs de *benchmarking* de l'égalité des sexes (monde).

Au niveau européen, la question de la mesure irrigue la politique d'égalité entre les sexes depuis ses prémices (Jacquot, 2014). Les chiffres sont aussi largement mobilisés par les réseaux d'expertes thématiques apparus dans les années 1970 pour rendre les inégalités visibles et justifier l'adoption d'instruments juridiques contraignants. La mesure des inégalités de sexe connaît toutefois une inflexion certaine avec l'apparition de nouveaux instruments de régulation moins contraignants promus dans le Traité d'Amsterdam de 1997. L'introduction du *gender mainstreaming* (ou approche intégrée de l'égalité) et la consécration de l'égalité

femmes-hommes comme pilier de la Stratégie européenne pour l'emploi s'accompagnent ainsi d'une obligation pour les États de produire de nouveaux indicateurs sexués et de se fixer des objectifs en phase avec ceux de l'Union européenne (Lemière et Silvera, 2002 ; Dauphin et Sénac-Slawinski, 2008). Elles vont aussi de pair avec l'essor d'une nouvelle méthode de coordination entre les États – la méthode de coordination ouverte –, basée sur l'évaluation par les pairs et la promotion du *benchmarking* (Van der Vleuten et Verloo, 2009). L'évaluation des performances des pays européens en matière d'égalité des sexes est désormais assurée par le European Institute for Gender Equality (Eige) – un organisme autonome de l'Union européenne inauguré en 2007 – qui produit entre autres des données statistiques, classements et autres rapports dans l'objectif de favoriser l'échange de bonnes pratiques⁴.

Au niveau national, le chiffrage des inégalités est aussi appréhendé comme un enjeu clé pour légitimer l'action publique en matière d'égalité dès ses prémices, celui-ci constituant la clé de voûte de « l'expertise critique » (Revillard, 2009) du Comité du travail féminin. Pour autant, il faut attendre la fin des années 1990 pour que la sexuation des statistiques publiques se généralise, sous impulsion internationale et européenne (Fouquet, 2003). Dans le sillage d'un rapport commandité à l'Insee par le Premier ministre⁵, une circulaire est publiée en 2000, relative à l'adaptation de l'appareil statistique de l'État pour améliorer la connaissance de la situation respective des femmes et des hommes. Ce recueil inédit de données engendre la production de documents thématiques faisant aujourd'hui autorité. En parallèle, plusieurs dispositifs d'orientation et de suivi des politiques publiques d'égalité voient le jour, entérinant la démultiplication des indicateurs et objectifs chiffrés,

4. Entre 2011 et 2015, Eige a ainsi publié 23 documents dans cette optique [<http://eige.europa.eu>], consulté le 30 octobre 2018.

5. BLUM Catherine, 1999, *Les situations respectives des femmes et des hommes : statistiques pertinentes*, Paris, Insee.

auxquels s'ajoutent plus récemment des dispositifs de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de l'égalité professionnelle dans l'administration, comme les rapports de situation comparée présentant des données sexuées et des analyses dans les trois versants de la fonction publique et dans les ministères, établis respectivement à partir de 2013 et de 2014.

En une quinzaine d'années, quantification des objectifs et évaluation sont progressivement devenus les deux principes clés des politiques publiques d'égalité. La priorité donnée à la mesure de la situation respective des femmes et des hommes débouche ainsi sur la définition d'« objectifs [chiffrés] structurants » – pour reprendre l'expression d'une collaboratrice du Service des droits des femmes et à l'égalité (SDFE) rencontrée en entretien –, véritables « indicateurs prégnants » (Boussard, 2001) construits en écho aux standards européens et internationaux. La comparaison avec d'autres pays fait alors l'objet d'une attention croissante. Exemple emblématique, un rapport de 2013 sur la mise en œuvre des politiques d'égalité professionnelle en France offre à la fois un *benchmarking* des bonnes pratiques développés dans trois autres aires géographiques et un *benchmarking* de la France dans six évaluations et classements réalisés par des institutions européennes et internationales⁶. Plus récemment, en mars 2018, le président Emmanuel Macron, la ministre du Travail (Muriel Pénicaud) et la secrétaire d'État à l'égalité (Marlène Schiappa) ont tous trois cité le mauvais classement de la France dans le *Global Gender Gap Report* pour justifier leur engagement sur l'écart salarial « injustifié » de 9 %⁷.

6. BENSOUSSAN Constance, BRANCHU Christine et LALOUÉ Frédéric, 2013, *La politique d'égalité professionnelle en France. Éléments de comparaison avec le Québec, la Belgique et la Suède*, Paris, Igas.

7. La France y est première en matière d'égalité dans l'éducation, 15^e en matière d'émancipation politique, mais 124^e en matière d'égalité salariale.

L'essor du benchmarking de l'égalité dans la sphère médiatique

Dans la sphère médiatique, le *benchmarking* de l'égalité émerge récemment au croisement d'un intérêt soutenu pour le travail des femmes et de la prolifération des pratiques de classement.

L'avènement du travail des femmes dans la presse féminine et généraliste

Fondée au XVIII^e siècle avec l'objectif économique de vendre à un public élitiste des produits définis comme propres aux femmes, la « presse féminine » s'est largement développée, parallèlement à la démocratisation de la consommation marchande (Eck et Blandin, 2010). Actuellement foisonnant et prospère, ce secteur a connu une importante restructuration à partir des années 1980, selon une stratégie visant à adapter l'offre aux réalités économiques et à la diversification des centres d'intérêt des femmes. Dans un contexte de féminisation croissante du salariat et des professions supérieures, le travail – et son articulation avec la vie privée – constitue désormais une rubrique incontournable de la presse féminine, générant même l'organisation d'événements dédiés comme le Grand forum Marie Claire contre les inégalités salariales (2011) ou les forums annuels Elle active (depuis 2012). En outre, des magazines et webzines spécialisés, ciblant le plus souvent une population cadre, ont vu le jour, comme *Ma vie Pro* (« Le rendez-vous des femmes actives », 2009), *L/On top* (« Le magazine du succès féminin », 2009), ou encore *Women Tomorrow* (« Incubateur de talents féminins », 2012).

Parallèlement, la presse généraliste et économique acte aussi l'irréversibilité du travail féminin, débouchant sur la reconnaissance des femmes comme lectorat à part entière et la publication de numéros spéciaux, suppléments, dossiers, rubriques ou articles thématiques pour satisfaire ces lectrices et entretenir une image

de modernité. L'inflexion est particulièrement notable au milieu des années 2000, dans une période consacrant des alliances entre femmes journalistes, politiques, cadres et dirigeantes autour de la promotion de l'accès des femmes aux postes à responsabilités (Rabier, 2013). Les publications sur l'égalité professionnelle et la féminisation des plus hautes postes se multiplient ainsi au gré de l'actualité politique, économique, mais aussi des manifestations et études à l'initiative de réseaux, consultantes, universitaires, professionnelles, etc. À titre d'exemple, le Women's Forum – manifestation réunissant plus d'un millier de personnes chaque année à Deauville depuis 2005 pour échanger sur la vision des femmes sur le monde économique – bénéficie d'une importante couverture médiatique, des journaux comme *La Tribune* ou *Le Monde* éditant un numéro spécial pendant sa tenue.

L'essor du « phénomène palmarès »

Entamée dans les pays anglo-saxons au cours du XIX^e siècle, la publication de palmarès connaît une prolifération certaine dans la presse magazine française à partir de la fin des années 1990. Ces classements touchent désormais un nombre croissant de domaines, dont l'économie en général (entreprises les plus riches, les plus attractives, à plus forte croissance, les plus engagées en matière de RSE, patrons les mieux payés, femmes les plus riches, etc.). Le « phénomène palmarès » (Pierru, 2003) s'explique essentiellement par leur important succès commercial et par leurs caractéristiques propres en contexte de transformation du journalisme. Depuis les années 1980, l'accroissement des contraintes commerciales, l'intensification de la concurrence et la relative dépolitisation de l'information ont en effet favorisé le développement de nouvelles pratiques mobilisant entre autres les registres du « scandale » et de la *soft news* (Neveu, 2013). S'inscrivant dans ce mouvement, les classements répondent à une nouvelle exigence faite aux journalistes de ne plus seulement

produire des scoops, mais aussi de dévoiler les rouages du monde social aux yeux du grand public, dont ceux de l'économie et du pouvoir (Pierru, 2003).

Challenges et le palmarès des « meilleurs employeurs pour les femmes »

La publication du premier palmarès journalistique sur l'accès des femmes aux plus hauts postes des entreprises françaises par le magazine économique *Challenges* se situe au croisement de ces deux dynamiques. Publié deux années consécutives (2011 et 2012), le classement des « meilleurs employeurs pour les femmes » au sein du CAC 40 résulterait de plusieurs éléments, selon les informations recueillies en entretien. Tout d'abord, le journal a investi de longue date la production de classements (sur les plus grandes fortunes, les meilleures écoles, le prix de l'immobilier, les salaires des cadres, etc.) et publie régulièrement des articles sur l'égalité professionnelle et la féminisation du pouvoir depuis plusieurs années. En outre, un tel classement constitue une opportunité de se renouveler et de se démarquer de la concurrence lors de la couverture du Women's Forum de Deauville. Enfin, il fait office d'outil novateur, potentiellement vecteur de discussions et de changement au sein de la communauté économique. Fait notable, les critères retenus pour ce classement (part de femmes au comité exécutif, au conseil d'administration, parmi les cadres et ingénieurs, existence d'un réseau de femmes, encouragement de la mixité dans la politique de rémunération des dirigeants) sont très proches de ceux qui seront retenus pour le Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120, dont *Challenges* est d'ailleurs un des partenaires fondateurs.

LES LOGIQUES DE PRODUCTION DU PALMARÈS AU PRISME DES POUVOIRS PUBLICS

Dans un deuxième temps, il s'agit d'interroger les conditions de production du Palmarès, c'est-à-dire d'en spécifier les enjeux et rapports de force sous-jacents, pour comprendre pourquoi ce palmarès est ce qu'il est aujourd'hui. Si le processus engage différents protagonistes (le ministère des Droits des femmes, un cabinet de conseil et un magazine économique), l'analyse se concentre ici sur le premier et met en lumière un quadruple enjeu pour les pouvoirs publics : symbolique, stratégique, pratique et technique.

Un enjeu symbolique : remettre l'égalité à l'agenda

Placée sous le sceau du changement, l'élection du socialiste François Hollande à la présidence de la République française en 2012 marque une volonté affichée de remettre l'égalité femmes-hommes au cœur de l'action publique pour en faire « un pilier du nouveau modèle français⁸ ». À ce titre, l'installation d'un ministère des Droits des femmes de plein droit – phénomène inédit depuis les années 1980 –, constitue un acte symbolique fort, et ce d'autant plus qu'il est confié à une figure montante de la politique, Najat-Vallaud-Belkacem, également porte-parole du gouvernement. Constituée de personnes relativement jeunes et majoritairement de sexe masculin, l'équipe de la ministre se voit confier la mission d'incarner l'engagement présidentiel, dans un contexte où plusieurs contraintes fortes sont identifiées.

Le diagnostic posé est d'abord celui d'une faible reconnaissance de la thématique, sous-tendue par une forte tolérance sociale aux inégalités de sexe et un déficit de visibilité dans l'espace public,

8. Allocution du Premier ministre Jean-Marc Ayrault, lors du Comité interministériel aux droits des femmes du 30 novembre 2012.

à l'exception du 8 mars et du 25 novembre⁹. Un phénomène qu'un conseiller résume ainsi : « Si on ne le porte pas, c'est un sujet qui reste dans l'ombre totale¹⁰. » Le diagnostic met aussi l'accent sur la variété des domaines à traiter pour atteindre l'objectif d'égalité réelle entre les femmes et les hommes promu par le ministère, corolaire direct du caractère transversal du sujet et du continuum des inégalités de sexe. Enfin, le diagnostic fait ressortir des contraintes temporelles – le rythme de travail de l'action gouvernementale imposant d'obtenir des résultats visibles rapidement –, et des contraintes financières et humaines. Le cabinet de la ministre ne compte en effet que trois postes de conseillers dédiés à l'égalité, le SDFE moins de 250 agents, et le budget alloué au programme 137 (Égalité entre les femmes et les hommes) s'avère modeste (23,3 millions d'euros en 2013).

Face à ces contraintes, le choix est fait d'agir en priorité sur les représentations, avec l'objectif de « faire monter le sujet » et de contribuer à « une prise de conscience » (des termes récurrents) individuelle et collective. Deux directions complémentaires sont alors explorées : la démultiplication et la communication. Une première orientation consiste à traiter l'égalité tous azimuts, à « faire feu de tout bois ». Il s'agit de couvrir simultanément un maximum de domaines de l'égalité, tout en mobilisant le plus de protagonistes et de dispositifs possibles, afin de créer un effet démultiplicateur de l'action, un « effet global ». L'idée sous-jacente est que la perception répétée du changement doit revêtir un caractère performatif, en incitant chaque personne à s'interroger et à participer à cette dynamique. Une seconde orientation consiste à investir massivement la communication, en s'appuyant

9. Respectivement journée internationale des droits des femmes et journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes.

10. Sauf indication contraire, les expressions et citations mobilisées *infra* sont issues des entretiens réalisés avec des conseillers et conseillères du ministère des Droits des femmes.

notamment sur l'aura de la ministre, pour rendre le sujet visible et incontournable. Le défi sous-jacent consiste alors à créer de l'actualité, de l'événement, en proposant des sujets renouvelés et attractifs pour les médias. Les caractéristiques d'un palmarès traitant conjointement de l'économie et de l'égalité, et ciblant des grandes entreprises connues du grand public semblent largement répondre à ces impératifs médiatiques.

L'instauration en 2013 d'un événement national annuel, la Semaine de l'égalité professionnelle, regroupant de nombreuses initiatives en la matière, dont la publication du Palmarès, participe de cette double orientation de démultiplication/communication et traduit la centralité accordée à la thématique du travail.

Un enjeu stratégique : intéresser les entreprises à l'égalité professionnelle

En matière d'égalité professionnelle, le diagnostic posé par l'équipe de la ministre est celui de la persistance des inégalités et d'une application mitigée des dispositifs légaux et réglementaires existants, en particulier dans les petites et moyennes entreprises (Laufer, 2014). La stratégie retenue vise prioritairement à intéresser un maximum de protagonistes du monde économique *via* un « renouvellement des outils » de l'action publique. Pour ce faire, les deux leviers traditionnels mobilisés traditionnellement en faveur de l'égalité professionnelle – la contrainte et l'incitation – sont revisités simultanément, dans la perspective de manier à la fois « la carotte et le bâton ».

D'un côté, comme l'énonce Najat Vallaud-Belkacem, il s'agit de jouer sur la « peur du gendarme¹¹ », en rendant effectives les sanctions prévues mais jusque-là inappliquées en cas de non-respect de la loi. La publication d'un nouveau décret relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises (2012) s'accompagne ainsi

11. « La peur du gendarme, ça fonctionne », *Libération*, 25 avril 2013.

d'une campagne d'opérations de contrôle fortement médiatisée qui se solde par 135 mises en demeure et deux annonces de sanctions financières en avril 2013. De l'autre côté, entérinant l'idée selon laquelle cette approche n'est pas suffisante pour traiter le problème de façon pérenne, il s'agit d'encourager l'investissement des entreprises. Deux orientations complémentaires sont définies : d'une part, les accompagner dans leurs démarches internes d'égalité professionnelle (création de la plateforme [www.ega-pro.fr] et de la Fondation égalité-mixité, installation des Territoires d'excellence de l'égalité¹², signature de conventions avec des grandes entreprises, lancement de l'application Leadership pour elles et du site Femmes administratrices); d'autre part, promouvoir et valoriser leurs initiatives et leurs résultats.

Le Palmarès s'inscrit pleinement dans cette logique, en mobilisant une approche que la ministre définit comme « pragmatique¹³ » et qui vise à produire des dispositifs les plus ajustés possible aux discours et pratiques en vigueur dans le monde économique, dans le sillage direct des recommandations du rapport Grésy de 2009¹⁴. Tout d'abord, le Palmarès trouve son origine dans une interrogation sur ce qui compte dans la vie des grandes entreprises et part d'un triple constat : les enjeux de responsabilité sociale et de réputation y sont prégnants ; il est facile d'activer ce levier par des tiers (dont les pouvoirs publics) ; les décideurs économiques paraissent sensibles à l'équation : « Égalité = Enjeu de RSE et de réputation ». Qui plus est, le Palmarès s'inspire des pratiques de *benchmarking* déjà existantes en matière de féminisa-

12. Ce dispositif de financement, promu par le ministère des Droits des femmes entre 2012 et 2016, se déployait à l'échelle régionale, avec des plans d'actions pour l'égalité professionnelle.

13. Allocution de la ministre lors de la conférence « Le plafond de verre », Paris, 9 avril 2013.

14. GRÉSY Brigitte, 2009, *Rapport préparatoire à la concertation avec les partenaires sociaux sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, Igas.

tion des instances dirigeantes, que les pouvoirs publics reprennent à leur compte en associant notamment le magazine *Challenges* au titre de son expérience en la matière. Enfin, le Palmarès s'appuie sur trois principes clés de la doxa managériale contemporaine et du *benchmarking*, concentrés dans la rhétorique de l'« émulation ».

Premier principe, l'amélioration continue : il s'agit d'instiller dans les entreprises le désir de se dépasser elles-mêmes en questionnant leurs pratiques organisationnelles, mais aussi de profiter de l'effet de halo du Palmarès pour « vendre » d'autres dispositifs, comme une convention pour l'égalité professionnelle ou le label Égalité. Deuxième principe, la concurrence : il s'agit de susciter dans les entreprises le désir de dépasser leurs compétiteurs sur le sujet, en proposant un outil de comparaison. Troisième principe, l'imitation : il s'agit de mettre en exergue les « leaders » afin de créer un effet d'entraînement au sein de leur secteur d'activité (sous-traitants, concurrents), et plus largement de l'ensemble du tissu économique.

Le Palmarès constitue ainsi une sorte de produit d'appel au sein d'un répertoire d'instruments large et protéiforme visant à intéresser les entreprises à l'égalité professionnelle, mais aussi à suivre leurs résultats au regard de leurs obligations légales au plus haut niveau organisationnel.

Un enjeu pratique : suivre l'application et les effets la loi de 2011

En la matière, le diagnostic posé est celui d'un paradoxe entre, d'un côté, la centralité accordée à la question de la mesure dans la loi Copé-Zimmermann de 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance¹⁵ et, de l'autre, le flou statistique entourant

15. La loi définit des objectifs chiffrés en posant que, dans les sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions, la proportion d'administratrices ne peut être inférieure à 20 % en 2014 et 40 % en 2017.

son suivi et sa mise en œuvre. Celui-ci trouve en partie sa source dans la relative complexité des critères retenus dans le texte de loi, qui fait intervenir la catégorie juridique, le secteur d'activité (public ou privé), l'effectif, le chiffre d'affaires et la taille des conseils. Une telle complexité alimente une certaine méconnaissance du champ d'application de la loi et des obligations des sociétés, largement partagée dans le monde économique et politique. Ce flou trouve aussi son origine dans l'absence de définition de dispositifs de suivi de la loi au moment de sa promulgation, liée à plusieurs éléments de contexte (Rabier, 2013) : la rapidité du vote de la loi, après le ralliement stratégique de Jean-François Copé, alors président du groupe Union pour un mouvement populaire (UMP)¹⁶ à l'Assemblée nationale ; les résistances de certains parlementaires opposés à la loi ; l'absence de diligence dans les administrations vis-à-vis de l'intégration d'indicateurs de suivi spécifiques dans les dispositifs déjà existants ; ou encore, les réticences des organisations professionnelles à transmettre des données sur les entreprises aux pouvoirs publics.

Dans un contexte où seules existent des données partielles, non nominatives et parfois contradictoires d'initiative privée, la création du Palmarès répond en premier lieu à un objectif pragmatique : instaurer rapidement une « source publique fiable » permettant de suivre *a minima* l'application de la loi de 2011. Dans un contexte d'incertitude sur l'interprétation du texte et l'effectivité des sanctions au regard de l'absence de mécanisme de contrôle, le Palmarès répond aussi à un objectif de communication en direction des entreprises. Il s'agit de réaffirmer l'actualité de la thématique et l'engagement de l'État (« L'État dit : je viens m'occuper de ce sujet »), de faire de la « pédagogie » en précisant les contours et le contenu de la loi, mais aussi d'alerter les entreprises en produisant des chiffres officiels leur permettant de se situer par rapport

16. Parti de droite, devenu Les Républicains en 2015.

à leurs obligations (« Le compte à rebours est en marche »). Enfin, le Palmarès offre une alternative à l'abandon de toute perspective d'extension de la loi de 2011 – jugée « juridiquement compliquée¹⁷ » par la ministre – aux autres sphères de pouvoir économique où il apparaît que « se jouent le plus de choses ». Il s'agit dès lors de suivre les effets de la loi – ou plutôt ses limites –, en mettant en lumière les « recompos[itions] du pouvoir masculin », et de créer un standard qui incite les entreprises à dépasser le seul périmètre de la loi en déployant leurs actions de féminisation à l'ensemble des « instances dirigeantes », ici définies comme le conseil, le comité exécutif et le top 100.

Un enjeu technique : déléguer la production à un opérateur économique légitime

Enfin, pour le ministère, déléguer la production du Palmarès à un prestataire de services spécialisé dans la gouvernance des entreprises¹⁸ et bien ancré dans le monde économique recouvre un double avantage procédural. D'une part, cette opération permet de contourner certaines contraintes temporelles, administratives et financières internes, *via* la mise en place d'une procédure légère (une convention), permettant d'obtenir des résultats rapides (quelques mois) et à moindre coût (quelques milliers d'euros). D'autre part, elle permet de se prémunir de toute contestation de la part des cibles, tant sur le principe même d'un classement des entreprises à l'initiative des pouvoirs publics que sur la fiabilité des résultats produits (« Il y avait matière à contentieux. Avec [ce prestataire], on avait des garanties sur la rigueur du classement »).

17. Allocution du 9 avril 2013, *op. cit.*

18. Sa fondatrice est diplômée de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC) et dirigeante fondatrice d'un cabinet de chasse de tête spécialisé dans le luxe de renommée internationale.

CONCLUSION

Au final, l'étude de la genèse et de la fabrique du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 permet de dégager certains éléments caractéristiques de « l'air du temps ». En premier lieu, la création d'un tel outil est symptomatique d'un mouvement d'extension du *benchmarking* à un nombre croissant de domaines d'activité, dont l'égalité femmes-hommes. Plus encore, elle peut être appréhendée comme une étape charnière de l'essor d'un *benchmarking ad hoc*, faisant converger les intérêts de protagonistes d'une multiplicité de sphères sociales (économique, politique et médiatique). Par ailleurs, présenté comme « le meilleur outil au meilleur moment » par ses promoteurs institutionnels, le Palmarès permet de poser quelques observations et hypothèses relatives à l'évolution des politiques d'égalité professionnelle et à leurs enjeux en contexte de nouvelle gestion publique.

L'entrée par « la féminisation des instances dirigeantes » traduit une volonté affichée d'aborder désormais l'égalité professionnelle par tous les angles de la pyramide organisationnelle, ainsi qu'une croyance dans le potentiel d'entraînement de l'égalité par le haut (Pochic, 2017). La mise en exergue des bénéfices (et des risques) pour les entreprises en termes d'image et de réputation participe d'un élargissement des arguments mobilisés pour promouvoir l'égalité professionnelle, principalement focalisés sur la performance économique depuis les années 2000. Le format « classement d'entreprises » marque une extension de la gamme des dispositifs de *soft law* d'importation gestionnaire mobilisés par la puissance publique, après la promotion d'une Charte de l'égalité (2004) et d'un Label égalité (2004). La création d'un classement, qui de surcroît incorpore des indicateurs non traités par la loi, semble introduire un glissement dans les modalités de fixation des standards : de standards absolus définis juridiquement

par la puissance publique (par exemple, 40 % de femmes dans les conseils d'administration d'ici 2017) à des standards relatifs, produits par un prestataire privé, et tributaires du jugement des entreprises (par exemple, mobiliser le Palmarès pour définir – ou non – des objectifs de féminisation du top 100 en fonction des résultats de ses concurrents directs).

La stratégie sous-jacente, qui parie sur l'homogénéisation des pratiques par la comparaison, semble d'ailleurs aller de pair avec une transformation sensible de la rhétorique de l'exemplarité depuis une dizaine d'années. Ainsi, la promotion de « bonnes pratiques » dans tel ou tel domaine de l'égalité professionnelle – anonyme dans les années 1980, puis nominative à partir de la fin des années 1990 –, cède ici le pas à la promotion de « *role models* », c'est-à-dire à la valorisation d'entreprises louées pour leurs politiques globales d'égalité. Ce qui compte est moins le « *shame* » pour les derniers du classement, que le « *celebrate* » pour les cinq premiers, placés sous les feux des projecteurs lors d'une réception dans les locaux du ministère et divers articles dans la presse. Enfin, en introduisant la notion d'« alerte », qui sera d'ailleurs reprise dans l'évaluation intermédiaire de la loi Copé-Zimmermann de 2011¹⁹, le Palmarès contribue manifestement à enrichir le diptyque traditionnel « inciter ou contraindre » en proposant un nouveau levier d'action : alerter les entreprises pour les inciter à agir avant que ne s'exerce la contrainte. Ces observations et hypothèses stimulantes invitent à multiplier des travaux qui viendront enrichir l'analyse du *benchmarking* de l'égalité.

19. BOUSQUET Danièle, GRÉSY Brigitte, SÉNAC Réjane, POINT Sébastien et RESSOT Caroline, 2016, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance*, Paris, HCE/CSEP.

BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER Aurélien, 2007, « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de notation extra-financière », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 2, p. 5-15.
- BENDER Anne-Françoise, BERREBI-HOFFMANN Isabelle et REIGNÉ Philippe, 2015, « Les quotas de femmes dans les conseils d'administration », *Travail, genre et sociétés*, n° 34, p. 169-173.
- BERENI Laure, 2015, *La bataille de la parité. Mobilisations pour la féminisation du pouvoir*, Paris, Economica.
- BEZÈS Philippe, 2009, *Réinventer l'État, les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, Presses universitaires de France.
- BLANCHARD Soline, 2019, « The market for gender equality expertise: providing services to public and private organizations in France », *European Journal of Politics & Gender*, vol. 2, n° 1, p. 93-111.
- BLANCHARD Soline, BONI-LE GOFF Isabel et RABIER Marion, 2013, « Une cause de riches ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, vol. 89, n° 1, p. 101-130.
- BOUSSARD Valérie, 2001, « Quand les règles s'incarnent. Les indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- BRUNO Isabelle et DIDIER Emmanuel, 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, Zones.
- COCHOY Franck, 2004, *La captation des publics. C'est pour mieux te séduire, mon client*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.
- DAUPHIN Sandrine et SÉNAC-SLAWINSKI Réjane (dir.), 2008, « Gender mainstreaming. De l'égalité des sexes à la diversité? », *Cahiers du genre*, n° 44, p. 5-184.
- DE ROSA Eugenia, 2014, « Gender Statactivism and NGOs. Development and Use of Gender-Sensitive-Data for Mobilizations and Women's Rights », *Partecipazione e Conflitto*, vol. 7, n° 2, p. 314-347.
- DESROSÈRES Alain, 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- ECK Hélène et BLANDIN Claire (dir.), 2010, « *La vie des femmes* » : *la presse féminine aux XIX^e et XX^e siècles*, Paris, Éditions Panthéon-Assas.
- ESPELAND Wendy N. et SAUDER Michael, 2007, « Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n° 1, p. 1-40.

- FOUQUET Annie, 2003, « La statistique saisie par le genre », in LAUFER Jacqueline, MARRY Catherine et MARUANI Margaret (dir.), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, p. 280-298.
- JACQUOT Sophie, 2014, *L'égalité au nom du marché ? Émergence et démantèlement de la politique européenne d'égalité entre les hommes et les femmes*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.
- JOBERT Bruno (dir.), 1994, *Le tournant néo-libéral en Europe. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, Paris, L'Harmattan.
- LAUFER Jacqueline, 2014, *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte.
- LEMIÈRE Séverine et SILVERA Rachel, 2002, « Le cas de la France », in BEHNING Ute et SERRANO PASCUAL Amparo (dir.), *L'approche intégrée du genre dans la stratégie européenne pour l'emploi*, Paris, L'Harmattan, p. 253-277.
- MERRY Sally E., 2016, *The Seductions of Quantification: Measuring Human Rights, Gender Violence, and Sex Trafficking*, Chicago, University of Chicago Press.
- NEVEU Erik, 2013, *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte.
- PIERRU Frédéric, 2003, « Les palmarès, un business rentable, une affaire sérieuse », *La lettre blanche de Pénombre*, n° 34, [www.penombre.org/34/17.htm], consulté le 10 mars 2019.
- POCHIC Sophie, 2017, *L'égalité élitiste et le féminisme de marché : genre et pouvoir dans une multinationale*, habilitation à diriger les recherches en sociologie, Paris, Sciences Po.
- RABIER Marion, 2013, *Entrepreneuses de cause. Contribution à une sociologie des engagements des dirigeantes économiques en France*, thèse de doctorat en science politique, Paris, EHESS.
- REVILLARD Anne, 2009, « L'expertise critique, force d'une institution faible ? Le Comité du travail féminin et la genèse d'une politique d'égalité professionnelle en France (1965-1983) », *Revue française de science politique*, vol. 59, n° 2, p. 279-300.
- VAN DER VLEUTEN Anna et VERLOO Mieke, 2012, « Ranking and benchmarking: The political logic of new regulatory instruments in the fields of gender equality and anti-corruption », *Policy & Politics*, vol. 40, n° 1, p. 71-86.

Deuxième partie

**QUANTIFIER L'ÉGALITÉ
SALARIALE : INFLUENCES
INTERNATIONALES
ET LEÇONS D'EXPÉRIENCES
ÉTRANGÈRES**

Valérie TANGUAY

Une culture nationale favorable à l'égalité de rémunération ?

Les conditions du succès de la loi sur l'équité salariale au Québec

Le principe de non-discrimination reconnu dès 1948 par la Déclaration universelle des droits de l'homme et l'égalité de rémunération assurant un salaire égal pour un travail de valeur égale entre les hommes et les femmes sont devenus des règles fondamentales des droits humains à partir de la convention n° 100 de l'Organisation internationale du travail (OIT) en 1951. La volonté internationale de reconnaître l'importance de la protection des droits des femmes a été le préambule aux diverses lois nationales d'égalité femmes-hommes, dans la mesure où les États signataires des conventions internationales doivent transposer en droit interne les principes énoncés. En dépit du fait que ce cadre juridique international commun existe depuis maintenant presque 70 ans, les indicateurs actuels montrent que les inégalités de rémunération entre femmes et hommes persistent (Chicha, 2006). Selon des données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en 2015, l'écart salarial entre les femmes et les hommes demeure élevé et soutenu aux alentours de 15 % globalement. En étudiant les différents types de politiques d'égalité de rémunération, Marie-Thérèse Chicha (2006) a souligné leur efficacité variable selon le pays et un taux

de conformité variable des employeurs. Le droit international étant distinct du droit national interne, ceci pourrait expliquer en partie les différences d'application et d'implantation entre les textes des conventions internationales et les textes des lois nationales.

Parmi les variations observées dans l'adoption de politiques visant l'égalité de rémunération, certains États ont réussi à réduire les écarts de rémunération de façon plus probante. De ceux-ci, l'exemple du Québec est souvent cité comme précurseur et modèle en matière d'égalité salariale, notamment par le Bureau international du travail (BIT) et la France (voir la contribution de Rachel Silvera et Séverine Lemièrre dans cet ouvrage), en raison de l'adoption en 1996 d'une loi proactive en matière d'équité salariale fondée sur le principe du travail « de valeur égale ». Les principes fondateurs de cette loi ont été renforcés progressivement afin de favoriser sa mise en œuvre et d'atteindre son objectif initial d'élimination de la discrimination salariale systémique au sein de l'ensemble des entreprises québécoises. L'application de l'égalité de rémunération au Québec n'est pas ni tributaire des résultats de la négociation collective (modèle français), ni des recours individuels ou collectifs devant les tribunaux des personnes s'estimant discriminées (modèle américain). Elle est le résultat d'une obligation légale de chacune des entreprises assujetties que l'égalité de rémunération doit être impérativement réalisée, sous peine de sanctions. Comment expliquer que la transposition nationale québécoise d'un même principe juridique international d'égalité de rémunération se démarque autant ? Nous avançons dans cette contribution qu'il existe au Québec une « culture nationale » favorable à l'égalité, qui se traduit par un ensemble de politiques publiques d'égalité qui ont une vraie influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises publiques et privées.

Les pratiques de GRH en matière de rémunération et de compensation sont particulièrement variables d'un pays à l'autre,

avec des conséquences importantes sur la possibilité d'agir ou pas sur les causes des inégalités systémiques à la source de l'écart de rémunération global. Plusieurs études en gestion démontrent que la « culture nationale » explique davantage les politiques et pratiques de GRH dans les entreprises que toute autre variable, telle que le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise (Gooderham *et al.*, 1999 ; Tremblay et Chênevert, 2003). Afin d'identifier des éléments de cette « culture nationale » favorable à l'égalité, nous présentons d'abord un survol des actions législatives entreprises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes. Le contexte de l'adoption de la loi sur l'équité salariale¹ de 1996, ses objectifs et ses effets sont ensuite détaillés. Nous terminons par une réflexion concernant les facteurs ayant contribué à la construction d'une « culture nationale » propice à l'atteinte des objectifs d'égalité de rémunération, notamment l'adoption de la loi sur l'équité salariale.

LES RÈGLES LÉGISLATIVES CANADIENNES ET QUÉBÉCOISES EN MATIÈRE D'ÉGALITÉ

Sur le plan international, le Canada est considéré comme le « laboratoire de l'égalité de rémunération », puisque plusieurs approches législatives tant judiciaires que proactives, y ont été expérimentées (Chicha, 2006). La Convention 100 de l'OIT, qui reconnaît le principe de l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale, a été ratifiée par le Canada en 1972. Le fondement canadien de l'interdiction de discrimination salariale pour une fonction équivalente repose sur la loi canadienne sur les droits de la personne de 1985² et plusieurs lois provinciales ont été adoptées en s'y référant. La première province canadienne à promulguer une loi sur l'égalité salariale

1. Loi sur l'équité salariale, 1996, L.R.Q., Ch. E-12.001.

2. Loi canadienne sur les droits de la personne, 1985, L.R.C., Ch. H-6.

pour un travail équivalent est le Manitoba dès 1985. Cependant, cette loi ne concerne que les organismes publics, excluant ainsi la majorité des entreprises. Bien que pionnière, cette loi demeure donc d'une portée limitée. En 1990, l'Ontario adopte une loi sur l'équité salariale (*Pay equity Act*) obligeant les organisations du secteur public et les employeurs du secteur privé de plus 10 employés à verser des rattrapages salariaux (appelés « rajustements » en québécois et *pay adjustments* en anglais) découlant d'un programme d'équité salariale. L'Ontario est donc la première province canadienne à se doter d'une loi extensive applicable aux employeurs du secteur privé. Elle les oblige à mettre en place un système d'évaluation des emplois (*job evaluation*) permettant de comparer l'ensemble des emplois sur différents critères et d'accorder un même salaire aux emplois de « valeur égale ».

Au Canada, les politiques publiques d'égalité peuvent donc varier à l'intérieur d'un même pays selon les valeurs, les relations entre les partenaires sociaux et l'arrangement institutionnel propre à chaque province. Marie-Thérèse Chicha (2000) identifie deux grandes approches en matière de loi sur l'égalité salariale : l'approche réactive ou traditionnelle, sur le modèle américain, exige des employeurs de répondre uniquement à leur obligation légale, *ex post*, lorsqu'une plainte est déposée devant les tribunaux ou dans des instances de réclamation interne. L'approche proactive oblige *ex ante* les employeurs à comparer les emplois majoritairement féminins avec les emplois majoritairement masculins de leur entreprise et à aligner les salaires des emplois de valeur équivalente. Il est donc de la responsabilité des employeurs d'éliminer tout élément discriminatoire de leurs pratiques de rémunération, même en l'absence de plaintes pour discrimination. Au Québec, la loi de 1996 peut être qualifiée de « proactive » puisqu'elle fournit un cadre méthodologique précis, fondé sur le principe de comparaison obligatoire des emplois à prédominance féminine (avec un seuil fixé à 60 % de femmes) aux emplois à prédominance

masculine, pour traiter la discrimination salariale plutôt que de blâmer l'employeur pour sa mauvaise gestion (Chicha, 2000).

Pour comprendre l'adoption et l'application de cette loi proactive sur l'équité salariale, un retour sur les mobilisations et coalitions des différents acteurs québécois de la « cause des femmes », associations féministes, universitaires et organisations syndicales, est indispensable.

Le principe d'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes a été intégré par le Québec dès 1975 *via* la Charte des droits et libertés de la personne³ qui est considérée de nature quasi constitutionnelle, c'est-à-dire prépondérante aux autres lois du travail. En effet, l'article 19 de cette Charte prévoit que :

« Tout employeur doit, sans discrimination, accorder un traitement ou un salaire égal aux membres de son personnel qui accomplissent un travail équivalent au même endroit. Il n'y a pas de discrimination si une différence de traitement ou de salaire est fondée sur l'expérience, l'ancienneté, la durée du service, l'évaluation au mérite, la quantité de production ou le temps supplémentaire, si ces critères sont communs à tous les membres du personnel. »

Cet article a donc pour objectif l'égalité de traitement en assurant un salaire égal pour un travail équivalent, « toutes choses égales d'ailleurs ». Alors que cet article pose l'égalité de traitement en emploi comme un droit fondamental, le texte n'impose aucune obligation de résultats aux employeurs, ni de sanction en cas de manquement. Le recours pour faire respecter ce principe se limite à la plainte individuelle devant les tribunaux par les salariées s'estimant potentiellement discriminées. Malgré son caractère fondamental, l'application réelle de ce principe est demeurée timide pendant plusieurs années, en raison de l'approche réactive de la loi de 1975. Les procès en matière de discrimination étaient peu

3. Charte des droits et libertés de la personne, 1975, L.R.Q., c. C-12.

nombreux, très longs et techniques, et débouchaient rarement sur une victoire. Les syndicats dans le domaine de l'éducation, de la santé et du travail social, soutenaient pourtant activement des plaintes de manière croissante à la fin des années 1980 pour faire pression sur l'État-employeur (Chicha, 2001 ; Côté, 2009).

UNE « COALITION POUR L'ÉQUITÉ SALARIALE », FONDÉE SUR DE L'ÉCONOMIE FÉMINISTE

Comme le soulignent alors des économistes féministes, les dispositions enchâssées dans la charte ne permettent pas de combattre la discrimination systémique à laquelle les femmes sont confrontées (Chicha-Pontbriand, 1989). De manière contemporaine aux plaintes et débats juridiques basés sur l'article 19 de la Charte québécoise, les mouvements féministes et les syndicats québécois se mobilisent sur ce sujet en intégrant dans leurs revendications le principe d'un salaire égal à « travail de valeur égale ». La voie privilégiée au départ est celle de la négociation collective et de la révision des biais discriminants contenus dans les conventions collectives, moyen à court terme le plus efficace pour faire reconnaître aux employeurs le principe de l'équité salariale. Cette voie porte certains fruits dans les années 1980 puisque l'État, en tant qu'employeur, convient avec les différents syndicats d'effectuer un exercice de « relativité salariale » qui nécessite un processus d'évaluation des emplois afin de classer l'ensemble des emplois dans l'administration publique. Ce processus d'évaluation, de comparaison et de classification des emplois se termine au milieu des années 1990 (Conseil du trésor, 1998).

En parallèle de ces exercices de relativité salariale dans l'administration, une « coalition pour l'équité salariale » se forme au début des années 1990, regroupant des organismes de défense des droits des femmes, des féministes universitaires et les centrales syndicales afin d'exercer une pression sur le gouvernement libéral

alors en place. Les associations d'employeurs et certains membres du gouvernement, s'y opposent au motif que l'instauration d'une telle loi ferait perdre des emplois en raison des coûts plus élevés de la main-d'œuvre féminine et que par conséquent, les femmes en seraient les premières victimes (Déom et Mercier, 2001 ; Coté, 2009). Cette loi proactive est pourtant adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale le 21 novembre 1996, grâce aux alliances entre les mouvements féministes, les mouvements syndicaux et les « féminocrates » (femmes politiques membres du gouvernement de toute allégeance politique travaillant pour l'intérêt des femmes). Le résultat de cette coalition confirme les éléments de réflexion sur le « féminisme d'État » proposés par Amy Mazur (2002). Cette loi a de plus la particularité d'intégrer directement des préconisations issues de rapports d'universitaires féministes en économie à propos de la discrimination systémique liée à la ségrégation sexuée des emplois, et de la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine (Chicha-Pontbriand, 1989 ; Chicha, Déom et Lee-Gosselin, 1995).

La plupart des études économétriques, quel que soit le pays, qui décomposent les facteurs explicatifs de l'inégalité salariale entre les hommes et les femmes indiquent qu'une partie significative de cet écart salarial est expliquée par les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles (Cool, 2010 ; Gunderson, 2006). Blau et Kahn (2007 et 2016) ont estimé que 38 % de l'écart salarial entre hommes et femmes américains pourrait être le résultat de discriminations salariales. Les conclusions de Tharenou (2013) basées principalement sur l'étude des écarts salariaux aux États-Unis et au Royaume-Uni indiquent qu'un écart résiduel demeure toujours inexpliqué. La majeure partie de l'écart salarial résiduel inexpliqué peut être due à la discrimination systémique (Chicha, 2006 ; Charest *et al.*, 2020). Ainsi, l'inégalité salariale dont sont victimes les emplois à prédominance féminine est fortement ancrée dans les institutions du marché du travail et

les attitudes des acteurs de la négociation collective, qu'ils soient représentants des employeurs ou des salariés (Gazier, 2010 ; Lemièrre et Silvera 2010).

Au Québec, le terme d'équité salariale (*pay equity* en anglais) repose sur le principe du salaire égal pour un travail « de valeur égale », c'est-à-dire des situations où les femmes et les hommes accomplissent un travail différent qui implique des responsabilités et compétences différentes mais qui, dans l'ensemble a une valeur égale. Les femmes continuent d'être concentrées dans un nombre limité d'emplois, emplois occupés majoritairement par des femmes, qui ont tendance à être sous-évalués. La mise en œuvre de l'équité salariale repose sur un exercice d'évaluation et de comparaison des emplois au niveau de l'entreprise (et non les personnes qui les occupent). L'évaluation des emplois (*job evaluation* en anglais) vise à déterminer la position relative d'un emploi par rapport à un autre dans une grille de salaire. L'exercice d'évaluation des emplois constitue donc la pierre angulaire de l'élimination des inégalités salariales entre les femmes et les hommes au Québec.

MÉTHODOLOGIE DES PROGRAMMES D'ÉQUITÉ SALARIALE

La loi sur l'équité salariale exige de l'ensemble des entreprises de compétence provinciale⁴ ayant dix salariés et plus, tant publiques que privées, de réaliser un programme d'équité salariale au plus tard le 21 novembre 2001, qui repose sur cet exercice collectif d'évaluation des emplois. L'objet de cette loi est défini à l'article 1 :

« La présente loi a pour objet de corriger les écarts salariaux dus à la discrimination systémique fondée sur le sexe à l'égard des personnes qui occupent des emplois dans les catégories d'emplois à prédomi-

4. Le partage des compétences entre le niveau fédéral et les provinces est déterminé par la Loi constitutionnelle de 1867.

nance féminine. Ces écarts s'apprécient au sein d'une même entreprise, sauf s'il n'y existe aucune catégorie d'emplois à prédominance masculine. »

L'évaluation des emplois permet donc aux personnes qui occupent un emploi majoritairement féminin comme secrétaire, caissière ou infirmière, de recevoir une rémunération égale à celle obtenue par des personnes qui occupent un emploi majoritairement masculin comparable, c'est-à-dire estimé de même valeur dans l'entreprise, comme mécanicien, concierge ou commis d'épicerie (Commission de l'équité salariale, 2011).

Par rapport à la méthode préconisée par le Défenseur des droits en France (voir la contribution de Séverine Lemièrre et Rachel Silvera dans cet ouvrage), la loi québécoise limite les effets de l'exercice de comparaison aux emplois à prédominance féminine. Seuls les emplois à prédominance féminine peuvent recevoir un ajustement salarial, les emplois à prédominance masculine étant utilisés uniquement comme comparateur pour déterminer le salaire. La loi précise que les comparaisons peuvent se faire, le cas échéant, à l'extérieur de l'entreprise, ce qui constitue un élargissement significatif et justifié de l'application du principe de l'équité salariale (Chicha, 2011, p. 71). Cela permet de corriger les discriminations salariales dans les entreprises très féminisées, au sein desquels des biais discriminatoires peuvent aussi être présents, mais non objectivables en l'absence de comparateur masculin. Surtout, la loi repose sur trois principes essentiels à l'atteinte de l'équité salariale (Chicha, 2011).

Le premier principe est celui de l'universalité : l'ensemble des entreprises comptant plus de 10 salariés qui relèvent de la compétence provinciale est couvert par la loi (ce seuil bas est similaire à celui de la Suède, voir la contribution de Susan Milner dans cet ouvrage). De plus, ce principe d'universalité est adossé à un mode de contrôle et de sanction fort facilitant son respect. Toute personne salariée, ou tout syndicat, d'une entreprise visée par la loi peut

déposer une plainte à l'organisme indépendant en charge de la surveillance de l'application de la loi, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Ce recours accessible aux salariées et à leurs représentants, ainsi que le rôle de surveillance de la CNESST, est une condition d'effectivité de la loi. En effet, un employeur qui ne respecte pas ses obligations en vertu de la loi s'expose à devoir se conformer à une décision rendue par la CNESST, qui est par la suite rendue publique ainsi qu'à des poursuites pénales entraînant, depuis 2009, une amende jusqu'à 45 000 dollars (31 000 euros). Cette sanction financière publique, adossée à des préjudices négatifs possibles sur l'image de l'employeur, a sans doute joué un rôle majeur dans cette mise en conformité, malgré les critiques des employeurs.

Le deuxième principe est celui de la participation structurée des salariés, qui est l'élément distinctif de l'approche québécoise par rapport aux autres législations en vigueur. Ce principe se concrétise *via* les « comités d'équité salariale » obligatoires dans toutes les entreprises de 100 salariés et plus, comités qui doivent comporter obligatoirement deux tiers de salariés et au moins la moitié de femmes. Cette participation des salariés facilite l'appropriation de la loi puisqu'elle donne une légitimité plus forte au processus et aux résultats obtenus (Chicha, 2006). Dans les milieux syndiqués, la loi a parfois suscité des résistances et critiques du côté des syndicats, parce que l'équité salariale se trouvait au-dessus et en dehors des objets de négociation collective. En outre, ni la loi sur l'équité salariale ni la CNESST n'intègrent le pluralisme syndical, ce qui signifie concrètement que tous les syndicats participant à un même programme d'équité salariale doivent s'entendre entre eux à toutes les étapes (incluant la méthodologie d'évaluation des emplois, etc.) pour présenter une position commune devant l'employeur lors des travaux en comité d'équité salariale (Déom et Mercier, 2001). S'ils n'arrivent pas à le faire, leur rapport de force est atténué, mais ils doivent toutefois venir à une entente conjointe. Si des divergences persistent, l'intervention d'un médiateur désigné par la CNESST

est possible. Alors que dans les entreprises de 100 salariés et plus, la participation structurée des salariés est assurée par l'obligation d'un comité d'équité salariale, la participation concrète des travailleurs dans les entreprises de moins de 100 salariés demeure incertaine notamment en l'absence de syndicat (Chicha, 2001).

Enfin, le dernier principe est celui de la souplesse qui permet de tenir compte de la configuration particulière de certains milieux de travail. La souplesse méthodologique permet notamment l'élaboration d'un outil d'évaluation considérant les particularités de l'entreprise et le choix de la méthode de comparaison des emplois. La possibilité de sélectionner des comparateurs masculins à l'extérieur des milieux exclusivement féminins permet de considérer les particularités de chaque entreprise et d'adapter les outils en conséquence. Les dispositions relatives à la mise en commun des outils afin de réduire les coûts dans certains secteurs permettent à plusieurs entreprises et syndicats de développer un outil partagé d'évaluation des emplois et de l'appliquer à l'ensemble du secteur d'activité. Ce type de flexibilité a notamment été utilisé dans le milieu universitaire, où un syndicat présent dans une majorité d'établissements et quelques universités ont développé conjointement un outil d'évaluation des emplois afin de l'appliquer à l'ensemble du secteur universitaire. Cette adaptation méthodologique aux différents milieux de travail ne doit cependant pas contrevenir à l'exigence d'une démarche dépourvue de discrimination fondée sur le sexe (Chicha, 2011).

VINGT ANS APRÈS : UNE LOI PROGRESSIVEMENT DEVENUE « LÉGITIME » ?

La loi sur l'équité salariale québécoise est une des lois plus complètes et proactives en matière d'équité salariale dans le monde (Chicha, 2006). L'ensemble des entreprises de dix salariés et plus y sont assujetties et elle s'applique à tous les travailleurs, quel que soit leur

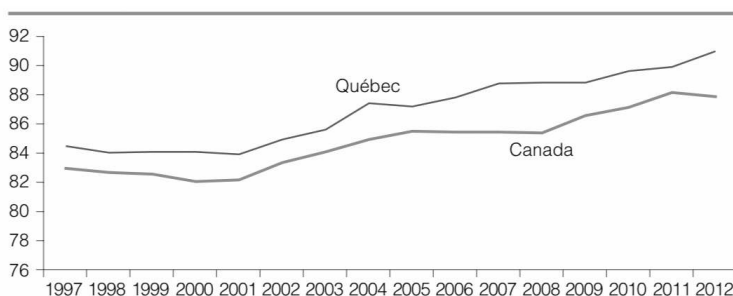
statut : temporaire, régulier, temps plein ou partiel, etc. Elle oblige les employeurs à effectuer un exercice d'évaluation de l'ensemble des emplois de l'entreprise et à s'assurer qu'aucun écart salarial ne se réintroduise. La loi a ainsi obligé les employeurs à remettre en question leurs systèmes de rémunération en place et à instaurer un processus formel et systématique d'évaluation des emplois.

Lors de la première séquence de mise en œuvre de la loi en 1997, les employeurs devaient réaliser l'ensemble de leurs travaux reliés à l'équité salariale avant le 21 novembre 2001. Cependant, en 2006, soit dix ans après son adoption, un rapport du ministre du Travail indiquait que le taux de conformité des entreprises était nettement insuffisant (Commission de l'équité salariale, 2006). Le moindre rattrapage des femmes dans les entreprises non syndiquées est également été mis en lumière. La Commission parlementaire de février 2008 a pointé des aspects négatifs comme le fait que, dans les petites entreprises, seulement une travailleuse sur trois aurait bénéficié d'un rattrapage salarial, alors que, dans les grandes, là où les syndicats sont plus présents, ce serait une sur deux (Côté, 2009).

Afin de corriger cette carence, une révision de la loi sur l'équité salariale est adoptée en 2009, accordant aux entreprises retardataires un délai de grâce pour compléter leur exercice. Ce délai était fixé au 31 décembre 2010, avec un effet rétroactif à la date à laquelle l'exercice aurait dû être réalisé pour l'ensemble des entreprises assujetties. Une autre modification importante apportée est l'obligation pour les employeurs d'effectuer le maintien de l'équité salariale tous les cinq ans. Cette révision régulière permet donc d'assurer que des biais sexistes ne se soient pas réintroduits dans les systèmes de rémunération de l'entreprise. Surtout, une dernière modification importante a été l'introduction de sanctions monétaires sévères pour les entreprises délinquantes après la date butoir du 31 décembre 2010. Bien que cette mesure devait entrer en application dès le 1^{er} janvier 2011, l'organisme

en charge de la vérification des entreprises en matière d'équité salariale (la CNESST) a adopté et mis en application sa politique sur le traitement des poursuites pénales seulement en avril 2013. Au final, peu d'entreprises délinquantes ont été sanctionnées : seules trois ont reçu une sanction monétaire plus symbolique que dissuasive (inférieure à 3 000 dollars soit 2 100 euros).

Les modifications législatives apportées en 2009 ont permis d'atteindre un taux de conformité des entreprises de plus de 85 % en 2016. Après 20 ans d'application de cette loi, les effets de la revalorisation du travail féminin commencent donc à se faire sentir dans les organisations québécoises. Depuis la mise en application de la loi en 1996, l'écart salarial entre les hommes et les femmes travaillant à temps plein s'est atténué de 5,9 % pour se situer à 9,9 % en 2015⁵. À cet égard, le Québec fait bonne figure en comparaison à la moyenne canadienne comme le montre la figure 1 présentant l'évolution de l'écart salarial québécois et canadien de 1997 à 2012 pour les salariés à temps plein.



Source : Institut de la statistique du Québec, 2014⁶.

Figure 1. –Évolution du ratio du salaire horaire moyen des femmes et des hommes chez les employés à temps plein, Québec et Canada, 1997-2012.

5. Selon les données de Statistique Canada.

6. Extrait de : *Même profession, salaires différents : les femmes professionnelles moins bien rémunérées*.

Une évaluation de 2016 de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) montre que la majeure partie de cette diminution de l'écart de salaire (4,6 %) enregistrée depuis 1996 s'est principalement produite entre 2000 et 2010. La réduction de cet écart salarial peut être attribuée en partie à l'application de la loi à l'ensemble des employeurs québécois (McDonald et Thornton, 2017) notamment par de nombreux exemples de revalorisation d'emplois fortement féminisés dans les secteurs des soins aux personnes et de l'hôtellerie (CSN, 2016). Cependant, la proportion réelle due à la loi sur l'équité est difficile à identifier puisqu'elle peut être attribuable à d'autres facteurs tels qu'une meilleure reconnaissance du capital humain féminin par les employeurs, l'accession des femmes à des filières professionnelles mieux rémunérées ou à des responsabilités plus importantes (Olivetti et Petrongolo, 2016).

En résumé, le processus ayant mené à un taux acceptable de conformité des entreprises assujetties à la loi sur l'équité salariale a été relativement long, mais le contexte social, politique et les modifications législatives ont contribué grandement à la légitimation de celle-ci et des valeurs d'égalité qu'elle véhicule. Par ailleurs, les objectifs de la loi ont été atteints dans les secteurs où les syndicats sont bien implantés. Rappelons qu'un des éléments de cette « culture nationale » favorable à l'égalité salariale est que le taux de syndicalisation au Québec est relativement élevé : en 2019, environ quatre travailleurs québécois sur dix (39,3 %) sont membres d'un syndicat ou sont couverts par une convention collective. Cependant, un effort important de communication des obligations législatives en matière d'équité salariale dans les secteurs d'emplois fortement non-syndiqués, où les emplois sont davantage précaires et féminins reste nécessaire pour atteindre une meilleure conformité (CNESST, 2015). Il reste encore un long chemin à parcourir avant d'atteindre l'égalité parfaite des salaires, mais la loi sur l'équité salariale et ses modifications récentes

améliorant son aspect proactif ainsi que le suivi de son application exercé par la CNESST ont très certainement contribué à légitimer l'intégration de la perspective de genre dans les entreprises et dans l'action gouvernementale québécoises.

LES RÈGLES LÉGISLATIVES : FONDEMENTS D'UNE CULTURE NATIONALE POUR L'ÉGALITÉ ?

Depuis l'intégration du principe d'égalité de rémunération de la Charte québécoise en 1975, plusieurs mouvements sociaux et actions gouvernementales ont porté la revendication de l'égalité entre les femmes et les hommes. On peut citer ainsi l'implantation de garderies subventionnées par l'État en 1997 permettant une meilleure accessibilité des mères au marché du travail. En 2000, le Québec a aussi adopté la loi sur l'accès à l'égalité en emploi qui, par l'intermédiaire de quotas au recrutement, permet aux membres de groupes victimes de discrimination systémique tel que les minorités ethniques, les minorités visibles et les femmes d'être représentées équitablement au sein du personnel des organismes publics et de certaines entreprises privées ayant des contrats avec le gouvernement. Depuis 2006, un congé parental d'un an qui peut être partagé entre les parents a aussi été instauré.

Afin d'intégrer la notion de genre de manière systématique dans ses politiques publiques et législations et identifier ses impacts différenciés, le Québec a adopté en 2007 une politique gouvernementale intitulée : « Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait. » Cette politique fait écho à la popularité grandissante au sein des organisations internationales et européennes de l'approche intégrée de genre (ou *gender mainstreaming*) qui a comme objectif d'élargir l'éventail des actions possibles en incorporant systématiquement les questions liées au genre dans l'ensemble des institutions et domaines politiques, et a notamment été préconisée par l'Union européenne dans les années 2000 (Jacquot, 2014).

De plus, par le caractère intersectoriel de « l'Agenda du travail décent » (*Decent Work Agenda*) dans lequel l'égalité de rémunération est intégrée, l'OIT préconise des politiques et interventions institutionnelles intégrées et coordonnées. Les organisations syndicales internationales relaient aussi ce programme du « travail décent » pour les femmes à travers des campagnes depuis le Forum social mondial de 2005, et particulièrement depuis 2008. Le Canada dans son ensemble s'intègre dans cette approche coordonnée qu'est le *gender mainstreaming*. Le Premier ministre Justin Trudeau s'est engagé en 2016 à étudier les effets différenciés des politiques de son gouvernement, en plus de s'inspirer du modèle québécois afin de réviser la loi fédérale canadienne en matière d'équité salariale.

L'ensemble des politiques québécoises en matière d'égalité ont été mises sur pied par des partis politiques de différentes allégeances, ce qui suggère que les valeurs d'égalité entre les sexes sont effectivement bien ancrées au sein de la culture québécoise. Des indicateurs pour la définition d'une « culture nationale » ont été développés et largement utilisés dans les disciplines du management, notamment par les travaux de Geert Hofstede (2001). Cependant, plusieurs auteurs (McSweeney, 2002 ; Venaik et Brewer 2016) critiquent l'aspect réducteur de ces approches pour appréhender un concept aussi complexe. Une conception moins restrictive et davantage axée sur le dynamisme d'une société suggère que l'établissement d'une « culture nationale » remonterait nécessairement aux valeurs de la société (Schneider et DeMeyer, 1991 ; Tremblay et Chênevert, 2003) et correspondrait à la norme sociale qui regroupe l'ensemble des valeurs, des attitudes et des comportements les plus répandus et les plus généralement admis (Adler, 1994). Par exemple, le haut niveau de conformité des entreprises à la loi sur l'équité salariale pourrait être le reflet des valeurs de la société, puisque les normes législatives québécoises influencent les comportements des entreprises afin qu'ils soient conformes aux attentes (Bergeron, 2001). Ainsi, la société se

dote de règles formelles (lois) ou informelles (coutumes, habitudes) afin de faire respecter les normes établies (Arcand, 2006).

Le Canada, et plus particulièrement le Québec, est reconnu à l'international pour ses politiques publiques favorables à l'égalité entre les sexes, notamment en raison de sa loi sur l'équité salariale qui fait figure de précurseur en matière de lutte contre la discrimination salariale systémique. Dans cette optique, pouvons-nous conclure que les politiques publiques et les lois sont suffisantes pour établir solidement une culture nationale favorable à l'égalité ? Probablement pas, mais elles sont certainement la clé de voûte qui permettent de la construire progressivement et modifier les comportements. Les règles législatives ont en effet modifié les pratiques de GRH des entreprises assujetties notamment en intégrant de manière permanente des exercices d'évaluation structurée et participatifs des emplois propres à leur milieu (Chicha, 2006), limitant ainsi l'effet du marché sur la fixation des salaires (Côté, 2009). Finalement, l'ajout successif de législations relatives à l'égalité des sexes au Québec a non seulement permis aux syndicats de s'investir pleinement dans la défense des droits des travailleuses notamment *via* les comités d'équité salariale mais aussi d'en faire un levier pour tenter de syndiquer des métiers très féminisés comme les métiers d'employées de services à la personne (Castro, 2006 ; Boivin, 2016) afin d'améliorer globalement les conditions de travail et de rémunération de l'ensemble des travailleuses du Québec.

CONCLUSION

Intégrée dans une loi quasi-constitutionnelle depuis plus de 40 ans et affirmée dans une loi spécifique et contraignante depuis 25 ans, la route pour l'égalité de rémunération au Québec est bien engagée. En effet, en plus de la loi sur l'équité salariale de 1996, qui confirme la volonté d'atteindre le principe d'égalité

de rémunération tel que prévu par la Convention 100, le Québec applique l'approche intégrée du genre dans ses politiques gouvernementales. Ainsi, le gouvernement s'engage à intégrer les considérations de genre pour l'ensemble de ses lois et politiques. Cependant, dans les dernières années, certains organismes de défense des droits des femmes déplorent que le gouvernement n'applique pas de manière systématique cet engagement lors de l'élaboration de l'ensemble de ses politiques. Le Québec fait toutefois figure de précurseur en matière de loi proactive sur l'égalité de rémunération et inspire d'autres États européens (Suède, Belgique, France et Islande notamment) à adopter une loi sur l'égalité de rémunération ayant comme objectif une égalité de résultats.

Les données récentes que nous avons sur la conformité des entreprises à la loi sur l'équité salariale confirment, à l'instar des travaux de Michel Tremblay et Denis Chênevert (2003), que la « culture nationale » se transpose dans les pratiques de ressources humaines des entreprises. Cette « culture nationale » favorable à l'égalité est évolutive et multifactorielle et ne peut donc pas être expliquée uniquement par la qualité des politiques publiques, bien que celles-ci soient une part importante de la construction d'une culture nationale (Adler, 1994 ; Arcand, 2006). En effet, les employeurs assujettis à cette loi doivent revoir certaines pratiques de ressources humaines, notamment la mise en place d'un système permanent d'évaluation des emplois afin d'être en mesure de se conformer aux dispositions législatives en matière d'équité salariale (Chicha 2006). Plusieurs facteurs spécifiques au cas québécois ont permis de construire cette « culture nationale » favorable à l'égalité au fil des quarante dernières années et limitent la transposition telle quelle de la loi sur l'équité salariale à d'autres pays. L'évaluation collective des emplois désormais ancrée dans les façons de faire tant patronales que syndicales est indéniablement un facteur spécifique qui peut être difficilement transposable à un autre arrangement institutionnel où les partenaires sociaux

ont un historique différent (Boivin, 2018). Afin d'apprécier et de transposer les facteurs de succès de la loi sur l'équité salariale à d'autres pays, les réflexions sur le féminisme d'État (Mazur, 2002 ; Mazur et McBride, 2010) et notamment les conditions pour qu'advienne une coalition entre les femmes engagées dans les associations féministes, les syndicats, les partis politiques et la recherche académique, nous semblent être des pistes à creuser.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKER Joan, 1989, *Doing comparable worth. Gender, class and pay equity*, Philadelphie, Temple University Press.
- ADLER Nancy J., 1994, *Comportement organisationnel : une approche multi-culturelle*, Repentigny, Éditions Reynald Goulet inc.
- ARCAND Guy, 2006, *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Metz, université Paul-Verlaine.
- BENSUSSAN Constance, BRANCHU Christine et LALOUÉ Frédéric, 2013, *La politique d'égalité professionnelle en France. Éléments de comparaison avec le Québec, la Belgique et la Suède*, Paris, Igas.
- BERGERON Pierre G., 2001, « La gestion dynamique ». *Concepts, méthodes et applications*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur.
- BLAU Francine et KAHN Lawrence M., 2007, « The gender pay gap: Have women gone as far as they can? », *Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n° 1, p. 7-23.
- BLAU Francine et KAHN Lawrence M., 2016, « The gender wage gap: Extent, trends, and explanations », *National Bureau of Economic Research Working Paper*, n° 21913.
- BOIVIN Louise, 2016, « Cash-for-care in Quebec, collective labour rights and gendered devaluation of work », *Journal of Industrial Relations*, vol. 58, n° 4, p. 491-509.
- BOIVIN Louise, 2018, « Quebec's Pay Equity Act: Significant progress toward professional equality for women? », *French Politics*, vol. 16, n° 3, p. 297-311.

- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2008, *Promouvoir l'équité salariale au moyen de l'évaluation non sexiste des emplois : guide de mise en œuvre*, Genève, BIT.
- CASTRO Émilia, 2006, « L'équité salariale : un long chemin pour les travailleuses des centres de la petite enfance », *Recherches féministes*, vol. 19, n° 1, p. 147-152.
- CHAREST Eric A., CHICHA Marie-Thérèse et TANGUAY Valérie, 2020, « L'interdiction de discrimination en milieu de travail et les lois proactives du Québec », in BILODEAU Pierre-Luc et D'AMOURS Martine (dir.), *Fondements des relations industrielles* (2^e édition), Montréal, Éditions La Chenelière, p.200-224.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2000, *L'équité salariale : Mise en œuvre et enjeux*. Montréal, Éditions Yvon Blais.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2001, « Les politiques d'égalité professionnelle et salariale au Québec : l'ambivalence du rôle de l'État québécois », *Recherches féministes*, n° 14, p. 63-82.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2006, *Analyse comparative de la mise en œuvre du droit à l'égalité de rémunération : modèles et impacts*, Genève, BIT.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2011, *L'équité salariale : mise en œuvre et enjeux*, Montréal, Les Éditions Yvon Blais.
- CHICHA Marie-Thérèse, DÉOM Esther et LEE-GOSSELIN Hélène, 1995, *Une loi proactive sur l'équité salariale*, Québec, Gouvernement du Québec.
- CHICHA-PONTBRIAND Marie-Thérèse, 1989, *Discrimination systémique. Fondement et méthodologie des programmes d'accès à l'égalité*, Montréal, Les Éditions Yvon Blais.
- COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE, 2006, *La Loi sur l'équité salariale : un acquis à maintenir. Rapport du ministre du travail sur la mise en œuvre de la loi sur l'équité salariale*, Québec, ministère du Travail.
- COMMISSION DE L'ÉQUITÉ SALARIALE, 2015, *Rapport annuel de gestion 2015 avril à décembre*, Québec, Gouvernement du Québec.
- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX, 2016, « Une juste conquête de l'égalité », *Perspectives CSN*, n° 55, p. 9-11.
- CONSEIL DU TRÉSOR, 1998, *Rapport sur le programme gouvernemental de relativité salariale*, Québec.
- COOL Julie, 2010, *L'écart salarial entre les femmes et les hommes*, Ottawa, Gouvernement du Canada.

- CÔTÉ Rosette, 2009, « Une politique originale de rattrapage salarial entre hommes et femmes : la loi québécoise sur l'équité salariale », *Revue française d'administration publique*, n° 127, p. 579-590.
- DÉOM Esther et MERCIER Jacques, 2001, « L'équité salariale et les relations du travail : des logiques qui s'affrontent », *Recherches féministes*, n° 14, p. 49-61.
- GAZIER Bernard, 2010, « La discrimination économique est-elle soluble dans la complexité ? », *Revue de l'OFCE*, n° 114, p. 1-20.
- GERHARDT Barry, 2008, « Cross-cultural management research: assumptions, evidence and suggested directions », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 8, n° 3, p. 259-273.
- GOODERHAM Paul N., NORDHAUG Odd et RINGDAL Kristen, 1999, « Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 3, p. 507-531.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, 2007, *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait. Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes*, Québec, Gouvernement du Québec.
- GUNDERSON Morley, 2006, « Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be ? », *Canadian Journal of Economics*, vol. 39, n° 1, p. 1-21.
- HOFSTEDE Geert, 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, Sage.
- JACQUOT Sophie, 2014, *L'égalité au nom du marché ? Émergence et démantèlement de la politique européenne d'égalité entre les hommes et les femmes*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.
- LAUFER Jaqueline, 2003, « Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année sociologique*, vol. 53, n° 1, p. 143-173.
- LEMIÈRE Séverine et SILVERA Rachel, 2010, *Comparer les emplois entre les femmes et les hommes. De nouvelles pistes vers l'égalité salariale*, Paris, La Documentation française.
- MAZUR Amy G., 2002, *Theorizing feminist policy*, Oxford, Oxford University Press.
- MCBRIDE Dorothy E. et MAZUR Amy G., 2010, *The politics of State Feminism: Innovation in comparative research*, Philadelphie, Temple University Press.

- MCDONALD Judith A. et THORNTON Robert, 2017, « Have pay equity laws in Canada helped women? A synthetic-control approach », *American Review of Canadian Studies*, vol. 46, n° 4, p. 452-473.
- MC SWEENEY Brendan, 2002, « Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith, a failure of analysis », *Human Relations*, vol. 55, n° 1, p. 89-118.
- OLIVETTI Claudia et PETRONGOLO Barbara, 2016, « The evolution of gender gaps in industrialized countries », *Annual Review of Economics*, vol. 8, p. 405-434.
- RUBERY Jill et FAGAN Colette, 1994, « Wage Determination and Sex Segregation in Employment in the European Community », *Social Europe Supplement*, vol. 94, n° 4.
- SCHNEIDER Susan C. et DEMEYER Arnoud, 1991, « Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 4, p. 307-320.
- SCHULER Randall S. et ROGOVSKY Nikolai, 1998, « Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 1, p. 159-177
- THARENOU Phyllis, 2013, « The work of feminists is not yet done: The gender pay gap, a stubborn anachronism », *Sex roles*, vol. 68, n° 3-4, p. 98-206.
- TREMBLAY Michel et CHÊNEVERT Denis, 2003, « The role of country and the effectiveness of compensation strategies in technology-intensive firms », *CIRANO Working Papers*, n° 59.
- VENAIK Sunil et BREWER Paul, 2016, « National culture dimensions: The perpetuation of cultural ignorance », *Management Learning*, vol. 45, n° 5, p. 563-589.

Séverine LEMIERE et Rachel SILVERA

Un salaire égal pour un travail de valeur égale : un principe international qui ne s'impose toujours pas en France

La mesure des écarts salariaux entre les femmes et les hommes fait l'objet en France de bon nombre d'études, notamment économétriques, de textes juridiques et d'obligations contractuelles. Pour autant, ces écarts sont persistants. Peut-on considérer que tous les leviers d'action ont été épuisés ? Notre approche des inégalités salariales renouvelle et complète ces travaux. Il s'agit, à l'instar d'approches étrangères, d'appliquer le principe juridique « d'un salaire égal pour un travail de valeur égale », préconisé par le Bureau international du travail (BIT). Mais dans le contexte français, notre démarche reste isolée. Si elle est globalement soutenue par les syndicats de salariés, des résistances multiples persistent, notamment des organisations patronales. L'objet de ce texte est de convaincre de l'enjeu de cette démarche d'évaluation comparée des emplois et/ou des postes de travail – appelée *job evaluation* au niveau international – pour inventer de nouvelles pistes de réduction des inégalités salariales entre femmes et hommes.

REVALORISER LES EMPLOIS À PRÉDOMINANCE FÉMININE POUR RÉDUIRE LES INÉGALITÉS SALARIALES

Les emplois à prédominance féminine sont généralement sous-valorisés au regard de leur moindre reconnaissance en termes de compétences et exigences professionnelles. Pourtant des leviers existent ; le cadre légal et sa jurisprudence sont mobilisables et des expériences étrangères sont sources d'enseignements.

Remettre en cause les stéréotypes de genre des emplois très féminisés

Malgré la lente réduction de la ségrégation professionnelle, principalement parmi les plus diplômés, près de la moitié des femmes en emploi se concentrent dans une dizaine de métiers (Argouarc'h et Calavrezo, 2013). Les aides à domicile et aides-ménagères, les assistantes maternelles, les secrétaires, les employées de maison, les aides-soignantes, les infirmières, les sages-femmes et cadres administratives restent encore des emplois très largement féminisés, pour certains à plus de 90 %.

Or, et ce n'est pas récent, les emplois ont été construits à partir de stéréotypes de genre, c'est-à-dire de présupposés sur ce que doit être un emploi pour une femme ou pour un homme (Guilbert 1966 ; Kergoat, 1982 ; Daune-Richard, 2003). Les emplois très féminisés souffrent encore aujourd'hui d'un manque de reconnaissance professionnelle, leurs qualifications étant assimilées à des aptitudes présumées « féminines et naturelles ». D'un côté, les emplois à prédominance masculine, même au bas de l'échelle, sont associés à de vrais « métiers », aux contours bien délimités, avec un vrai rôle dans l'organisation, une « culture de métier » forte, des carrières prédéfinies (ouvrier spécialisé, ouvrier qualifié, technicien, ingénieur), une légitimité technique importante et en adéquation avec les valeurs syndicales et les revendications collectives. De l'autre côté, les emplois à prédominance féminine

apparaissent plus flous ; beaucoup d'emplois ont un même intitulé pour une diversité de réalités professionnelles dans la même organisation (notamment les assistantes), et cela génère des compétences invisibles, non reconnues, des emplois « fourre-tout », dont les contenus sont assez personnalisés, avec des prises d'initiatives individuelles au-delà du prescrit (Lemière et Silvera, 2010).

Ces réalités ont des conséquences sur les salaires des emplois très féminisés. Soulignons par exemple que 56,6 % des salariés concernés par la hausse du Smic de janvier 2016 sont des femmes (Martinel et Vincent, 2016).

Le droit offre un cadre pour comparer la valeur des emplois à prédominance féminine et masculine et justifier leur égale valorisation. Et nombre d'expériences étrangères apportent des outils concrets pour appliquer le principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Saisir la justice : une approche individuelle de la revalorisation des emplois

La loi française relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes de 1972 inscrit dans le Code du travail le principe de l'Organisation internationale du travail (OIT) selon lequel « tout employeur assure, pour un même travail ou un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes¹ ». Les expertes du Comité du travail féminin et les syndicats, CFDT et CGT en tête, l'avaient alors critiquée et proposaient déjà à cette époque des pistes pour mieux intégrer les « spécialités féminines » dans la notion de valeur égale (Ricciardi, 2016). C'est la loi Roudy sur l'égalité professionnelle de 1983 qui définit la notion de valeur égale : « Sont considérés comme ayant une valeur égale, les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un

1. Article L. 3221-2 du Code du travail.

titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse². » Cependant, ce cadre légal a été peu mobilisé en France et il a du mal à trouver une application concrète dans le champ de l'entreprise.

Quelques plaintes individuelles ont permis toutefois de créer une jurisprudence (voir la contribution de Michel Miné dans cet ouvrage). En 1997, dans une entreprise de champignons³, deux ouvrières manutentionnaires classées au même coefficient que des ouvriers manutentionnaires, mais à des postes différents, se plaignaient d'une différence de rémunération au prétexte qu'elles n'effectuaient pas de travail de force. Attestation médicale à l'appui, la pénibilité de leur activité a été reconnue équivalente à celle des emplois des hommes du fait des gestes répétitifs. Et elles ont obtenu gain de cause. En 2010, une femme cadre, responsable des ressources humaines et des services logistiques⁴ s'estimait victime d'une discrimination en matière de rémunération, en comparaison du directeur financier et du directeur commercial, au même niveau hiérarchique. La chambre sociale de la Cour de cassation et la Cour d'appel ont reconnu :

« Entre les fonctions exercées d'une part, par M^{me} B. et d'autre part, par les collègues masculins, membres comme elle du comité de direction, avec lesquels elle se comparait, une identité de niveau hiérarchique, de classification, de responsabilités, leur importance comparable dans le fonctionnement de l'entreprise, chacune d'elles exigeant en outre des capacités comparables et représentant une charge nerveuse du même ordre. »

Cet arrêt, très important dans la jurisprudence française, affirme la possibilité de comparer des emplois différents pour établir l'égalité

2. Article L. 3221-4 du Code du travail.

3. Cass. soc. 12 février 1997, *Usai Champignons*.

4. Cass. soc. 6 juillet 2010, *TMS Contact*.

salariale. Mais ce cas reste circonscrit à une plainte individuelle et n'a pas d'impact plus large que le rattrapage salarial au bénéfice de la seule plaignante. Comment dépasser ce cadre individuel et aborder la revalorisation des emplois à prédominance féminine dans une approche collective ? Des expériences étrangères sont riches d'enseignements.

S'appuyer sur des expériences étrangères de « comparaison des emplois »

Les organisations internationales prônent depuis longtemps des démarches de *job evaluation* afin d'assurer l'égalité salariale. Le BIT, dès les années 1980, publie un guide sur l'évaluation des emplois. En 1994, la Commission européenne adopte un mémorandum sur l'égalité des rémunérations pour un travail de valeur égale. Dans un code de conduite en 1996, la Commission recommande aux partenaires sociaux de procéder à l'analyse des systèmes de classification des emplois, dont « beaucoup présentent des caractéristiques qui contribuent à la sous-évaluation du travail des femmes ». Pour la Commission, « les systèmes de classification peuvent totalement passer sous silence des compétences susceptibles de caractériser les emplois à prédominance féminine, et dès lors ne leur reconnaître aucune valeur ». Le Parlement européen, dans un rapport de mai 2012, adressé à la Commission européenne, demande aux États-membres d'encourager davantage les partenaires sociaux à appliquer des dispositifs d'évaluation professionnelle non influencés par le genre, à mettre en place des systèmes de classification des emplois et à stimuler le concept d'égalité de rémunération dans l'emploi.

L'application de ce cadre international et européen s'est déclinée de façon très inégale selon les contextes nationaux. L'expérience la plus aboutie est le modèle québécois d'équité salariale, présenté comme l'exemple à suivre par le BIT et l'Union européenne (UE) [Chicha, 2008 ; voir aussi la contribution de Valérie Tanguay dans

cet ouvrage]. Nous nous focaliserons ici sur différentes expériences européennes, souvent moins connues.

En Grande-Bretagne⁵, dès les années 1970, la « bataille pour l'égalité salariale » a été portée par certains syndicats, soutenant des métiers féminisés sous-payés (Guillaume, 2013 et 2017). L'introduction d'une législation en 1970 (*Equal Pay Act*) est consécutive à la grande grève des ouvrières de l'usine Ford à Dagenham et aux conflits sur les bas salaires féminins. L'amendement de 1984 intégrant la notion de « travail de valeur égale » (*equal value*) et la jurisprudence qu'il a générée jusqu'en 1992 sur la comparaison des emplois, résultent principalement de l'action judiciaire d'une haute autorité administrative créée en 1976 (Equal Opportunity Commission) qui s'est saisie des juridictions européennes pour faire évoluer le droit national anglais (Alter et Vargas, 2000). Ce n'est qu'au milieu des années 1990 qu'une approche plus stratégique du contentieux portée par les syndicats s'est développée, principalement dans les services publics (Guillaume, 2018a). Ces plaintes représentaient un nombre conséquent de femmes, souvent de métiers peu qualifiés et à bas salaires (cantinières, aides-soignantes), comparés à d'autres emplois à prédominance masculine (jardiniers, brancardiers), en s'appuyant sur des rapports d'experts en *job evaluation*.

Ces recours ont permis la négociation d'accords collectifs révisant de manière équitable les grilles de classification et de salaire⁶, avec des exercices d'évaluation des emplois, assistés par des consultants en *job evaluation* (Colling, 2011), et l'obtention d'indemnités élevées pour les femmes discriminées. Pour autant, ce sont ces mêmes accords d'égalité salariale, protégeant certains

5. Sur la proposition des coordinatrices de l'ouvrage, Cécile Guillaume a très largement rédigé le paragraphe consacré à la Grande-Bretagne. Nous tenons à la remercier vivement pour la richesse de son apport.

6. Notamment l'accord « Single Status » (1997-2007) pour les collectivités locales et « Agenda for change » (2004-2014) pour les hôpitaux publics (NHS).

avantages des métiers à prédominance masculine (leurs primes notamment, représentant parfois un tiers du salaire), qui ont été à l'origine de nouveaux contentieux dans le secteur public et dans certaines grandes entreprises privées à partir de la fin des années 1990. Si la plupart des syndicats anglais semblent aujourd'hui prudents dans l'usage du contentieux individuel en matière de discrimination salariale (Guillaume, 2018b), certains gros syndicats, aujourd'hui relayés par des avocats privés, privilégient parallèlement un « recours stratégique » au tribunal par la sélection de cas exemplaires susceptibles de faire évoluer la jurisprudence. Mais cette stratégie contentieuse de revalorisation des emplois à prédominance féminine bute sur plusieurs limites : difficulté à collectiviser les intérêts des salariées dans un contexte de déstructuration des collectifs de travail ; risque de fragmentation des collectifs militants (entre femmes et hommes, entre métiers et statuts) ; durcissement des positions des négociateurs patronaux, dans un contexte de crise économique et d'austérité et de *new public management* dans le secteur public (Deakin *et al.*, 2015). En 2010, le *Equality Act* a imposé aux administrations la publication de rapports chiffrés sur les écarts salariaux, et de fixer des objectifs pour y remédier, mais sans obligation d'actions spécifiques (voir la contribution de Hazel Conley dans cet ouvrage). Quant au secteur privé, la liberté des employeurs prime. En 2011, le gouvernement anglais a proposé d'imposer des audits d'équité salariale, mais seulement aux entreprises condamnées par les tribunaux pour discrimination salariale au regard du genre. En 2017, après un long débat public, une loi impose que les entreprises de plus de 250 salariés rendent public, dans une base de données centralisées, un unique indicateur, leur écart salarial sexué global (Milner, 2018)⁷.

7. Mais sans obligation de décomposer cet écart par catégories socioprofessionnelles, ce qui le rend peu opératoire.

En Suisse, la loi sur l'égalité de 1996 soutient la mise en place d'une méthode d'évaluation analytique des emplois basée sur une appréciation concrète du travail accompli. Elle alerte en particulier sur la pondération des critères qui peut être source de discrimination. Le Bureau fédéral de l'égalité entre les femmes et les hommes a élaboré des outils et des études afin de critiquer les systèmes d'évaluation existants et de proposer de nouvelles méthodes (Lemièrre et Silvera, 2010). C'est le cas de la méthode Abakaba⁸ qui, en comparant les emplois dans des grandes administrations et en testant le classement de ces emplois, a révélé d'importantes différences. À la suite de ce travail, des recours ont été menés par certaines professions fortement féminisées. Mais auparavant, dès les années 1970, l'association suisse des infirmières et infirmiers (ASI) avait engagé une bataille pour obtenir la reconnaissance de leur travail sur le Canton de Genève (Beamonte, Chatelian et Giacobino, 1997). L'ASI avait notamment effectué une comparaison d'emploi avec les gendarmes mettant ainsi en évidence que la grille d'analyse des fonctions d'infirmière était discriminatoire⁹. En 1998, une procédure auprès des tribunaux pour contester l'inégalité de traitement entre femmes et hommes est engagée, avec une avocate. En 2002, les infirmières obtiennent le repositionnement de leur emploi dans la grille (passage de la classe 12 à 14 en moyenne) suite à la décision du Conseil d'État : 3 000 femmes sont concernées, pour un montant de 13,5 millions de francs suisses. Toutefois, lors d'une récente renégociation, l'équité de traitement entre gendarmes et infirmières a failli être remise en cause et finalement maintenue grâce à la vigilance des actrices concernées.

8. *Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz and Baitsch* : évaluation analytique du travail d'après Katz et Baitsch.

9. Compte tenu des critères de formation, d'expérience, de responsabilités, d'efforts intellectuels et physiques, les infirmières ont 118 points et sont toutes classées en niveau 12, alors que les gendarmes arrivent à 103 points et peuvent être classés entre les niveaux 12 et 14 et bénéficier de certains avantages (retraite anticipée, prise en charge d'une partie de la cotisation maladie et de frais médicaux).

En Belgique, entre 1996 et 2007, l'Institut d'égalité entre les femmes et les hommes (IEFH) a porté la démarche EVA (ÉVALuation analytique) pour sensibiliser les partenaires sociaux aux biais discriminants dans les classifications de fonctions. Mais en 2005, un bilan d'évaluation a montré que cette démarche n'était pas adoptée par les employeurs belges. Un accord interprofessionnel en 2007-2008 appelait les entreprises et les secteurs à veiller à ce que leur classification ne comporte pas de biais sexiste, mais sans résultat. Depuis, la loi du 22 mars 2012 oblige les comités paritaires sectoriels à soumettre leurs classifications de fonction, lors de chaque révision, à la Direction générale des relations de travail qui doit examiner leur caractère neutre du point de vue du genre. Pour cela, une *check-list* « Non sexisme dans l'évaluation et la classification des fonctions », élaborée par l'IEFH, est appliquée par les inspectrices et inspecteurs du travail. Cette loi contraint également les entreprises de plus de 50 salariés, à analyser la structure de leurs rémunérations pour veiller à ce que leur politique de rémunérations soit neutre du point du genre.

Au Portugal, entre 2005 à 2008, un programme intitulé « Revaloriser le travail pour promouvoir l'égalité des sexes » a été déployé, avec un financement européen EQUAL. Ce programme est fondé sur un partenariat tripartite : une organisation syndicale de salariés, une fédération d'employeurs et la Commission pour l'égalité en matière de travail et d'emploi (sous la supervision du ministère du Travail). Il s'agit de développer et de tester une méthode expérimentale d'évaluation de travail non biaisée du point de vue du genre dans le secteur de la restauration et des débits de boissons. Les femmes y occupent majoritairement les emplois de cuisinière ou d'aide cuisinière, tandis que les hommes sont majoritairement dans les emplois de serveur, pâtissier, chef pâtissier et chef cuisinier. À l'aide de critères d'évaluation pondérés et d'un questionnaire auprès des travailleurs sur les tâches exercées dans leur métier, il a été décidé de revaloriser certains emplois

majoritairement occupés par des femmes (par exemple, les aides cuisinières) par rapport à d'autres majoritairement occupés par des hommes et mieux valorisés (par exemple, les serveurs) dans les entreprises de la branche. Cette méthode a depuis été déclinée dans le secteur du textile et de l'habillement.

On le voit à travers ces quelques exemples, et selon Marie-Thérèse Chicha (2006), les approches collectives peuvent être mises en place de différentes façons. Elle peuvent être imposées d'en haut, par la loi, et/ou impulsées par l'État (cas du Québec). Elles peuvent passer par la négociation collective au niveau de la branche (cas du Portugal, avec une implication des pouvoirs publics) ou de l'entreprise (cas de la Belgique ou de la Suède, développé dans cet ouvrage par Susan Milner) et/ou enfin s'appuyer sur des mobilisations syndicales et des stratégies contentieuses (cas de l'Angleterre ou de la Suisse).

L'impulsion de l'État et/ou des partenaires sociaux favorise donc la construction de nouvelles classifications professionnelles. En France, la valeur des emplois est principalement déterminée par les grilles de classification établies par la négociation collective de branche (les entreprises pouvant aussi établir leur propre grille, celle-ci devant respecter les garanties de la grille de branche).

La démarche de revalorisation des emplois féminisés peut donc s'effectuer sur deux niveaux, avec des angles d'entrée différents : la négociation obligatoire des classifications de branche et la négociation obligatoire sur l'égalité en entreprise.

Si une mobilisation existe en France, notamment du côté de certaines organisations syndicales, les résistances restent fortes. Les organisations patronales y sont largement opposées et l'attention est focalisée sur la seule question de la mixité des métiers et de la lutte contre le plafond de verre (en orientant les femmes vers les métiers et postes masculins plus rémunérateurs). Enfin, la sous-valorisation des métiers féminisés est bien difficile à isoler dans la mesure statistique des écarts salariaux.

CHRONIQUE D'UNE MOBILISATION EN DEMI-TEINTE

Depuis les premières lois sur l'égalité salariale et professionnelle, force est de constater que la mise en œuvre de cette démarche de revalorisation des emplois féminisés reste difficile. Il faut attendre les années 2000 pour voir ce thème commencer à émerger chez les partenaires sociaux et encore une décennie pour que certains engagements soient pris par les pouvoirs publics.

Deux pas en avant, trois pas en arrière dans la négociation

La première prise en compte de cette thématique par les partenaires sociaux remonte à l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la mixité et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes du 1^{er} mars 2004, signé par toutes les organisations syndicales et patronales. Cet ANI souligne en effet le risque de dévalorisation des emplois à prédominance féminine :

« Si l'on examine ce qui est souvent invoqué comme étant les aptitudes innées des femmes (méticulosité, dextérité, douceur, capacité d'écoute et de conciliation des contraintes...), on observe qu'elles servent souvent de prétexte pour ne pas ouvrir largement aux femmes l'accès à des métiers dont l'image est plus valorisante en termes de représentation sociale ou ne pas leur reconnaître certaines compétences en particulier dans les professions où l'emploi féminin est largement majoritaire¹⁰. »

Suit un article qui engage au-delà de ce constat :

« Dans les branches professionnelles, la réalisation de cet objectif passe par une analyse, à l'occasion du réexamen quinquennal des classifications, des critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail afin de repérer, de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations entre les

10. « Titre I – Évolution des mentalités », art. 1, ANI Mixité-Égalité, 2004.

hommes et les femmes et de prendre en compte l'ensemble des compétences mises en œuvre¹¹. »

Malheureusement, à notre connaissance, ces principes sont restés lettre morte jusqu'à dans les années 2010. Et le contexte de la crise économique et financière après 2008 a rendu les demandes de revalorisation salariale centrée uniquement sur les métiers féminisés, notamment en bas de l'échelle, encore moins audibles.

C'est alors que nous avons piloté une recherche dans le cadre d'une convention avec l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) qui a été publiée ensuite par la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité¹² (Halde) [Lemière et Silvera, 2010]. Cette recherche s'est prolongée par une opération de plus grande envergure : la constitution d'un groupe de travail durant plus de deux ans à la Halde, puis au Défenseur des droits, réunissant des chercheurs¹³, juristes, avocats et consultants, institutions et organisations syndicales. Ce travail a donné lieu en 2013 à la publication d'un guide (Becker, Lemière et Silvera, 2013) [voir *infra*].

En parallèle, les trois principales organisations syndicales de salariés se sont emparées du sujet. La CGT a organisé une journée d'étude confédérale lors du 8 mars 2011 ; des formations syndicales sur l'égalité des rémunérations et la revalorisation des emplois à prédominance féminine sont régulièrement construites avec les Instituts de sciences sociales du travail (ISST) ; des expérimentations dans les secteurs de l'énergie et de la santé ont été entreprises. Une plaquette de communication a été rédigée. À la CFDT, une réunion

11. « Titre VI – Égalité salariale », art. 13.2, ANI Mixité-Égalité, 2004.

12. La Halde a été intégrée dans le Défenseur des droits en 2011.

13. Y participaient, outre Séverine Lemière et Rachel Silvera, Marie Becker, Anne-Françoise Bender, Emmanuelle Boussard-Verrecchia, Florence Chappert, Martin Clément, Ghislaine Doniol-Shaw, Sophie Latraverse, Jacqueline Laufer, Martine Lurol, Michel Miné, Frédérique Pigeyre, Patrick Rozenblatt et Djaouida Shili.

a été organisée sur ce sujet pour le secteur de l'aide à la personne, un échange autour du guide a été mené en 2015 avec les négociateurs de branche de la métallurgie ; l'approche a été présentée à la Journée confédérale sur l'égalité professionnelle de mars 2015 ; une réunion de travail a été organisée en 2016 à la fédération Île-de-France des services. Force ouvrière (FO) a, quant à elle, dédié sa journée de ses « référents égalité » du 8 mars 2013 à ce thème et une réunion de travail a été menée en 2014 dans la branche des acteurs du lien social et familial. Enfin, les journées intersyndicales – Femmes organisées par la CGT, la FSU et Solidaires, qui regroupent chaque année environ 300 syndicalistes, ont abordé ce thème lors des journées de mars 2015.

En revanche, les organisations patronales sont très réticentes à intégrer cette approche, notamment du fait de son impact potentiel sur la masse salariale. Tout au long du groupe de travail du Défenseur des droits, des tentatives de contact avec le Medef sont restées sans succès.

Le gouvernement socialiste de François Hollande a tenté, quant à lui, de porter cette question : les feuilles de route des conférences sociales de 2012 et 2013 reprennent cette thématique mais sans engagement précis. L'État propose alors la mise en place d'un groupe de travail au sein du Conseil supérieur à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (CSEP) pour examiner les classifications sous l'angle de l'égalité professionnelle et faire des propositions pour la revalorisation des emplois à prédominance féminine. Mais l'intervention du CSEP, instance tripartite, ne fait pas l'unanimité, notamment pour le Medef qui estime que ce thème relève de l'attribution des négociateurs et non de ce Conseil.

Sous la pression des syndicats de salariés, le sujet sera abordé dans l'ANI sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle du 19 juin 2013, dans la partie consacrée à la négociation de branche :

« Afin d'aider les branches professionnelles à réaliser un bilan de la mise en œuvre de l'article 13.2 de l'accord national interprofessionnel du 1^{er} mars 2004, les signataires du présent accord proposent d'élaborer, dans le cadre d'un groupe de travail paritaire qui sera constitué à cet effet, une méthodologie permettant d'analyser les critères d'évaluation retenus dans la définition des postes de travail, et ce afin de repérer ceux qui seraient susceptibles d'induire des discriminations entre les femmes et les hommes¹⁴. »

Il aura fallu un courrier des ministres en charge respectivement des Droits des femmes et du Travail et de la Formation professionnelle, fin 2013, demandant aux partenaires sociaux de conduire ces travaux, pour qu'un groupe technique paritaire (avec toutes les organisations syndicales y compris la CGT et FO qui n'ont pas signé cet ANI) se réunisse de janvier 2014 à janvier 2015. Une note méthodologique y a été rédigée. Si cette note rappelle le cadre juridique et présente les différents types de classification existants et quelques points de vigilance, elle rappelle surtout que la négociation sur les classifications est de la compétence exclusive des négociateurs de branche. De fait, à notre connaissance, cette note méthodologique n'a pas fait l'objet de diffusion et encore moins de valorisation par les partenaires sociaux.

En parallèle, la loi sur l'égalité réelle du 4 août 2014 a repris ce thème dans son article 2 :

« Lorsqu'un écart moyen de rémunération entre les femmes et les hommes est constaté, les organisations liées par une convention de branche ou, à défaut, par des accords professionnels font de sa réduction une priorité [...]. À l'occasion de l'examen mentionné au premier alinéa, les critères d'évaluation retenus dans la définition des différents postes de travail sont analysés afin d'identifier et de corriger ceux d'entre eux susceptibles d'induire des discriminations

14. Article 19, ANI Qualité de vie au travail-Égalité professionnelle, 2013.

entre les femmes et les hommes et afin de garantir la prise en compte de l'ensemble des compétences des salariés. »

Cet extrait de l'ANI de 2004 se trouve ainsi inséré, presque mot à mot, dans le Code du travail. L'article L. 3221-6 a également été modifié par la loi de 2014 :

« Les catégories et les critères de classification et de promotion professionnelles ainsi que toutes les autres bases de calcul de la rémunération, notamment les modes d'évaluation des emplois, sont établis selon des règles qui assurent l'application du principe fixé à l'article L. 3221-2¹⁵. »

Ainsi, le cadre juridique des grilles de classification et celui de l'égalité salariale pour un même travail ou pour un travail de valeur égale sont certes plus explicitement rapprochés mais restent formels, loin de la loi proactive québécoise.

Enfin, en octobre 2015, à la suite de la note méthodologique paritaire présentée en plénière du CSEP, un groupe de travail est finalement lancé au sein de celui-ci afin d'approfondir la démarche commencée par les partenaires sociaux. En 2017, un guide pour la prise en compte de l'égalité dans les classifications (suivi d'un kit en 2018) permettant d'illustrer la démarche à partir d'exemples concrets a été réalisé et mis en ligne¹⁶. Mais devant le blocage du Medef contre ce guide¹⁷, les projets de formation et de sensibilisation des partenaires sociaux n'ont finalement pas eu lieu. À notre connaissance, ce nouveau guide a été très peu diffusé et valorisé.

15. C'est-à-dire l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes pour un même travail ou pour un travail de valeur égale.

16. [https://www.egalite-femmes-hommes.gouv.fr/wp-content/uploads/2016/11/GUIDE_EGALITE_SYSTEMES_DE_CLASSIFICATIONS-V2-bat-Vfinale.pdf], consulté le 1^{er} février 2021.

17. Voir sa position en annexe du guide.

Dénoncer l'apparente neutralité des classifications professionnelles négociées : de nouveaux outils pour la négociation

Les classifications professionnelles sont depuis toujours au cœur de la négociation collective : quel prix faut-il payer le travail accompli ? Comment fonder et légitimer les différents niveaux hiérarchiques et salariaux ? Les réponses à ces questions sont autant de compromis sociaux construits pour tenter de fixer un état relativement durable des hiérarchies professionnelles. Ces compromis sont le produit variable des représentations promues et soutenues par les associations et organisations professionnelles, les syndicats de salariés et d'employeurs et l'État, et sont donc traversés par des représentations du travail des femmes (Daune-Richard, 2003 ; Ricciardi, 2016). Le prix du travail, quel que soit le caractère apparemment objectif et neutre de la méthode d'évaluation utilisée, traduit souvent un rapport social inégalitaire. Les méthodes d'évaluation des emplois et de classification professionnelle, utilisées aujourd'hui, sont l'héritage de cette construction ; elles ne sont donc pas neutres du point de vue du genre. L'apparente « scientificité » de ces méthodes (les critères sont découpés en niveaux, auxquels on attribue des points, pouvant ou non être pondérés, puis des classes de scores sont déterminées) leur garantit trop souvent une sorte d'immunité qui freine les actrices et acteurs souhaitant investir le sujet.

C'est ce à quoi s'attaque le guide « Pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine » publié en mars 2013 par le Défenseur des droits¹⁸ (Becker, Lemièrre et Silvera, 2013) que nous avons évoqué précédemment. Ce guide met en évidence différents biais discriminatoires venant sous-

18. Ce guide est issu du groupe de travail évoqué plus haut et initié dès 2010 au sein de la (ex) Halde à la suite des travaux des auteures de cette contribution (LEMIÈRE et SILVERA, 2010).

valoriser les emplois occupés majoritairement par les femmes et propose des pistes pour les revaloriser et ainsi établir des classifications équitables. Il précise les points sur lesquels le processus d'évaluation doit être particulièrement vigilant (définition des emplois, composition du comité d'évaluation, définition de la rémunération, définition de la prédominance féminine et masculine, etc.) et avance des critères d'évaluation complémentaires à ceux habituellement utilisés. Sans entrer dans tous les sous-critères, citons quelques points de vigilance détaillés dans le guide :

- veiller à la valorisation égale entre les spécialités de diplômes féminisées et masculinisées ;
- valoriser le caractère multidimensionnel des emplois très féminisés (diversité des interlocuteurs, situations d'interface, fréquence des interruptions, nécessité d'accomplir plusieurs tâches simultanément et de passer fréquemment d'une tâche à une autre, etc.) ;
- reconnaître la technicité de compétences aujourd'hui trop souvent ignorées ou assimilées à des « qualités féminines » comme le relationnel.

On peut comprendre que les négociateurs – employeurs et salariés – soient réticents à questionner les classifications. Intégrer l'enjeu de la valorisation non discriminante des emplois peut remettre en cause les hiérarchies existantes, impose de mieux maîtriser les contenus d'emplois dont les emplois « support », très féminisés, et implique d'anticiper d'éventuelles revalorisations salariales des emplois féminisés. Tout cela dans le cadre d'un compromis social inhérent à la négociation collective des classifications de branche et compte tenu des enjeux de maîtrise de la masse salariale.

À cela s'ajoute une contradiction entre cette revalorisation collective et l'individualisation de la gestion des ressources humaines reposant sur l'évaluation des compétences individuelles, des potentiels et « talents ». Si les références à l'emploi,

aux postes de travail et aux classifications professionnelles restent une revendication forte des syndicats, bon nombre de pratiques de gestion des ressources humaines s'en éloignent désormais.

À ce jour, à notre connaissance, aucune branche n'a réellement intégré la démarche préconisée dans ce guide. L'État, en tant qu'employeur, ne se l'est pas appliqué à lui-même, alors qu'en Suisse ou au Québec, les exercices d'équité ont été particulièrement bien suivis par le gouvernement et les services publics d'éducation et de santé, sous le contrôle d'une agence indépendante (Coté, 2009). Pourtant, depuis le protocole d'accord sur l'égalité dans la fonction publique du 8 mars 2013 et l'accord sur les parcours professionnels, les carrières et rémunérations de 2016, cette démarche est reconnue, mais sans mécanisme de mise en œuvre, ni de sanctions :

« Une analyse approfondie, basée notamment sur les travaux de recherche, sera menée sur les causes structurelles des écarts entre les filières majoritairement féminines et celles majoritairement masculines, en comparant, notamment, à niveaux de qualification égaux, les différences de rémunération [...]. Une action sera conduite sur cette base afin de corriger les écarts constatés¹⁹. »

L'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique de 2018 rappelle que « des écarts de rémunération à qualification et situation juridique égales entre les filières à prédominance féminine et masculine persistent ». Il souligne alors que « le gouvernement et les parties signataires entendent aller plus loin que le protocole d'accord du 8 mars 2013 [...] dans le respect du principe de "salaire égal pour un travail de valeur égale" ». Pour ce faire, l'accord cite directement le guide référence en la matière : « Une attention toute

19. Accord de 2016 relatif à l'avenir de la fonction publique : La modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations.

particulière devra être réservée à la situation des corps, cadres d'emploi ou filières à prédominance féminine ou masculine, sur la base notamment des travaux du Défenseur des droits dans le cadre du Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine. » Néanmoins, aucun des outils proposés ne semble concrétiser cette ambition.

La lourdeur administrative et la difficulté des négociateurs et négociatrices à s'emparer des systèmes de classifications, à étudier de près les méthodes d'évaluation des emplois (parfois élaborées par des cabinets de consultants financés par les employeurs) limitent l'implication des syndicalistes en la matière. De plus, il y a un fort cloisonnement entre les négociateurs des classifications d'une part, et les négociateurs de l'égalité professionnelle, d'autre part. Il ne s'agit pas des mêmes approches, ni des mêmes compétences. Comprendre les risques de sous-valorisation des emplois très féminisés demande de questionner l'apparente neutralité des méthodes existantes pourtant validées par le compromis social. Sans une formation et sensibilisation active des négociateurs et négociatrices de branche, cette démarche n'avancera pas. Développer des comparaisons entre emplois à prédominance féminine et à prédominance masculine permettrait aussi d'outiller les responsables de la négociation collective de branche pour mieux comprendre les enjeux des classifications en matière d'égalité et mieux évaluer les risques de biais sexistes.

Quand le principe de valeur comparable des emplois est dévoyé

Si la lutte pour l'égalité salariale n'a jamais été aussi médiatique, un de ses premiers principes « un salaire égal pour un travail de valeur comparable » est en réalité dévoyé. En effet, l'égalité salariale est assimilée à la seule question de l'absence de mixité des emplois et du plafond de verre. Ce qui peut s'expliquer en partie

par les difficultés de mesure de la discrimination et l'impossibilité à rendre visible la sous-valorisation des emplois féminisés. D'ailleurs, la dernière politique publique lancée par le gouvernement en 2018 – « l'index de l'égalité professionnelle » – a renoncé à l'ambition de revalorisation des emplois féminisés.

Sortir du « tout mixité » porté par les politiques d'égalité

Les politiques d'égalité professionnelle portées par les gouvernements successifs ainsi que la plupart des accords collectifs signés en entreprise (et plans unilatéraux) associent systématiquement l'égalité professionnelle et salariale à la mixité des métiers (Pochic *et al.*, 2019). Pourtant, la mixité n'est qu'un outil parmi d'autres pour chercher à atteindre l'objectif de l'égalité au travail. Dans ce contexte du « tout mixité », la revalorisation des emplois à prédominance féminine est parfois perçue en France – à tort – comme une approche essentialiste, consistant à défendre l'idée de « compétences féminines » spécifiques. Dit autrement, cette démarche de revalorisation supposerait de mettre fin aux actions de mixité professionnelle (interprétée généralement par le fait que les femmes s'insèrent ou se reconvertissent vers les emplois à prédominance masculine), en les condamnant à rester « prisonnières de la ségrégation professionnelle ». L'objectif serait seulement qu'elles obtiennent une meilleure compensation salariale et symbolique, tout en restant dans ces emplois.

Cet argument est fallacieux : en aucun cas l'objectif de revalorisation des emplois à prédominance féminine ne s'oppose à la mixité. Rien n'empêche de poursuivre les deux types d'actions de manière complémentaire. Reconnaître les compétences professionnelles réellement mises en œuvre dans les métiers féminisés permet de sortir des stéréotypes sexués. Au contraire, la revalorisation des emplois à prédominance féminine aura pour effet indirect d'inciter des hommes à s'orienter vers ces emplois enfin reconsidérés et mieux payés. C'est à notre sens la seule façon de

permettre aux hommes de choisir ces carrières et par là même de décroïsonner le genre des emplois, de s'attaquer à des compétences jugées innées, « féminines par nature ». De même, en occupant des emplois aux compétences professionnelles mieux reconnues, la mobilité des femmes pourrait être facilitée, moyen de lutter contre la concentration des femmes dans une poignée d'emplois réservés « pour elles ».

Alors que la mixité des emplois est au cœur de la mesure des écarts salariaux, dans les travaux d'économétrie et les statistiques publiques, il n'en est pas de même de la sous-valorisation des emplois féminisés.

La sous-valorisation des emplois féminisés difficile à isoler dans la mesure des écarts salariaux

Selon les données publiées par la Dares, à partir des déclarations annuelles de données sociales (DADS)²⁰, « en 2012, la rémunération annuelle nette d'un poste de travail occupé par une femme était inférieure de 25,7 % à celle d'un poste occupé par un homme » (Chamkhi et Toutlemonde, 2015). Cet écart salarial moyen compare la rémunération moyenne annuelle des femmes et celle des hommes, il intègre l'ensemble des inégalités existantes entre femmes et hommes en emploi : temps de travail, ségrégation professionnelle (horizontale et verticale), écart de progression de carrière, différence de formation initiale et continue, écart d'attribution de compléments salariaux, etc. C'est donc la partie visible, émergée, de l'iceberg des inégalités professionnelles entre femmes et hommes, elle est à cet égard riche de sens.

20. Cette base de données d'informations transmise à l'administration par les entreprises est plus fiable concernant les données de salaire que les enquêtes Emploi de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), mais n'intègre pas les agents des trois fonctions publiques, ni les salariés des particuliers, ni le secteur agricole.

Afin d'isoler l'effet propre de chaque caractéristique sur l'écart salarial moyen, les techniques économétriques le « décomposent », notamment par la méthode de Oaxaca-Ransom et Blinder-Oaxaca²¹. Cela permet d'isoler l'effet propre du temps de travail, qui est le principal facteur explicatif, avec 9,4 % de l'écart en 2012. La ségrégation sexuée horizontale par métiers, ou inégalités interprofessionnelles, est un second facteur, pour 3,5 % de l'écart. Enfin, des effets de structure au sein des métiers, du fait de caractéristiques individuelles ou des entreprises, peuvent également expliquer l'écart de salaire constaté au sein de chaque métier (pour 2,3 %) [Chamkhi et Toutlemonde, 2015]. Ainsi, les différences de situations professionnelles entre femmes et hommes ne permettent d'expliquer que 15,2 % des 25,7 % d'écarts de salaire moyen au niveau national.

La partie restant inexpliquée par ces différences de situations et caractéristiques professionnelles, l'écart dit « toutes choses égales par ailleurs », s'établit à 10,5 %, selon ces mêmes données. Ce résidu est alors en partie assimilé à la « discrimination salariale pure » entre femmes et hommes ; en partie seulement car toutes ces méthodes avouent leurs limites.

D'une part, toutes les caractéristiques influençant les salaires ne peuvent être observées dans les enquêtes nationales, et donc le résidu « inexpliqué » ou l'écart « injustifié » peut en partie être le fait de facteurs non présents dans le modèle – mais bien réels – comme le pouvoir de négociation salariale individuelle ou,

21. Les méthodes de décomposition des écarts de salaire utilisent l'estimation d'équations de gains issues des travaux de Mincer. Décomposer l'écart salarial entre femmes et hommes consiste à séparer ce qui relève dans cet écart, d'une part, des différences entre les caractéristiques individuelles des femmes et des hommes (temps de travail, « capital humain », type d'emploi occupé, etc.), que l'on peut donc isoler, et considérées comme la part expliquée de l'écart salarial et, d'autre part, ce qui relève d'une différence de valorisation entre femmes et hommes des mêmes caractéristiques, cette part « non expliquée » étant ainsi seule associée à la « discrimination salariale » (MEURS et PONTHEUX, 2004).

selon la finesse des modèles économétriques et des données utilisées, les interruptions de carrières, l'ancienneté dans le poste, le diplôme, etc. Certains économistes essayent de complexifier leurs modèles, en intégrant notamment les caractéristiques des firmes, leur taille, leur politique salariale, les pratiques de négociation collective et la présence syndicale, les politiques d'égalité ou de parentalité, ou encore les interruptions d'activité (Meng et Meurs, 2004 ; Duguet et Petit, 2009 ; Meurs, Pailhé et Ponthieux, 2010 ; Pailhé et Solaz, 2019). De même, les méthodes de décomposition des écarts ont pu être appliquées au niveau de la branche et sur différents éléments de rémunérations, comme un équivalent monétaire du coefficient hiérarchique, le salaire de base et la rémunération (Fakhfakh, Lemièrre, Merlateau et Meurs, 2004) ou différents types de primes (Lemièrre, 2002).

D'autre part, « les différences individuelles et la répartition inégale des hommes et des femmes dans les emplois peuvent aussi résulter pour partie de pratiques discriminatoires à l'embauche ou en matière de promotions. Ces phénomènes dits “de sélection” ne sont pas pris en compte » (Chamkhi et Toutlemonde, 2015).

Compte tenu de ces limites, des données et enquêtes utilisées et du choix des variables du modèle, les résultats varient ; Dominique Meurs et Sophie Ponthieux (2000) concluaient sur des données de 1997 à seulement 4,2 % d'écart « inexpliqué » (alors que la dernière étude citée l'établit à 10,5 % en 2012).

Mais dans tous ces modèles économétriques, la représentation sexuée des emplois et la sous-valorisation des compétences et des métiers à prédominance féminine n'est pas intégrée, c'est une limite récurrente à tous ces modèles bien rarement reconnue comme telle, en dehors de Chamkhi et Toutlemonde (2015). La discussion des limites de ces modèles, et leur non-prise en compte des facteurs organisationnels ou institutionnels, est plus forte dans les pays anglo-saxons où l'économie féministe est plus développée et plus légitime (Rubery, Grimshaw et Figueiredo, 2005).

Ainsi, si la sous-valorisation des emplois à prédominance féminine fait bien partie des facteurs explicatifs de l'écart salarial entre femmes et hommes, l'isoler reste encore absent des statistiques officielles en France. Car mesurer la sous-valorisation salariale des emplois à prédominance féminine par rapport à ceux à prédominance masculine suppose de ne pas calculer les écarts salariaux entre des individus – femmes et hommes – mais entre des emplois selon leur taux de féminisation, corrigés des caractéristiques comme l'ancienneté dans l'emploi et le niveau de diplôme par exemple. Ces mesures permettraient alors d'identifier non pas les écarts salariaux « à travail égal, salaire égal » mais d'ouvrir l'analyse économique au principe juridique spécifique de l'égalité salariale entre femmes et hommes « un salaire égal pour un travail de valeur égale ».

Une telle démarche permettrait de sortir de l'écueil « ce qui n'est pas compté, ne compte pas » dénoncé par Alain Desrosières (2014), même si nous partageons aussi les conclusions de Stéphane Jugnot (2019) : « Les inégalités se mesurent, les discriminations se constatent. » Conclusion d'ailleurs bien loin du dernier dispositif mis en place par le gouvernement, « l'index de l'égalité ».

L'occasion manquée de « l'index de l'égalité »

En 2018-2019, le cadre légal introduit un nouvel « index de l'égalité » qui semblait *a priori* prometteur : il vise à passer d'une obligation de moyens (négocier l'égalité) à une obligation de résultats (réduire voire supprimer les écarts de rémunération). Cet index s'appuie sur cinq indicateurs : l'écart salarial moyen par catégories, la part des femmes promues, la part de celles ayant eu une augmentation individuelle, la part des femmes augmentées de retour de congé maternité et enfin la part des femmes dans les dix plus hautes rémunérations. Au total, les entreprises obtiennent une note qui ne doit pas être inférieure à 75 sur 100, sous peine de sanction.

Mais cette démarche, une fois de plus, n'intègre pas l'approche de « valeur égale ». On compare ici les salaires des hommes et des femmes au sein d'une même catégorie professionnelle ou d'un même coefficient. Qui plus est, du fait du mode de calcul très restrictif, il s'avère que les index synthétiques publiés sont en grande majorité au-dessus des 75/100 (y compris dans les petites et moyennes entreprises [PME]), ce qui signifie que les véritables écarts salariaux sont invisibilisés. Seuls les deux derniers indicateurs, c'est-à-dire le nombre de femmes ayant reçu une augmentation de retour de congé maternité et la présence de femmes dans les plus hautes rémunérations, semblent être aujourd'hui préoccupants pour le ministère, qui considère que « l'égalité salariale est plutôt respectée dans notre pays » mais, qu'en revanche, il y a un problème de « plafond de verre, qui empêche les femmes d'accéder aux plus hautes fonctions ». Une fois encore, les politiques d'égalité assimilent, à tort, l'égalité à la mixité. Encore donc une occasion manquée d'aborder les vrais enjeux de l'égalité salariale, notamment pour les femmes au bas de l'échelle salariale et de réfléchir à la pleine reconnaissance de la valeur du travail des femmes dans une société où cette reconnaissance repose encore sur des référentiels masculins-neutres.

CONCLUSION

L'analyse des différentes expériences étrangères, dans leur diversité, révèle l'existence de trois conditions favorables à une « culture de l'égalité » et à la revalorisation des emplois à prédominance féminine, plus ou moins développées, selon les contextes nationaux : en premier lieu, une volonté politique forte, puis, l'existence de recherches en économie du genre et enfin une mobilisation sociale et syndicale, dans un contexte de véritable dialogue social. Il semble que ces trois conditions soient loin d'être réunies en France.

Certes, la conscience politique progresse, mais sans engagement réel ni indication de méthodologie précise – comme en Suisse ou au Québec –, au-delà d'un rappel de principes généraux qui consistent, comme dans bien d'autres domaines, à renvoyer la balle du côté de la négociation collective. L'État en tant qu'employeur est particulièrement défaillant en la matière, alors même que la majorité des emplois à prédominance féminine est concentrée dans les trois versants de la fonction publique.

Quant aux travaux de recherche en économie du genre, ils se développent progressivement mais restent encore peu légitimes aux yeux des décideurs politiques ou patronaux français. Et rares sont ceux qui intègrent cette démarche d'évaluation des emplois non discriminante.

Enfin et surtout, si certains syndicats de salariés s'engagent, les employeurs du secteur privé, et leurs organisations patronales, affirment quant à eux leur désaccord à la revalorisation des emplois féminisés, dans un contexte où l'égalité professionnelle est pourtant un thème de négociation obligatoire. Selon la Direction générale du travail, seulement 39 % des entreprises ont signé un accord égalité en 2017 et rares sont les accords égalité abordant la question des classifications. Par ailleurs, la question de la revalorisation des emplois à prédominance féminine engage les acteurs et actrices, bien au-delà du seul cadre des accords en matière d'égalité professionnelle, car elle remet en cause le noyau dur de la négociation de branche que sont les classifications.

On le comprend, développer une approche « genrée » de l'évaluation et de la classification des emplois, et donc revaloriser les emplois à prédominance féminine, modifie la hiérarchie des emplois. Et les conséquences dépassent bien largement l'enjeu de l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. Il s'agit concrètement de permettre la comparaison d'emplois très différents, d'augmenter les salaires des emplois à prédominance féminine et de reconnaître comme compétences professionnelles des qualités

considérées comme naturelles et exclusivement féminines. Plus largement, il s'agit de remettre en cause le compromis social issu de la négociation collective et les fondements de la division sexuée du travail. Par ailleurs, la difficulté des modèles économétriques *mainstream*, fondés sur des données individuelles (et non d'emplois) de mesurer précisément la part des inégalités salariales causée par la sous-valorisation des emplois féminisés n'incite pas les acteurs à utiliser ce levier.

À contre-courant des mesures « toutes choses égales par ailleurs », de la résistance patronale et des politiques publiques fondées sur la seule approche quantitative de la mixité, une nouvelle page de l'histoire du genre au travail a bien du mal à s'écrire ici...

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER Karen et VARGAS Jeannette, 2000, « Explaining Variation in the Use of European Litigation Strategies: European Community Law and British Gender Equality Policy », *Comparative Political Studies*, vol. 33, n° 4, p. 452-82.
- ARGOUARC'H Julie et CALAVREZO Oana, 2013, « La répartition des hommes et des femmes par métiers. Une baisse de la ségrégation depuis 30 ans », *Dares Analyse*, n° 79.
- BEAMONTE Janine, CHATELIAN Brigitte et GIACOBINO Hélène, 1997, *Vers l'égalité, toutes voiles dehors !*, Genève, Association suisse des infirmières.
- BECKER Marie, LEMIERRE Séverine et SILVERA Rachel, 2013, *Un salaire égal pour un travail de valeur égale. Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Paris, Défenseur des droits.
- CHAMKHI Amine et TOUTLEMONDE Fabien, 2015, « Ségrégation professionnelle et écarts de salaires femmes-hommes », *Dares Analyses*, n° 82.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2006, *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impact*, Genève, BIT.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2008, *Promoting equity: gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide*, Genève, BIT.

- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 1996, *Code de bonne conduite pour la mise en œuvre de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes*, Bruxelles, Commission des communautés européennes.
- COLLING Trevor, 2011, « Droit individuel du travail et mobilisation du droit par les syndicats britanniques », *L'Homme et la Société*, n° 182, p. 109-138.
- COTÉ Rosette, 2009, « Une politique originale de rattrapage salarial entre hommes et femmes : la loi québécoise sur l'équité salariale », *Revue française d'administration publique*, n° 127, p. 579-590.
- DAUNE-RICHARD Anne-Marie, 2003, « La qualification dans la sociologie française : en quête de femmes », in LAUFER Jacqueline, MARRY Catherine et MARUANI Margaret (dir.), *Le travail du genre*, Paris, La Découverte.
- DEAKIN Simon, FRASER BUTLIN Sarah, McLAUGHLIN Colm et POLANSKA Aleksandra, 2015, « Are litigation and collective bargaining complements or substitutes for achieving gender equality? A study of the British Equal Pay Act », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39, n° 2, p. 381-403.
- DESROSIERES Alain, 2014, *Prouver et gouverner*, Paris, La Découverte.
- DUGUET Emmanuel et PETIT Pascale, 2009, « La présence syndicale réduit-elle la discrimination salariale à l'encontre des femmes ? Un examen sur l'année 2002 », *Revue d'économie politique*, vol. 119, n° 3, p. 401-450.
- FAKHFAKH Fathi, LEMIERE Séverine, MERLATEAU Marie-Pierre et MEURS Dominique, 2004, « Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de 4 branches professionnelles », *Document d'études Dares*, n° 80.
- GUILBERT Madeleine, 1964, *Les fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris, Mouton.
- GUILLAUME Cécile, 2013, « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012) », *Travail, genre et sociétés*, n° 2, p. 93-110.
- GUILLAUME Cécile, 2017, « Overcoming the gender pay gap: equal pay policies implementation in France and the United Kingdom », in AUTH Diana, HERGENHAN Jutta et HOLLAND-CUNZ Barbara (dir.), *Gender and Family in European Economic Policy*, Basingstoke, Springer International Publishing, p. 63-80.

- GUILLAUME Cécile, 2018a, *Syndiquées. Défendre les intérêts des femmes au travail*, Paris, Presses de Sciences Po.
- GUILLAUME Cécile, 2018b, « When trade unions turn to litigation: “getting all the ducks in a row” », *Industrial Relation Journal*, vol. 49, n° 3, p. 227-241.
- JUGNOT Stéphane, 2019, « Les inégalités se mesurent, les discriminations se constatent », *La Revue de l'Ires*, vol. 2, n° 98, p. 3-28.
- KERGOAT Danièle, 1982, *Les ouvrières*, Paris, Le Sycomore.
- LEMIÈRE Séverine, 2002, « Mesure de la discrimination entre hommes et femmes dans les primes salariales en France », *Cahiers économiques de Bruxelles*, vol. 45, n° 2, p. 219-246.
- LEMIÈRE Séverine et SILVERA Rachel, 2010, *Comparer les emplois entre les femmes et les hommes : de nouvelles pistes pour réduire les inégalités de salaires*, Paris, Halde/La Documentation française.
- MARTINEL Line et VINCENT Ludovic, 2016, « La revalorisation du Smic au 1^{er} janvier 2016 », *Dares Resultats*, n° 68.
- MEURS Dominique et PONTHEUX Sophie, 2000, « Une mesure de la discrimination dans l'écart de salaire entre hommes et femmes », *Économie et Statistique*, vol. 337, n° 1, p. 135-158.
- MEURS Dominique, PAILHÉ Ariane et PONTHEUX Sophie, 2010, « Enfants, interruptions d'activité des femmes et écart de salaire entre les sexes », *Revue de l'OFCE*, vol. 114, n° 3, p. 113-133.
- MENG Xin et MEURS Dominique, 2004, « The gender earnings gap: effects of institutions and firms. A comparative study of French and Australian private firms », *Oxford Economic Papers*, vol. 56, n° 2, p. 189-208.
- MILNER Susan, 2019, « Gender pay gap reporting regulations: advancing gender equality policy in tough economic times », *British Politics*, vol. 14, n° 2, p. 121-140.
- PAILHÉ Ariane et SOLAZ Anne, 2019, « Is there a wage cost for employees in family-friendly workplaces? The effect of different employer policies », *Gender, Work & Organization*, vol. 26, n° 5, p. 688-721.
- POCHIC Sophie (dir.), BROCHARD Delphine, CHAPPE Vincent-Arnaud, CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, MILNER Susan et RABIER Marion, 2019, « L'égalité professionnelle est-elle négociable? Enquête sur la qualité et la mise en œuvre d'accords et de plans égalité femmes-hommes élaborés en 2014-2015 », *Document d'étude Dares*, n° 231-232.

- RICCIARDI Ferruccio, 2016, « L'(in)égalité au travail : salaires, conventions collectives et relations de genre en France (de la Première Guerre mondiale à nos jours) », *Les Cahiers du LISE*, n° 12.
- RUBERY Jill, GRIMSHAW Damia et FIGUEIREDO Hugo, 2005, « How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy », *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n° 3, p. 184-213.

Susan MILNER

**La transparence salariale,
outil clé pour que les syndicats puissent lutter
contre les inégalités ?**

Leçons des cas suédois et danois

Le caractère multidimensionnel des inégalités, le temps et les efforts nécessaires pour produire des diagnostics et des rapports fiables, ainsi que la nature parfois conflictuelle des relations professionnelles (notamment en période de crise économique et de restructurations) rendent parfois très difficile le processus d'identification et de résorption des écarts salariaux entre les femmes et les hommes. Les employeurs peuvent avoir du mal à en percevoir les bénéfices potentiels plutôt que les seuls coûts. C'est souvent sous la menace de poursuites judiciaires et dans le contexte de relations tendues entre directions et délégués syndicaux que des initiatives ont été mises en œuvre pour évaluer les différents métiers. Le spectre de la justice continue de pousser les employeurs à s'impliquer dans la mesure, le contrôle et la résolution des inégalités de genre au travail (Chicha, 2006 et 2008). Il ne fait aucun doute qu'il a été le principal moteur du changement au cours des dernières décennies.

Au niveau international, deux grands types de solutions se sont imposés pour combattre cette inertie : tout d'abord, le législateur a cherché à susciter le changement en créant des obligations

positives et des incitations, tout en faisant respecter le principe de la non-discrimination ; d'autre part, et à la suite de cette première initiative, les employeurs ont cherché à gagner un avantage en termes de réputation sur leurs concurrents ou à redorer une image ternie en adoptant un discours public favorable à l'égalité et à la diversité dans l'entreprise, et, à des degrés divers, des pratiques en accord avec ce discours. En théorie, la combinaison de ces deux évolutions devrait aider à diffuser de nouvelles normes et pratiques mais le résultat dépend beaucoup de la mise en œuvre. Les employeurs s'attaquent-ils aux sources mêmes de la discrimination au travail ou se contentent-ils de « cocher les cases » pour satisfaire à des critères de certification ?

Le troisième facteur de changement potentiel qui a été identifié est l'évolution des adhérents et des priorités des syndicats, et le passage à des négociations collectives moins exclusivement consacrées aux salaires et davantage soucieuses de considérations qualitatives (Chicha, 2008). Mais le pouvoir des syndicats peut dans certains contextes amener les employeurs à chercher à éviter les litiges à tout prix, au point de refuser la transparence salariale et de traîner les pieds. Le rôle du contexte national et sectoriel dans l'analyse des liens entre ces trois facteurs est déterminant pour comprendre comment et pourquoi le changement advient (ou pas) [Gerecke, 2013].

Dans son rapport de 2006 pour l'Organisation internationale du travail (OIT), Chicha identifie six nations dotées de programmes d'équité salariale ayant fait l'objet d'une évaluation par les chercheurs : la Suède, le Québec, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, la France et la Suisse. Le premier modèle, celui de la Suède et du Québec, correspond le mieux à un « modèle d'équité salariale » en vertu duquel les métiers sont évalués à l'aune d'un « travail de valeur égale », le salaire des hommes et des femmes étant calculé pour des emplois de référence considérés comme équivalents, et dans lequel les entreprises disposent d'un certain

délai pour agir et réduire les disparités identifiées (voir la contribution de Valérie Tanguay dans cet ouvrage). Le deuxième modèle, celui du Royaume-Uni et des Pays-Bas, définit un cadre pour l'égalité des chances mais laisse une grande marge de manœuvre aux employeurs. Selon Chicha, les modèles français et suisse innovent par certains aspects mais échouent à intégrer pleinement le principe d'un salaire égal pour un travail de valeur comparable (voir la contribution de Séverine Lemièrre et Rachel Silvera dans cet ouvrage). L'analyse qui sous-tend cette approche comparative repose donc sur trois idées majeures : premièrement, la solution du recours en justice n'est pas suffisante à elle seule, car elle est lente et coûteuse, et exclut la grande majorité des salariées ; deuxièmement, si les employeurs disposent de trop de latitude dans la production de leurs rapports sur les rémunérations, les inégalités sont sous-estimées ; troisièmement, il est important de mettre en place un suivi rigoureux et de s'attacher autant aux résultats qu'aux processus (Chicha et Charest, 2013). Le cadre institutionnel dans lequel s'inscrit la publication des données salariales est, lui aussi, crucial.

Lorsqu'elle a défini sa stratégie en faveur de l'égalité de genre, l'Union européenne (UE) a adopté l'approche préconisée par Chicha (2006) et promu, entre autres mesures, l'obligation pour les employeurs de produire des rapports annuels sur les rémunérations, conformément à la directive de 2006 sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans le marché du travail. Une recommandation adoptée en 2014 préconisait spécifiquement d'exiger des employeurs la publication d'une synthèse sur les rémunérations des hommes et des femmes, décomposée par catégories salariales/socioprofessionnelles et fondée sur une évaluation des métiers dépourvue de biais sexistes :

« Une transparence accrue peut révéler un biais sexiste et de la discrimination dans les structures salariales d'une entreprise ou

d'une organisation. Elle permet aux salariés, aux employeurs et aux partenaires sociaux de prendre les mesures adaptées pour assurer la mise en œuvre du principe d'égalité de rémunération¹. »

Malgré les demandes pressantes du Parlement européen, la Commission européenne a jusqu'à présent évité de préconiser d'inscrire dans la loi le principe de publication des rémunérations, même si elle affirme « examiner » de tels outils dans la phase actuelle de sa stratégie en faveur de l'égalité de genre². L'idée de collecter et de comparer les rémunérations semble avoir gagné du terrain dans l'UE et au-delà, y compris aux États-Unis et en Australie, mais la portée et les modalités exactes d'une telle initiative varient grandement. La nécessité de tirer des enseignements des dispositifs mis en place semble s'imposer, puisque certains pays échelonnent l'instauration des obligations qui pèsent sur les employeurs, et prévoient une évaluation à chaque étape, pour déterminer les obligations prévues à l'étape suivante (Milner, 2015).

L'ambition de cette contribution est de présenter et d'analyser le modèle suédois parallèlement au modèle danois, qui ressemble à maints égards au modèle britannique mais s'est récemment rapproché de l'approche suédoise, qui impose des devoirs statutaires aux employeurs. Fondé sur une étude de la littérature secondaire ainsi que sur des entretiens menés entre septembre 2014 et juin 2015, cette contribution s'intéresse plus particulièrement à la façon dont les syndicats peuvent utiliser la collecte des données salariales sexuées pour promouvoir l'égalité de rémunération dans les négociations collectives et des initiatives connexes.

1. COMMISSION EUROPÉENNE, 2014, *Recommendation (2014) 1405 final on strengthening the principle of equal pay between men and women through transparency*, Luxembourg, Union européenne, p. 4.

2. COMMISSION EUROPÉENNE, 2016, *Strategic engagement for gender equality 2016-2019*, Luxembourg, Union européenne.

Il faut bien sûr replacer la politique des pays scandinaves, et notamment de la Suède, en matière de transparence et d'équité salariale dans un contexte où la norme sociétale de l'égalité des sexes est très forte, et s'appuie sur une aide relativement généreuse aux parents qui travaillent, sous la forme de crèches publiques, de congé parental et de modulation du temps de travail. Les syndicats y sont une voix puissante dans la vie publique et la vie économique en général ; le nombre de salariés syndiqués y reste élevé (environ 70 %) de même que le nombre d'emplois couverts par les négociations collectives (Morel, 2013). Des travaux comparatifs au niveau international ont montré que cette configuration spécifique offrait un contexte particulièrement favorable aux mesures de réduction de l'écart salarial entre les femmes et les hommes (Mandel et Shalev, 2009) et contribuait à institutionnaliser le pouvoir des salariés et de leurs représentants (Hobson *et al.*, 2011). La spécificité de cette situation limite la portée des leçons que l'on peut tirer de l'expérience suédoise mais montre qu'il est néanmoins possible d'œuvrer en faveur d'un modèle d'équité salariale, et à quelles conditions.

SUÈDE : LE MODÈLE D'ÉQUITÉ SALARIALE RELANCÉ ?

Des obligations légales fortes (même affaiblies) envers les employeurs suédois

Comme il a été souligné *supra*, le modèle suédois est exemplaire parce qu'« en vertu de cette approche proactive, les employeurs ont l'obligation de réaliser une étude afin de détecter l'existence de discriminations salariales dans l'entreprise et, par la suite, de corriger toute discrimination salariale qui serait mise au jour » (Chicha, 2006, p. 10). Le devoir général de lutte pour l'égalité de genre incombe à toutes les organisations, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité. Certaines obligations ne s'imposent toutefois qu'à partir d'un certain effectif. La loi de 1991

stipule que les employeurs de dix salariés ou plus doivent produire un rapport annuel sur les salaires des hommes et des femmes et élaborer un plan d'action, même en l'absence d'écart de rémunération. Le plan doit comprendre trois éléments : des mesures pour éliminer les écarts de salaire ; une estimation des coûts afférents (ce que coûterait un rattrapage des salaires des femmes) ; et un calendrier sur trois ans au plus. Les entreprises d'au moins 50 salariés doivent en outre informer chaque année les délégués syndicaux des résultats de l'étude des rémunérations et du plan d'action.

Dans son bilan établi à partir de 900 rapports sur les rémunérations réalisés entre 2001 et 2005, le Défenseur suédois des droits pour l'égalité des chances signalait que les synthèses produites par les entreprises étaient inégales, et que très peu chiffrèrent précisément les coûts ou les provisions budgétaires³. Il estimait que des rattrapages salariaux étaient effectivement mis en œuvre dans environ 10 % des cas signalés, mais notait que les données étaient insuffisantes pour calculer le nombre de travailleurs concernés, et qu'un tiers environ des entreprises avait des plans d'action. Le Défenseur indiquait aussi que l'obligation de communiquer aux représentants des salariés les données sur les rémunérations en fonction du sexe était respectée seulement dans la moitié des cas. Rebaptisé Défenseur anti-discrimination, il signalait en 2009 que les rapports demeuraient incomplets et que seule la moitié des entreprises communiquait les données salariales aux délégués syndicaux, même si la proportion d'organisations mettant en œuvre des rattrapages avait nettement augmenté, pour atteindre 60 %⁴.

En 2009, dans le contexte de la crise financière et économique, le seuil minimal était remonté à 25 salariés et la périodicité du rapport à trois ans. Ce seuil reste l'un des plus bas de l'UE mais,

3. JÄMSTÄLLDHETSOMBUDSMANNEN (JO), 2005, *Survey, analysis and action plan for equal pay*, Stockholm, JO.

4. DISKRIMINIERINGSOMBUDSMANNEN (DO), 2009, *Pay surveys. Provisions and outcomes*, Stockholm, DO.

associé à la moindre fréquence des rapports sur les rémunérations, il a contribué à réduire la place de l'équité salariale parmi les rapports sociaux que doivent produire les employeurs. Dans un entretien mené en 2015, une responsable de l'égalité au sein du syndicat TCO⁵ (la confédération des employés des secteurs public et privé), depuis longtemps pionnier en matière de promotion de l'égalité de genre dans son propre organigramme, distinguait l'approche « proactive » promue par la loi de 1991 et l'amendement de 2001, et celle « plus faible » de la réforme de 2006 et de la loi sur les discriminations de 2009, poursuivie par des gouvernements libéraux, qui contribuait selon elle à réduire la pression sur les employeurs.

Malgré la diminution des obligations légales, la publication de rapports sur les rémunérations des hommes et des femmes continue de servir de catalyseur pour les rattrapages salariaux. Le Défenseur anti-discrimination signalait en 2011 qu'une inspection de 600 entreprises avait constaté des écarts de rémunération injustifiés dans 44 % des cas, et que des ajustements salariaux concernant au moins 5 800 salariés (dont 90 % de femmes) avaient été mis en œuvre à la suite de cette étude. Dans environ un tiers des cas, suite à cette intervention de l'inspection du travail, d'autres initiatives avaient été lancées pour promouvoir l'égalité au travail, y compris des séances de formation professionnelle pour le personnel, des séances de sensibilisation pour les managers, ainsi que des actions pour recruter davantage de femmes à des postes de cadres supérieurs (Johansson, 2011).

Des stratégies syndicales variées, reflet de leur implantation et de leur force

Les syndicats ont en outre réussi à obtenir des progrès grâce aux négociations collectives. Les stratégies choisies par les diffé-

5. Tjänstemännens Centralorganisation : Confédération suédoise des employés.

rentes confédérations, qui sont présentées ici, ne doivent pas être considérées comme concurrentes puisqu'elles reflètent le profil des adhérents et les ressources de chaque confédération, et que la coordination formelle et informelle entre les différentes organisations est très poussée. Le système de négociation suédois est « complet mais pas homogène » (Söderberg, 2015, p. 99), avec 55 associations d'employeurs et 60 syndicats qui concluent environ 670 accords de branche par an. L'une des caractéristiques notables de ce système est la division historique dans la structure de la représentation syndicale entre les « cols bleus » (ouvriers techniciens), les « cols blancs » (employés-professions intermédiaires) et les professions « diplômées » ou hautement qualifiées. Cette division, qui vaut aussi bien pour le secteur public que pour le privé, reflète un marché du travail très segmenté en fonction du genre.

Les négociations collectives en Suède se déroulent à deux niveaux, branches et entreprises. S'il existe des marges de manœuvre pour les employeurs à l'échelon de chaque entreprise, grâce notamment à des bonus et à des dispositifs de rémunération individualisés, on trouve aussi un degré de coordination relativement élevé entre les syndicats au sein de chaque branche. Il s'agit d'une décentralisation coordonnée, puisqu'en l'absence d'un salaire minimum, ce sont les négociations collectives qui jouent un rôle décisif dans la définition des rémunérations. La plupart des salaires sont fixés au niveau de l'entreprise, mais dans le cadre d'une structure fédérale, si bien que les fédérations syndicales jouent un rôle majeur pour aider les négociateurs dans chaque entreprise et favoriser la coordination au sein d'une branche.

La stratégie syndicale la plus commentée en externe est celle de la confédération d'ouvriers LO⁶, qui rassemble principalement des syndicats de l'industrie, à dominante masculine. Contrairement

6. Landsorganisationen i Sverige : Confédération syndicale de Suède.

aux deux confédérations TCO et Saco⁷ (cette dernière représentant les « diplômés », c'est-à-dire les professions nécessitant un diplôme à l'entrée), LO perd des membres depuis quelques années. La confédération a connu beaucoup de conflits liés aux stratégies à adopter pour promouvoir l'équité entre les hommes et les femmes dans les négociations collectives, en raison de la forte ségrégation horizontale sexuée des métiers de cols bleus, et de la prédominance masculine dans les syndicats.

« Nos syndicats connaissent une forte ségrégation de genre à LO, beaucoup plus que chez les employés et les diplômés ; nous avons trois grands syndicats majoritairement féminins, ce qui est peu, et le syndicat des personnels de ménage, qui est moitié-moitié, et comprend les services de nettoyage pour l'industrie ; mais le reste est majoritairement masculin⁸. »

LO est le seul syndicat qui, dans les entretiens que j'ai menés, ait spontanément soulevé la question du temps partiel subi comme facteur majeur de l'inégalité salariale entre les « cols bleus » hommes et les femmes ; chez les employés et parmi les ingénieurs et cadres, on estime qu'il est relativement plus facile de trouver du travail à temps plein, tout en bénéficiant de la souplesse temporelle offerte par le système de congé parental.

La stratégie consistant à privilégier « l'égalité en bas » *via* la hausse des bas salaires féminins est née d'une initiative lancée par des femmes employées du secteur public en 1989. Elles avaient obtenu un budget pour l'égalité d'environ 6 millions d'euros⁹ pour augmenter la rémunération des femmes, en plus de hausses de salaire généralisées. Mais elles choisirent d'investir la somme pour améliorer leurs qualifications – *via* la formation continue –,

7. Sveriges Akademikers Centralorganisation : Confédération suédoise des associations professionnelles.

8. Entretien avec une responsable syndicale LO, 2014.

9. Soit 60 millions de couronnes suédoises.

au lieu de reverser directement cette somme aux salariées sous forme de rattrapages et de hausses de salaire. Cette initiative couronnée de succès fut suivie d'une revendication nettement plus radicale : augmenter le salaire des femmes de 1 % annuellement, jusqu'à ce que l'écart avec les hommes soit entièrement résorbé. Les syndicalistes et dirigeants syndicaux masculins s'opposèrent massivement à cette revendication, craignant peut-être que la revalorisation des salaires des femmes ne se fasse aux dépens des hommes (Curtin, 1999, p. 134).

En 2007, les 14 syndicats de cols bleus affiliés à LO, qui coordonnent leurs stratégies pour les négociations collectives avant les négociations salariales (généralement triennales), se fixèrent comme priorité la résorption des écarts salariaux entre les secteurs employant en majorité des femmes et ceux dominés par les hommes. En plus de hausses de salaire générales, la négociation de 2007 introduisit des « indemnités d'égalité », censées revaloriser les salaires féminins les plus bas, conformément aux normes prévalant dans les secteurs dominés par les hommes, sur la base d'un minimum d'environ 1 900 d'euros bruts¹⁰ par mois. Le cycle de négociations de 2007-2010 déboucha ainsi sur des accords en vertu desquels les plus fortes hausses salariales concernaient deux secteurs (le commerce de détail et les employées municipales) employant en majorité des femmes (Pillinger, 2014, p. 76). Selon LO, cette mesure est à l'origine d'une hausse de 2 à 3 % des bas salaires dans des secteurs où les femmes sont majoritaires.

Des syndicats majoritairement masculins de LO, tels que la fédération de la métallurgie, ont toutefois fait valoir que cette stratégie sectorielle pénalisait les femmes à bas revenus, minoritaires dans leur branche. L'absence d'unité syndicale a débouché sur un accord de compromis avant le cycle de négociations de 2010, qui fut reconduit lors des cycles ultérieurs (Kullander

10. Soit 20 000 couronnes suédoises.

et Björklund, 2011). Durant le cycle de négociations de 2013, les syndicats de LO ont négocié une allocation d'égalité, en plus d'une augmentation générale des salaires, ciblant les revenus inférieurs à 2 400 euros bruts¹¹ par mois. Les tensions entre hommes et femmes concernant les priorités de l'action syndicale ainsi que celles entre fédérations à majorité masculine et fédérations à dominante féminine ont souvent pour effet de reléguer les revendications des femmes au second plan ; mais elles peuvent aussi, à plus long terme, susciter une mobilisation efficace et des changements de plus grande ampleur.

Les syndicats suédois ont longtemps été des pionniers en Europe et dans le monde en ce qui concerne la promotion des femmes à des postes de direction en leur sein (Pillinger, 2014), même si certains chercheurs soulignent que la présence de femmes dans la direction des syndicats ne va pas toujours de pair avec la défense de l'égalité de genre dans les prises de position et les pratiques syndicales (McBride, 2001). Beaucoup de travaux se sont intéressés à LO, une confédération dirigée de longue date par une présidente (Wanja Lundy-Wedin), mais depuis son départ en retraite en 2013, la direction est assumée par des hommes. La confédération des employés, TCO, est dirigée par une femme, Eva Nordmark, depuis 2011. En 2015, les trois principales confédérations ont pour la première fois intégré un organisme de coordination, Union to Union, dont la secrétaire générale est Kristina Henschen.

Sous la direction d'Eva Nordmark, TCO et les syndicats d'employés qui lui sont affiliés ont intensifié leurs actions en faveur de l'égalité de genre. Quand l'obligation légale de produire des rapports a été restreinte en 2009, les syndicats ont réalisé leurs propres études sur les rémunérations pour mieux cibler leurs revendications dans les négociations collectives et interpeller les organisations patronales. Le syndicat Finansförbundet (FF), affilié

11. Soit 25 000 couronnes suédoises.

à TCO et représentant les métiers de la finance, a inscrit l'égalité de rémunération parmi ses priorités après l'élection d'une nouvelle présidente, Ulrika Boethius, en 2012. L'une de ses priorités dans les négociations collectives a été de faire en sorte que les hausses de salaires soient concentrées sur les bas salaires, en utilisant les données sur la rémunération par décile recueillies au niveau de la branche et de l'entreprise, et en provisionnant des sommes spécifiques pour aligner les salaires des femmes et des hommes lorsque les études de rémunération identifient des disparités¹².

La grande confédération Unionen, elle aussi affiliée à TCO, représente des employés occupant des postes administratifs dans l'industrie et les centres d'appels (secteur privé); elle compte un demi-million de membres et ses effectifs sont en hausse. Elle publie chaque année une grande étude sur l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes, fondée sur un sondage réalisé par téléphone auprès de 1 000 délégués syndicaux. Ce sondage effectué auprès des adhérents a été instauré en 2009, en réponse à la réduction de l'obligation légale de produire des rapports sur les rémunérations. Les données collectées chaque année sont analysées et les résultats utilisés lors des négociations collectives annuelles. Certains syndicats au sein de la fédération disposent de budgets dédiés.

Selon le sondage réalisé par Unionen en 2014, environ un tiers environ des délégués syndicaux interrogés affirment que leur entreprise produit un rapport annuel; un autre tiers des entreprises réaliserait cette étude au moins tous les trois ans, tandis que le dernier tiers échouerait à satisfaire aux obligations légales¹³. Les grandes entreprises sont plus susceptibles de conduire des études sexuées sur les salaires, mais même les petites entreprises en produiraient au moins tous les trois ans dans un peu plus de la

12. Entretien avec une responsable syndicale FF, 2015.

13. UNIONEN, 2015, *Lönekartläggning lönar sig 2015*, Stockholm, Unionen.

moitié des cas. Les données fournies par Unionen incitent donc à penser que la norme de la transparence salariale est relativement bien intégrée dans la pratique des entreprises suédoises, même si l'on sait par d'autres sources (notamment d'anciens rapports de JO/DO) que la qualité de ces études varie considérablement et que trop d'entreprises se dérobent à leurs obligations.

La loi de 2015 a repositionné la Suède comme le modèle de l'équité salariale

À la suite d'une longue enquête parlementaire et du lobbying des principales fédérations et confédérations syndicales, un projet de loi a été présenté à l'automne 2015 pour rétablir le seuil inférieur et l'annualisation des rapports. Dans le budget de l'automne 2015, le gouvernement annonçait son intention de réinstaurer les rapports annuels. En mars 2016, le gouvernement publiait un projet de loi visant à réformer le chapitre III de la loi contre les discriminations, entrée en vigueur en janvier 2017.

La nouvelle loi oblige les employeurs à fournir annuellement par écrit des données sur la situation comparée des hommes et des femmes concernant les salaires, le recrutement et la promotion, la formation et le développement des compétences, les conditions de travail, les dispositifs favorisant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, ainsi que des plans d'action précis pour progresser dans tous ces domaines, et des rapports de suivi. Pour parvenir à une rémunération égale pour un travail de valeur égale, il est nécessaire d'identifier des éléments de comparaison pertinents grâce à des critères d'évaluation standard des métiers, incluant la pénibilité, les conditions de travail ainsi que les compétences. Les professions à prédominance féminine doivent être impérativement comparées à d'autres métiers (mixtes ou à dominante masculine) exigeant un travail d'égale valeur, selon les critères d'évaluation des métiers. Les employeurs sont obligés de communiquer l'information aux représentants du personnel. Le projet de

loi souligne qu'il est du devoir des employeurs et des syndicats de collaborer pour combler les écarts de salaire entre les femmes et les hommes, même s'il s'abstient de mentionner des obligations spécifiques pour la négociation collective, contrairement à ce que préconisaient Unionen et d'autres syndicats. Le raisonnement exposé dans le projet de loi exprime clairement que même s'il incombe aux deux parties de combattre l'inégalité salariale entre les sexes, c'est à l'employeur qu'incombe en dernier ressort la responsabilité de trouver des solutions.

Les organisations employant au moins 25 personnes doivent concevoir et rédiger un plan pour égaliser les rémunérations et les conditions offertes aux hommes et aux femmes, qui tienne compte des coûts afférents, et produire un rapport sur les progrès effectués dans un délai de trois ans. Les organisations employant 10 à 24 personnes sont également tenues de fournir un rapport détaillé sur les rémunérations et de spécifier les mesures envisagées pour combler les écarts, mais aucun calendrier ne leur est imposé.

Avec cet amendement, la Suède a réaffirmé son statut d'exemple à suivre en ce qui concerne les politiques d'équité salariale. Les principales caractéristiques du modèle suédois sont :

- l'obligation générale pour les employeurs de fournir des données sur les rémunérations mais aussi de mettre en œuvre des mesures pour atteindre l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale dans un délai de trois ans ;
- l'obligation de rédiger un rapport annuel, même si l'écart de salaire entre les femmes et les hommes a été résorbé et/ou si des progrès ont été constatés ;
- de puissants organismes chargés de faire appliquer la loi, comme en témoignent les « raids-éclair »¹⁴ menés par le Défenseur anti-discrimination en 2011 et 2013, dont

14. Il s'agit de visites entreprises par l'inspection du travail, sans avertissement et menées sur le plan national pour comparer les salaires réellement versés et ceux des conventions collectives.

le pouvoir est renforcé par le contrôle institutionnalisé des négociations collectives au niveau national ;

- l'accent mis sur la coopération entre employeurs et syndicats, qui passe par la communication des données nécessaires. Comme l'affirme Peter Tai Christiansen d'Unionen (2015), cette approche ne règle pas tous les problèmes, mais elle fournit à n'en pas douter un cadre plus efficace pour atteindre l'équité salariale que le recours en justice.

Le problème du manquement des employeurs à leurs obligations n'a pas été entièrement réglé, même si la situation s'est améliorée au cours des dix dernières années. La réforme de 2016 modifiant la loi de 2009 ne suffira donc pas à elle seule à relancer le modèle d'équité salariale suédois, si les contrôles et les dispositifs coercitifs ne sont pas fortement renforcés. L'écart salarial entre les hommes et les femmes s'est réduit, petit à petit : selon le Medlingsinstitutet¹⁵, l'écart salarial non corrigé dans le secteur privé en Suède a baissé de 3,1 % entre 2005 et 2014 (pour atteindre 12,2 %) et l'écart corrigé a baissé de 1,8 % (pour atteindre 6,2 %); pour le secteur public, les chiffres de 2014 sont respectivement de 13,2 % et 2,2 %¹⁶. Au total, l'écart salarial non corrigé atteint 13,2 % et l'écart ajusté 4,2 %.

La persistance d'un écart de rémunération entre les hommes et les femmes dans le secteur public est en décalage avec la place centrale de l'égalité femmes-hommes dans les institutions publiques suédoises (Borchost et Siim, 2008). Cette contradic-

15. MEDLINGSINSTITUTET, 2015, *Kvinnors och mäns löner 2014*, Stockholm, Medlingsinstitutet.

16. Le Medlingsinstitutet, qui analyse les données annuelles sur les rémunérations, se fonde désormais sur 429 métiers (contre 355 auparavant), selon la classification actualisée des professions. Cela explique en partie pourquoi l'écart corrigé est devenu très faible. Cette diminution des écarts de salaire est aussi due au fait que la ségrégation professionnelle qui avait longtemps caractérisé le marché du travail suédois s'est réduite : davantage d'hommes exercent des métiers à majorité féminine, et *vice versa*.

tion n'est pas insignifiante, puisque la Suède affiche le taux de féminisation du secteur public le plus élevé de tous les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2015). Les syndicats suédois ont d'ailleurs beaucoup critiqué l'incapacité du secteur public, et notamment de l'État comme employeur, à davantage réduire l'écart salarial qui y persiste et à produire les rapports exigés par la loi. Les actions en justice demeurent une solution de dernier recours. Le syndicat Vision, affilié à TCO, qui représente les employés des administrations locales, a déposé deux grandes revendications d'ajustement salarial. Les syndicats ont aussi demandé l'instauration d'une obligation d'égalité dans le secteur public, sur le modèle britannique (voir la contribution de Hazel Conley dans cet ouvrage).

Si des avancées ont incontestablement permis de renforcer le dispositif national de transparence pour l'équité salariale et de mettre en place des dispositifs pour égaliser les rémunérations par le biais des négociations collectives de branche, la mise en œuvre de l'égalité au moyen d'une évaluation des métiers qui soit indépendante du genre et de mesures correctives au niveau local stagne, dans le secteur public comme dans le privé (Salminen-Karlsson et Fogelberg, 2016). La prochaine phase des politiques d'équité salariale doit donc se pencher plus concrètement sur le fonctionnement réel des systèmes de rémunération dans les organisations, notamment sur les biais de genre produits par l'individualisation des rémunérations à la « performance » (Koskinen Sandberg, 2017).

DANEMARK : DES PROGRÈS ENCOURAGEANTS DANS UN « MODÈLE VOLONTARISTE »

Des lois récentes, sous forte influence de l'Union européenne

Le Danemark partage avec la Suède une forme de régulation du marché du travail privilégiant des négociations collectives libres

et des syndicats forts (Kristiansen, 2015, p. 11). Le dispositif en faveur de l'équité salariale y est plus récent qu'en Suède et inspiré de ce modèle ; dans ce domaine comme dans d'autres, les pays scandinaves s'inspirent mutuellement. Mais plus généralement, les politiques d'égalité de genre y sont souvent perçues comme résultant de la nécessité de se plier à la législation européenne au lieu d'être reprises à leur compte par les acteurs politiques nationaux (Borchorst et Siim, 2008 ; Kirkegaard, 2014). Le passage récent, et impulsé de l'extérieur, à un modèle d'équité salariale signifie que les normes gouvernant les rapports sur les rémunérations sont moins bien intégrées au Danemark. On entend aussi dire que l'égalité femmes-hommes n'est pas une priorité au Danemark puisque la norme prévalente y est d'atteindre l'égalité grâce à l'emploi : le pays possède en effet le taux d'activité féminin le plus élevé de l'UE, ainsi que la plus grande proportion de femmes dans les postes à hauts revenus (Kirkegaard, 2014). Cet apparent succès masque un écart de salaire entre les hommes et les femmes relativement élevé sur des postes similaires. Le volontarisme qui prévaut actuellement tend donc à perpétuer les inégalités salariales sexuées (Preisler, 2015 ; Weibull, 2013).

L'évolution des négociations collectives a néanmoins favorisé une approche plus proactive dans certains secteurs. Les confédérations nationales¹⁷ n'ont pas pour vocation de s'engager dans la négociation collective mais plutôt de coordonner l'action des fédérations (Jørgensen et Bühring, 2018). La densité syndicale reste élevée en comparaison internationale (67 % en 2017), mais a décru depuis les années 1990 notamment parmi les ouvriers et les

17. Il y en a trois : LO (Landesorganisationen i Danmark) [806 500 membres] est la confédération « générale » qui regroupe les fédérations industrielles et commerciales et représente principalement les ouvriers et employés des secteurs publics et privés ; FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd) [345 400 membres] est une confédération de syndicats de « professionnels » qualifiés ou de professions intermédiaires ; Akademikerne (226 000 membres) regroupe les syndicats d'enseignants et de professionnels de la santé.

employés du secteur privé. Les syndicats traditionnels sont concurrencés par de nouveaux syndicats « jaunes » qui représentent les salariés sur le plan individuel, moyennant des cotisations faibles et qui ne participent pas à la négociation collective.

À la fin des années 1990, la décentralisation des négociations salariales de la branche vers l'entreprise a été assortie d'une extension du périmètre des négociations collectives, de sorte qu'elles incluent l'égalité de genre. Les négociations collectives obéissent à une volonté partagée de favoriser la flexibilité au niveau local : « Si les parties s'accordent, les choses peuvent se décider localement¹⁸. » Le système danois de définition des salaires est donc « extrêmement flexible » (Vartiainen, 2011, p. 348). Alors que le secteur public servait autrefois de leader ou modèle pour les négociations salariales dans le secteur privé, cette fonction centralisatrice s'est érodée. Cela permet l'innovation et l'expérimentation mais tend à renforcer les inégalités entre secteurs.

L'obligation pour les entreprises de publier les données sur les rémunérations en fonction du sexe est apparue avec la loi sur l'égalité salariale de 2006, qui fixe un seuil minimum de 35 salariés, dont au moins dix hommes et dix femmes, occupant des postes comparables, pour pouvoir comparer les rémunérations. Cette obligation concerne à la fois le secteur public et le secteur privé. Selon le Bureau central des statistiques, 13 % des entreprises danoises (couvrant 38 % des salariés) étaient concernées par la loi en 2010, soit 11 % des entreprises privées et 43 % des organisations du secteur public (Holt et Larsen, 2011). La loi de 2006 aurait été adoptée pour répondre aux demandes de la Commission européenne en matière de réduction de l'écart salarial entre les hommes et les femmes et notamment la directive de 2006. Toutefois, comme le note une responsable syndicale de 3F¹⁹

18. Entretien avec une responsable syndicale DLO, 2014.

19. 3F, plus grande fédération affiliée à LO, regroupe les syndicats de l'industrie, des transports, de la construction, et de l'hôtellerie et de la restauration, soit environ

lors d'un entretien en 2015, le Danemark a été critiqué à maintes reprises par la Commission pour l'absence de critères clairs dans l'élaboration des rapports²⁰.

Un amendement voté en 2014 sous le précédent gouvernement social-démocrate, est entré en vigueur sous un gouvernement libéral en janvier 2015 et a pris effet en septembre 2016 : il abaisse le seuil minimal pour effectuer des comparaisons à 10 salariés, dont au moins trois hommes et trois femmes. Selon un responsable syndical en charge de l'égalité au sein de la fédération du commerce HK²¹ rencontré en 2015, cela devrait « faire une grande différence » car le seuil de dix employés de chaque sexe avait suscité « beaucoup de frustration » parmi les représentants syndicaux souhaitant s'attaquer à la question de l'égalité salariale dans les petites entreprises ayant une proportion inégale d'hommes et de femmes. La nouvelle loi répond également à la principale critique faite à la précédente (voir *infra*), à savoir l'absence de publication des données au sein de l'entreprise, puisqu'elle inclut l'obligation de divulguer annuellement au sein de l'entreprise les statistiques ventilées par sexe.

Une autre loi de 2008 oblige en outre les grandes entreprises à inclure ce qui relève de leur responsabilité sociale en tant qu'entreprises dans leurs rapports annuels. Une étude de l'École de commerce de Copenhague montre que dès la première année le respect de cette obligation était élevé (97 %), l'environnement et le climat ainsi que les affaires sociales et l'emploi étant les principaux domaines mentionnés. En 2012, la législation a été amendée pour privilégier l'environnement et les droits humains – comprenant le genre –, tels qu'ils sont définis dans les programmes des Nations unies.

250 000 membres au total, et signe la plupart des conventions collectives.

20. INSTITUTE FOR HUMAN RIGHTS, 2015, *Human rights in Denmark. Status 2014-15. A summary*, Copenhagen, Danish Institute for Human Rights.

21. HK (Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund), affiliée à LO, compte 187 000 membres.

Parallèlement, dans le secteur public, la loi de 2000 sur l'égalité entre les femmes et les hommes exige que le genre soit un aspect pris en compte dans l'ensemble des politiques et des marchés publics, mais son application est restée très inégale, voire a été négligée, selon certaines études (Kirkegaard, 2014). Les administrations locales et centrales sont censées produire des rapports bisannuels mais la plupart des employeurs publics se soustraient à cette obligation.

Des syndicats danois en difficultés dans l'accès à l'information et à la justice

Plus encore que dans le cas suédois, les syndicats danois font état de la difficulté à accéder à l'information au sein de l'entreprise, dans plus de la moitié des cas. Deux chercheurs ont réalisé une évaluation à la demande de Statistiques Danemark, sur un échantillon parmi les 2 497 entreprises sujettes à la loi (Holt et Larsen, 2011). Sur les 845 retenues, avec un taux de réponse de 61 % (n = 740), ils ont trouvé que les représentants des salariés souhaitent évoquer avec la direction les données salariales en fonction du sexe mais que seuls 42 % en avaient la possibilité. L'étude a par ailleurs permis de constater que la grande majorité des entreprises qui produisaient des rapports sur le sujet y trouvaient des avantages, et notamment une connaissance plus approfondie de la situation. Seules trois entreprises disaient avoir rencontré des difficultés pour produire leur rapport et utiliser la classification standardisée des professions.

Une autre étude a révélé que la législation en vigueur sur l'équité salariale était largement méconnue et que la peur de la stigmatisation était répandue (Warming et Precht, 2014). Les auteurs recommandent de renforcer la loi, afin qu'elle intègre le droit d'exiger la communication des salaires au niveau des entreprises ou du lieu de travail, et une protection contre toute discrimination liée à une telle demande. Le rapport pointe aussi la diffi-

culté du recours en justice dans un contexte de méconnaissance des droits, et souligne le nombre réduit de litiges. Les représentants syndicaux rencontrés ont confirmé qu'il était difficile de résoudre les cas de discrimination salariale par la voie judiciaire, et estiment que si par le passé cette stratégie a pu être fréquemment couronnée de succès, elle est devenue moins fiable, *a fortiori* dans un contexte de crise économique.

Surtout, les changements de législation successifs ont généré de la confusion, jusqu'à récemment, et compliqué l'aptitude des représentants syndicaux à défendre l'équité salariale : « Les dernières années ont été très difficiles pour les syndicats et les délégués syndicaux, ils ne savent pas comment s'y prendre »²². Ce responsable syndical de HK s'attendait à ce que l'abaissement du seuil change la donne dans les négociations collectives du secteur du commerce, d'autant que la loi spécifie que les rapports sur les rémunérations doivent renvoyer à des codes de classification des professions « neutres en termes de genre », ce qui n'était pas le cas auparavant. Les syndicalistes de terrain devraient en théorie tous recevoir les données salariales sous la même forme, ce qui facilite les comparaisons inter-entreprises et intersectorielles. Ils et elles « reçoivent désormais une copie complète des statistiques salariales du bureau central, ce qui constitue un grand progrès²³ ».

Des négociations en entreprise qui augmentent les inégalités de salaire entre secteurs ?

Le syndicat considéré comme le plus en pointe dans la lutte pour l'équité salariale est FF, la fédération des métiers de la finance²⁴. Structurellement, l'explication avancée, comme dans

22. Entretien avec un responsable syndical HK, 2015.

23. *Ibid.*

24. FF (Finansförbundet) n'est pas affiliée à la confédération LO mais à FTF, la confédération des « professionnels », ce qui limite les possibilités de coordination avec les fédérations d'ouvriers et d'employés.

le cas suédois, est que les entreprises du secteur financier tendent à être plus grandes, et plus mixtes, avec un rapport femmes-hommes équilibré²⁵. Des discussions entre délégués syndicaux et direction sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ainsi que sur l'équité salariale sont en effet plus susceptibles de se produire dans les organisations mixtes (Larsen, 2012). Les banques et assurances sont également des entreprises profitables, avec des hauts salaires, où l'écart salarial est manifeste. Selon le responsable syndical chargé de l'égalité à FF, rencontré en 2015, les statistiques sur les salaires respectifs des femmes et des hommes sont relativement bonnes et le secteur « progresse chaque année » dans la réduction de l'écart salarial, d'environ 0,5 point par an. Cela signifie que, comme dans le cas suédois, le représentant fédéral en charge de l'égalité reçoit un bilan des salaires moyens des hommes et des femmes tels qu'ils ont été déclarés par les entreprises de la branche, ainsi qu'une moyenne pour toute la branche, décomposée par classifications standard des métiers. Chaque année, cette fédération et celle des employeurs se réunissent pour discuter des données recueillies et définir les priorités concernant les négociations collectives annuelles ainsi que diverses mesures, même si les négociations ont ensuite lieu au niveau local. Le représentant de FF explique que, quand on leur signale des écarts de salaire, « les employeurs agissent généralement en conséquence ».

En 2015, lors de ma visite, la fédération FF venait d'écrire à tous ses membres pour les informer du salaire moyen pour leur poste et leur demander de transmettre leurs revendications concernant l'équité salariale à leur représentant local. Cette initiative visait en partie à inciter la base à faire pression sur leurs délégués en entreprise pour qu'ils et elles s'attaquent à la discrimination salariale.

25. Entretien avec une responsable syndicale LO, 2014.

Le syndicat FOA²⁶, affilié à LO, syndicat des métiers de l'aide à la personne, un secteur d'emplois majoritairement publics, a aussi joué un rôle décisif dans la lutte pour l'équité salariale. Il a organisé des campagnes largement diffusées invitant les femmes à cesser de travailler au mois de novembre, pour attirer l'attention sur leur manque à gagner pour le reste de l'année, par rapport à leurs collègues masculins : « Ça ne change évidemment rien. Mais c'est juste un moyen de faire passer le message²⁷. » Ce syndicat cherche avant tout à obtenir des hausses de salaire supérieures à la moyenne pour les femmes recevant de bas salaires :

« Nous avons tellement de femmes qui travaillent dans des secteurs où elles n'obtiennent jamais l'égalité salariale, alors que d'autres secteurs en bénéficient depuis les années 1970. 88 % de nos adhérents sont des femmes. Elles travaillent dans les secteurs de l'aide à la personne, du ménage, des métiers de l'alimentation. Des secteurs traditionnellement féminins²⁸. »

Ce survol montre que certains syndicats sont bien placés pour profiter du changement de législation, qui pourrait aider à pallier le manque d'information et l'absence de suivi dans le dispositif actuel. Les structures d'opportunité se sont elles-mêmes renforcées grâce à la féminisation rapide des postes de direction dans les sphères économique et politique au Danemark. En 2015, une femme a pour la première fois été élue présidente d'une centrale syndicale (Lisette Rizgaard à LO), rapprochant le pays de la Suède et le faisant progresser dans les classements internationaux sur l'égalité de genre. Les syndicats danois ont par ailleurs tenté de combler leur retard en développant des formations et des réseaux de soutien pour leurs militantes mais ces tentatives ont rencontré

26. FOA (Forbundet af Offentligt Ansatte), affiliée à LO, représente 15 800 membres.

27. Entretien avec une responsable syndicale FOA, 2015.

28. *Ibid.*

des résistances tant il est difficile de faire évoluer les styles de leadership et les priorités syndicales (Hansen, 2013).

Au lieu de progresser sous la seule influence de facteurs extérieurs, l'égalité de genre est dorénavant défendue au Danemark par des acteurs nationaux influents. Mais le modèle danois, qui s'en remet aux négociations collectives pour compenser les faiblesses du cadre législatif, est critiqué car il exacerberait les inégalités entre secteurs, l'équité salariale n'échappant pas à la règle. En outre, même dans les fédérations qui ont le plus lutté pour l'équité salariale, les syndicalistes en entreprise ont mis du temps à inclure le genre dans les négociations salariales, alors que d'autres sujets concernant les mères et les pères, tels que l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale, semblent plus faciles à soulever. Les données d'un sondage réalisé auprès de délégués locaux indiquent que seuls 10 % d'entre eux environ étaient engagés dans des discussions avec leur direction sur l'égalité salariale alors que ce chiffre atteignait 40 % pour l'articulation entre vie professionnelle et familiale (Larsen, 2012). Au cours des entretiens, les responsables de l'égalité au niveau fédéral ont confirmé cela, en soulignant la lenteur du changement générationnel. Ils et elles ont aussi souligné à quel point la conjoncture n'aidait pas ; il est difficile de défendre des mesures engendrant des coûts supplémentaires en période de crise économique depuis 2008.

L'une des particularités de l'exemple danois parmi les différents modèles d'équité salariale est que le cadre législatif y est beaucoup moins robuste qu'en Suède. La législation a beau astreindre les employeurs à produire des rapports sur l'équité salariale fondés sur les classifications internationales des professions et à comparer la situation des hommes et des femmes dans des professions de valeur égale, elle ne les oblige pas pour autant à budgéter les ajustements salariaux nécessaires ni à mettre en œuvre un plan pour l'égalité (hormis dans le secteur public, où ce devoir existe déjà mais n'est pas respecté).

De même, à la différence de la Suède, mais comme en France, il n'existe au Danemark aucune autorité centrale chargée de collecter et de publier les données sur l'équité salariale, ou bien de faire appliquer la loi, même s'il existe plusieurs agences dotées de cette compétence, notamment l'Institute for Human Rights, un organisme de contrôle indépendant qui diffuse les bonnes pratiques, et le Conseil pour l'égalité de traitement, qui reçoit les plaintes individuelles et conseille les plaignantes. L'écart salarial non ajusté entre les femmes et les hommes stagne autour de 17 %.

CONCLUSION

Il n'existe bien sûr pas de modèle parfait d'égalité salariale, et les mesures qui la renforcent ne suffisent à régler tous les aspects de ce problème multidimensionnel (Gerecke, 2013). Les manquements aux obligations observés par Chicha en 2006, notamment dans le cas de la Suède, n'ont pas disparu mais ont diminué depuis que le Défenseur veille davantage à l'application de la loi et depuis que cette question fait l'objet d'un suivi dans les négociations collectives, lui-même facilité par la hausse du nombre de femmes dans les syndicats. En outre, il est établi que la production de rapports sur les rémunérations conduit à de légères améliorations, qui peuvent, dans la durée être synonymes de progrès. Dans le cas suédois, l'écart salarial s'est réduit, et cette amélioration est due aux obligations relativement fortes imposées aux employeurs, qui s'inscrivent elles-mêmes dans une norme sociétale plus générale favorisant l'égalité entre les hommes et les femmes, et à la permission accordée aux acteurs concernés d'utiliser les données recueillies pour lancer des initiatives. Le Danemark fournit l'exemple d'avancées similaires dans les secteurs où les rapports de synthèse sur les salaires des hommes et des femmes sont réguliers et bien établis. Il ne demeure pas impossible que les progrès apparents soient un effet d'optique engendré par des rapports sélectifs, mais

il n'existe aucune preuve de cela, tandis qu'il existe un consensus sur le fait que des ajustements salariaux sont mis en œuvre (Eurostat, 2016). Dans les deux pays, l'expertise technique sur le calcul des écarts salariaux (des représentants des syndicats comme des employeurs) semble déterminer la volonté des personnes dans les entreprises de prendre des actions concrètes ; l'obligation légale dans le cas suédois incite les employeurs à s'engager dans les connaissances techniques davantage que dans le cas danois, où la responsabilité d'agir reste aux mains des employeurs, sans impulsion légale (Eurofound, 2018).

La question de savoir s'il faut inclure les petites entreprises dans les rapports sur les rémunérations respectives des hommes et des femmes reste entière. L'outil en ligne EqualPacE, financé par l'Union européenne et qui s'appuie sur le logiciel allemand Logib-D, recommande un seuil minimum de dix femmes et de dix hommes pour que la comparaison soit pertinente²⁹. Mais en Suède comme au Danemark, l'exclusion des petites entreprises a été une source de frustration pour les syndicats, notamment dans les secteurs très fragmentés. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille nécessairement inclure les petites entreprises dans les systèmes d'équité salariale ni que cette inclusion soit un élément indispensable pour les pays dotés de structures économiques différentes, mais cela s'inscrit dans une approche plus large, qui vise à instaurer des normes de conformité et des obligations positives. Les syndicats suédois et danois font aussi valoir que toute exemption affaiblit l'impact normatif de l'obligation de produire des rapports sur les salaires.

Les éléments-clés pour un système d'équité salariale sont :

- l'obligation positive d'identifier dans des rapports annuels les écarts de rémunération mais aussi de les exploiter pour identifier les causes de l'inégalité, afin d'y remédier ;

29. [www.equal-pace.eu/the-equal-pace-web-tool], consulté le 10 janvier 2020.

- un degré de cohérence et de transparence de ces rapports qui permette de faire des analyses comparatives crédibles (au niveau national, branche et entreprise);
- des acteurs collectifs ou institutionnels qui utilisent les informations fournies pour susciter le changement ;
- et des dispositifs pour que la loi soit effectivement appliquée (sanctions, inspections, organisme de contrôle).

Tout système omettant l'un de ces éléments verra un décalage entre les règles et leur application et/ou de l'inertie, comme en témoigne le cas français.

Cette rapide comparaison des avancées récentes en Suède et au Danemark montre l'importance du cadre réglementaire, mais aussi la vulnérabilité de celui-ci aux pressions économiques et politiques. Elle met également en évidence l'importance de négociations collectives robustes au niveau des branches ou d'autres dispositifs de coordination permettant d'atténuer la ségrégation sur le marché du travail. Mais elle révèle aussi les limites de ces dispositifs de régulation, le fait qu'ils dépendent de mobilisations individuelles (principalement des femmes) et combien il est difficile de les utiliser pour lutter contre « des inégalités entremêlées au niveau local, au sein des organisations » (Koskinen Sandberg, 2017). Les systèmes d'équité salariale demeurent donc un chantier inachevé.

BIBLIOGRAPHIE

- BORCHORST Anette et SIIM Birte, 2008, « Woman friendly policies and state feminism », *Feminist Theory*, vol. 9, n° 2, p. 207-224.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2016, *Women at work 2016*, Genève, BIT.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2006, *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, Genève, BIT.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2008, *Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay. A step-by-step guide*, Genève, BIT.

- CHICHA Marie-Thérèse et CHAREST Éric, 2013, *Le Québec et les programmes d'accès à l'égalité : un rendez-vous manqué ? Analyse critique de l'évolution des programmes d'accès à l'égalité depuis 1985*, Montréal, Centre des études ethniques des universités montréalaises.
- CHRISTIANSEN Peter Tai, 2015, « Pay surveys, analysis and action plans for equal pay », *International ILO Workshop on International Pay Equity Policies in Practices*, Berlin, 7 décembre (diapositives fournies par l'auteur).
- CURTIN Jennifer, 1999, *Women and trade unions: a comparative perspective*, Aldershot, Ashgate.
- EUROFOUND, 2018, *Pay transparency in Europe: experiences with gender pay reports and audits in four countries*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- GERECKE Megan, 2013, *A policy mix for gender equality? Lessons from high-income countries*, Genève, BIT.
- HANSEN Lise Lotte, 2013, « Women leaders riding the whirlwind », in LEDWITH Sue et HANSEN Lise Lotte (dir.), *Gendering and diversifying trade union leadership*, New York/Abingdon, Routledge, p. 67-90.
- HOBSON Barbara, FAHLÉN Susanne et TAKÁCS Judit, 2011, « Agency and capabilities to achieve a work-life balance: a comparison of Sweden and Hungary », *Social Politics*, vol. 18, n° 2, p. 168-198.
- HOLT Helle et LARSEN Mona, 2011, *Køn opdelt lønstatistik af redegørelse om ligeløn*, Copenhagen, National Centre for Social Research.
- JOHANSSON Ulrika, 2011, *Pay surveys*, Stockholm, Swedish Equality Ombudsman.
- KIRKEGAARD Charlotte, 2014, *Exchange of good practices on gender equality. Comments paper: Denmark*, Bruxelles, Commission européenne.
- KOSKINEN SANDBERG Paula, 2017, « Gender inequalities and gender-neutral legitimacy in job evaluation and performance-related pay », *Gender, Work and Organization*, vol. 24, n° 2, p. 156-170.
- KRISTIANSEN Jens (dir.), 2015, *Europe and the Nordic collective bargaining model. The complex interaction between Nordic and European labour law*, Copenhagen, Nordic Council of Ministers/TemanNord.
- KULLANDER Mats et BJÖRKLUND Anders, 2011, « "Gender equality fund" sparks tensions », *EIRO Online*, SE1109039I.
- LARSEN Trine Pernille, 2012, « Køns betydning for lokalaftaler om ligeløn og familie-arbejdsliv », *Kvinder, Køn & Forskning*, n° 4, p. 7-17.

- MANDEL Hadas et SHALEV Michael, 2009, « How welfare states shape the gender pay gap: a theoretical and comparative analysis », *Social Forces*, vol. 87, n° 4, p. 1873-1911.
- MCBRIDE Anne, 2001, *Gender diversity in trade unions*, Aldershot, Ashgate.
- MILNER Susan, 2015, *Briefing note: gender pay reporting in selected European Union countries*, Londres, Government Equalities Office (note non publiée).
- MOREL Nathalie, 2013, « L'État-providence suédois comme modèle social productif », *Politiques sociales et familiales*, n° 112, p. 39-49.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 2015, *Country facts at a glance: Sweden*, Paris, OECD.
- PAY EQUITY COMMISSION, 2015, *A guide to interpreting Ontario's pay equity act*, Toronto, Pay Equity Office.
- PILLINGER Jane, 2014, *Bargaining for equality*, Bruxelles, European Trade Union Confederation.
- PREISLER Marie, 2013, « Denmark's gender equality policies: no quotas and a focus on men », *Nordic Labour Journal*, en ligne.
- SALMINEN-KARLSSON Minna et FOGELBERG Eriksson Anna, 2016, « Gender and salary negotiations in the Swedish governmental sector », 9^e conférence *Gender, Work & Organization*, Keele, 29 juin.
- SÖDERBERG Lena Maier, 2015, « Laval, the Swedish system of collective bargaining and professionals », in KRISTIANSEN Jens (dir.), *Europe and the Nordic collective bargaining model*, Copenhagen, Nordic Council of Ministers/TemanNord, p. 97-110.
- VARTIAINEN Juhana, 2011, « Nordic collective agreements: a continuous institution in a changing economic environment », in MJØSET Lars (dir.), *The Nordic varieties of capitalism. Comparative social research*, n° 28, p. 331-363.
- WARMING Kenn et PRECHT Kirsten, 2014, *Erfaringer fra ligelønssager: En interviewundersøgelse af klagerens perspektiv*, Copenhagen, Institut for Menneskerettigheder.
- WEIBULL Birgitta, 2013, « Skilda vägull inom nordisk politik », *Genus*, vol. 1, p. 15-19.

Hazel CONLEY

**Positiver, malgré le Brexit :
le « devoir d'égalité »
dans les services publics britanniques**

Pour appréhender ce qui rend les sociétés plus équitables, il est indispensable de comprendre les circonstances favorisant le changement et lui permettant de s'épanouir. La littérature mentionne souvent le rôle des partis politiques et notamment l'élection de gouvernements travaillistes ou sociaux-démocrates. Les travaux sur l'intégration des questions de genre dans les politiques publiques dans divers pays lient étroitement ce processus au succès électoral de partis de gauche (Sawer, 1996 ; O'Connor *et al.*, 1999 ; Sharp et Broomhill, 2002) et cette analyse vaut pour le Royaume-Uni (Veitch, 2005 ; Conley et Page, 2015). Mais l'intérêt des politiques pour l'égalité femmes-hommes est presque toujours déclenché par des facteurs externes. La première vague de législation en faveur de l'égalité au Royaume-Uni, dans les années 1970, sous des gouvernements travaillistes, était fortement influencée par la décision de rejoindre la Communauté économique européenne (CEE), par des grèves commencées par les syndicats (à la fois pour et contre ce type de législation), par la pression croissante de la seconde vague du mouvement féministe alors en pleine expansion, et par les tensions raciales provoquées par la hausse de l'immigration et l'omniprésence des discriminations sexuées et raciales.

Il est intéressant de noter que la plupart de ces facteurs externes conservent leur pertinence aujourd'hui.

Cette contribution cherche à retracer le sort des avancées les plus récentes en matière de droit de l'égalité des sexes au Royaume-Uni, et en particulier le développement d'obligations légales positives imposées aux employeurs publics, dont un « devoir d'égalité ».

Entre 1997 et 2010, une nouvelle forme de législation tenant compte des expériences passées et cherchant à répondre à la situation présente promettait d'inaugurer une nouvelle phase dans les dispositifs et les pratiques concernant l'égalité de genre. Elle délaissait le droit anti-discriminatoire, qui réagit *a posteriori* par les tribunaux ou les instances disciplinaires, au profit d'une nouvelle approche préventive, avec des devoirs proactifs (Fredman, 2011 ; Hepple, 2010). Alors que cette nouvelle approche s'implantait, la crise financière mondiale a frappé le Royaume-Uni, et une coalition composée des Conservateurs et des Libéraux-Démocrates est arrivée au pouvoir. Il s'en est rapidement suivi une phase d'austérité politique, caractérisée par une réduction sans précédent des dépenses publiques, et le début d'une nouvelle bataille en faveur de l'égalité de genre. L'avenir de la législation et des dispositifs élaborés sur quarantaine d'années s'est trouvé encore plus menacé par le résultat du référendum du 23 juin 2016, ayant déclenché la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (UE), aussi appelée Brexit. Cette contribution analyse les gains, les pertes et les batailles restant à mener en ce qui concerne le droit de l'égalité entre les sexes.

DE LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS AUX DEVOIRS POSITIFS

L'élection d'un gouvernement travailliste en 1997, après dix-huit ans de politique néolibérale menée par un gouvernement conservateur a marqué un tournant dans la manière d'aborder l'éga-

lité au Royaume-Uni. L'un des premiers signes annonçant que l'égalité de genre était de nouveau à l'ordre du jour fut la nomination d'une ministre des Droits des femmes et la création d'un bureau des femmes lors de la première année au pouvoir du nouveau gouvernement (Veitch, 2005). L'une des priorités de ce bureau fut d'incorporer systématiquement une perspective de genre dans les politiques publiques, conformément à la position européenne formulée dans le traité d'Amsterdam en 1997. Veitch souligne toutefois le faible soutien politique dont bénéficiait cette intégration systématique d'une perspective de genre après des changements à la tête du ministère, et la fragmentation et finalement la disparition du bureau des femmes. Selon elle, seule une base juridique imposant l'intégration systématique d'une perspective de genre permettrait de dépasser cette faiblesse (Veitch, 2005, p. 605) :

« Un fondement juridique à l'intégration systématique d'une perspective de genre garantirait des ressources [...]. Une loi donnerait du poids à la prise en compte du genre et l'institutionnaliserait d'une manière encore inédite. »

Le type de loi qui pourrait fournir une assise légale à la prise en compte systématique de l'égalité doit différer du droit anti-discriminatoire qui réagit *a posteriori* aux discriminations et constitue l'essentiel de la législation sur l'égalité au Royaume-Uni. Nonet et Selznick (1978) ainsi que Teubner (1983) soulignent que le passage, en matière juridique, d'un droit réactif à un droit proactif est souvent déclenché par des crises sociales apparemment insolubles (Conley, 2019). Au Royaume-Uni, cette transition s'est effectuée à l'occasion de deux crises très différentes et sans lien l'une avec l'autre : le conflit persistant en Irlande du Nord, et le meurtre raciste de Stephen Lawrence en 1993¹ et la discrimination

1. Stephen Lawrence est un adolescent noir britannique poignardé et tué en avril 1993 par un groupe de jeunes blancs pendant qu'il attendait un autobus à Londres. Cette affaire a entraîné un grand débat public sur le racisme institutionnel dans

raciale institutionnelle profondément enracinée qu'il a révélé. Dans les deux cas, il était manifeste que ni la législation anti-discriminationnaire existante ni des approches fondées sur le bon vouloir des personnes n'offraient de solution crédible. Dans les deux cas, de nouveaux types de lois ont été élaborés pour répondre à des contextes politiques et sociaux spécifiques.

En ce qui concerne l'Irlande du Nord, McCrudden (1998) insiste sur le rôle décisif joué par un droit proactif dans le processus de paix. L'article 75 de la loi sur l'Irlande du Nord de 1998 est considéré comme le précurseur d'une législation plus souple et adaptée aux besoins au Royaume-Uni. Cette loi est le produit de l'Accord du Vendredi saint, une prouesse révolutionnaire dans le contexte politique complexe de l'Irlande du Nord. Contrairement au droit antidiscrimination, l'article 75 de la loi impose aux pouvoirs publics prévus dans le texte l'obligation positive de :

« Tenir pleinement compte de la nécessité de promouvoir l'égalité des chances [...] a) entre personnes de confession, d'opinion politique, de groupe ethnique, d'âge, d'état civil et d'orientation sexuelle différents; b) entre hommes et femmes en général; c) entre personnes handicapées et personnes valides; et d) entre personnes ayant des personnes à charge et celles n'en ayant pas. »

L'article 75 (2) exige que les mêmes pouvoirs publics « considèrent qu'il est souhaitable de promouvoir de bonnes relations entre personnes de croyances religieuses, d'opinions politiques ou de groupes ethniques différents ».

Au lieu d'indemniser les victimes une fois que la discrimination a eu lieu, comme il est de coutume dans une approche antidiscriminationnaire, la législation cherche à combattre de manière proactive la discrimination institutionnelle dans les organisations

la police et la justice, et, suite au rapport Macpherson en 1997, des modifications importantes dans la législation et les pratiques policières en Angleterre.

publiques. McCrudden (1998) souligne que l'un des dispositifs clés dans ce type de législation est l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les processus de prise de décision, ce qui rejoint l'analyse de Veitch (2005) sur les mesures à prendre pour consolider la prise en compte du genre et la rendre indépendante des ordres du jour politiques.

Passant en revue la législation antidiscrimination au Royaume-Uni, Hepple *et al.* (2000) affirment que « le cadre [juridique] actuel met trop l'accent sur la réglementation par l'État et trop peu sur la responsabilité des organisations et des personnes pour susciter le changement » (2000, p. XIII). L'étude formule 53 recommandations précises pour faire évoluer la situation, dont l'idée que le secteur public prenne les devants en instaurant des devoirs positifs pour faire progresser l'égalité et mettre en place un processus de négociation collective à même de faire advenir les changements attendus au sein des organisations.

Toutes les recommandations du rapport Hepple n'ont pas été mises en œuvre, mais le principe de devoirs positifs en matière d'égalité pour les pouvoirs publics, en dehors de l'Irlande du Nord, a été adopté. Reflétant les conclusions choquantes de l'enquête MacPherson sur le meurtre de Stephen Lawrence, le premier de ces devoirs, le devoir d'égalité des races, fut introduit en 2001 dans un amendement à la loi sur les relations entre les races de 2000. Le deuxième devoir à être instauré fut le devoir d'égalité en matière de handicap, en décembre 2006, dans le cadre de la loi de 2005 contre les discriminations liées au handicap ; et le dernier le devoir d'égalité des sexes, entré en vigueur en avril 2007, dans le cadre de la loi sur l'égalité de 2006.

Tous ces « devoirs » adoptent un format similaire, avec une série d'obligations générales majeures, imposant aux organisations publiques d'éliminer les discriminations et le harcèlement illégaux en leur sein et de promouvoir l'égalité des chances en s'appuyant sur la notion de « considération due » (« *due regard* »), utilisée dans la

législation en Irlande du Nord. Le devoir d'égalité des races impose ainsi aux pouvoirs publics l'obligation générale de promouvoir de bonnes relations entre personnes appartenant à différents groupes ethniques. Les devoirs généraux prévus dans le cadre du devoir d'égalité en matière de handicap incluent l'obligation de promouvoir le respect des personnes handicapées, d'encourager leur participation à la vie publique et de mettre en œuvre des accommodements raisonnables, y compris lorsque cela implique d'avantager ces personnes. Les devoirs généraux liés au devoir d'égalité des sexes concernent les femmes, les hommes et les personnes transgenres. À la différence de la législation en Irlande du Nord, chaque devoir d'égalité comprend aussi une série de « devoirs spécifiques », sous la forme d'exigences procédurales concernant les groupes désavantagés protégés par chacun des textes législatifs. Ces trois devoirs ont depuis lors été fusionnés et étendus afin d'inclure l'âge, l'orientation sexuelle, la religion et les croyances, et la grossesse, et font désormais partie de la loi sur l'égalité de 2010. Durant sa courte vie, le devoir d'égalité des sexes a malgré tout représenté un grand pas en avant au Royaume-Uni, et sera analysé plus précisément dans la section suivante.

LE DEVOIR D'ÉGALITÉ DES SEXES OU LA RESPONSABILITÉ DES EMPLOYEURS PUBLICS

Lorsque le devoir d'égalité des sexes a été créé, on y a vu « le plus grand changement dans la législation sur l'égalité des sexes des trente dernières années, depuis le vote de la loi sur la discrimination en fonction du sexe elle-même » (EOC, 2007). Le code des pratiques réglementaires accompagnant ce devoir le présente comme une « forme de généralisation de la perspective de genre ayant force de loi » (p. 7), conformément aux recommandations de Veitch (2005). Le devoir d'égalité des sexes a imposé, par la loi, à toutes les instances publiques britanniques, y compris le

gouvernement, dans l'exercice de leurs fonctions, de mettre tout en œuvre pour éliminer les discriminations illégales et le harcèlement en fonction du sexe, et promouvoir l'égalité des chances entre hommes et femmes. Outre le devoir général, des devoirs particuliers comprennent la responsabilité de mesurer et de définir des objectifs pour traiter les causes des écarts de salaires et de consulter les divers acteurs, y compris les syndicats, afin de fixer des objectifs pour progresser vers l'égalité de genre. La Commission femmes et travail (2006, p. 92) a recommandé de faire de ce devoir un outil majeur pour réduire les écarts de salaires entre les sexes dans le secteur public².

L'obligation de consulter comprise dans le devoir d'égalité des sexes a ouvert la voie pour que les syndicats et les associations féminines et féministes participent au processus de mise en œuvre des politiques. La prise en compte systématique de la perspective de genre couplée à l'accent mis sur la participation, tout particulièrement celle des syndicats, a permis de codifier leur rôle et leur implication à tous les stades de la conception et de la mise en œuvre des dispositifs en faveur de l'égalité. La nature spécifiques du devoir d'égalité des sexes a permis aux syndicats de collectiviser les problèmes de discrimination, dans les négociations collectives et au-delà, sans avoir besoin de porter des affaires individuelles devant la justice du travail. Le processus de collectivisation repose sur l'abandon d'une approche juridique individualiste, soucieuse avant tout des droits individuels. Les devoirs, quant à eux, cherchaient à améliorer la situation des groupes/catégories plutôt que des individus désavantagés.

Le devoir d'égalité des sexes exigeait que les employeurs publics mettent tout en œuvre afin d'élaborer une stratégie pour mesurer, identifier et éliminer les discriminations salariales illégales. La Charte de l'égalité des sexes (s 3.41) précisait :

2. Suivant en cela la directive de 2006 sur l'égalité entre les hommes et les femmes dans le marché du travail de l'Union européenne.

« Ces exigences, associées au devoir spécifique de collecte et d'exploitation des données sur l'égalité entre les sexes parmi les salariés, et au devoir d'évaluation des dispositifs et des pratiques, signifient que les autorités publiques concernées doivent chercher à savoir si leurs décisions et leurs pratiques contribuent au maintien de l'écart de salaire entre les sexes. Cela doit se faire en consultation avec les salariés et d'autres organes, comme les syndicats. »

L'un des aspects les plus importants du devoir d'égalité des sexes, dans un contexte où les tribunaux britanniques croulaient sous des milliers de plaintes pour discrimination salariale liée au sexe (Guillaume, 2015), est qu'il offrait aux pouvoirs publics une chance de réduire les écarts de salaire sans passer par la voie du litige, à l'inverse de la législation sur l'égalité salariale qui combattait les discriminations *a posteriori* (Conley, 2013 ; McLaughlin, 2014).

LA POLITIQUE D'AUSTÉRITÉ OU LA FRAGILITÉ DU DEVOIR D'ÉGALITÉ DES SEXES

Le devoir d'égalité des sexes semblait une grande avancée juridique mais, dans la pire coïncidence pour l'égalité de genre au Royaume-Uni, son introduction à partir de 2007 a correspondu au début de la crise financière internationale. Dans la plupart des pays, la réponse politique à la crise a consisté à mettre en place une politique d'austérité, fondée sur une forte réduction des dépenses publiques. Le gouvernement britannique a opté pour des mesures d'austérité impliquant une baisse drastique des dépenses de l'État. Les différents ministères ont vu leur budget baisser de 25 % en moyenne, et les collectivités locales de 40 %, suscitant une réduction des services publics et une chute brutale des emplois publics. Pour les employés du secteur public ayant conservé leur emploi, le budget exceptionnel incluait un gel des salaires publics pendant

deux ans pour tous les employés gagnant plus de 21 000 £³ et une augmentation fixe de 250 £ par an lors de ces deux années pour ceux gagnant moins de 21 000 £. En novembre 2011, le nouvel Office for Budget Responsibility (OBR) a révisé à la hausse, de 77 %, les pertes d'emplois dans le secteur public, celles-ci atteignant 710 000 en 2017. En mars 2012, le chiffre a augmenté encore de 30 000. Les allocations familiales ont été gelées, certaines allocations de maternité limitées à un enfant et les avantages fiscaux liés aux enfants et habituellement versés directement aux mères, réduits.

On sait désormais avec certitude que cette politique d'austérité a affecté de manière disproportionnée les femmes (Annesley, 2014 ; Karamessini et Rubery, 2014). Le devoir d'égalité des sexes a été mis à l'épreuve six semaines après l'annonce par le gouvernement de coalition de son budget exceptionnel pour 2010. La Fawcett Society⁴ a lancé un recours légal en faisant valoir que le gouvernement n'avait pas évalué correctement l'impact de ces mesures d'austérité sur l'égalité des sexes et qu'il n'avait donc pas « tout mis en œuvre » comme l'exigeait la loi. En se fondant sur l'un des mécanismes d'application de la loi, la Fawcett Society a demandé une « révision judiciaire⁵ ». Une audience concernant l'autorisation d'engager une procédure de révision a finalement été accordée en 2010, sans toutefois déboucher sur la permission d'engager une révision judiciaire complète, si bien que les mesures d'austérité ont intégralement été mises en œuvre⁶.

3. En 2018, un salaire annuel de 21 000 £ peut être considéré comme équivalent à un salaire annuel de 23 500 €, soit environ 1 500 € nets.

4. La Fawcett Society est une organisation féministe dont les origines remontent au mouvement des suffragettes au Royaume-Uni.

5. Une « révision judiciaire » (*judicial review*) est le processus par lequel une décision prise par un ministère ou un autre organisme public est examinée par un tribunal pour déterminer si elle était juste ou non au regard du droit.

6. Pour une analyse détaillée, voir CONLEY (2012).

L'incapacité du devoir d'égalité des sexes à empêcher les mesures d'austérité en 2010 a porté un coup dur à l'égalité entre les femmes et les hommes à plusieurs titres. En premier lieu, elle a révélé la faiblesse de ce devoir alors même qu'il était la mesure phare d'une nouvelle forme de législation préventive. Ce devoir, versant juridique de l'intégration du genre dans toutes les prises de décision, avait échoué au plus haut niveau et se révélait incapable de protéger les femmes les plus vulnérables du Royaume-Uni face à la politique d'austérité du gouvernement. La souplesse de ce devoir, sa capacité à permettre aux groupes de la société civile de contester les pouvoirs publics, y compris le gouvernement, a été en fin de compte impuissante face à un gouvernement déterminé à appliquer une politique d'austérité.

Suite à l'échec du recours en justice de la Fawcett Society pour bloquer les mesures d'austérité du gouvernement, les réductions budgétaires ont aussi touché les administrations publiques de rang inférieur, en particulier les collectivités locales, qui n'ont eu d'autre choix que de réduire les services publics essentiels pour de nombreuses femmes. Des groupes de la société civile ont eu plus de succès dans leur contestation de la réduction des services publics, mais en s'appuyant sur deux autres devoirs d'égalité, ceux concernant la race et le handicap (McColgan, 2015). Ces succès collatéraux pourraient laisser penser que la législation est plus efficace avec des administrations de rang inférieur. Mais on peut aussi en déduire que le couperet est tombé sur des secteurs où les groupes vulnérables sont moins organisés et peu susceptibles de se lancer dans des recours en justice contre les coupes budgétaires. En outre, ces contestations couronnées de succès ont peut-être conduit le gouvernement à considérer le devoir d'égalité du secteur public comme une ombre au tableau de l'austérité, au moment où il planifiait déjà de réaménager la législation sur l'égalité au Royaume-Uni.

LE DÉMANTÈLEMENT DU DEVOIR D'ÉGALITÉ DES SEXES

À la fin de son manifeste pour 2005, le parti travailliste avait promis de « simplifier » et de « moderniser » quarante ans de législation complexe sur l'égalité en cas de troisième succès électoral. La loi sur l'égalité de 2010, fruit de cette promesse, était le dernier texte de loi du gouvernement travailliste, au pouvoir de 1997 à 2010. Devant le défi représenté par la restructuration de la législation sur l'égalité, une évaluation du droit antidiscriminatoire était lancée en 2005 pour progresser vers cet objectif. Parallèlement le gouvernement chargeait l'Equalities Review de fournir une évaluation indépendante. Le périmètre de celle-ci était beaucoup plus étendu que celui, étroitement juridique, de la première. Ses objectifs déclarés étaient de :

- permettre de comprendre les causes profondes et sous-jacentes des désavantages requérant l'attention des pouvoirs publics ;
- faire des recommandations concrètes sur les priorités majeures pour le gouvernement et le secteur public, les employeurs et les syndicats, la société civile et le secteur caritatif ;
- et apporter des éléments pour à la fois moderniser la législation de l'égalité en vue d'une loi unique et développer une nouvelle Commission pour l'égalité et les droits humains (Equalities Review, 2007, p. 13).

Le rapport final de l'Equalities Review a été publié en février 2007, juste avant l'entrée en vigueur du devoir d'égalité entre les sexes. Conformément à sa mission, le rapport abordait un grand nombre de sujets et recommandait des stratégies d'application plus intégrées pour les différents périmètres de l'égalité, y compris l'adoption d'un devoir d'égalité unique. Des propositions pour supprimer le devoir d'égalité des sexes sont donc apparues avant qu'il n'ait eu le temps de porter ses fruits. Le rapport préliminaire (*Green Paper*) présentant des propositions pour l'élaboration d'une loi unique sur l'égalité, dévoilé en juin 2007

(Discrimination Law Review, 2007), n'était pas ambitieux : il visait à préserver l'ancienne législation anti-discriminatoire en l'état, à affaiblir les devoirs plus récents et proactifs du secteur public en les incorporant (Conley et Page, 2010) et à continuer de s'en remettre au volontariat des employeurs pour réduire les écarts de salaires entre les hommes et les femmes dans le secteur privé.

Le rapport préliminaire passait sous silence d'importants principes étayant les devoirs d'égalité en vigueur dans le secteur public, tels que l'implication des personnes concernées ; la nécessité de fixer des objectifs en matière d'égalité ; la nécessité d'évaluer l'impact des décisions sur l'égalité des sexes ; la nécessité de consulter les syndicats. Dans son analyse de ce rapport, Christopher McCrudden (2007, p. 258) signale que « le rôle des négociations collectives est à peine voire pas du tout mentionné (l'expression elle-même est entièrement absente), les syndicats sont rarement cités et les propositions récentes pour préserver les acquis de ces négociations concernant l'égalité de rémunération sont rejetées ».

Le processus de concertation qui a accompagné la rédaction de ce rapport préliminaire a révélé l'ampleur de la déception suscitée par les propositions du gouvernement, et inquiété peut-être ce dernier. La loi unique sur l'égalité, qui devait être annoncée dans le discours de la reine en novembre 2007, était repoussée à 2008. Le livre blanc, *The Equality Bill. Government Response to the Consultation*, était publié en juillet 2008. L'examen du projet de loi au parlement a été houleux et l'opposition conservatrice a retardé le vote. La législation n'a reçu la sanction royale qu'en avril 2010, quelques semaines avant les élections nationales, qui ont mis au pouvoir une coalition de conservateurs et de libéraux-démocrates.

La loi sur l'égalité de 2010 a remplacé les trois devoirs d'égalité dans le secteur public par un devoir d'égalité dans le secteur public (DESP) unique et plus étendu, qui couvre aussi l'orientation sexuelle, la réassignation de genre, l'âge, la religion et les croyances, la grossesse et la maternité. Comme les anciens devoirs

spécifiques, le DESP comprend un devoir général, exigeant que les pouvoirs publics dans l'exercice de leurs fonctions « mettent tout en œuvre » en faveur de l'égalité des personnes ayant des caractéristiques protégées par la loi, et fournit les bases des devoirs spécifiques, en indiquant les procédures à suivre par les instances publiques pour prouver qu'elles mettent bien tout en œuvre.

La loi sur l'égalité de 2010 comprend uniquement les dispositions pour le devoir général. Les décrets définissant concrètement les procédures à suivre dépendent d'une législation secondaire qui donne aux ministères le pouvoir d'imposer des devoirs spécifiques sur les instances publiques. Si le DESP, contenu dans l'article 149 de la loi, s'applique uniformément à l'Angleterre, à l'Écosse et au pays de Galles, le pouvoir d'imposer des devoirs spécifiques est dévolu à ces régions⁷. Les devoirs spécifiques varient beaucoup selon celles-ci. Après un long retard, les devoirs spécifiques accompagnant le devoir d'égalité en Angleterre ont été précisés et ils sont plus limités que ceux définis auparavant. N'y figurent aucune procédure obligatoire pour aller vers l'égalité de rémunération, ni l'obligation de consulter les syndicats, comme c'était le cas dans le devoir d'égalité de genre de 2006. Les nouveaux devoirs spécifiques pour l'Angleterre sont beaucoup moins normatifs que ceux prévus antérieurement, de même qu'il n'existe aucune obligation d'évaluer l'effet et les résultats des politiques publiques sur l'égalité.

Autre absence déterminante, la nécessité de consulter les personnes concernées a disparu du nouveau texte, ce qui signifie que la dimension réactive et ajustable de la législation a disparu⁸. Les devoirs spécifiques pour l'Écosse sont plus étendus que ceux définis pour l'Angleterre, notamment en ce qui concerne la collecte et la publication des données selon le sexe, y compris pour les écarts

7. Éléments statutaires : 2011 No. 2260 (Devoirs spécifiques pour l'Angleterre); 2011 No. 1064 (W.155) (Devoirs spécifiques pour le Pays de Galles); 2012 No. 162 (Devoirs spécifiques pour l'Écosse).

8. Pour une analyse détaillée, voir HEPPLÉ (2011).

de salaire. Cependant, comme pour l'Angleterre, aucune clause ne rend obligatoire l'implication ou la consultation des usagers ou des agents du secteur public. Les devoirs spécifiques pour le pays de Galles sont beaucoup plus détaillés que pour l'Angleterre et l'Écosse, y compris les mesures spécifiques pour résorber les écarts de salaire entre les hommes et les femmes dans les organismes publics, et obliger les employés du secteur public à suivre une formation spécifique pour comprendre ce devoir. Surtout, concernant la dimension réactive de la législation, la clause 5 comprend des « dispositions participatives », obligeant les pouvoirs publics à impliquer les personnes protégées par la loi, leurs représentants et d'autres parties, pour améliorer le processus de prise de décision. À la différence des directives fournies par les trois organismes en charge de l'égalité avant la loi sur l'égalité de 2010, celles fournies par la Commission de l'égalité et des droits humains, créée pour remplacer les trois autorités antérieures, n'ont pas de pouvoir statutaire.

La précarisation du devoir d'égalité dans le secteur public ne se limite pas à son affaiblissement dans la loi de 2010. Son existence a même été menacée lorsque la ministre de l'Intérieur et des Égalités, Theresa May, annonça en mai 2012 que le DESP allait être réévalué, dans le cadre du programme de réduction de la bureaucratie lancé par le gouvernement pour alléger les formalités administratives pesant sur les entreprises. La réévaluation de ce devoir si peu de temps après son entrée en vigueur était justifiée par la crainte, exprimée par plusieurs ministres, y compris le Premier ministre, qu'il soit devenu une simple formalité administrative (Stephenson, 2014). Le réexamen a pris une forme inhabituelle puisqu'il n'a pas été d'emblée ouvert aux différentes parties prenantes et était essentiellement conduit par un groupe de travail avec des experts choisis par le gouvernement, sans aucun représentant des groupes de la société civile utilisant les services publics.

POSITIVER MALGRÉ TOUT

Les différents personnes et groupes concernés ont vivement réagi et de manière coordonnée à la menace pesant sur le devoir d'égalité dans le secteur public. La nature problématique du processus d'évaluation a fait l'objet d'un débat public et de critiques lorsque Doreen Lawrence⁹, la mère de Stephen Lawrence, a rédigé une lettre ouverte au Premier ministre, au vice-Premier ministre et à d'autres dirigeants politiques pour remettre en cause la composition du comité d'évaluation et souligner son parti pris en faveur des cadres dirigeants du service public plutôt que des usagers et usagères, dans leur diversité sociale et ethno-raciale. La lettre demandait que le comité « reconnaisse que ceux qui doivent rendre des comptes en vertu de la loi ont des vues très différentes de ceux qui souhaitent utiliser la loi pour que les pouvoirs publics rendent des comptes ».

Divers groupes de la société civile ont soumis des éléments au comité d'évaluation, sans y avoir été directement invités. Mary-Ann Stephenson (2014, p. 77) précise que la majorité des éléments soumis au comité étaient « dans l'ensemble favorables » au devoir d'égalité et fournissaient un grand éventail d'exemples où le devoir d'égalité dans le secteur public avait réussi à améliorer l'égalité dans les administrations publiques. Devant un tel soutien public, le gouvernement a renoncé à modifier la législation, a repris à son compte l'avis des groupes de la société civile qui estimaient qu'il était trop tôt pour juger de son efficacité, et a reporté l'évaluation à 2016. Le rapport du comité directeur fut malgré tout largement négatif et ne reflétait pas l'ampleur des

9. Pour son engagement contre le racisme institutionnel, notamment dans la police, Doreen Lawrence, la mère de Stephen Lawrence, a été nommée pair du royaume à vie en 2013, et est désormais baronne Lawrence de Clarendon. Elle a été décorée de l'Ordre de l'Empire britannique en 2003 pour services rendus aux relations entre communautés.

preuves qu'il avait reçues (Stephenson, 2014). Le président du comité n'est pas parvenu pas à obtenir l'appui des autres membres du groupe, mais il recommandait pour sa part l'abrogation du devoir (*ibid.*).

Depuis l'examen du DESP, le gouvernement a pris des mesures pour limiter le nombre de révisions judiciaires, l'un des principaux mécanismes d'application du DESP, en réduisant la période autorisée pour déposer plainte. Il a aussi donné aux juges davantage de pouvoir pour décider quelles affaires peuvent être soumises à une révision judiciaire et du soutien financier à leur accorder¹⁰. Cette décision réduit considérablement les possibilités restantes d'exploitation de la législation par les groupes de la société civile et limite donc encore davantage sa souplesse.

Dans un discours devant la Confederation of Business Industry (CBI), le 19 novembre 2012, David Cameron, alors Premier ministre, admettait que pour lui l'évaluation des impacts sur l'égalité femmes-hommes de chaque nouveau texte de loi ou décret n'était pas indispensable dans le cadre du devoir d'égalité :

« Au gouvernement, nous avons suivi la lettre de la loi et avons été beaucoup plus loin, avec une évaluation des répercussions sur l'égalité pour toute décision prise. Que les choses soient claires. Je tiens à m'assurer que les politiques du gouvernement ne marginalisent et ne discriminent jamais. Je tiens à ce que l'on veuille à traiter tout le monde également. Mais ayons le courage de le dire : se soucier de cela ne signifie pas qu'il faille générer toujours plus de paperasse absurde. Nous avons des gens intelligents à Whitehall, qui tiennent compte des questions d'égalité lorsque nous élaborons les politiques. Nous n'avons pas besoin de tout le reste, qui ne sert qu'à cocher des cases. Je peux donc vous annoncer dès aujourd'hui que les jours des "études d'impacts" sur l'égalité sont comptés.

10. *Criminal Justice and Courts Act 2015* et *Civil and Legal Aid (Remuneration) (Amendment) Regulations 2015*.

Il n'est plus nécessaire de mener ces évaluations si ces questions ont été prises en compte comme elles doivent l'être¹¹. »

Les études d'impact étant le principal outil d'intégration de l'égalité des sexes dans la prise de décision (Verloo et Roggeband, 1996 ; Rubery et Fagan, 2000 ; Verloo, 2005), limiter leur utilisation réduit davantage la capacité du devoir d'égalité dans le secteur public à atteindre son objectif fondamental, à savoir l'établissement d'une forme juridiquement contraignante d'intégration systématique de l'égalité dans toutes les décisions publiques. Par conséquent, bien que ce dispositif du devoir d'égalité ait semblé avoir bénéficié d'un sursis après la révision des formalités administratives, il est devenu évident qu'il n'avait pas trouvé grâce auprès des gouvernements dirigés par les conservateurs. Le projet de le réévaluer en 2016 signifiait que son avenir restait incertain.

L'ÉGALITÉ DES SEXES ET LE DÉBAT SUR LE BREXIT : SILENCES STRATÉGIQUES

Le 23 juin 2016, le peuple britannique a voté à 52 % lors d'un référendum national la sortie de l'UE. David Cameron a démissionné en tant que Premier ministre et Theresa May a pris le relais, devenant ainsi la deuxième femme Première ministre. May et son gouvernement ont invoqué l'article 50 du Traité sur l'UE, pour que le Royaume-Uni cesse d'en être membre. En février 2020, le retrait du Royaume-Uni de l'UE est devenu effectif, suite à l'arrivée au pouvoir d'un gouvernement conservateur largement élu en décembre 2019, sur la base d'un programme visant à « faire faire Brexit ».

Le vote lors du référendum n'a pas révélé de décalage entre les femmes et les hommes, celles-ci votant à 52 % en faveur de la sortie de l'UE. Mais un sondage indépendant effectué auprès de femmes

11. [www.gov.uk/government/speeches/prime-ministers-speech-to-cbi], consulté le 3 mars 2017.

par la Fawcett Society avant le référendum¹² a montré que la proportion de femmes indécises était deux fois plus élevée que celle des hommes. Depuis le référendum, les associations féminines et féministes ont affirmé que l'impact de la sortie de l'UE en matière d'inégalités femmes-hommes n'avait figuré ni dans la campagne en faveur du maintien dans l'UE ni dans celle en faveur de la sortie, les deux étant dominées par des hommes (Guerrina et Murphy, 2016). Le coût pour les femmes d'un vote en faveur du Brexit n'a pas été calculé, ce qui représente en soi un échec de la prise en compte d'une perspective de genre dans l'une des décisions politiques les plus importantes des dernières décennies.

Depuis le vote, dans un rapport pour le National Institute of Economic and Social Research, Armstrong *et al.* (2016) ont calculé que le Brexit creuserait le déficit de l'État britannique de 44 milliards de livres. Ils expliquent que si ce montant est récupéré sur les prestations sociales, conformément à la Charte fiscale, ce sont les bas salaires et notamment les familles monoparentales, qui comprennent parmi les femmes les plus pauvres du Royaume-Uni, qui seront les plus touchés par le Brexit. Dans le cadre de ses promesses électorales, le gouvernement conservateur a pourtant promis de mettre fin aux mesures d'austérité. Alors que celles-ci ont déjà affecté les femmes de manière disproportionnée, il sera intéressant de voir à quel point le devoir d'égalité du gouvernement, pour satisfaire au DESP, influencera les nombreuses décisions liées au Brexit dans les années à venir.

LES RISQUES SUR LES LOIS SUR L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL APRÈS LE BREXIT

Le plus grand risque menaçant les femmes actives après le Brexit concerne peut-être l'avenir de la législation sur l'égalité des

12. [www.fawcettsociety.org.uk/wp-content/uploads/2016/04/Fawcett-EU-Press-Release-Updated.pdf], consulté le 3 mars 2017.

sexes puisque la majeure partie de celle-ci a été conçue et formulée en réponse à la législation européenne. Avant le référendum, le Trades Union Congress (TUC) avait dénombré vingt cas de lois ou de décisions de justice européennes qui conféraient des droits aux femmes travaillant au Royaume-Uni (TUC, non daté) :

- salaire égal pour un travail de valeur égale ;
- salaire égal pour les travailleurs à temps partiel ;
- retraites égales pour les travailleurs à temps partiel ;
- meilleure protection contre le harcèlement sexuel ;
- inversion de la charge de la preuve dans les affaires de discrimination ;
- aucune limite aux indemnités en réparation du préjudice dans les affaires de discrimination ;
- meilleure indemnisation dans les affaires d'égalité salariale ;
- protection contre toutes formes de discrimination une fois l'emploi terminé¹³ ;
- congés payés pour soins prénataux ;
- meilleure protection pour garantir la santé et la sécurité des travailleuses enceintes ;
- meilleure protection contre les licenciements abusifs pour cause de grossesse ;
- meilleure protection contre la discrimination fondée sur la grossesse ou la maternité ;
- droit à un congé parental ;
- soutien à l'égalité des deux parents dans l'éducation des enfants ;
- congés pour personnes à charge ;
- protection contre les discriminations pour les aidants ;
- égalité des droits à une indemnisation en cas de licenciement abusif et à des indemnités de licenciement pour les travailleurs à temps partiel ;
- congés payés pour les travailleurs à temps partiel ;

13. Refus de lettre de référence, par exemple.

- égalité de traitement pour les travailleurs à temps partiel et en contrat à durée déterminée (CDD);
- droits pour les travailleurs intérimaires.

Signe inquiétant, l'un des premiers actes du gouvernement conservateur au pouvoir a été de retirer les garanties de protection de l'emploi issues de l'UE (accord de retrait). À l'inverse, la reine dans son discours de décembre 2019, a annoncé que les droits des travailleurs et travailleuses seront abordés dans un nouveau projet de loi. Personne ne sait encore quelle forme prendra ce projet de loi, ni quand il sera présenté. Il est évident que les gouvernements conservateurs et certains juges britanniques n'ont cessé d'être hostiles à certains aspects du droit de l'UE en matière d'égalité par le passé. Après le Brexit, les syndicats et les organismes qui luttent pour l'égalité ne seront plus en mesure de faire appel à la justice européenne, qui a souvent annulé les jugements négatifs prononcés au Royaume-Uni et été un levier pour une jurisprudence favorable aux femmes (Guillaume, 2015).

On a beaucoup spéculé sur le sort du droit de l'égalité des sexes dans la foulée du Brexit. Dans son intervention devant la Commission des femmes et de l'égalité à la Chambre des communes pour expliquer les répercussions du Brexit, la professeure de droit et avocate Aileen McColgan a affirmé que la législation qui protège les femmes, et notamment l'égalité salariale, pourrait être affectée :

« Je crains, en ce qui concerne l'égalité de rémunération, qu'il soit sans doute économiquement justifié de rémunérer les femmes le moins possible. Sans de fortes mesures législatives spécifiques pour empêcher cela, ce pourrait être l'un des domaines les plus problématiques¹⁴. »

14. [<http://data.parliament.uk/writtenevidence/committeeevidence.svc/evidencedocument/women-and-equalities-committee/impact-of-brex-it-on-the-equalities-agenda/oral/38384.pdf>], consulté le 17 juin 2019.

Outre la question du salaire égal, certains textes législatifs, impulsés par des directives européennes, ont pris la forme de réglementations plutôt que de lois au Royaume-Uni. On les qualifie habituellement de législation « secondaire », « déléguée » ou « subordonnée ». La nature secondaire des réglementations fait qu'il est plus facile de les adopter ou de les supprimer que la législation primaire contenue dans une loi. L'un des exemples de ces réglementations du travail qui touchent particulièrement les femmes au Royaume-Uni est les Réglementations pour les travailleurs à temps partiel, qui sont pour 80 % d'entre eux des femmes. Ces réglementations sont mal vues des employeurs et des agences d'emploi. Il est donc vraisemblable que le gouvernement subira de fortes pressions de la part de ces groupes pour supprimer les réglementations une fois que le retrait de l'Union Européenne sera effectif.

LE BREXIT ET DE DEVOIR D'ÉGALITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC

Le DESP fait partie de la législation primaire britannique (art. 149 de la loi sur l'égalité de 2010) mais ne fait en revanche pas partie du droit de l'Union européenne. Il n'est donc techniquement pas plus vulnérable que toute autre loi britannique. Il est intéressant de noter que la deuxième évaluation du DESP, prévue pour 2016, n'a pas eu lieu, probablement en raison de l'onde de choc du référendum et de l'énorme fardeau administratif qu'il a imposé au gouvernement et aux fonctionnaires. Depuis le référendum, le gouvernement s'est appuyé sur les devoirs spécifiques des autorités publiques anglaises pour exiger que les administrations publient des rapports sur les écarts de rémunération (art. 78 de la loi sur l'égalité de 2010) afin d'aligner le secteur public sur le secteur privé. Cela laisse penser que le gouvernement britannique est désormais convaincu que l'obligation ne constitue

pas un fardeau pour les entreprises (Milner, 2019). Cependant, pour se conformer à ses obligations en vertu du DESP, le gouvernement est censé tenir compte de l'impact sur l'égalité de toute décision d'abrogation de la réglementation à la suite du Brexit, ce qui risque de rabaisser de nouveau ce devoir au rang des tracas-series administratives.

BIBLIOGRAPHIE

- ANNESLEY Claire, 2014, *UK Austerity Policy: A Feminist Perspective*, Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- ARMSTRONG Angus, LISENKOVA Katerina et LLOYD Simon, 2016, *The EU Referendum and Fiscal Impact on Low Income Households*, Londres, National Institute of Economic and Social Research.
- CONLEY Hazel, 2012, « Using equality to challenge austerity: New actors, old problems », *Work, Employment & Society*, vol. 26, n° 2, p. 349-359.
- CONLEY Hazel, 2014, « Trade Unions, Equal Pay and the Law », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 35, n° 2, p. 309-323.
- CONLEY Hazel, 2019, « Gender equality in the UK: is reflexive and responsive legislation the way forward? », in BAUSCHKE-URBAN Carola et JUNGWIRTH Ingrid (dir.), *Gender and Diversity Studies: European Perspectives*, Opladen, Verlag Barbara Budrich.
- CONLEY Hazel et PAGE Margaret, 2010, « The gender equality duty in local government: the prospects for integration », *Industrial Law Journal*, vol. 39, n° 3, p. 321-325.
- CONLEY Hazel et PAGE Margaret, 2015, *Gender Equality in Public Services: Chasing the Dream*, Londres, Routledge.
- DISCRIMINATION LAW REVIEW, 2007, *A Framework for Fairness: Proposals for a Single Equality Bill for Great Britain*, Londres, Women and Equality Unit.
- EOC, 2007, *Gender Equality Duty Code of Practice England and Wales*, Manchester, Equal Opportunities Commission.
- EQUALITIES REVIEW, 2007, *Fairness and Freedom: The Final Report of the Equalities Review*, Londres, Cabinet Office.

- FAWCETT SOCIETY, 2011, *Single Mothers: Singled Out*, Londres, Fawcett Society.
- FREDMAN Sandra, 2011, « The Public Sector Equality Duty », *Industrial Law Journal*, vol. 40, n° 4, p. 405-427.
- GUERRINA Roberta et MURPHY Hailey, 2016, « Strategic Silences in the Brexit Debate: Gender, Marginality and Governance », *Journal of Contemporary European Research*, vol. 12, n° 4, p. 872-880.
- GUILLAUME Cécile, 2015, « Understanding the variations of unions' litigation strategies to promote equal pay: Reflection on the British case », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 39, n° 2, p. 363-379.
- HEPPLE Bob, COUSSEY Mary et CHOUDHURY Tufyal, 2000. *Equality: A New Framework. Report of the Independent Review of the Enforcement of UK Anti-Discrimination Legislation*, Oxford, Hart.
- HEPPLE Bob, 2010, « The New Single Equality Act in Britain », *The Equal Rights Review*, n° 5, p. 11-24.
- KARAMESSINI Maria et RUBERY Jill, 2014, « Economic Crisis and Austerity: Challenges to Gender Equality », in KARAMESSINI Maria et RUBERY Jill (dir.), *Women and Austerity*, Abingdon, Routledge, p. 314-351.
- MCCOLGAN Aileen, 2015, « Litigating the public sector equality duty: the story so far », *Oxford Journal of Legal Studies*, vol. 35, n° 3, p. 453-485.
- MCCRUDDEN Christopher, 1998, « Mainstreaming equality in the governance of Northern Ireland », *Fordham International Law Journal*, vol. 22, n° 4, p. 1696-1773.
- MCCRUDDEN Christopher, 2007, « Equality legislation and reflexive regulation: a response to the discrimination law review's consultative paper », *Industrial Law Journal*, vol. 36, n° 3, p. 255-266.
- MCLAUGHLIN Colm, 2014, « Equal pay, litigation and reflexive regulation: the case of the UK local authority sector », *Industrial Law Journal*, vol. 43, n° 1, p. 1-28.
- MILNER Susan, 2019, « Gender pay gap reporting regulations: advancing gender equality policy in tough economic times », *British Politics*, vol. 14, n° 2, p. 121-140.
- NONET Philippe, SELZNICK Philip et KAGAN Robert, 1978, *Law and Society in Transition: Towards Responsive Law*, New York, Harper.

- O'CONNOR Julia, ORLOFF Ann Shola et SHAVER Sheila, 1999, *States, Markets, Families: Gender, Liberalism and Social Policy in Australia, Canada, Great Britain and the United States*, Cambridge, Cambridge University Press.
- RUBERY Jill et FAGAN Colette, 2000, *Gender impact assessment and the European employment strategy*, Manchester, EWERC/UMIST.
- SAWER Marian, 1996, « Femocrats and Ecorats: Women's Policy Machinery in Australia, Canada and New Zealand », *Occasional Paper*, n° 6, Genève, United Nations Research Institute for Social Development.
- SHARP Rhonda et BROOMHILL Ray, 2002, « Budgeting for Equality: The Australian Experience », *Feminist Economics*, vol. 8, n° 1, p. 25-47.
- STEPHENSON Mary-Ann, 2014, « Misrepresentation and omission. An analysis of the review of the public sector equality duty », *The Political Quarterly*, vol. 85, n° 1, p. 75-80.
- TEUBNER Gunther, 1983, « Substantive and reflexive elements in modern law », *Law and Society Review*, vol. 17, n° 2, p. 239-285.
- TUC, non daté, *Women Workers' Rights and the Risk of Brexit*, Londres, Trades Union Congress.
- VEITCH Janet, 2005, « Looking at gender mainstreaming in the UK government », *International Feminist Journal of Politics*, vol. 7, n° 4, p. 600-606.
- VERLOO Mike, 2005, « Gender mainstreaming in Europe: a critical frame analysis approach », *The Greek Review of Social Research*, n° 117, p. 11-34.
- VERLOO Mike et ROGGEBAAND Connie, 1996, « Gender impact assessment: The development of a new instrument in the Netherlands », *Impact Assessment*, vol. 14, n° 1, p. 3-21.
- WOMEN AND WORK COMMISSION, 2006, *Shaping a Fairer Future*, Londres, Department of Trade and Industry.

Troisième partie

**USAGES ET ENJEUX
DES INDICATEURS
DE L'ÉGALITÉ AU CŒUR
DES ORGANISATIONS**

Michel MINÉ

Le poids des chiffres pour assurer l'égalité au travail : que dit le droit mobilisé devant le juge ?

« L'imagination est toujours le tissu de la
vie sociale et le moteur de l'histoire »

Simone Weil, 1949, *L'enracinement*,
Paris, Gallimard.

En droit, la discrimination peut être définie comme :

- un traitement défavorable ; toute mesure de l'entreprise pouvant être examinée sous cet angle depuis la procédure de recrutement jusqu'à la rupture du contrat de travail, en passant par toutes les décisions prises en matière d'emploi et de travail (rémunération, promotion, formation professionnelle, etc.) ;
- sans justification ; sans éléments objectifs et pertinents pouvant prouver la légitimité de ce traitement défavorable ;
- en lien avec une caractéristique protégée, concernant l'être ou l'agir d'une personne ; un critère, notamment le sexe, qu'il est interdit d'utiliser pour prendre une décision défavorable.

Cette discrimination peut être directe ou indirecte, distinction intégrée dans la législation française depuis 2001, et définie en 2008, grâce à la transposition de directives communautaires. La notion de discrimination indirecte a été mise en œuvre par la Cour suprême des États-Unis en 1971, au départ pour la discrimination raciale (arrêt *Willie Griggs vs Duke Power Co.*), puis au Royaume-Uni et en Irlande. Elle est entrée ensuite dans le corpus

juridique européen, dans la directive de 1976 et dans la jurisprudence, notamment autour de l'égalité de rémunération femmes-hommes (CJCE 1981, *Paula Jenkins vs Kingsgate*). La Cour de cassation française (chambre sociale) reconnaît l'existence de discrimination indirecte dans l'emploi liée à l'état de santé depuis 2007 (Miné, 2007) et de discrimination indirecte liée au sexe depuis seulement 2012 (Miné, 2012).

Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle, en lien avec un critère, notamment le sexe, une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été, ou ne le serait dans une situation comparable. Constitue également une discrimination directe, une discrimination par harcèlement, par injonction, par association ou par propos.

Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des critères, notamment le sexe, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés. La discrimination indirecte est établie uniquement au regard des effets d'une mesure ou d'une politique (Convention 111 OIT de 1958, ratifiée par la France en 1981); l'intention de l'auteur n'a pas à être recherchée, ni prise en compte.

Ces définitions juridiques constituent des grilles de lecture du réel. Elles aident à voir des discriminations cachées ou banalisées. Le droit ici révèle et permet d'identifier certaines situations comme étant des discriminations. Ce travail de qualification des faits est essentiel pour éviter les confusions et appliquer le régime juridique pertinent en vue de supprimer les situations de discrimination. Comme a pu le dire Albert Camus, « mal nommer les choses ajoute aux malheurs de ce monde » ; le propos philosophique s'applique ici pleinement aux exigences du droit. Les enjeux humains,

sociaux, économiques, sociétaux et politiques sont particulièrement élevés quand il s'agit de mobiliser le droit en justice contre les discriminations ; les erreurs de qualification pouvant aboutir à des échecs de l'action ou à des mises en cause infondées.

C'est en matière de « discrimination sexuelle¹ » que le droit offre le plus de ressources pour agir, notamment pour négocier dans les entreprises et les branches professionnelles. Sur le plan conceptuel, le droit est ici plus ambitieux : il ne pose pas seulement l'interdiction des discriminations, mais affirme « l'égalité professionnelle » entre les femmes et les hommes. Le droit de l'égalité femmes-hommes est en France la grand-voile qui fait avancer le droit au regard des autres motifs de discrimination (raciale, liée au handicap, à l'état de santé, à l'orientation sexuelle, etc.). Par conséquent, il s'agit d'identifier des situations qui relèvent du régime juridique de la discrimination, de nommer des discriminations sexuelles, notamment à l'égard de femmes, et d'agir pour leur suppression. Cette action de prévention ou de réparation a d'abord lieu au sein de l'entreprise et, en l'absence de solution trouvée, se poursuit parfois dans le cadre d'actions contentieuses devant des juridictions (Miné, 2016).

Dans ce domaine, les chiffres et les comparaisons sont souvent utilisés comme des preuves de la discrimination, ce qui sera l'objet de cette contribution.

PREUVES, COMPARAISONS ET BATAILLES DE CHIFFRES DEVANT LE JUGE

Dans les actions contentieuses contre les discriminations, une remarque préliminaire s'impose : il est possible dans de nombreuses affaires d'établir la preuve d'une discrimination, notamment à l'encontre de femmes salariées, sans avoir besoin

1. En droit français, cette expression recouvre des discriminations commises en raison du sexe de la personne, et notamment à l'encontre de femmes.

de recourir à des comparaisons entre les situations des personnes. Par conséquent, la discrimination peut être démontrée en l'absence de données quantitatives.

Il en est ainsi notamment en cas de discrimination directe établie au regard d'un traitement défavorable d'une salariée après un événement (annonce d'une maternité, refus d'un harcèlement sexuel, etc.); l'entreprise ne pouvant apporter la justification de ce traitement défavorable.

Il peut en être ainsi également dans les situations où une comparaison est impossible (voir la définition de la discrimination directe : une personne est moins bien traitée qu'une autre « ne le serait »). Deux cas de figure sont envisageables :

- des situations où les femmes sont seules concernées, comme dans le cas des discriminations liées à la grossesse et à la maternité, qui constituent des discriminations directes – Cassation sociale 16 juillet 1998 et CJCE 30 avril 1998, *Cnavts* (Miné, 2001);
- des situations professionnelles où il n'existe pas de comparant dans un « travail de valeur égale » dans l'entreprise (voir les fonctions exercées uniquement par des femmes). L'absence de comparaison concrète possible ne signifie pas l'absence de discrimination. L'ensemble des femmes concernées peuvent être toutes discriminées; la discrimination est alors liée à l'emploi, au métier. Quel serait le traitement de ces emplois s'ils étaient occupés par des hommes? Quelles sont les qualifications/compétences nécessaires? Quelles sont les contraintes? Il s'agit ici du vaste chantier de la réévaluation des emplois majoritairement occupés par des femmes, sur le principe d'une comparaison « à travail de valeur égale » (Becker, Lemièrre et Silvera, 2013; voir aussi la contribution de Séverine Lemièrre et Rachel Silvera dans cet ouvrage).

Pendant, dans certaines affaires, des comparaisons vont être nécessaires pour établir une différence de traitement à caractère

discriminatoire. Et dans ce cas, des données quantitatives peuvent être utiles, voire indispensables, pour prouver la discrimination. L'établissement et la mobilisation de données quantitatives dans le cadre du dialogue social au sein des entreprises vont pouvoir nourrir des dossiers dans le cadre contentieux. La « bataille des indicateurs », portant sur le diagnostic nécessaire complet sur la situation comparée des femmes et des hommes à réaliser en début de négociation collective, qui a parfois lieu dans l'enceinte du comité social et économique, peut se poursuivre dans le prétoire. Le poids des chiffres et de leur interprétation dans le contentieux judiciaire des discriminations est à souligner.

Le régime probatoire des discriminations a évolué. Sur le plan civil, notamment devant le juge du contrat de travail (conseil de prud'hommes ; cour d'appel, chambre sociale ; Cour de cassation, chambre sociale), le régime de la preuve de la discrimination a été modifié grâce au droit européen – mobilisé en France depuis 1995 dans des actions contentieuses (Lanquetin, 1995 ; Miné, 1998). En effet, traditionnellement, c'est à la personne qui invoque un droit de démontrer que ce droit n'a pas été respecté. En matière de discrimination, pour permettre au droit d'être efficace, le juge européen a prévu un « aménagement de la charge de la preuve », en matière de discrimination, directe ou indirecte. Il s'agit d'un partage de la charge de la preuve (et pas d'un renversement).

Dans ce cadre, il est nécessaire que la personne qui s'estime discriminée présente les premiers éléments. Se pose donc la question de l'accès à la preuve pour les demandeurs qui vont saisir le juge. Plusieurs possibilités existent. La personne qui s'estime discriminée peut saisir :

- dans l'entreprise un membre élu du Comité social et économique, titulaire du « droit d'alerte » en cas d'atteinte aux « droits des personnes », notamment en cas de discrimination, lui permettant d'obtenir de l'employeur la communication de données sur les salaires et les carrières (l'employeur peut être

condamné à communiquer des données non anonymisées²; Miné, 2016);

- l'inspection du travail, qui peut mener une enquête et faire part de ses constats à l'employeur et à la personne qui l'a saisie (Miné, 2015); ses constats peuvent ensuite être utilisés par le juge comme fondement d'une condamnation à réparation;
- le Défenseur des droits³, qui peut enquêter et produire ses constats et observations devant le juge;
- le juge, qui peut ordonner à l'employeur la production de données nécessaires à l'établissement de la situation de discrimination.

Les éléments permettant d'établir une présomption de discrimination peuvent être constitués par des données quantitatives (voir *infra*). En défense, pour essayer de renverser la présomption de discrimination et de démontrer l'absence de discrimination, des panels sont parfois constitués par l'employeur.

Sur le plan administratif, le même régime probatoire est applicable pour les fonctionnaires notamment devant le juge administratif.

Concernant le régime probatoire sur le plan pénal, devant le juge répressif (Tribunal correctionnel, cour d'appel, chambre des appels correctionnels, Cour de cassation, chambre criminelle), la présomption d'innocence s'applique, la charge de la preuve n'est pas aménagée. Le demandeur doit, avec l'aide des autorités de poursuite (inspection du travail, police, gendarmerie et, parfois, juge d'instruction), établir la preuve de la discrimination. Le juge pénal admet le recours à la méthode comparative, s'appuyant sur des données quantitatives, pour établir une infraction de discrimination.

2. Cour de cassation, chambre sociale, 19 décembre 2012, Radio France.

3. Le Défenseur des droits a intégré depuis 2011 la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) et conservé ses attributions (Mission discriminations).

Aujourd'hui, en France, l'essentiel du contentieux des discriminations, notamment sur le terrain de l'égalité entre les femmes et les hommes, relève du contentieux civil. Les demandeurs préfèrent saisir le juge civil au regard du régime de la preuve et au regard du régime de la réparation, le juge civil pouvant seul ordonner la « réparation intégrale » des préjudices – c'est-à-dire la « remise en l'état », la personne devant être placée dans la situation qui aurait été la sienne si elle n'avait pas fait l'objet d'une discrimination. La remise en l'état implique donc une « réparation en nature » – modification de la qualification, de la rémunération, des fonctions, promotion, etc., le cas échéant, la poursuite du contrat de travail pour des salariées licenciées (« réintégration ») –, et, en complément, une réparation indemnitaire – rappels de salaire, dommages et intérêts pour différents préjudices, moraux, de santé, d'atteinte à la vie familiale, etc. La justice doit « rendre à chacun ce qui lui est dû », depuis le Digeste du droit romain établi au VI^e siècle et repris dans le Code civil en 1804.

Devant le juge, le droit peut être mobilisé par différents canaux et par différents acteurs, pas seulement par le salarié ou la salariée qui s'estime discriminé. Les organisations syndicales de salariés peuvent, de longue date, engager des « actions collectives » et, depuis peu, des « actions de groupe⁴ », devant le Tribunal judiciaire (civil), pour faire cesser la discrimination. Elles peuvent également, comme les associations, engager des procédures de substitution à la place et pour le compte des personnes discriminées pour qu'elles obtiennent réparation (juge du contrat). Les élus du Comité social et économique peuvent aussi utiliser leur droit d'alerte pour que le juge du contrat ordonne à l'employeur de cesser une discrimination à l'encontre d'une personne et lui accorde la réparation de ses préjudices. Enfin, l'inspection du travail et le

4. Une « action de groupe » est possible en France en matière de discrimination dans l'emploi depuis la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI^e siècle.

Défenseur des droits peuvent agir sur le plan pénal et sur le plan civil (voir *supra*).

Le droit de la discrimination bénéficie, grâce au droit européen, d'un régime de prescription plus favorable que le droit commun. La prescription de l'action est de cinq ans à partir de la « révélation » de la discrimination, c'est-à-dire à partir du moment où la personne discriminée a été en possession des éléments lui permettant de prendre conscience du fait qu'elle avait fait l'objet d'une discrimination (et non pas la date de l'acte discriminatoire lui-même, distinction importante). Ce régime s'applique devant le juge civil et devant le juge administratif. Devant le juge pénal, les délais sont plus courts : six ans en cas de délit ; un an en cas de contravention – discrimination entre les femmes et les hommes en matière de rémunération.

Concernant les données quantitatives, la jurisprudence, notamment européenne, donne des indications importantes et ce de longue date. Ainsi, à partir d'un cas emblématique d'une « action groupée » mise en œuvre par des orthophonistes – groupe professionnel majoritairement féminin – du service public de santé britannique (NHS) en matière de rémunération (Guillaume, 2015 ; Miné, 2016) :

« Il appartient au juge national d'apprécier s'il peut prendre en compte ces données statistiques, c'est-à-dire si elles portent sur un nombre suffisant d'individus, si elles ne sont pas l'expression de phénomènes purement fortuits ou conjoncturels et si, d'une manière générale, elles apparaissent significatives⁵. »

La comparaison doit être effectuée avec des personnes présentant les mêmes caractéristiques à l'exception du critère de discri-

5. Cour de justice de Luxembourg (CJCE-CJUE), 1993, *Pamela Enderby vs Frenchay Health Authority*. Voir une autre action collective menée par une organisation syndicale au Danemark en matière de discrimination sexuelle portant sur les salaires : CJCE-CJUE, 1989, *Fédération des employés vs Danfoss*.

mination en cause dans chaque affaire. Les données quantitatives peuvent être construites selon différentes méthodes :

- des statistiques, établies au niveau national (au regard de la population salariée employée, suivant les tailles des entreprises – seuils d'effectifs), et au niveau de branches ou d'entreprises ;
- des données chiffrées propres à chaque affaire ;
- des panels, selon une méthode, élaborée par un inspecteur du travail de Franche-Comté (M. Zimmermann), largement mobilisée dans le contentieux en matière de discrimination syndicale liée à la carrière et aux rémunérations par des syndicalistes et des avocats (Chappe, 2011 et 2013). La jurisprudence française exige que les panels soient constitués par référence à un ensemble de critères, pouvant être variable suivant les affaires. Ces critères utilisés pour constituer les cohortes de salariés portent sur des situations professionnelles « comparables » (plus larges que les seules situations identiques). Il s'agit : des qualifications (classification/coefficient) ou des fonctions, qui doivent être « comparables » ; des niveaux de formation (attestés par l'expérience, des titres ou des diplômes) ; de l'ancienneté de salariés recrutés la même année ou à la même période (années voisines) ; et de la taille de l'échantillon, variable allant de quelques salariés (parfois moins de 10) à des nombres plus élevés (une centaine). Pour la Cour de cassation, le panel peut constituer un indice de discrimination parmi d'autres et ce régime de comparaison relève de l'appréciation souveraine des juges du fond (cour d'appel notamment)⁶ ; la méthode des panels est ainsi parfois rejetée par les juridictions.

6. Cour de cassation, 3 juillet 2012, *syndicat CGT c/ Société européenne de produits réfractaires*, « la cour d'appel, qui a vérifié les conditions dans lesquelles la carrière de chacun des salariés s'était déroulée », par une appréciation souveraine des éléments de fait et de preuve qui lui étaient soumis, relevé que l'évolution de leur carrière ne révélait aucune disparité laissant supposer l'existence d'une

Pour que la présomption de discrimination soit établie, il est nécessaire que le salarié ait subi une inégalité de traitement « suffisamment significative ». L'écart doit être suffisant, entre sa situation et celle du panel, pour que sa situation puisse être qualifiée de discrimination. Suivant les affaires, ces panels sont généralement constitués par les salariés concernés ou par des organisations syndicales présentes dans l'entreprise ; ils peuvent être aussi constitués par le Défenseur des droits, par un conseiller rapporteur (rarement désigné par le conseil des prud'hommes), par un expert judiciaire (désigné notamment par la cour d'appel) ou par l'inspection du travail.

Dans le contentieux judiciaire, des données quantitatives sont mobilisées particulièrement en matière de discriminations dans deux contextes, que nous examinerons successivement, l'accès à l'emploi (ou « discrimination à l'embauche ») ou dans l'emploi (inégalité de traitement dans la progression de salaire et/ou de carrière)⁷.

DISCRIMINATION DANS L'ACCÈS À L'EMPLOI : DES PREUVES DIFFICILES À ÉTABLIR ?

La discrimination lors du recrutement est la plus difficile à prouver. Il en est encore ainsi alors que les saisines du Défenseur des droits (de la Halde auparavant) indiquent l'importance des contestations de refus d'embauche, notamment en raison de l'origine (origine réelle ou supposée des personnes). Cependant, des progrès du droit permettent désormais de l'établir. Plusieurs affaires concernant la discrimination raciale à l'embauche sont ici

discrimination directe ou indirecte par rapport aux salariés de l'entreprise se trouvant dans une situation comparable ».

7. Il peut s'agir aussi de la question du calcul de la réparation des préjudices, patrimoniaux et extrapatrimoniaux (atteintes à la dignité, à la santé, à une vie familiale normale, etc.), causés par la discrimination, qui ne sera pas ici traitée.

à connaître. Ceci est d'autant plus remarquable que la discrimination raciale est souvent perçue comme difficile à établir au regard de l'interdiction en France d'établir des « statistiques ethniques » (interdiction par ailleurs pertinente). En réalité, cette discrimination raciale peut être établie sur la base de données quantitatives sans avoir besoin de recourir à des « statistiques ethniques⁸ ». La méthode utilisée porte sur l'analyse comparée des profils des postulants, des candidats écartés et des recrutés, et des salariés en poste. L'analyse de la politique d'embauche permet ainsi de mettre en lumière le critère discriminatoire utilisé lié aux origines (la nationalité, le nom, l'apparence physique notamment la couleur de la peau, etc.).

Dans une affaire, concernant un prestigieux établissement de spectacle, recevant une clientèle internationale (Le Moulin Rouge), la discrimination raciale à l'embauche est mise en lumière à la suite d'un refus de recrutement de deux jeunes hommes, postulants à un emploi de commis de salle, un Français (Martiniquais) et un Sénégalais, de couleur de peau noire. L'employeur avance des données pour expliquer son refus qui ne résistent pas à l'analyse : absence de connaissance des langues anglaise et espagnole (mais l'entreprise fait bénéficier ses nouveaux embauchés de cours de langue) ; personnes non compétentes (mais aucun essai ni même test professionnel n'a été mis en œuvre). Au-delà de la situation de ces deux demandeurs d'emploi, l'enquête de l'inspection du travail fournit des données quantitatives : aucun salarié de couleur de peau noire ne travaille en salle au contact de la clientèle et aucun n'a occupé ce poste depuis plusieurs décennies. Elle révèle alors une organisation ethnicisée du travail : les personnes sont affectées à des emplois au regard de leurs apparences physiques liées à leurs origines et les personnes de couleur de peau noire sont

8. Le Défenseur des droits a publié en 2012 un guide méthodologique à l'intention des acteurs de l'emploi : *Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances*, en collaboration avec la Commission nationale informatique et libertés (CNIL).

cantonnées aux emplois sans contact avec la clientèle, en cuisine. L'employeur, en tant que personne morale (l'entreprise) et une dirigeante (la secrétaire générale) ont été condamnés pénalement pour discrimination raciale à l'embauche (Miné, 2003). L'enquête de l'inspectrice du travail a révélé également une organisation du travail sexuée : aucune femme n'a jamais été recrutée comme commis de salle. Cependant, la poursuite ayant été engagée sur le seul terrain racial, par le procureur de la République, la discrimination sexuelle n'a pas été débattue⁹.

Dans une autre affaire, la discrimination raciale à l'embauche porte sur le type de contrat dont peuvent bénéficier les personnes en fonction de leurs origines. Ainsi, un jeune homme d'origine maghrébine est employé, dans le cadre d'une mission de travail temporaire, par une grande entreprise utilisatrice (Airbus). Il postule pour un emploi en contrat à durée indéterminée (CDI) d'opérateur sur machines à commandes numériques, correspondant à ses fonctions, mais n'est pas recruté ; un autre salarié intérimaire, avec moins d'ancienneté, est lui embauché. Le salarié intérimaire non recruté se plaint d'une discrimination raciale à l'embauche. Là encore, les arguments avancés par l'employeur pour tenter d'expliquer cette absence de recrutement du plaignant ne résistent pas à l'analyse et la discrimination à l'embauche liée à l'origine est établie à l'encontre de l'entreprise utilisatrice¹⁰. Au-delà de la situation individuelle du salarié demandeur, l'enquête réalisée par la Halde met en lumière des données quantitatives concernant la politique d'embauche de l'entreprise Airbus. Par exemple, sur les 288 personnes recrutées de 2000 à 2006, toutes, comme le plaignant, ont la nationalité française, mais deux seulement ont, comme le plaignant, un patronyme indiquant l'origine maghré-

9. Tribunal correctionnel, 2002, et cour d'appel de Paris, chambre des appels correctionnels, 2003, *Le Moulin Rouge*.

10. Cour d'appel de Toulouse, 2010 (validé par la Cour de cassation, 2011), *Airbus*. Défenseur des droits, Rapport 2013, spéc. p. 58.

bine. Pour la période du 1^{er} janvier 2005 au 30 juillet 2006, sur le site de l'entreprise utilisatrice où était occupé le plaignant, aucun des 43 embauchés n'a de patronyme à consonance maghrébine ; sur ce site, sur les 22 embauchés comme opérateur sur machines à commandes numériques, 11 ont un CAP-BEP (et ne sont pas titulaires d'un bac pro, pourtant présenté *a posteriori* par l'employeur comme condition *sine qua non* de recrutement). Dans les décisions de cette affaire, le groupe de référence n'est pas explicitement nommé ; la Halde et la cour d'appel emploient une dénomination *a contrario* faisant référence aux salariés qui n'ont pas de « patronyme à consonance maghrébine » (Berthou, 2010).

La discrimination à l'embauche à l'encontre de femmes existe dans certaines entreprises pour certaines professions de fait « réservées aux hommes ». Une telle discrimination sexuelle systématique est présente dans certains secteurs, notamment dans la branche des cafés-restaurants, mais elle ne fait pas jusqu'à présent l'objet de contentieux. En la matière, aucune décision judiciaire ne concerne des femmes en France – alors que des condamnations portent sur des discriminations à l'embauche à l'encontre d'hommes interdits d'accès à des professions féminisées (Miné, 2016). Des études concernant le « CV anonyme » ont pourtant révélé cette discrimination sexuelle en matière de recrutement (Pôle emploi, 2011). Des tests de situation (*testing*) pourraient être mis en œuvre au regard de la discrimination sexuelle à l'embauche. De telles actions supposent une mobilisation des acteurs publics, des acteurs privés ou encore l'émergence de collectifs de salariées concernées. La discrimination sexuelle à l'embauche à l'encontre de femmes peut ainsi être établie.

Les deux affaires de discrimination raciale illustrent la possibilité de saisir la discrimination à l'embauche sur le plan judiciaire. Cependant, les affaires jugées en la matière si elles sont qualitativement riches d'enseignements s'avèrent rarissimes sur le plan quantitatif. Il s'agit pourtant de la discrimination la plus

grave puisqu'elle exclut de l'emploi et du travail des personnes. En revanche, la discrimination dans l'emploi donne lieu à un contentieux plus abondant mais encore très réduit en volume.

DISCRIMINATIONS DANS L'EMPLOI : QUE NOUS APPRENNENT LES CONTENTIEUX ?

Les contentieux sur les discriminations dans l'emploi portent en premier lieu, sur le plan quantitatif, sur les questions de rémunération et de promotion. En cours d'emploi, en matière de données quantitatives, il est possible de constituer un « panel de comparants », composé de tous les salariés recrutés à la même époque et dans les mêmes conditions d'embauche que le salarié concerné. Il est nécessaire que la comparaison porte sur un échantillon de personnes suffisant pour établir une différence de traitement.

Rémunération « à travail de valeur égale »

Le contentieux de la discrimination à l'égard des femmes salariées se concentre sur les questions de rémunération et de déroulement de carrière. Ces points cristallisent les discriminations sexuelles dans l'emploi et font l'objet de dispositions légales et réglementaires renforcées concernant l'information par l'employeur des organisations syndicales et des institutions représentatives du personnel.

En matière de rémunération, depuis le traité de Versailles de 1919 créant l'Organisation internationale du travail (OIT), le droit international prévoit « le principe du salaire égal, sans distinction de sexe, pour un travail de valeur égale ». Cette règle a été reprise et développée dans la Convention 100 de l'OIT de 1951 ; les dispositions de cette Convention figurent dans le Code du travail français depuis 1972. Selon le Code du travail : « Tout employeur assure pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les femmes et les

hommes. » Et : « Constitue une rémunération, le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au salarié en raison de l'emploi de ce dernier. » La rémunération entendue au sens large comprend donc le salaire (pratiqué dans l'entreprise) et tous les accessoires de salaires (primes, indemnités, etc.) et les avantages en nature (portable, véhicule, logement de fonction, etc.). La jurisprudence européenne mobilise le concept et la méthode de la discrimination indirecte sur le terrain de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes depuis un arrêt de la Cour de justice de Luxembourg de 1981, lié à une affaire de discrimination envers des ouvrières à temps partiel en Angleterre, au regard du taux horaire¹¹ (Miné, 2016).

Dans une première affaire innovante en matière d'égalité de rémunération, en France, le juge mobilise la jurisprudence européenne en s'appuyant notamment sur des données quantitatives (Lanquetin, 1995 ; Miné, 1998 et 2004). Dans cette affaire, dans une entreprise agroalimentaire, deux ouvrières (manutentionnaires), occupées au tri de champignons, se plaignent de la différence de salaire avec un homme manutentionnaire occupé lui au port des caisses de champignons et à leur chargement dans des camions. Jusqu'à cette affaire, les juges français, sur le terrain civil (conseils de prud'hommes, etc.), effectuaient des comparaisons individuelles concernant la situation d'une femme et d'un homme. La rémunération de la première était inférieure à la rémunération

11. CJCE, 31 mars 1981, *Paula Jenkins vs Kingsgate*. La Cour estime qu'une différence de taux horaire de salaire entre travailleurs à temps plein et travailleurs à temps partiel constitue une discrimination indirecte quand le groupe des travailleurs à temps partiel est composé, de manière exclusive ou prépondérante, de personnes de sexe féminin et quand l'employeur n'apporte pas la justification de cette différence de traitement (l'employeur ne parvient pas notamment à prouver que le travail des salariés à temps partiel a moins de valeur que le travail des salariés à temps complet).

du second, mais l'employeur indiquait que l'homme effectuait une tâche que la femme ne réalisait pas. Le juge considérait alors, dans la quasi-totalité des cas, qu'au-delà de la rémunération minimale, prévue par la convention collective, l'employeur était libre de rémunérer davantage le salarié qui effectuait une tâche supplémentaire et la salariée était alors déboutée. Cette jurisprudence défavorable fut en vigueur après 1972 jusqu'à cette affaire en 1995. Dans cette affaire, passant d'une analyse individuelle à une analyse « collective », le juge demande la répartition du personnel manutentionnaire : quelle est la proportion de femmes et d'hommes affectés dans chaque fonction (au tri des champignons et au port des caisses) ? Les statistiques confirment que l'organisation du travail est sexuée, comme dans de nombreuses entreprises et dans certaines fonctions, puisque les femmes ouvrières sont uniquement affectées au tri et les hommes ouvriers au port. Le recours aux données quantitatives modifie le regard : il ne s'agit plus d'une différence de salaire entre une femme et un homme mais d'une différence collective de traitement. Cette différence à l'encontre d'un groupe ou d'une catégorie dans son ensemble fait présumer de l'existence d'une discrimination. Il s'agit alors de demander à l'employeur, auteur de la différence et détenteur de toutes les informations pertinentes, d'apporter la justification de cette différence de traitement. L'employeur répond que « les femmes se bornaient à trier les champignons », alors que « les hommes effectuaient un travail de force consistant à charger et décharger les camions ou à porter des charges lourdes ». En application de la jurisprudence européenne, le juge tranche en faveur des femmes : les femmes « exercent elles-mêmes une activité physiquement pénible » et l'employeur « ne prouve pas que le travail des femmes ne soit pas de valeur égale à celui des hommes¹² ». La jurisprudence française

12. Cour d'appel de Riom, 1995 (confirmation par la Cour de cassation, 1997), *Usai Champignons* ; « La discrimination dans l'emploi », *Semaine sociale Lamy*, n° 1055, 17 décembre 2001.

en matière de discrimination est désormais fondée sur le raisonnement tenu dans cette affaire. Cette jurisprudence a ainsi ensuite été mobilisée contre les autres discriminations, notamment contre la discrimination syndicale (par un « transfert de technologie », selon la formule du professeur Antoine Jeammaud).

Dans une affaire, une femme cadre effectue un travail comparable à ses collègues, tous cadres dans un service informatique de l'Association de formation professionnelle des adultes (Afp), mais avec un niveau de classification inférieur et une rémunération moindre. Il est établi que la salariée est la seule à être à un coefficient plus faible (10) quand ses autres collègues, tous des hommes, bénéficient tous d'un coefficient supérieur (12). La présomption de discrimination est établie par cette différence de traitement entre « la » femme et « les » hommes. Les arguments avancés par l'employeur ne résistent pas à l'analyse : l'ancienneté – la salariée ayant plus d'ancienneté que certains collègues ; le diplôme – si la salariée est entrée dans l'entreprise comme sténographe, ses collègues sont titulaires de diplômes universitaires, mais il n'en découle aucune différence de valeur de travail, etc.¹³. Le juge souligne que l'entreprise « n'établit pas, par l'existence d'un élément objectif étranger à tout motif discriminatoire, que les autres cadres du service apportent au sein de leur unité une plus grande performance dans le travail ou toute autre valeur ajoutée qui autoriserait une différence de traitement en défaveur de la salariée ». Celle-ci obtient donc la réparation intégrale avec un repositionnement (au coefficient 12) et des rappels de salaire (plus de 260 000 €). La salariée a engagé cette procédure en étant en poste et est demeurée en poste à l'issue de l'affaire judiciaire.

Dans une autre affaire, une cadre responsable des ressources humaines revendique la même rémunération que les autres cadres

13. Cour d'appel de Paris, 2006 (confirmation Cour de cassation, 2008), *Afp* ; « Égalité entre les femmes et les hommes dans le déroulement de carrière », *Revue de droit du travail*, juin 2009, p. 382.

(hommes) exerçant des fonctions de directeur administratif et financier, ou de directeur, et appartenant comme elle au comité de direction. Là encore, des données quantitatives permettent de dépasser une analyse restrictive focalisée sur des situations individuelles et la défense de l'employeur concernant des fonctions non comparables. Ainsi, il est relevé qu'à un certain niveau hiérarchique, sont classés comme directeurs quatre hommes (aucune femme n'est directrice) et parmi les six responsables, trois sont des femmes. L'employeur ne parvenant pas à justifier la différence de classement et de rémunération par une différence de valeur de travail, la salariée obtient une augmentation de salaire et un rappel au regard de la moyenne des rémunérations des autres directeurs¹⁴.

Une différence de rémunération, entre femmes et hommes, peut aussi être causée par une législation ou par des textes conventionnels (conventions collectives et accords collectifs, de branches et d'entreprises) qui produisent de la discrimination indirecte. Il en est ainsi concernant notamment la situation des salariés à temps partiel.

L'établissement de la présomption de discrimination indirecte passe souvent par le recours à des données quantitatives : il est aisé ici d'établir sur la base de statistiques que les salariés défavorablement impactés par certaines dispositions (légales – réglementaires ou conventionnelles) sont en (grande) majorité des femmes, qu'elle concerne un groupe dans son ensemble et non des individus particuliers. Ainsi, la législation française prévoit en matière de majoration des heures supplémentaires effectuées au-delà de la durée contractuelle de travail différents taux. Les salariés à temps complet bénéficient d'une majoration de 25 % pour les 8 premières heures supplémentaires et de 50 % au-delà (en l'absence de dispositions conventionnelles) ; les salariés à temps partiel bénéficient d'une majoration de 10 % (dans la limite de 10 % de leur durée contrac-

14. Cour de cassation, 2010, *TMS Contact* (LANQUETIN, 2010b).

tuelle – depuis 2013) puis de 25 % (dans la limite du tiers de leur durée contractuelle en l'absence de dispositions conventionnelles). Les taux de majoration pour les salariés à temps partiel sont donc inférieurs aux taux prévus pour les salariés à temps complet. Derrière cette différence de taux, suivant la durée contractuelle du travail, la jurisprudence européenne a pu établir une discrimination indirecte à l'encontre des femmes, dans le cas d'une enseignante fonctionnaire du Land de Berlin en Allemagne, où la majorité des salariés à temps partiel était des femmes¹⁵.

La législation française a même aggravé la situation. À la suite de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013, la loi du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi prévoyait une durée de travail hebdomadaire minimale de 24 heures pour les temps partiels afin de réduire la précarité de ces emplois. Mais, reprenant les dispositions de l'ANI, elle permet aussi à un accord de branche de prévoir la possibilité pour l'employeur de signer des avenants individuels temporaires permettant de faire effectuer des heures complémentaires aux salariés à temps partiel et ce sans majoration. La différence de traitement à caractère discriminatoire est encore plus évidente. Cette pratique est contraire au droit européen et revêt un caractère discriminatoire : la grande majorité des employés à temps partiel étant des femmes et cette différence de traitement n'a pas de justification recevable (elle permet de réduire le « coût du travail », etc.). À ce titre, les accords collectifs concernés, notamment celui signé dans la branche de la propreté, pourraient faire l'objet d'une contestation pour discrimination indirecte devant le juge (le Tribunal judiciaire) [Miné, 2018]. Cependant, aucune décision judiciaire interne (publiée) n'a à ce jour sanctionné cette discrimination à l'encontre de femmes, en l'absence de salariée à temps partiel (ou de collectif notamment syndical les représentant) ayant saisi la justice. La discrimination

15. CJCE-CJUE, 2007, *Ursula Voß vs Land de Berlin*.

perdure, les accords de branche faisant l'objet d'extension par le ministère du Travail (en application de la loi). Une proposition de loi destinée à supprimer cette discrimination a été débattue à l'Assemblée nationale le 8 mars 2018 mais n'a pas été adoptée.

En matière de différence de déroulements de carrière, des données quantitatives sont parfois utilisées pour établir une présomption de discrimination, notamment à l'encontre de femmes.

Progression de carrière « à profil comparable »

Ainsi, dans une affaire, une salariée de niveau maîtrise dans une grande entreprise informatique américaine (IBM), soutenue par le syndicat CGT de l'entreprise (partie intervenante), compare sur une période de plus de quinze ans les déroulements de carrière de salariés. Les faits sont établis à partir d'une comparaison entre deux cohortes de salariés (femmes et hommes) « entrés en même temps » dans l'entreprise, sur le même site, « avec un niveau de compétence égal ». Dans ce panel, « les 16 hommes [...] sont aujourd'hui tous cadres alors que les 4 femmes, embauchées dans les mêmes conditions, ne le sont pas ». L'étude des déroulements de carrière montre qu'à un certain niveau de coefficient, les hommes restent en moyenne 4 ans et 11 mois alors que la salariée plaignante y est restée 12 ans. L'employeur ne fournit aucune justification à cette différence de classement et ne répond pas aux demandes de l'expert missionné par le juge. La salariée obtient son repositionnement dans la grille de classification avec augmentation de sa rémunération et un rappel de salaire¹⁶. D'autres plaignantes obtiennent également

16. Cour d'appel de Montpellier, 5 avril 2005, *Florence Buscail vs IBM*. Nouvelle condamnation pour des faits comparables : Conseil de prud'hommes de Montpellier, 15 avril 2019, *Florence Périmentel-Buscail vs IBM*. Pourtant, la société SAS IBM France affiche un score de 89 % à « l'index de l'égalité professionnelle », nouvel outil de mesure des inégalités salariales promu par le ministère du Travail depuis 2018.

gain de cause dans la même entreprise pour discrimination sexuelle et/ou syndicale (Sénac-Slawinski, 2005). Ces différences de traitement peuvent être jugées discriminatoires y compris quand elles concernent des salariés qui n'ont pas effectué leurs carrières dans les mêmes filières professionnelles¹⁷ (Miné, 2016).

Des données de panel avec des salariés de profil équivalent sont souvent utilisées dans le cas de discrimination à l'égard de femmes, notamment en lien avec leurs congés de maternités¹⁸. Dans une affaire, la présomption de discrimination à l'encontre d'une cadre analyste financier d'une grande banque (BNP Paribas), au regard de ses cinq congés de maternité et parentaux, est établie par une étude comparative de déroulements de carrière à partir d'un panel de référence de salariés recrutés à la même période (entre 1978 et 1986), au même âge et au même niveau de qualification (31 dossiers de cadres tous diplômés d'HEC) [Lanquetin, 2010a]. Comme le note Marie-Thérèse Lanquetin, même si l'indemnisation est très importante (plus de 350 000 €), la réparation est calculée « avec comme référence la moyenne des rémunérations des hommes et des femmes » alors même qu'il est constaté une différence de rémunération entre hommes et femmes dans l'ensemble de l'entreprise et notamment dans le groupe des cadres supérieurs. « La référence aurait dû être la seule rémunération des hommes diplômés d'HEC dans l'ensemble de l'entreprise » (Lanquetin, 2010a, p. 481).

Même en matière de discrimination raciale, la discrimination dans le déroulement de carrière peut être établie sur la base de données quantitatives. Ainsi, dans une affaire, un technicien, d'origine maghrébine, subit une discrimination dans son déroulement de carrière : il est diplômé d'un DUT Génie mécanique et embauché depuis 1995 dans l'entreprise Euroglass mais n'est promu (au rang de premier opérateur) qu'après 3 ans et 10 mois alors

17. Cour de cassation, 4 juillet 2012, *Sylvie Men vs Snecma*.

18. Cour d'appel de Paris, 5 mai 2010, *Marie-Guyty Niel vs BNP Paribas*.

qu'un salarié, de même niveau de formation, a obtenu cette classification après seulement 9 mois d'ancienneté. 14 salariés ont été embauchés directement à ce niveau et 6 salariés ont été embauchés après lui mais promus à ce niveau bien avant lui. Malgré l'obtention d'un diplôme d'ingénieur des Mines en 2004, il n'a pas été promu à des fonctions correspondantes (responsable de ligne) et n'a pas reçu la prime exceptionnelle de 350 € versée à tous les salariés cette année-là ; il saisit les prud'hommes en 2005. L'employeur ne fournit aucun élément pertinent permettant d'expliquer cette différence de traitement ; le juge conclut à l'existence d'une discrimination en raison de son origine et le salarié obtient réparation des préjudices matériel et moral causés par le retard de promotion, soit une indemnisation globale de 37 000 € et un repositionnement au statut cadre, coefficient 410¹⁹ (Miné, 2016).

Des discriminations en matière de déroulement de carrière à l'encontre de femmes peuvent également trouver leur source dans des dispositions conventionnelles notamment de branche. En effet, des conventions collectives de branches pénalisent les salariés à temps partiel concernant les évolutions professionnelles, en prévoyant notamment un allongement des durées (ancienneté) dans une fonction pour l'accès à l'indice supérieur. Des données quantitatives sont ici encore facilement mobilisables concernant, dans chaque branche concernée, le nombre de salariés à temps partiel et la proportion de femmes parmi ces salariés. Ces dispositions conventionnelles ont un effet défavorable majeur sur des femmes. En l'absence de justification de ces dispositions, le juge européen voit dans ces textes une discrimination indirecte à l'encontre des femmes, à l'image d'une période probatoire supérieure pour les salariés à temps partiel pour passer dans la catégorie de rémunération supérieure (agents contractuels de la ville de Hambourg)²⁰.

19. Cour d'appel de Colmar, 2008, *Euroglass*.

20. CJCE-CJUE, 1991, *Helga Nimz vs ville de Hamburg*.

Discrimination en matière de protection sociale

Parmi les autres domaines où une discrimination a été reconnue dans une procédure contentieuse figure la question de la protection sociale complémentaire.

Dans une affaire où la discrimination indirecte à l'encontre de femmes salariées a été reconnue pour la première fois en France²¹, la présomption de discrimination indirecte a été établie au regard de données quantitatives. Un organisme paritaire (l'Agirc, caisse de retraite complémentaire des cadres) refusait, au regard de ses critères d'affiliation, l'affiliation d'une profession. Or, les données chiffrées ont fait apparaître que la profession exclue était très majoritairement occupée par des femmes : assistantes sociales, conseillères en économie sociale, etc. En revanche, les professions acceptées étaient très majoritairement occupées par des hommes (techniciens en prévention, etc.). L'organisme n'a pu justifier de la pertinence dans cette affaire des critères d'affiliation mis en œuvre (comparaison avec des emplois similaires d'autres conventions collectives), au regard du « travail réel » effectué et des responsabilités exercées dans cette profession exclue. La discrimination indirecte ayant été établie, la profession initialement exclue a été affiliée (Miné, 2012). Des données quantitatives peuvent être mobilisées pour faire apparaître des discriminations indirectes à l'encontre de professions très féminisées, et ainsi remettre en cause des discriminations systémiques.

Par ailleurs, des salariés hommes ont saisi les juridictions civiles (conseil de prud'hommes, etc.) pour obtenir des avantages prévus pour les salariées mères de famille en matière de retraite (majoration de durée d'assurance [MDA]). Il s'agit d'un contentieux de masse dans des entreprises publiques (Devreux, 2009 ; Junter et

21. Cour de cassation, 2012, *Agirc* ; « Reconnaissance d'une discrimination indirecte liée au sexe », *Revue du droit du travail*, septembre 2012, p. 496.

Miné, 2009 ; Miné, 2011)²². Les juridictions ont ici fait une application mécanique de la règle d'égalité sans prendre en compte le fait que les femmes salariées et les hommes salariés, parents, n'étaient pas dans une situation identique et que les avantages en cause étaient justifiés par les incidences de la prise en charge et de l'éducation des enfants sur la vie professionnelle des femmes (voir notamment les aléas de carrière : absences, travail à temps partiel, interruptions de carrière, etc.). Les juridictions ont donné gain de cause aux hommes salariés, ce qui est devenu d'ailleurs un des contentieux les plus importants en nombre en matière de discrimination sexuée. « Il n'y a pas de pire injustice que de traiter également des choses inégales » (Aristote).

CONCLUSION

Au regard de la réalité des discriminations envers les femmes salariées, le contentieux demeure très limité. Les personnes discriminées n'ont pas toujours conscience de la discrimination dont elles font l'objet. Quand elles en prennent conscience, le calcul « coût/avantage » entre les risques professionnels à prendre, le coût d'une procédure (frais d'avocat, perturbations de la vie professionnelle et familiale, etc.) et les bénéfices, toujours aléatoires, à en retirer est le plus souvent défavorable à l'engagement d'une action en justice. Les personnes qui souhaitent agir en justice sont ensuite souvent confrontées à l'absence de soutien de la part des acteurs dans les entreprises et en dehors. Les élus du personnel, les organisations syndicales de salariés, les services de l'inspection du travail, les avocats font preuve d'une motivation, d'une compétence et d'une mobilisation très variables sur ces questions.

Quand l'établissement de données quantitatives est nécessaire (« panels » notamment), un travail technique complexe s'avère

22. Voir aussi JENTER Annie et MINÉ Michel, « Penser autrement la retraite des mères », *Le Monde*, 28 septembre 2009.

parfois nécessaire. Les différents protagonistes peuvent se montrer réticents (employeurs) ou trop peu aguerris (élus du personnel notamment ne maîtrisant pas encore toutes les potentialités de leurs moyens d'action notamment par le biais de leur « droit d'alerte »). Les conditions sont plus ou moins favorables dans les différentes affaires pour l'établissement de « panels » pertinents (effectif de l'entreprise, stabilité du personnel, stabilité du périmètre de l'entreprise, etc.). Des facteurs rendent plus difficiles ce travail (entreprises de petites tailles, salariés en contrats précaires, entreprises en restructuration permanente, etc.). La situation des femmes (métiers, branches professionnelles, ancienneté, etc.) est fort différente de celle des syndicalistes (hommes en grande majorité) ayant obtenu gain de cause devant les juridictions en matière de discrimination syndicale (grandes entreprises, fortes anciennetés des salariés, etc.). La protection juridique contre les éventuelles mesures de rétorsion existe pour tous, cependant elle est plus faible pour les femmes salariées sans mandat.

Enfin, les données quantitatives permettent de mettre en lumière des différences de traitement entre femmes et hommes notamment dans les entreprises. Cependant, la mesure des différences n'est qu'une première étape. Il s'agit ensuite d'évaluer et d'interpréter les causes de ces différences. S'ouvre alors le débat sur la justification de ces inégalités. Les inégalités injustifiées entre les femmes et les hommes dans la vie professionnelle, c'est-à-dire les discriminations, sont enfin devenues illégitimes dans l'espace public et ne sont donc plus défendables. Ceux qui souhaitent les maintenir, pour différentes raisons (budgétaires, symboliques, idéologiques, etc.), essaient de les masquer, notamment en sophistiquant les outils pour établir les données quantitatives ; les discussions techniques sont alors souvent destinées à masquer la réalité²³.

23. Lors de la remise de cet article, le décret d'application de la loi du 5 septembre 2018 concernant les modalités et la méthodologie à mettre en œuvre pour établir des indicateurs relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et

« Tout changer pour que rien ne change²⁴. » Il est donc à craindre que les contentieux deviennent de plus en plus techniques, notamment sur les questions de déroulement de carrière et de rémunération. Pourtant, les avancées de la jurisprudence sont significatives et les acteurs disposent de nombreuses prérogatives efficaces pour rendre effectif le droit à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, pour le bien commun, le bien des personnes, des entreprises et de la Cité.

BIBLIOGRAPHIE

- ARISTOTE, 2015, *Les Politiques*, Paris, Flammarion.
- BECKER Marie, LEMIERRE Séverine et SILVERA Rachel, 2013, *Guide pour une évaluation non discriminante des emplois à prédominance féminine*, Paris, Défenseur des droits.
- BERTHOU Katell, 2010, « La preuve des discriminations à l'embauche en raison de l'origine. Réflexions à partir de l'arrêt de la cour d'appel de Toulouse du 19 février 2010 », *Revue de droit du travail*, p. 635-641.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2011, « La preuve par la comparaison : méthode des panels et droit de la non-discrimination », *Sociologies pratiques*, n° 2, p. 45-55.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2013, « Dénoncer en justice les discriminations syndicales : contribution à une sociologie des appuis conventionnels de l'action judiciaire », *Sociologie du travail*, vol. 55, n° 3, p. 302-321.
- DANIS-FATÔME Anne, 2016, « Le dispositif propre à la charge de la preuve, frein ou outil de lutte contre les discriminations ? » *La Revue des droits de l'homme*, en ligne, n° 9.

les hommes (articles L. 1142-8 à L. 1142-10 du Code du travail) n'avait pas été publié ; le rapport de M^{me} Sylvie Leyre n'avait pas non plus été présenté. La vigilance s'impose pour que ce nouvel outil ne soit pas un instrument de « La gouvernance par les nombres » (SUPLOT, 2015).

24. TOMASI DI LAMPEDUSA Giuseppe, 1959 (1958), *Le Guépard*, Paris, Éditions du Seuil.

- DEVREUX Anne-Marie, 2009, « "Le droit, c'est moi." Formes contemporaines de la lutte des hommes contre les femmes dans le domaine du droit », *Nouvelles questions féministes*, vol. 28, n° 2, p. 36-51.
- GUILLAUME Cécile, 2013 « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012) », *Travail, genre et sociétés*, vol. 30, n° 2, p. 93-110.
- GUIOMARD Frédéric et MEFTAH Inès, 2016, « Entre égalité de traitement et harcèlement, quel fondement juridique de la discrimination syndicale ? », *Travail et Emploi*, vol. 145, n° 1, p. 59-85.
- LANQUETIN Marie-Thérèse, 1995, « La preuve de la discrimination : l'apport du droit communautaire », *Droit social*, n° 5, p. 435-453.
- LANQUETIN Marie-Thérèse, 2010a, « Maternité et discrimination dans la carrière (à propos de cour d'appel de Paris, 5 mai 2010, Niel contre BNP Paribas) », *Droit ouvrier*, n° 746, p. 475-485.
- LANQUETIN Marie-Thérèse, 2010b, « L'égalité de rémunération entre hommes et femmes : la notion de valeur égale revalorisée », *Droit ouvrier*, n° 747, p. 538-540.
- LECLERC Olivier, 2013, « Égalité des personnes et modes de preuve. À propos des usages du raisonnement statistique dans la preuve des discriminations », in BORENFREUND Georges et VACARIE Isabelle (dir.), *Le droit social, l'égalité et les discriminations*, Paris, Dalloz, p. 77-94.
- MINÉ Michel, 1998, « Le nouveau regard des juges français sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », *Droit ouvrier*, n° 593, p. 1-11.
- MINÉ Michel, 1999, « Approche juridique de la discrimination raciale au travail : une comparaison France-Royaume- Uni », *Travail et Emploi*, n° 80, p. 91-107.
- MINÉ Michel, 2000, « Brefs propos sur les apports du droit communautaire en matière de discrimination », *Droit ouvrier*, n° 799, p. 97-107.
- MINÉ Michel, 2003, « La discrimination raciale à l'embauche devant le juge pénal », *Droit ouvrier*, juillet, p. 270-275.
- MINÉ Michel, 2007, « Consécration jurisprudentielle de la notion de discrimination indirecte », *Revue de droit du travail*, n° 4, p. 245-246.
- MINÉ Michel, 2011, « La majoration de durée d'assurance : à la croisée des questions de retraite et d'égalité », *Travail, genre et sociétés*, vol. 25, n° 1, p. 131-136.

- MINÉ Michel, 2012, « Reconnaissance d'une discrimination indirecte liée au sexe », *Revue de droit du travail*, n° 5, p. 496-497.
- MINÉ Michel, 2015, « Brefs propos sur l'action de l'inspection du travail contre les discriminations », *Droit ouvrier*, n° 799, p. 109-116.
- MINÉ Michel, 2016, *Droit des discriminations dans l'emploi et le travail*, Bruxelles, Éditions Larcier.
- MINÉ Michel, 2019, *Droit du travail*, Paris, Eyrolles.
- PÉCAUT-RIVOLIER Laurence, 2013, *Lutter contre les discriminations au travail : un défi collectif*, Paris, ministère de la Justice.
- PÔLE EMPLOI, 2011, « Évaluation de l'expérimentation du CV anonyme », *Repères & Analyses*, n° 28.
- SÉNAC-SLAWINSKI Réjane, 2005, « Discriminations sexistes au travail : de la responsabilité des entreprises », *Formation Emploi*, n° 91, p. 95-111.
- SUPIOT Alain, 2015, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard.

Vincent-Arnaud CHAPPE et Sophie POCHIC

Quantifier les écarts salariaux en entreprise : controverses et expertises au cœur de la négociation collective

Depuis 2006, l'Union européenne encourage les pays à adopter des législations plus contraignantes en matière de transparence salariale, à travers la publication de rapports annuels sur les écarts sexués de salaire, en s'inspirant de l'approche proactive développée au Québec et en Suède (Chicha, 2006 ; Commission européenne, 2007)¹. Plusieurs pays européens ont récemment adopté des obligations positives en la matière, comme le Royaume-Uni et l'Allemagne en 2017, ou l'Islande en 2018, avec des champs d'application et des mécanismes différents (voir les contributions de Hazel Conley et Susan Milner dans cet ouvrage). Alors que les statistiques sexuées sont l'instrument privilégié pour objectiver et dénoncer les inégalités de salaire et de carrière, les travaux de sociologie de la quantification se sont pour l'instant peu intéressés aux discriminations sexuées, à l'exception d'un article sur les actions des organisations non gouvernementales (ONG) pour les droits des femmes (De Rosa, 2014). Pourtant, ce champ de recherche a révélé combien les chiffres et les indicateurs sont au cœur des luttes de pouvoir, qui peuvent être autant des instruments de gouvernance

1. Cette contribution est une version raccourcie et remaniée d'un article publié en anglais dans la revue *Gender, Work & Organization* (POCHIC et CHAPPE, 2019).

aux mains des puissants que des outils de contestation et d'émancipation pour les personnes et groupes dominés (Desrosières, 2014; Espeland et Stevens, 2008).

Après avoir justifié les apports de la sociologie de la quantification pour penser à nouveaux frais la négociation collective de l'égalité professionnelle et salariale, nous présentons notre terrain : deux études de cas de grandes entreprises de secteurs techniques à dominante masculine (énergie et informatique), replacées dans une recherche collective sur un échantillon plus vaste (Pochic *et al.*, 2019). La latitude laissée aux employeurs dans le mode de calcul des écarts, les compétences statistiques des acteurs en présence et leurs modes de d'interprétation des écarts salariaux (son niveau et ses causes), les ressources internes et externes (logiciels, guides, experts, formations, tribunaux) qui les inspirent et les soutiennent, sont des facteurs essentiels de notre analyse. L'étude précise des controverses localisées autour de la mesure et de l'interprétation des écarts sexués de rémunération montre combien la technicisation des débats ne signifie pas obligatoirement leur dépolitisation. Mais elle comporte un risque élevé de renforcer le pouvoir managérial sur le dossier de l'égalité de rémunération au détriment des représentants du personnel et des syndicats, et de négliger une partie des sources structurelles des écarts, notamment en bas et au milieu de l'échelle salariale.

FAIRE L'ÉGALITÉ AVEC DES NOMBRES : LES LEÇONS DE LA SOCIOLOGIE DE LA QUANTIFICATION

La sociologie de la quantification, en plein essor depuis une vingtaine d'années (Espeland et Stevens, 2008), est une perspective qui peut être particulièrement heuristique pour analyser les politiques de rémunération et l'égalité salariale. Elle permet de montrer que les mesures numériques et les indicateurs ne peuvent être réduits à des instruments neutres. Ils participent à configurer en

profondeur le cadrage (*framing*) de la problématique des inégalités de genre en entreprise, et les interactions et rapports de force entre les personnes impliquées. La quantification repose tout d'abord sur un principe de « commensuration » (Espeland et Stevens, 1998), soit la traduction de différents objets dans la même métrique. En France, la variable binaire femmes/hommes est toujours présente dans les fichiers du personnel. La fabrique de statistiques sexuées reste néanmoins un exercice complexe par son croisement avec d'autres variables rentrant en jeu dans le travail d'identification des inégalités au travail : la rémunération (principale, variable ou périphérique), la hiérarchie professionnelle, les métiers, les types de contrats, etc. La construction de ces catégories implique un travail d'établissement de « conventions » de classements et de calculs (Desrosières, 2008). Chaque type de conventions retenu repose sur des choix plus ou moins explicites, parfois hérités du passé, qui jouent un rôle dans la représentation finale du phénomène.

Les mesures quantifiées impliquent également une réflexion spécifique sur leurs usages, pris en tension entre deux principaux rôles : description et preuve dans une démarche analytique *versus* décision et gouvernement des conduites (Desrosières, 2014). Les militantes et intellectuelles féministes ont plaidé depuis longtemps pour que des statistiques sexuées soient publiées, au niveau de la statistique publique comme des organisations ou des programmes de développement, afin que les inégalités de genre et le travail domestique gratuit soient rendus visibles (Fouquet, 2001 ; De Rosa, 2014 ; Simonet, 2019). Des auteurs, défendant l'idée de « statactivisme » (contraction de « statistique » et d'« activisme »), ont en effet montré comment les nombres peuvent servir à remettre en question l'ordre social et être une ressource pour les mobilisations collectives (Bruno, Didier et Prévieux, 2014). Ils peuvent être utilisés pour dénoncer les inégalités et les injustices, pour contrer des discours dominants, pour évaluer des politiques ou pour modeler une représentation

alternative de la réalité. Mais se mobiliser avec des chiffres demande des compétences spécialisées, car le langage statistique est technique et exige une certaine expertise. À l'inverse, inspirés par le concept foucaldien de gouvernementalité, d'autres travaux ont souligné le pouvoir normatif et disciplinant des indicateurs sur les conduites humaines dans différents domaines, y compris les droits humains (Merry, 2016). Le contrôle par des indicateurs des pratiques des entreprises en matière de pollution, de discriminations ou d'exploitation (travail des enfants ou d'esclaves par exemple), dispositif fondé sur l'idéal de « transparence » et de « responsabilité », peut comporter des effets indirects, parfois négatifs : se concentrer sur certains indicateurs faciles à mesurer, ou sur les données aisément accessibles ; faire de la production des indicateurs une performance en soi, et non un outil pour agir sur les phénomènes visés ; modifier les comportements pour améliorer superficiellement les indicateurs, particulièrement si les organisations sont comparées par des classements publics – *rankings* ou *benchmarking* (Merry 2016 ; Bruno et Didier, 2013 ; Espeland et Sauder, 2007).

Les conflits autour de la quantification ne peuvent être réduits à des questions techniques car ils impliquent des dimensions politiques souvent occultées par l'apparente objectivité du calcul numérique. Saisir les enjeux politiques de calcul nécessite cependant une échelle d'observation permettant d'observer ces conflits. Il faut alors s'intéresser, à différents niveaux (politiques publiques, stratégie des organisations, lieux de travail), à la fabrique de ces indicateurs et de ces bases de données, aux logiciels et outils de gestion qui les produisent de manière standardisée (Chiapello et Gilbert, 2013), aux algorithmes de mesure et aux mondes avec lesquels ils entrent en résonance (McKenzie, 2003), aux « centres de calcul » où s'opèrent les comparaisons (Callon et Muniesa, 2005). Dans la première ethnographie d'un exercice de révision des grilles de salaire sur le principe de « valeur égale » (*comparable*

worth) aux États-Unis, dans l'État de l'Oregon, Joan Acker a montré à quel point la technique est toujours politique : les techniques de pesée et de comparaison des emplois (*job evaluation*) – fournies par des entreprises de conseil comme Hay – sont utilisées par la direction pour ses propres objectifs (élaborer une grille unique fiable et stable dans le temps), tandis que les négociateurs syndicaux résistent à une révision trop radicale des grilles de salaires, potentiellement préjudiciable à certains de leurs membres masculins (Acker, 1989). Même dans des pays nordiques plus égalitaires comme la Finlande, où existent depuis les années 2000 une obligation annuelle de réaliser des plans d'actions égalité et une culture de co-gestion, Milja Saari souligne combien la majorité des délégués syndicaux (notamment les hommes) réfléchissent uniquement en termes de discrimination directe ou de « travail équivalent », ce qui revient à promouvoir l'égalité au travail sans une perspective de genre (Saari, 2013).

Dans cette contribution, nous proposons de comparer ces batailles de chiffres autour de la négociation salariale à partir de l'exemple de deux grandes entreprises : Power.inc dans le secteur de l'énergie et Info.inc dans le secteur du numérique.

MÉTHODE D'ENQUÊTE : DEUX ÉTUDES DE CAS REPLACÉES DANS UN ÉCHANTILLON LARGE

Ces deux études de cas font partie d'un panel d'entreprises intégré dans un projet de recherche collective sur la négociation de l'égalité professionnelle en France, réalisée en partenariat avec la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) et le ministère du Travail (Pochic *et al.*, 2019). Cette étude visait à apprécier les effets sur les pratiques de dialogue social et les politiques de gestion des ressources humaines d'un processus de négociation devenu obligatoire depuis 2001 et sous menace de sanction financière depuis 2012 (Laufer, 2014).

Nous avons co-construit un échantillon diversifié de 186 textes (accords ou plans d'action égalité professionnelle), élaborés et déposés aux services départementaux des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirrecte) en 2014 et 2015. L'échantillon de textes, complété par vingt monographies, a été conçu pour être le plus représentatif possible des textes déposés, notamment en termes de secteurs d'activité, de taux de féminisation et de taille de l'entreprise. Chaque texte a été codé qualitativement et soumis à une analyse de contenu avec le logiciel MaxQDA, avec un accent particulier sur la façon dont l'écart de rémunération entre hommes et femmes a été mesuré, interprété et justifié, et sur les dispositifs choisis afin de s'attaquer aux inégalités salariales constatées.

Alors qu'à cette période, les entreprises françaises étaient en théorie obligées de publier l'écart moyen de salaire, au niveau global et décomposé par catégorie socioprofessionnelle, dans leur rapport de situation comparée (RSC²) et de le mettre en discussion lors d'un comité d'entreprise, l'analyse des textes révèle un usage modéré ou prudent des chiffres (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017). Ce diagnostic chiffré élaboré par les services des ressources humaines (RH) des entreprises est souvent partiel et parfois partial ; les objectifs chiffrés portent en général sur les moyens, plus rarement sur les résultats, et les indicateurs de suivi ne permettent pas d'évaluer l'amélioration de la situation relative des femmes à moyen terme. L'analyse des écarts de rémunération s'avère souvent frustrante, car elle n'est ni structurelle, ni dynamique et n'interroge jamais les possibles biais discriminants des conventions collectives ou des outils de gestion des ressources humaines (Pochic *et al.*, 2019).

2. Le RSC a disparu en tant que document autonome à partir de janvier 2016, sous l'effet de la loi Rebsamen de simplification de la négociation collective (voir les contributions de Sophie Binet et de Vincent-Arnaud Chappe dans cet ouvrage).

Le cas de Power.inc est typique d'une majorité d'accords défensifs, où l'existence d'un écart de rémunération entre hommes et femmes est reconnue mais de manière imprécise. Les principales actions envisagées dans l'accord négocié en 2014 et signé par quatre syndicats sur cinq consistent à réaliser des études supplémentaires sur la rémunération – comme 29 % des textes de notre échantillon – et à mieux informer les cadres hiérarchiques et les spécialistes des ressources humaines pour éviter de créer des écarts de rémunération entre hommes et femmes – 12 % (voir tableau 1).

Types d'action	Textes	%
Suivi des salaires ou réalisation d'une enquête complémentaire	54	29
Information sur l'écart de rémunération aux managers et RH	23	12
Création d'outils pour aider les managers à distribuer les augmentations	16	8
Fixer le niveau de salaire avant la publication du poste vacant	14	7
Budget de rattrapage envisagé (si nécessaire, à définir en NAO*)	19	9
Budget de rattrapage (montant déjà défini)	6	3
Aucune – à part réaliser le RSC	54	29
Total	186	100

* Négociation annuelle obligatoire, qui porte notamment sur la politique salariale.

Source : échantillon de 186 textes, accords ou plans, élaborés en 2014 et 2015.

Tableau 1. – Des actions peu coûteuses pour réduire l'écart de rémunération ?

Info.inc, en revanche, est atypique dans notre échantillon, car il a planifié l'un des budgets de rattrapage les plus conséquents, d'un montant de 1,2 million d'euros sur trois ans, à la suite de négociations houleuses étalées sur neuf mois avec les quatre syndicats présents dans la société. Seules 25 sociétés (12 %) de notre échantillon, concentrées dans les secteurs lucratifs des banques-assurances et de l'informatique, incluent le principe d'une augmentation salariale pour les salariées victimes de discrimination salariale. Le montant précis de cette enveloppe est généralement renvoyé à la la négociation annuelle obligatoire (NAO),

seulement six sociétés dans notre panel (3 %), dont Info.Inc, ayant précisé lors de la négociation sur l'égalité le montant précis du budget affecté à ce dossier – de 1 500 à 1,5 million d'euros sur trois ans (voir tableau 1).

Pour retracer la dynamique de la négociation collective dans ces deux entreprises, nous avons réalisé en 2015 et 2016 des entretiens avec les principaux négociateurs : 10 à Power.Inc (quatre délégués de quatre syndicats différents, trois managers et trois référentes égalité de fédérations syndicales du secteur) et huit à Info.inc (quatre délégués de quatre syndicats différents, trois managers et un consultant externe). En 2014, l'entreprise Power.inc négocie pour la quatrième fois sur le thème de l'égalité professionnelle, après un premier accord adopté en 2004, même si le périmètre juridique de l'entreprise a beaucoup changé à la suite d'une fusion-acquisition et des filialisations-restructurations. Ce n'est en revanche que la deuxième négociation sur ce thème à Info.inc, après un premier accord égalité signé en 2010 ; son périmètre juridique n'est pas modifié, même si le nombre de salariés diminue progressivement depuis dix ans avec des plans sociaux successifs, particulièrement marqués dans la filiale française de cette multinationale.

Ces études de cas s'appuient aussi sur de l'analyse documentaire : RSC, documents supports produits par la direction de l'entreprise (diaporamas, matériel de communication), par les syndicats présents (sites web, documents internes de la section syndicale ou de sa fédération syndicale) ou les consultants (rapports réalisés), et procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise de Power.inc en 2014 et 2015. Plus important encore, nous avons eu accès à la base de données du personnel, y compris les données salariales confidentielles et pu observer certains moments de la négociation. Ces deux entreprises nous ont en effet demandé de fournir un avis d'expert en amont du processus de négociation³. Cette approche de

3. Pour la partie patronale en 2007 et pour la partie syndicale (CFDT [Confédération française démocratique du travail]) en 2014 à Power.inc pour Sophie Pochic ;

type ethnographique permet d'accéder aux coulisses et documents intermédiaires de la négociation collective, à ses processus et aux rapports de force dans la durée, à l'image de Joan Acker (1989), et de ne pas s'en tenir aux déclarations officielles de la direction ou des syndicats à l'issue de la négociation.

CALCULER DES INDICATEURS ALTERNATIFS POUR CONTRER LE PRISME MANAGÉRIAL DE LA « MIXITÉ » : LE CAS DE POWER.INC

Power.inc fait partie d'un groupe mondial spécialisé dans le secteur de l'énergie (électricité et gaz, services énergétiques), un conglomérat financier de plus de 150 000 salariés dans 70 pays. C'est la société-mère française, qui comporte les fonctions *corporate*⁴ et support du groupe tandis que les fonctions opérationnelles et techniques sont réalisées dans de nombreuses filiales spécialisées. En octobre 2014, à l'ouverture de la négociation sur l'égalité professionnelle, la société-mère compte sur le territoire français 6 000 salariés, dont la moitié de cadres et 52 % de femmes, un taux de féminisation très supérieur au taux national du secteur (24 %). Le syndicat CFE-CGC est récemment devenu majoritaire au siège aux élections professionnelles de 2012, suivi de près par la CFDT. La CGT (Confédération générale du travail) a perdu sa position dominante, qui était caractéristique des entreprises publiques d'énergie avant leurs privatisations dans les années 2000. L'organisation syndicale ne reste majoritaire que dans certaines filiales de métiers manuels. Chacun des cinq syndicats représentatifs a désigné une femme élue au comité d'entreprise pour négocier sur le dossier égalité qui les « concernerait

en 2015 pour le cabinet d'expertise Cab sollicité par le comité d'entreprise (présidé par la CFE-CGC [Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres]) de Info.inc pour Vincent-Arnaud Chappe.

4. Stratégie, finances, juridique, *lobbying*, communication, marketing, gestion des expatriés, etc.

davantage », à part pour la CGT (en raison de l'absence de femmes sur les trois élus CGT).

Au début de cette renégociation, dans un contexte de résultats économiques moroses, la direction de Power.inc souhaite parvenir à un accord rapide et à bas coûts et attire l'attention des négociateurs et négociatrices sur un indicateur qui semble montrer que l'égalité de rémunération est presque atteinte. La négociation collective est subordonnée à la politique diversité, décidée par la directrice de la communication au niveau du groupe, à la suite d'un *benchmarking* des entreprises concurrentes du secteur, qui met l'accent sur la « mixité » dans l'accès aux postes de direction et la féminisation de l'encadrement. Mais sous la pression de la CGT et grâce au soutien de l'inspection du travail, l'équipe RH est finalement contrainte d'approfondir le diagnostic chiffré et de se pencher sur les salaires plafonnés des « cols roses », des métiers à prédominance féminine.

Rien de neuf? Un copié-collé du précédent accord

La négociation de cet accord en 2014 a été réalisée de manière éclair, avec seulement trois réunions en deux mois, ce dont le négociateur CGT et la négociatrice CFDT se sont plaints. Quasiment aucune de leurs trente propositions n'a été acceptée. Le projet d'accord sur l'égalité pour 2015-2017 reprend la même structure que l'accord précédent (2012-2014) et définit cinq domaines d'action, dans l'ordre : la lutte contre les stéréotypes de genre (*via* la sensibilisation des managers); la mixité dans le recrutement (notamment des cadres); l'accès des femmes au plus haut niveau (par un réseau de femmes cadres supérieures, du mentorat et du coaching, une formation sélective au « leadership au féminin »); l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (en encourageant les pères à prendre leur congé de paternité); et enfin, « assurer l'équité salariale ».

L'accord de Power.inc présente comme principale mesure pour « viser l'égalité salariale » d'informer chaque année les managers responsables de l'évaluation annuelle des salariés sur le fait que la rémunération doit respecter le principe d'égalité de traitement : « Être fondé uniquement sur le professionnalisme, la performance et les compétences. » Cette formulation reflète combien une politique d'égalité salariale peut être rédigée, même avec ici une directrice des ressources humaines (DRH) femme, sans interroger les biais de genre intégrés aux outils d'évaluation (voir la contribution de Pierre Lescoat et Claire Dambrin dans cet ouvrage). L'accord présente comme une mesure volontariste de réaliser un RSC (ce qui est une obligation légale) et de faire des études complémentaires pour expliquer les éventuels écarts sexuels, notamment sur les primes fonctionnelles. Sur la rémunération, l'accord définit une action restreinte : ne pas discriminer les salariés à temps partiel dans les augmentations annuelles de la rémunération de base, seuls « écarts persistants » que l'accord reconnaît, mais sans en donner l'ampleur. Alors que l'accord de 2012 n'édicte aucun objectif chiffré sur le domaine de l'égalité salariale, l'accord de 2015, se mettant en conformité avec les évolutions du Code du travail, pose un objectif chiffré minimal : que l'écart de temps de passage moyen dans un niveau de rémunération supérieur soit réduit, entre les personnes à temps partiel et celles à temps plein, de 15 % en 2015 à 5 % en 2017 (sans indiquer l'écart de départ, qui est de 20 % en 2013).

Des écarts de rémunération « expliqués » ou « niés » par la direction

Pourtant, les syndicalistes, notamment de la CFDT et de la CGT s'appuient sur d'autres données du RSC pour estimer que le problème de l'inégalité de rémunération à Power.inc est loin d'être réglé. Ils refont des calculs qui donnent cette fois-ci un écart de rémunération moyen « brut » sur la rémunération de

base estimé à – 17 % fin 2014 : – 20 % pour les temps complets et – 10 % pour les temps partiels. Sur la population des cadres et ingénieurs, l'écart moyen de rémunération à la performance est de – 8 %, et sur diverses primes liées à la fonction (pénibilité liée à un emploi avec astreinte le soir et le week-end), l'écart monte même à – 30 %. Mais depuis 2008, au niveau de la négociation de branche, les organisations patronales, dirigées par les DRH des plus grandes entreprises, dont Power.inc, s'appuient sur d'autres indicateurs ou des méthodes d'analyse pour « justifier » ces écarts moyens constatés. Ces calculs sont des « bricolages » (MacKenzie, 2003), reposant sur des méthodes plus ou moins fondées théoriquement et ici développées et appropriées par des praticiens d'entreprise.

En premier lieu, l'écart moyen de rémunération de base n'est plus utilisé par la direction de Power.inc comme un « indicateur prégnant » (Boussard, 2001) car malgré différentes actions positives, il a tendance à se détériorer. Les DRH des entreprises et filiales du groupe ont progressivement constaté que l'écart moyen de rémunération est très influencé par les réorganisations, les modifications de la composition sociodémographique et du périmètre juridique de chaque entité. Alors que cet écart moyen était de – 4,5 % avant la privatisation et dislocation de la grande entreprise publique (environ 50 000 salariés), il est estimé à – 17 % en 2014 au niveau de la maison-mère (6 000 salariés). Le périmètre de la maison-mère s'est en effet fortement réduit et concentré sur des activités stratégiques et support du groupe, tandis que les activités peu ou pas qualifiées ont été sorties par externalisation et filialisation. Or comme les salaires de cadres sont plus dispersés, avec une forte influence des rémunérations les plus élevées de dirigeants (où les femmes sont moins présentes), cet écart moyen augmente tendanciellement chaque année. Si l'écart moyen de – 17 % est publié dans le RSC, il n'est pas commenté à l'oral par la direction lors des réunions du comité d'entreprise et n'est même pas mentionné dans le texte final de l'accord.

De plus, la direction justifie l'écart observé sur les rémunérations de base par des différences d'âge et d'ancienneté entre les populations masculines et féminines. Puisque les femmes ont en moyenne quatre ans d'ancienneté de moins que leurs collègues masculins (notamment parmi le « top management », où cet écart d'ancienneté monte à presque six ans), leur salaire inférieur à catégorie égale serait expliqué mécaniquement par leur recrutement plus tardif. Cette explication est mise en formule mathématique afin « d'effacer les effets d'ancienneté », avec le postulat implicite que les augmentations annuelles sont neutres et uniquement liées à l'ancienneté. Cette méthode de comparaison d'un salaire théorique, ajusté « à ancienneté égale », tend à convaincre une partie des négociateurs syndicaux par son raisonnement mathématique implacable et par la difficulté technique à la remettre en question. Les négociateurs CGT et Force ouvrière (FO) plaident toutefois pour l'usage d'autres méthodes de calcul et de représentation (études de cohorte ou nuage de points), recommandées par les responsables égalité de leurs fédérations, mais en vain.

Enfin, le mode de calcul des écarts de rémunération complémentaire est une convention *ad hoc* qui semble montrer que l'égalité est réalisée : la base n'est pas le montant réel des rémunérations variables (primes fonctionnelles ou aux résultats), mais le ratio que ces primes représentent sur le salaire de base. C'est la manière conventionnelle avec laquelle les managers estiment leur propre salaire, et ceux de leurs subordonnés (les primes représentent x % du salaire de base). Ce ratio est quasiment équivalent entre les femmes et les hommes de même catégorie : 7 % pour les salariés en exécution et maîtrise, 14 % pour les cadres et 25 % pour les cadres supérieurs (où se situerait le seul écart, – 3,5 % en défaveur des femmes). La différence de rémunérations complémentaires suivant les métiers, très favorable aux métiers à prédominance masculine de la filière technique, est invisibilisée par cette méthode. Cela arrange les négociateurs masculins côté direction

comme syndicats qui estiment que ces primes ne sont qu'une juste compensation de la pénibilité du travail (heures supplémentaires, postes avec astreinte, exposition physique à des risques). En outre, cette présentation de l'écart salarial par grande catégorie socioprofessionnelle, méthode pourtant préconisée par le Code du travail, risque de consolider la hiérarchie sociale. Ce mode de calcul tend en effet à invisibiliser les problèmes de l'inégalité salariale en bas de l'échelle, du *dirty floor* (plancher sale) pour reprendre l'expression de Ellen Berrey (Berrey, 2014). Les femmes majoritaires en exécution et maîtrise sont en effet concentrées et coincées dans les bas salaires, où les primes sont faibles voire inexistantes, alors que les primes et bonus des cadres supérieurs, notamment de certains services financiers ou des expatriés – catégories très masculines –, s'envolent depuis la privatisation.

Un consensus sur des objectifs favorables à la « mixité » ?

De plus, depuis 2011, le groupe Power.inc investit dans son image de marque d'un employeur *women-friendly* puisqu'il a fortement féminisé son conseil d'administration, avec 60 % d'administratrices en 2014, ce qui lui a également permis d'internationaliser cette instance. Il communique aussi fortement dans la presse féminine et économique sur ses objectifs « mixité » imposés par le top management en 2012 au niveau groupe, chiffres orientés sur la féminisation de l'encadrement dirigeant (un dirigeant nommé sur trois doit être une femme), de la catégorie cadres et du recrutement (25 % de femmes recrutées à l'horizon 2015, contre 22 % en 2012). Ces indicateurs « mixité » décidés par la direction, sans concertation, sont intégrés à une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) visant principalement les agences de notation sociale et investisseurs institutionnels, afin d'attirer des capitaux cherchant des entreprises « socialement responsables » et d'attirer les meilleurs « talents » issus des formations d'élite.

Dans ce contexte, les cadres masculins et féminins de la DRH de Power.inc sont souvent convaincus que « l'égalité est déjà là » et que les femmes ne font plus l'objet de discrimination directe. Ils acceptent par contre de reconnaître qu'en raison du critère prégnant du « présentéisme », dans un contexte d'intensification du travail et de réduction des effectifs, les salariés à temps partiel, hommes comme femmes, sont moins bien évalués par leur hiérarchie. Le responsable diversité côté direction, chargé du suivi de l'accord de 2012, s'exprime ainsi en entretien : « Les études de cohorte m'ont convaincu qu'on se trompe de problème : on est sur un problème de temps, et pas une question de genre. » En 2014, l'indicateur du temps moyen passé dans un niveau de rémunération, montre en effet que la minorité des hommes à temps partiel (2 % des hommes) sont encore plus ralentis dans leurs avancements que les femmes à temps partiel (16 % des femmes). L'accord prévoit alors une action de rattrapage salarial ciblée sur les temps partiels, en cas de réclamation individuelle ; cette mesure reçoit l'assentiment des syndicalistes hommes, car elle est « ouverte aux hommes » et peut dès lors même les concerner.

Les différents négociateurs essayent en 2014 d'obtenir des mesures qui soient soutenues par leurs adhérents, et acceptables par la direction, dans un contexte de plans successifs de réduction des effectifs et des moyens sur un marché de l'énergie moins profitable depuis 2008. La déléguée de la CFE-CGC, syndicat majoritaire, est plutôt satisfaite des actions centrées sur la promotion des femmes cadres et la parentalité. Le négociateur CGT est à l'inverse très critique sur le contenu de l'accord. Ce syndicat très implanté chez les ouvriers et techniciens au sein des filiales, a construit, en lien avec sa fédération et confédération, une stratégie offensive sur l'égalité femmes-hommes, afin de syndiquer davantage les femmes cadres et ingénieures, population en croissance dans les recrutements. Leur stratégie syndicale au niveau de la fédération est claire : réaliser des études de cohorte systématiques, réévaluer les

emplois à prédominance féminine (notamment les bas salaires) et réétudier les critères d'attribution des primes et bonus. Ce négociateur ne signe donc pas l'accord, comme en 2012, et, chose rare, il saisit l'inspectrice du travail. Cette dernière confirme que l'accord n'est pas conforme au niveau procédural, et doit être renégocié sous menace de sanctions financières pouvant aller jusqu'à 1 % de la masse salariale.

La DRH se met alors en conformité, en présentant comme une décision volontaire « d'enrichir son RSC par un diagnostic complémentaire », dont des études de cohorte. Les modes de calculs antérieurs ne sont pas remis en question, mais un nouveau tableau va permettre d'intégrer une demande syndicale récurrente de la CFDT et de la CGT. Le taux de promotion annuel des hautes maîtrises en cadres est en effet de 44 % pour les femmes et 55 % pour les hommes, ce qui est un biais de sélection fort, car les femmes sont 62 % en haute maîtrise contre seulement 38 % d'hommes. Alors que l'attention de la direction se portait uniquement sur la « mixité » parmi les cadres supérieurs et dirigeants, appréhendée par le taux de féminisation, ce tableau leur « démontre » avec des chiffres indiscutables qu'un autre plafond de verre existe plus bas dans l'organigramme, lié aux carrières bloquées dans des métiers administratifs à prédominance féminine. L'intégration de ce nouvel indicateur, associé à un objectif chiffré, est considérée comme une petite victoire par la CGT, dans un contexte de réduction de son pouvoir d'influence et de son audience électorale dans la société-mère comme en filiales.

UNE NÉGOCIATION CONFLICTUELLE CENTRÉE SUR LES TECHNIQUES STATISTIQUES : LE CAS D'INFO.INC

Info.inc est un groupe mondial spécialisé dans les produits informatiques, dont la filiale française fait face à des plans sociaux réguliers. En 2014, au moment de la renégociation de l'accord

d'égalité professionnelle, il compte sur le territoire français environ 4 400 salariés répartis sur deux entités juridiquement séparées, pour une population féminine d'environ 30 %, taux légèrement supérieur au secteur. Au sein d'Info.inc1, qui compte 700 salariés, majoritairement des cadres commerciaux, le syndicat CFE-CGC est majoritaire. Dans l'autre entité, Info.inc2, qui compte 3 600 personnes, principalement des ingénieurs et informaticiens, mais aussi les fonctions supports, la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) est majoritaire à la suite des élections professionnelles de 2012. Dans ces deux entités, la CGT a une faible représentativité avec moins de 10 % des votes.

Malgré la présence de syndicats réformistes et une pratique régulière du dialogue social sur de multiples sujets, la négociation de cet accord en 2014 a été longue et laborieuse. Les conflits se sont cristallisés autour de questions de méthode : comment faire une bonne estimation des écarts de rémunération entre femmes et hommes ? La direction souhaitait recourir à la méthode statistique dite de « régression multilinéaire ». Cette méthode économétrique permet d'estimer une équation salariale mettant en relation le salaire avec différentes variables « explicatives » (âge, ancienneté, diplôme), et ce faisant d'isoler la part jouée par la variable du sexe « toutes choses égales par ailleurs » (Meurs et Ponthieux, 2006). La direction présentait cette technique comme un moyen d'obtenir une analyse objective et scientifique de la situation et d'arriver à un consensus sur les moyens à mettre en œuvre. L'usage de cet instrument sophistiqué n'a pourtant pas empêché des débats virulents au sein du comité d'entreprise concernant son application.

Comment utiliser une régression pour établir un diagnostic « objectif » ?

L'accord précédant avait été signé en 2010 et intégrait déjà un budget de 2 millions d'euros pour une enveloppe de rattrapage salarial. Ce budget avait été négocié par les syndicats, avec l'aide

d'un cabinet d'expertise – Cab – spécialisé en plans de restructuration. Deux consultants, hommes, non spécialistes des questions d'égalité, ont fait accepter l'usage d'une méthode « pragmatique », s'appuyant sur le mode de calcul *ad hoc* de la rémunération. Cette filiale française d'un groupe informatique américain utilise en effet des grilles de rémunération de facture anglosaxonne, fondées sur le « salaire de marché » par groupe de métier (*job family*) et une évaluation chiffrée de la performance du salarié, établie après entretien par le manager (*rating*). Ces grilles sont détachées de la convention collective du secteur de la métallurgie dont elle dépend et qui devrait pourtant s'appliquer en théorie sur l'entité française. Sollicité comme médiateur, Cab réussit à imposer une méthode de calcul dite des « compa-ratio » pour analyser les salaires à « travail équivalent ». Elle s'appuie sur la typologie interne des métiers à l'entreprise (*job family*, *job function*, *job level*) pour constituer des sous-groupes de métiers d'au minimum 30 personnes, puis comparer les rémunérations des femmes et des hommes au sein de ces sous-groupes.

Au moment où s'ouvrent les négociations de renouvellement de l'accord en juin 2013, les responsables syndicaux sont globalement critiques par rapport à l'application d'une méthode qu'ils soutiennent pourtant en principe. Ils reprochent à la direction la façon dont elle a mené les calculs, estimant que ceux-ci ont été surtout profitables aux femmes cadres les mieux rémunérées. Surtout, ils estiment que ces augmentations n'ont de fait rien changé aux écarts effectifs, car le RSC de 2012 révèle un écart moyen de 15,8 %, presque similaire à celui de 2009 (16 %). En effet, différentes tendances ont neutralisé l'effet de cette action positive. Les managers ont repris aux femmes d'une main ce qu'ils leur rendaient de l'autre, en privilégiant largement les hommes dans les procédures d'augmentation individuelle, au nom de leur « performance » et du salaire « au mérite » (Rubery, 1995). En période de tensions sur le marché de l'informatique

et de contexte local de plans sociaux successifs, les salaires ont eu tendance à augmenter sur certains « métiers en tensions », notamment les experts informatiques et les commerciaux (majoritairement des hommes), afin de les retenir ou les attirer. Enfin, la méthode des « compa-ratio » excluait du rattrapage des personnes trop éloignées du salaire de marché de leur sous-groupe de métiers, des « étoiles noires » selon la CGT, dont beaucoup d'assistantes de direction. Jusqu'à la fin de l'année 2013, les négociations avançaient douloureusement dans l'entreprise.

Les négociations reprennent en avril 2014, avec la proposition d'utiliser la méthode de calcul de la régression multilinéaire. L'idée vient du directeur des rémunérations et avantages sociaux sur la France et l'Italie. Il s'inspire d'une méthode qui a été utilisée par l'Association paritaire pour l'emploi des cadres (Apec), qui est intervenue comme expert dans la négociation égalité de la branche de la métallurgie. Selon ses mots : « Mon but était d'objectiver le processus. » Cette « solution exemplaire » (McKenzie, 2003) n'a pas été créée par un universitaire en économie, ni une spécialiste en égalité ou études de genre, mais par un consultant en statistiques RH de l'Apec. Le directeur d'Info.inc propose un modèle de régression adapté aux informations disponibles dans leur base de données du personnel. Pour la direction, ce nouvel outil statistique est un moyen de sortir du sillon de l'ancienne méthode de calcul. La régression multilinéaire a pour elle l'avantage de la légitimité scientifique pour calculer un écart salarial « ajusté », même si les variables de contrôle intégrées au modèle – variables individuelles seulement ou facteurs institutionnels et organisationnels – influencent fortement les résultats (Rubery, Grimshaw et Figueiredo, 2005). Elle permet de trouver des facteurs individuels explicatifs aux écarts de rémunération moyens bruts estimés à – 15,8 % sur l'ensemble des effectifs, – 12 % sur la population « technique-mainstream » de Info.inc2 et – 19 % sur la population des commerciaux de Info.inc2 selon le RSC de 2014.

Pour la direction, elle a aussi l'avantage de fonctionner comme une boîte noire dont les algorithmes de calcul peuvent difficilement être remis en cause.

Des tensions sur la finalité de l'instrument statistique : analytique ou correctif ?

Les syndicats ne sont pas du tout convaincus par la méthode proposée et obtiennent de pouvoir à nouveau solliciter l'expertise de Cab. Eux-mêmes vont faire appel à deux sociologues – les deux auteurs de la contribution – afin d'explicitier les enjeux scientifiques et politiques liés à la régression multilinéaire et procéder à leurs propres calculs. Rédigé en collaboration avec les experts du cabinet, le rapport présente tout d'abord une analyse critique de la méthode économétrique en elle-même, soulignant son incapacité à saisir le caractère dynamique et systémique des inégalités sexuées, notamment la sous-évaluation des métiers à prédominance féminine (Silvera, 2014). La critique porte également sur ce que nous estimons alors être une confusion entre deux usages : un usage analytique (pour saisir la source des écarts) et un usage correctif (pour déterminer le mode de distribution des augmentations salariales). Le rapport plaide pour une utilisation de la méthode de régression afin d'estimer l'enveloppe globale de rattrapage, et une réutilisation de l'ancienne méthode des « compa-ratio » pour déterminer la distribution de cette enveloppe par groupes de métiers. L'évaluation alternative réalisée par le cabinet-conseil estime l'enveloppe globale nécessaire au rattrapage des situations à 1,2 million d'euros. La proposition de la direction est bien moins élevée – 70 000 € –, cette dernière justifiant ce maigre budget au nom du risque d'un « sur-rattrapage » des salaires féminins aux dépens des hommes.

À la suite de cette intervention, les négociations vont reprendre à partir de septembre 2014 pour rapidement s'enliser. Les deux syndicats réformistes majoritaires (CFE-CGC et CFTC),

dirigés par des hommes, acceptent le principe du calcul d'un écart salarial « ajusté » (par l'ancienneté, le niveau de diplôme et le type de métier), mais restent sceptiques quant à son utilisation comme outil correcteur. Ils s'opposent notamment au projet avancé par la direction d'un rattrapage uniforme de 68 € pour chaque salariée. Ils réussissent à obtenir le principe d'une individualisation des revalorisations, ainsi que l'abandon de la variable « notation de la performance » (*ranking*) par le manager dans l'équation de régression, mais continuent à reprocher la grande opacité de la direction dans son application de la méthode. La direction annonce en septembre qu'en l'absence d'accord avec les syndicats, elle opérera des rattrapages de façon unilatérale pour le mois d'octobre, ce qu'elle fera effectivement pour 48 % de la population féminine. À la suite de cette décision unilatérale, une déclaration inter-syndicale est publiée, dénonçant le comportement de la direction et annonçant l'interruption de la négociation.

Les discussions reprennent sur des bases plus apaisées à partir de la fin octobre, la direction acceptant de coopérer à nouveau avec le cabinet Cab. Les négociations permettent aux syndicats d'obtenir un certain nombre de concessions en apparence technique mais dont les conséquences sont importantes en termes de budget alloué au rattrapage salarial. Les partenaires sociaux s'entendent notamment sur la proposition inscrite dans l'accord de cinq modes différents de correction des écarts, le choix étant effectué annuellement au cours de la commission de suivi de l'accord égalité. Une place centrale est donnée dans l'accord à « l'expert » – en l'occurrence Cab – dont l'avis sera déterminant en cas de désaccord sur la méthode de rattrapage à appliquer. La CFE-CGC, la CFTC et l'UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) acceptent de signer finalement en mars 2015, les autres syndicats refusant d'approuver un accord construit autour d'une méthode qu'ils désapprouvent. Les élues CGT, majoritairement des femmes ingénieures, qui veulent une revalorisation sur le principe d'un

« travail de valeur égale » et des études de cohorte, en accord avec leur fédération et confédération, sont marginalisées.

Quand la technicisation ne clôt pas les disputes sur la mise en œuvre

La signature de l'accord égalité fin 2014 ne parvient pas à clore le débat. Un conflit d'interprétation se fait très vite jour concernant l'évaluation du rattrapage pour la première année, les syndicats estimant l'enveloppe budgétaire nécessaire à 1,2 million d'euros et la direction à 400 000 €. Du côté de la direction, on estime que les syndicats cherchent à détourner le principe « scientifique » de la méthode en jouant sur l'ambiguïté des termes de l'accord. Du côté des syndicats, on accuse au contraire la direction de revenir sur les termes de l'accord, en modifiant les paramètres de la régression (le niveau de la *p-value*, l'application d'un coefficient de correction) à leur avantage pour minimiser le budget. La CFE-CGC menace alors de saisir les tribunaux pour faire constater le non-respect par l'entreprise de l'accord signé.

- Devant ces menaces réitérées, un accord est finalement trouvé pour une enveloppe de 900 000 € distribuée sur deux ans (600 000 € la première année et 300 000 € la deuxième), la détermination de la somme à la troisième année d'exercice de l'accord étant renvoyée à un nouveau calcul. Les partenaires sociaux s'entendent également sur le choix de la méthode de fixation des rattrapages : suivant la demande syndicale, elle favorise les « petits salaires » la première année sur la plus grosse partie de l'enveloppe ; pour la deuxième année, c'est la méthode privilégiée par la direction, plus favorable aux cadres et aux métiers qualifiés, qui est retenue.

L'introduction d'un outil de régression multilinéaire comme outil de preuve et d'action a abouti à une intense technicisation de la négociation. Cette technicisation a entraîné une forte hausse du coût d'entrée en termes de compétences nécessaires pour prendre

part au débat. De fait, la négociation a été extrêmement personnalisée, entre deux hommes, un ingénieur syndicaliste CFE-CGC d'un côté et le directeur du service rémunération, titulaire d'un master d'économie de l'autre. Peu d'autres personnes semblaient maîtriser tous les enjeux techniques liés à l'outil. La méthode de régression utilisée comme stratégie défensive par la direction a eu en partie les effets contraires à ceux escomptés : bien loin de permettre l'établissement d'un diagnostic partagé, elle a provoqué au contraire des tensions élevées, aussi bien en amont qu'en aval de la discussion.

De façon corollaire, cette technicisation a rendu le recours à une expertise externe indispensable. Elle a également eu pour effet une entrée des sciences sociales dans l'arène. Ont pu ainsi s'affronter de façon plus ou moins explicite deux modèles d'analyse, l'un « toute chose égale par ailleurs », principalement utilisé en économétrie ; l'autre adoptant une approche plus systémique et dynamique des inégalités sexuées au travail (Silvera, 2014). Cette technicisation a eu également comme conséquence de faire de la régression le point focal de la discussion. Les questions n'ayant pas trait aux inégalités salariales, comme l'articulation travail-famille, la promotion ou l'impact genré des restructurations, domaines pourtant intégrés à l'accord, ont été traitées de façon très accessoire. Plus encore, la discussion est restée focalisée sur des augmentations individuelles de salaire, sans aucune intervention sur les principes même des politiques de rémunération – « salaire de marché » et rémunération variable à la « performance » (Rubery, 2005).

CONCLUSION

Notre contribution montre la pertinence d'intégrer, à travers la notion de stativisme, les conflits liés à la mesure quantitative des inégalités entre femmes et hommes dans l'analyse de la négociation de l'égalité professionnelle. L'objectivation par des statistiques

ne suffit pas en soi à créer du consensus. Ces négociations en matière d'égalité salariale s'avèrent particulièrement conflictuelles en période de difficultés économiques, de restructurations et d'austérité, ce qui est le cas pour nombre d'entreprises depuis 2008. Ces conflits ne doivent pas être minimisés ou appréhendés comme des simples reflets des rapports de force : s'ils sont influencés par les stratégies des personnes et leurs ressources, ils participent également à modeler la situation et ses opportunités, en produisant un certain cadrage des inégalités et une certaine définition de la situation. Il faut étudier la « géopolitique changeante du pouvoir calculateur » et les efforts des différents acteurs en présence pour acquérir ces instruments de calcul (Callon et Muniesa, 2005).

Un raisonnement par indicateurs chiffrés peut entraîner la technicisation de la négociation collective qui pèse ici sur l'exercice d'un « statactivisme institutionnel » (Chappe, 2019). Cette technicisation ne signifie pas forcément une dépolitisation, mais plutôt une retraduction des enjeux politiques dans des débats techniques soutenus par l'argument de l'objectivité attaché aux nombres (Porter, 1996). Les enjeux politiques ne disparaissent pas, mais ils sont euphémisés et maquillés dans des discussions techniques portant sur les bonnes conventions de mesure, les bons algorithmes et leur interprétation. Cette technicisation a un effet direct sur la nature des acteurs et des savoirs introduits dans l'espace de discussion : la négociation nécessite souvent des formes d'expertise issues des sciences économiques et sociales et des mathématiques, et peut élever le niveau de compétences nécessaires pour avoir une capacité d'agir dans les débats. Cette négociation s'appuyant sur des chiffres accentue également les enjeux d'accès aux informations dans le cadre d'une relation de pouvoir, souvent aux dépens des salariées et de leurs représentants, à l'image des procès pour discrimination en raison du sexe et/ou de l'activité syndicale (Coron, 2018 ; Chappe *et al.*, 2019).

Faire ce constat implique deux enjeux importants pour la poursuite de l'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise. Participer à cette négociation nécessite des compétences pour ne pas subir aveuglément les nombres, être capable d'éprouver leur solidité et éventuellement de proposer des méthodes de calcul ou conventions de mesure alternatives. Sans devenir des spécialistes, les syndicalistes doivent être capables de saisir les enjeux des controverses statistiques et de discuter les analyses des experts mandatés. Mais cela n'est utile que si les acteurs sociaux ont une voix et une capacité d'intervention et de contrôle à chaque étape de la chaîne des données : établissement des conventions, production des nombres, choix des logiciels, travail d'interprétation et intégration dans des processus décisionnels. Notre enquête rappelle qu'un outil de calcul sophistiqué contrôlé uniquement par la direction risque de générer de la défiance dans des relations sociales déjà tendues en France.

Ensuite, il faut également éviter que la quantification ne détourne l'attention des acteurs sociaux des véritables enjeux – c'est-à-dire la modification du « régime d'inégalités » (Acker, 2006) au sein des entreprises. Un pilotage centré uniquement sur les nombres comporte le risque d'actions purement superficielles comme l'ont montré les nombreux travaux sur les techniques de *benchmarking* (Bruno et Didier, 2013). Faire avec la quantification nécessite l'adoption d'une certaine distance aux chiffres, un regard critique sur leur sens et leur construction. Dans la continuité des travaux de Wendy Espeland et Michael Stevens (2008), cette démarche plaide pour l'adoption d'une « perspective éthique » sur la quantification : prendre au sérieux ses capacités à apporter davantage de justice sociale, tout en ayant conscience de ses limites pour décrire de façon exhaustive et incontestable les injustices liées au genre.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKER Joan, 1989, *Doing comparable worth: gender, class, and pay equity*, Philadelphie, Temple University Press.
- ACKER Joan, 2006, « Inequality regimes: gender, class, and race in organizations », *Gender & Society*, vol. 20, n° 4, p. 441-64.
- BERREY Ellen, 2014, « Breaking glass ceiling, ignoring dirty floor: The culture and class bias of diversity management », *American Behavioral Scientist*, vol. 58, n° 2, p. 347-370.
- BOUSSARD Valérie, 2001, « Quand les règles s'incarnent : l'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, vol. 43, n° 4, p. 533-551.
- BRUNO Isabelle et DIDIER Emmanuel, 2013, *Benchmarking. L'État sous pression statistique*, Paris, La Découverte.
- BRUNO Isabelle, DIDIER Emmanuel et PRÉVIEUX Julien, 2014, *Statactivisme. Comment lutter avec les nombres ?*, Paris, La Découverte.
- CALLON Michel et MUNIESA Fabien, 2005, « Peripheral vision: economic markets as calculative collective devices », *Organization studies*, vol. 26, n° 8, p. 1229-1250.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, 2019, « Mobilisations syndicales et statactivisme institutionnel », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 13, n° 4, p. 1097-1122.
- CHAPPE Vincent-Arnaud, DENIS Jean-Michel, GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, 2019, *La fin des discriminations syndicales ? Luites judiciaires et pratiques négociées*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.
- CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène et POCHIC Sophie, 2017, « Égalité négociée, égalité standardisée », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 143-147.
- CHIAPELLO Ève et GILBERT Patrick, 2013, *Sociologie des outils de gestion : introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.
- CHICHA Marie-Thérèse, 2006, *A comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts*, Genève, International Labour Office.
- CORON Clotilde, 2018, « La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle », *Gestion 2000*, vol. 35, n° 3, p. 109-128.
- COMMISSION EUROPÉENNE, 2007, *Equal pay. Exchanges of good practices*, Bruxelles, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Report.

- DEMILLY Hélène, 2020, « (Dé)chiffrer la “mixité”. Usages et appropriations de la quantification dans un programme managérial d'égalité professionnelle », *Sociologies pratiques*, n° 1, p. 95-104.
- DE ROSA Eugenia, 2014, « Gender Statactivism and NGOs. Development and use of gender-sensitive-data for mobilizations and women's rights », *Partecipazione e Conflitto*, vol. 7, n° 2, p. 314-347.
- DESROSIÈRES Alain, 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, t. I : *L'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines.
- DESROSIÈRES Alain, 2014, *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*, Paris, La Découverte.
- DIDIER Emmanuel et TASSET Cyprien, 2013, « Pour un statactivisme. La quantification comme instrument d'ouverture du possible », *Tracés*, n° 24, p. 123-140.
- EPELAND Wendy N. et SAUDER Michael, 2007, « Rankings and reactivity: how public measures recreate social worlds », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n° 1, p. 1-40
- EPELAND Wendy N. et STEVENS Mitchell, 1998, « Commensuration as a social process », *Annual Review of Sociology*, vol. 24, p. 313-343.
- EPELAND Wendy N. et STEVENS Mitchell, 2008, « A sociology of quantification », *European Journal of Sociology*, n° 49, p. 401-436.
- FOUQUET Annie, 2001, « Le travail domestique : du travail invisible au “gisement” d'emplois », in LAUFER Jacqueline (dir.), *Masculin-Féminin. Questions pour les sciences de l'homme*, Paris, Presses universitaires de France, p. 99-127.
- LAUFER Jacqueline, 2014, *L'égalité professionnelle*, Paris, La Découverte.
- MACKENZIE David, 2003, « An equation and its worlds. Bricolage, exemplars, disunity and performativity in financial economics », *Social Studies of Science*, vol. 33, n° 6, p. 831-868.
- MERRY Sally E. (dir.), 2016, *The seductions of quantification: global governance, human rights, and the rise of indicator culture*, Chicago, University of Chicago Press.
- MEURS Dominique et PONTHEUX Sophie, 2006, « Quand la variable femme ne sera plus significative dans l'équation de gains », *Travail, genre et sociétés*, n° 15, p. 51-67.
- POCHIC Sophie (dir.), BROCHARD Delphine, CHAPPE Vincent-Arnaud, CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène, MILNER Susan et RABIER Marion, 2019, « L'égalité professionnelle est-elle négociable ? », *Document d'étude Dares*, n° 231-232.

- POCHIC Sophie et CHAPPE Vincent-Arnaud, 2019, « Battles through and about statistics in French pay equity bargaining: The politics of quantification at workplace level », *Gender, Work & Organization*, vol. 25, n° 5, p. 650-667.
- PORTER Theodor M., 1996, *Trust in numbers: the pursuit of objectivity in science and public life*, Princeton, Princeton University Press.
- RUBERY Jill, 1995, « Performance-related pay and the prospects for gender pay equity », *Journal of Management Studies*, vol. 32, n° 5, p. 637-654.
- RUBERY Jill, GRIMSHAW Damian et FIGUEIREDO Hugo, 2005, « How to close the gender pay gap in Europe: towards the gender mainstreaming of pay policy », *Industrial Relations Journal*, vol. 36, n° 3, p. 184-213.
- SAARI Milja, 2013, « Promoting gender equality without a gender perspective: problem representations of equal pay in Finland », *Gender, Work & Organization*, vol. 20, n° 1, p. 36-55.
- SILVERA Rachel, 2014, *Un quart en moins : des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*, Paris, La Découverte.
- SIMONET Maud, 2019, *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Paris, Textuel.

Hédia ZANNAD et Annie CORNET

Mesurer les inégalités de genre dans les organisations : des aspects techniques aux enjeux politiques

Mesurer les inégalités femmes-hommes constitue une étape à la fois importante et ardue dans l'élaboration d'une politique d'égalité et, plus largement, de gestion de la diversité. Certaines données sont assez simples à collecter car elles s'appuient sur des tableaux croisés avec des variables sociodémographiques déjà existantes dans les fichiers du personnel : sexe, âge, nationalité, etc. Pour d'autres données, cela suppose tout un travail de construction pour débusquer les discriminations indirectes, estimer le degré d'adhésion aux politiques d'égalité ou saisir le sentiment de discrimination des salariés.

Ces indicateurs de gestion sont essentiels car ils doivent permettre de poser un diagnostic, de se fixer des objectifs, d'assurer un pilotage et un suivi des actions et, enfin, de mesurer la performance des politiques d'égalité professionnelle. Ce processus de recueil de données quantitatives n'est pas seulement technique, il révèle aussi un processus de construction sociale et politique qui mobilise les relations de pouvoir des parties prenantes impliquées dans les enjeux de l'égalité au travail.

Cette contribution vise à investiguer les enjeux techniques, symboliques, sociaux et politiques de la construction de ces indicateurs d'égalité professionnelle. Après avoir présenté les principaux

outils et indicateurs déployés aujourd'hui dans les organisations et mis en lumière leur processus de production et les enjeux sous-jacents, deux études de cas – une entreprise du secteur des médias et une université publique – proposent un éclairage situé de ces phénomènes.

La mesure des discriminations est « méthodologiquement complexe » et « politiquement sensible » (Mirna et Simon, 2013). La construction des indicateurs est en effet autant une élaboration technique qu'une construction sociale (Zannad, Stone et Cornet, 2013).

LES INDICATEURS DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

Rôles et qualités d'un indicateur de gestion

Tout indicateur de gestion a une utilisation précise qui justifie sa formalisation. Il doit permettre d'informer et de contribuer à la réalisation d'un objectif de départ, mais aussi de mesurer l'impact d'une politique et de comparer l'existant à un référentiel, en mobilisant, par exemple, des méthodes issues du *benchmarking*, c'est-à-dire la comparaison avec d'autres entreprises et organisations ayant des caractéristiques similaires (voir la contribution de Soline Blanchard dans cet ouvrage). Les indicateurs permettent des comparaisons internes (analyse longitudinale et transversale) et externes (comparaison nationale et internationale). Les données en série permettent de dégager des tendances et évolutions : « Plus les comparaisons au passé sont nombreuses, plus on valide les tendances exprimées par l'indicateur et plus on crédibilise les projections faites pour le futur » (Taïeb, 1996, p. 39). Les indicateurs de gestion sont généralement réunis dans un tableau de bord, qui se définit comme un instrument de contrôle (Bouquin, 2004) et de pilotage du changement (Chiapello et Delmond, 1994). Traditionnellement, la plupart des indicateurs sont quantitatifs

et en nombre assez restreint pour garantir le caractère « actionnable » du tableau de bord, mais ils peuvent être complétés par des études qualitatives qui permettent de les enrichir et de contextualiser les données. Les indicateurs permettent un regard réflexif sur les changements organisationnels apportés et leurs impacts, dans un souci d'amélioration continue.

En matière d'égalité professionnelle, les indicateurs de gestion ont plusieurs objectifs : mesurer la « représentativité » d'un public-cible, évaluer la discrimination « objective » mais aussi « subjective », cerner le degré d'adhésion et de satisfaction en regard de politiques menées et, enfin, mesurer l'impact des mesures visant à rétablir l'égalité des chances.

Mesurer la « représentativité » d'un public-cible

Plusieurs indicateurs sont susceptibles de donner une réponse à la question de la représentativité d'un groupe-cible (ici les femmes ou les hommes) dans une entreprise ou une organisation. Au Québec et au Canada, on parle d'« analyse différenciée selon les sexes », traduit en anglais par *sex-disaggregated data and gender-sensitive information*.

Cette notion de « représentativité » d'une catégorie part du postulat que si un groupe représente un pourcentage dans une population globale, il devrait en être de même dans les différents sous-systèmes. Si on a un pourcentage plus élevé dans le groupe analysé, on va parler de surreprésentation avec, comme exemple, la surreprésentation des femmes dans l'emploi à temps partiel ou des jeunes dans les contrats précaires. À l'inverse, un pourcentage plus faible que celui de la population de référence montre une sous-représentation, comme, par exemple la sous-représentativité des femmes dans les conseils d'administration (voir la contribution d'Anne-Françoise Bender dans cet ouvrage).

Cette question de la « représentativité » n'a de sens qu'au regard de la population de référence qui est considérée comme

la norme. Le choix de ce groupe de référence est donc fondamental dans toute cette analyse. Cette analyse définit un seuil de représentativité, souvent affiché comme objectif. Ainsi, la norme implicite d'égalité entre les sexes est souvent une répartition de 50 % de femmes et 50 % d'hommes, transfert d'une « grammaire paritaire » issue du monde politique (Bereni et Revillard, 2008). Pourtant cette norme est le résultat d'une construction sociale, qui se doit d'être resituée dans son contexte national et régional mais aussi sectoriel. En matière de recrutement, une entreprise peut difficilement viser 50 % de femmes aux postes d'ingénieurs alors qu'elles ne sont que 16 à 20 % des étudiants de ces filières. Ici la norme visée devrait plutôt être la « proportionnalité » au regard de la présence des femmes dans les filières de formation.

La mesure de la « représentativité » dans les différentes fonctions et métiers de l'entreprise et/ou dans ses différents niveaux hiérarchiques vise à objectiver la ségrégation horizontale et verticale au niveau d'une organisation. Dans les milieux académiques et administratifs, on estime généralement qu'il y a ségrégation horizontale, ou faible « mixité », quand il y a moins de 30 % de personnes d'un des deux sexes dans un métier et/ou une fonction. Pour mesurer la ségrégation verticale, et notamment le « plafond de verre » (faible présence des femmes aux plus hauts postes), on calcule souvent le pourcentage de femmes et d'hommes aux différents niveaux hiérarchiques et catégories socioprofessionnelles dans une organisation.

On peut aussi s'intéresser à la « représentativité » d'une catégorie (Zannad, Stone et Cornet, 2013) en tant que bénéficiaire des politiques de gestion des ressources humaines (GRH) – recrutement, formation, congés parentaux, etc.

En lien avec cette question de la représentativité, on peut souligner l'intérêt de collecter des données intersectionnelles, croisant les données ventilées par sexe avec l'âge (Grodent, 2015) ou l'origine ethnique, afin de montrer par exemple que les femmes

immigrées sont les oubliées des politiques d'égalité des chances (Ouali, 2001).

Par ailleurs, se pose la question de la comparaison à un groupe de référence quand on n'a pas les données globales, débat régulièrement amené sur la question des statistiques ethniques, notamment en France (Simon et Clément, 2006). En Belgique, le Centre pour l'égalité des chances produit des données statistiques nationales sur le marché du travail par groupe ethnique, croisées avec le sexe, qui permettent de mettre en perspective les données collectées dans une organisation ou une entreprise¹.

Mesurer la discrimination : des audits de conformité au testing

Pour certains auteurs, l'analyse de la « représentativité » d'un public-cible au sein d'une organisation n'a pas de sens (Amadiou, 2004). La « surreprésentation statistique » des femmes dans un groupe d'emplois n'est pas nécessairement synonyme d'égalité des chances (Laufer et Silvera, 2009). En effet, une concentration d'un groupe-cible peut être un signe de ségrégation et d'ethnisation des métiers et des fonctions, de conditions de travail précaires et/ou de sous-statut d'emploi (Vertommen, Martens et Ouali, 2006). Ce qu'il s'agit plutôt de mesurer ce sont les discriminations, qu'elles soient directes ou indirectes.

Dans ce cas, la mesure peut étudier la conformité des procédures de GRH avec la loi, dans une logique juridique et formelle (Laufer et Silvera, 2006). Le respect des contraintes légales – lois nationales contre les discriminations fondées sur le genre, le sexe, la situation familiale et l'état de grossesse – peut être évalué au travers des « audits de conformité » (Peretti et Saut, 2007). Elle peut aussi concerner les engagements formels tels que les

1. UNIA, 2015, *Monitoring socio-économique. Marché du travail et origine*, Bruxelles, Unia/Service fédéral Emploi et Concertation sociale.

conventions collectives de travail ou le respect de certaines normes européennes et internationales, comme les normes ISO 26000 ou celles du Bureau international du travail (BIT), estimé par des audits sociaux (Combemale et Igalens, 2006).

Pour mesurer les discriminations, un dispositif expérimental, appelé *testing*, permet d'objectiver les pratiques de ressources humaines (RH). Dans le suivi des études menées par le BIT (2007), l'équipe de Jean-François Amadieu a proposé une telle mesure qui s'appuie sur un dispositif expérimental de simulation « toutes choses étant égales par ailleurs » (Amadieu, 2004 et 2006). Il vise à identifier les pratiques discriminatoires en regard de critères comme l'origine ou la pratique religieuse, le sexe, la situation familiale et l'orientation sexuelle, l'âge, etc. En réponse à une offre d'emploi, on envoie deux CV équivalents qui ne seront différents que pour la variable à tester. Cette pratique a surtout été utilisée pour évaluer les discriminations ethniques dans les processus de recrutement, notamment au travers du tri des CV, mais aussi des questions posées lors des entretiens d'embauche, notamment celles qui touchent à la situation familiale et au désir de maternité (Petit, 2004). Au-delà du recrutement, le *testing* pourrait être utilisé pour analyser d'autres processus de GRH comme les promotions ou les évaluations du personnel (Van der Plancke, 2007).

Ces différentes mesures quantitatives de la discrimination peuvent utilement être complétées par des enquêtes par questionnaires sur la discrimination « subjective », qui renvoie à l'expérience et au ressenti d'un traitement différencié et injuste des publics-cibles (Mirna et Simon, 2013). Le Défenseur des droits réalise ainsi, depuis dix ans, un baromètre de perception des discriminations dans l'emploi sur un échantillon représentatif de la population de France métropolitaine².

2. DÉFENSEUR DES DROITS, 2017, *Enquête sur l'accès au droit*, vol. 3 : 10^e baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi, Paris, Défenseur des droits.

Évaluer les actions menées et leurs impacts ou résultats

Le dernier type d'indicateurs quantitatifs utilisés, notamment exigés pour l'obtention des labels égalité ou diversité en France, est la liste des actions menées par une organisation en faveur de l'égalité de sexe. Les pouvoirs publics et les cabinets d'audit demandent souvent de décrire les actions réalisées en identifiant des indicateurs d'impact tels que le nombre d'actions menées ou encore le nombre de bénéficiaires de la mesure (Bruna, 2013 ; Scotto, 2015). On a ainsi des indicateurs de moyens, pas toujours complétés par des indicateurs de résultats qui permettraient de mesurer l'amélioration de la situation objective des catégories concernées. Certaines grandes entreprises et administrations ont progressivement complété le suivi quantitatif – chiffres absolus et pourcentages – par une évaluation qualitative intégrant des interviews et témoignages de personnes-ressources représentant les publics cibles. Elles commandent parfois des études approfondies, à des universitaires ou des consultants, qu'il s'agisse d'enquêtes par questionnaires sur les stéréotypes ou d'études plus qualitatives sur les processus organisationnels ou l'expérience des salariés (cas des deux organisations ici étudiées).

À ces outils de diagnostic et de suivi, on peut ajouter des indicateurs sur le degré de connaissance des actions menées et le degré d'adhésion du personnel et des managers à ces plans d'action, sur le degré de connaissance des discriminations objectives et subjectives et sur les raisons avancées pour les expliquer (Zannad et Stone, 2009 ; Cornet, 2014). Ces questions sont parfois intégrées aux rapports de cohésion sociale et/ou les enquêtes de satisfaction du personnel (Sabeg et Charlotin, 2006).

Au final, les indicateurs de gestion choisis par les organisations peuvent être liés à des objectifs d'ordre stratégique (améliorer la satisfaction du personnel, augmenter les parts de marché, se mobiliser pour l'égalité entre les sexes), managériaux (augmenter le nombre de femmes dans des postes à responsabilité) ou

opérationnel (améliorer l'utilisation des congés parentaux et de paternité). Ils permettent de montrer les évolutions positives ou négatives par rapport aux années précédentes. Ils servent aussi à la comparaison en permettant de se situer par rapport à d'autres entreprises.

LA DIMENSION POLITIQUE DE LA MESURE DES INÉGALITÉS SEXUÉES

Au-delà de la dimension technique contenue dans l'élaboration et l'utilisation d'outils de mesure, les choix opérés par les organisations constituent aussi une opération symbolique qui annonce les normes auxquelles se réfère le groupe. En effet, la présentation des données liées à l'égalité professionnelle est loin d'être neutre. Statistiques, ratios, pourcentages, moyennes, graphiques participent de la représentation de la situation par les différentes parties prenantes (Feisthammel et Massot, 2005).

Des indicateurs, même s'ils sont excellents du point de vue technique, peuvent ne pas avoir d'impact organisationnel « s'ils ne sont pas enrôlés ou s'ils sont enrôlés par des acteurs non légitimes (ou non dominants pour reprendre un vocabulaire plus politique) » (Boussard, 1998, p. 60). Cette dimension politique explique pourquoi certains indicateurs demeurent inertes, tandis que d'autres deviennent prégnants, au sens où ils orientent le discours et les actions des personnes. Ils constituent des investissements de forme (Thévenot, 1986) qui permettent aux parties prenantes de légitimer leurs décisions (Brosnan, 2005). Dès lors, la portée d'un indicateur lié à l'égalité professionnelle ne réside pas tant dans son objectivité que dans la signification qui lui sera conférée. Ils sont partie intégrante d'une tactique de communication (Feldman et March, 1981).

DEUX ÉTUDES DE CAS ILLUSTRANT LE JEU AUTOUR DES INDICATEURS

Nous proposons de revenir sur ce processus de construction et de mobilisation des indicateurs liés à l'égalité femmes-hommes à partir de deux études de cas, issues d'un travail de diagnostic et d'élaboration d'un plan d'action qu'ont accompagné les deux auteures. Pour des raisons de confidentialité, nous avons baptisé ces organisations Mediacom et Utopia.

Deux organisations plus ou moins « volontaires » sur le dossier égalité

Mediacom est une grande entreprise audiovisuelle de service public présente sur tout le territoire français et réunissant près de 10 000 collaborateurs, et plus de 100 métiers. L'entreprise multiplie, depuis 2013, les annonces et mesures visant à « rétablir l'équilibre entre femmes et hommes » : formation pour la promotion interne, accord collectif pour une harmonisation salariale, engagement à ne pas pourvoir un poste d'encadrement sans avoir examiné au moins une candidature de femme, présence accrue de femmes parmi les experts et à l'antenne, etc. Elle a mis en place, depuis, différents dispositifs en matière de réduction des inégalités de sexe, a signé deux accords sur l'égalité professionnelle (2007 et 2014), a obtenu le label Diversité (2014) et est présidée, depuis 2015, par une femme. Trois sources sont ici exploitées pour l'analyse : des informations statistiques issues du premier « bilan diversité » réalisé pour l'année 2014 ; des données quantitatives sur les parcours, issues d'une étude réalisée pour Mediacom sur les inégalités femmes-hommes dans l'audiovisuel par un laboratoire public (Cespra, 2015)³ ; douze entretiens de salariés, sur le

3. Cette étude a été réalisée par Janine Rannou, Ionela Roharik et Vincent Cardon. Pour cette contribution, nous ne reprenons que les informations concernant les salariés permanents de l'entreprise.

ressenti de discrimination et de plafonnement des femmes journalistes de l'entreprise.

Utopia est une administration publique belge, en l'occurrence une université, qui compte 10 facultés. En 2016, elle compte 17 000 étudiants en bachelor et master, pour 4 100 membres du personnel (statutaires et contractuels), répartis en trois catégories : personnel académique (enseignants-chercheurs et enseignants), personnel scientifique (chercheurs) et personnel administratif-technique. Cette organisation a réalisé une collecte de données sexuées en série (2002-2008-2012-2016 et 2017) concernant le profil des étudiants et du personnel, dans le cadre d'un projet financé par l'État belge visant à produire des données comparatives entre universités. Les rapports englobent les actions menées dans l'université en lien avec le genre (cours, recherche, conférences, etc.). La production de ces rapports a été complétée par l'animation de focus-groupes et l'analyse de documents.

Fabriquer des indicateurs : enjeux d'accessibilité et de lisibilité

Dans les deux études de cas, les indicateurs synthétiques chiffrés sont présentés en valeur absolue ou en pourcentage, avec des graphiques et des années de référence différentes selon les situations. Dans les deux organisations, les statistiques démontrent les progrès réalisés. Les données diachroniques permettent de transmettre un message positif en matière d'égalité femmes-hommes pour les salariées. On peut visualiser au travers des graphes et des courbes, les progrès réalisés année après année sur la place des femmes dans les différentes filières d'enseignement et les métiers, aux différents niveaux hiérarchiques. Les données collectées chez Utopia permettent un grand nombre de comparaisons internes (analyse longitudinale sur plusieurs années et comparaison entre facultés et disciplines) et externes (comparaison avec les autres universités francophones).

Toutefois, ces données chiffrées révèlent aussi la subsistance de la ségrégation horizontale (par métiers, par filières d'étude) et de la ségrégation verticale (carrière journalistique pour Mediacom et carrière académique pour Utopia). Ainsi, chez Mediacom, on voit 81 % de femmes dans les emplois artistiques, 78 % dans la communication et les études mais 47 % au sein du personnel administratif et technique et seulement 37 % dans les équipes de journalistes. Chez Utopia, les femmes sont également représentées dans les carrières scientifiques (47 %), majoritaires dans le personnel administratif et technique (86 %), mais minoritaires dans la carrière académique (31 %) avec d'importantes différences selon les facultés (9 % des académiques en sciences appliquées contre 60 % en psychologie et sciences de l'éducation). Chez Mediacom, les femmes représentent 39 % du comité de direction et 35 % au comité exécutif. Toutefois, si on regarde plus attentivement la situation, aucune femme ne figure parmi les quatorze membres du comité de présidence, les sept directeurs généraux sont des hommes, et on trouve une seule femme parmi les six directeurs des programmes et de l'antenne. Chez Utopia, les femmes sont absentes de l'équipe de direction, il y a une seule femme doyenne (responsable d'une faculté) et elles sont nettement minoritaires dans toutes les instances de décision, à l'exception de l'administration où elles sont majoritaires dans les postes de direction (recherche et développement, enseignement, services juridiques, GRH).

Chez Utopia, quelques analyses intersectionnelles ont été réalisées, comme le croisement entre sexe et origine nationale des étudiants ou le croisement entre sexe et âge pour le personnel académique (en 2017). Ce dernier tableau permet de montrer que, contrairement aux idées reçues, il n'y a pas plus de femmes dans les catégories d'âge les plus jeunes et qu'il est donc faux de penser qu'il adviendra une féminisation progressive du corps académique par un effet générationnel. Chez Mediacom, l'analyse intersectionnelle rappelle, à l'inverse, l'importance de l'âge et

l'ancienneté : les femmes journalistes ont en moyenne quatre ans de moins que leurs homologues masculins et une ancienneté inférieure de deux ans. Ceci amène le Cespra à écrire que « toutes choses égales par ailleurs, l'effet genre semble ne jouer qu'un rôle marginal sur les chances d'appartenir aux carrières de ce que l'on peut qualifier de "réussite" » (Cespra, 2015, p. 278). Or cette interprétation nous semble discutable, car justement, toutes choses ne sont pas égales par ailleurs, et c'est la combinaison de facteurs discrètement discriminants qui pèsent sur les carrières féminines.

L'analyse des indicateurs de gestion produits par chacune de ces organisations montre clairement les jeux des nomenclatures et des taxinomies professionnelles et des modes de calcul. Ainsi, chez Mediacom, les rémunérations n'ont pas la même structure dans le système d'information avant et après une fusion, les nomenclatures professionnelles ayant changé. L'évolution de la nomenclature en 2013 fait disparaître les journalistes encadrants, catégorie où les femmes étaient le plus faiblement représentées (28 %). Pour sa part, et contrairement à d'autres universités, Utopia n'inclut pas le personnel scientifique dans la population académique, ce qui a pour effet de changer les pourcentages de femmes dans les carrières académiques les plus élevées.

Par ailleurs, certains indicateurs sont accessibles dans certains contextes et moins dans d'autres. Chez Mediacom, il a été aisé d'obtenir les données sur les salaires différenciées selon le sexe, car il s'agit d'une obligation légale du rapport de situation comparée, depuis 1983, en France (voir la contribution de Vincent-Arnaud Chappe dans cet ouvrage). À type de poste équivalent, les femmes ont des rémunérations inférieures à celles des hommes : en moyenne 1 340 € de moins en tant que cadres supérieures, 620 € de moins en tant que cadres et 590 € de moins en tant que journalistes (chiffres 2013). En revanche, à Utopia, cette donnée reste sensible et n'est encadrée par aucune obligation légale en Belgique ; aucune des universités n'a jusqu'à présent publié une analyse comparative

des salaires en regard des postes et des fonctions. La réponse récurrente est que, en tant qu'administration publique, les barèmes sont appliqués de la même façon aux femmes et aux hommes, et donc, que cette information est inutile. Pourtant des études montrent que cette analyse comparative des salaires a toute sa pertinence dans le monde académique (Garibian et Graf, 2016) et dans les hautes sphères de l'administration publique (Marry *et al.*, 2017), notamment en raison des primes liées aux fonctions de pouvoir.

Le processus de collecte permet d'attirer l'attention des producteurs de statistiques institutionnelles sur l'intérêt d'analyser les données avec le sexe comme variable indépendante. Cela permet de rendre visible des inégalités sexuées jusque-là invisibles. Ainsi, à Utopia, une étude des données sexuées sur une enquête d'insertion (un et cinq ans après le diplôme de master) a permis de mettre clairement en évidence les inégalités salariales déjà existantes en début de vie active : un an après le diplôme, les hommes diplômés de master sont plus nombreux que les femmes des mêmes promotions à gagner de 2 000 à 3 000 € nets par mois (25 % contre 16 %). Ces inégalités de revenus se maintiennent cinq ans après, 14 % des hommes ayant des revenus supérieurs à 3 000 €, contre seulement 6 % des femmes. Pour objectiver l'inégale visibilité des femmes et des hommes dans la presse, une recherche quantitative a été réalisée à partir de l'ensemble des revues de presse journalistiques, en prenant deux mois comme période de référence. Elle a clairement montré la sous-représentation des femmes dans la presse et l'importance d'inciter les cellules communication à varier les personnes-ressources renseignées aux journalistes. De même, il a été montré que seulement 13 % des 95 centres de recherche sont dirigés par une femme et qu'en 2016, il n'y a que deux femmes directrices de *spin-offs* (start-up créées à partir des résultats de recherche universitaire) sur 85. Ce déficit d'indicateurs sexués ne semble pas correspondre à une volonté délibérée de l'université de ne pas en produire. L'explication est malheureusement bien plus

simple : « On n'y avait pas pensé ! » Cela montre aussi tous les enjeux à travailler sur la visibilité de la position des femmes dans les organisations en construisant ces indicateurs sexuels.

Enfin, il est possible de créer les indicateurs alternatifs en manipulant les données disponibles. À Utopia, l'analyse de la durée entre deux promotions académiques, à partir d'un fichier Excel fournissant les dates d'entrée et de promotion de l'ensemble de la carrière académique⁴, montre que les femmes attendent plus longtemps que les hommes pour obtenir une promotion : de chargé de cours à professeur, il faut compter cinq ans pour les femmes et quatre pour les hommes ; de professeur à professeur ordinaire, quatre ans pour les femmes et seulement deux pour les hommes. Ce fichier révèle également qu'aucune femme n'a obtenu dès l'entrée le statut de professeure ordinaire, alors que c'est le cas de plusieurs hommes.

Communiquer sur les indicateurs : enjeux de réputation et de conscientisation

La communication externe de chaque organisation ici étudiée est très importante : l'État, les autorités de gouvernance de chaque organisation (équipe de direction pour Mediacom et rectorat pour Utopia), le personnel, les clients (téléspectateurs, auditeurs et étudiants), mais aussi la société civile constituent des parties prenantes qui attendent des informations en matière d'égalité de genre. Le rapport d'Utopia est ainsi posté chaque année sur un site féministe qui fait de la veille en matière d'égalité à l'université. Pour Utopia, cela s'insère dans le processus de certification Euraxess⁵, qui labellise les politiques RH des universités à travers

4. En Belgique, il existe trois statuts académiques dans le corps professoral : chargé de cours (équivalent de maître de conférences en France), professeur et professeur ordinaire (équivalent de professeur des universités).

5. Après examen approfondi de la stratégie des ressources humaines, la Commission européenne *via* Euraxess peut octroyer le label *Human Resources Excellence in Research*.

l'Europe. Pour Mediacom, la communication s'appuie aussi sur la légitimité que donnent l'obtention du label Diversité français et sa confirmation.

Enfin, nous voudrions souligner l'importance des représentations graphiques qui marquent les esprits et participent à la prise de conscience des inégalités. Chez Utopia, comme dans de nombreuses organisations, on retrouve le fameux graphique « en ciseaux » qui visualise les inégalités dans la carrière. Ce graphe montre clairement que si les filles sont majoritaires parmi les étudiants, elles sont encore sous-représentées dans les filières académiques : 29 % des chargés de cours, 27 % des professeurs et seulement 17 % des professeurs ordinaires.

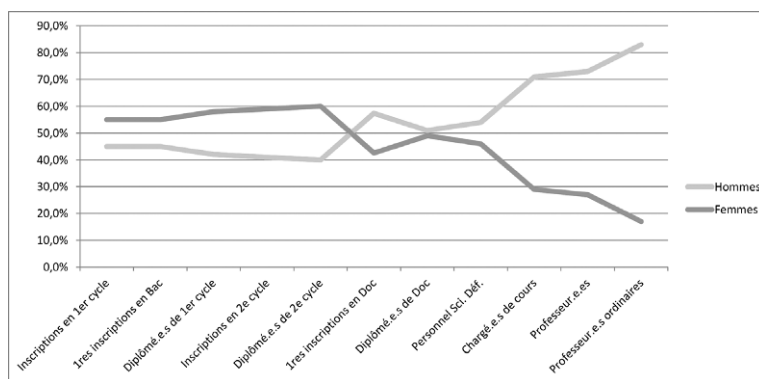


Tableau 1. — Part des femmes et des hommes tout au long du parcours à Utopia en 2015-2016.

Chez Mediacom, la direction a perçu l'intérêt de compléter cette étude chiffrée par une enquête qualitative sur les perceptions des salariées et leur « sentiment de discrimination » (Eckert et Primon, 2011), à partir de douze récits de carrière de journalistes à des postes de direction managériale ou d'édition (neuf femmes et trois hommes). Deux types de facteurs émergent des entretiens pour expliquer le plafond de verre dans les carrières de grand

reporter, de responsable d'édition ou de chef de service. D'une part, la culture masculine de Mediacom puisque les femmes ont encore du mal à trouver leur place dans « une boîte qui a été assez longtemps dirigée par des mecs assez machos quand même », soulignant aussi que « partir sur des terrains difficiles, ce n'était juste pas possible. Déjà c'était réseauté par des mecs ». On retrouve la notion d'« homophilie » – forgée par l'association entre *homosexuality* et d'*homosocial reproduction* –, pour désigner la cooptation entre mâles liée à la confiance dans un groupe homogène (Kanter, 1977). D'autre part, les conditions de travail s'avèrent disqualifiantes pour les femmes dans un contexte où la capacité à gravir les échelons se joue sur la disponibilité et la capacité à « occuper le terrain ». Les journalistes parlent de désynchronisation entre la vie professionnelle et la vie familiale : « Si j'avais accepté, je serais arrivée tous les matins à 8 h 30 et je serais rentrée vers 22 h 15 tous les soirs chez moi. Et je ne veux pas faire ça. »

Dans les deux études de cas, on dispose enfin d'indicateurs sur le degré d'adhésion aux politiques d'égalité professionnelle. Chez Mediacom, la politique en matière d'égalité femmes-hommes est jugée satisfaisante par 47 % des collaborateurs, selon un baromètre de cohésion sociale réalisé en 2014. Chez Utopia, le degré d'adhésion aux plans d'action a été étudié au travers de l'enquête précitée, *via* la question : « Selon vous, que faudrait-il faire pour augmenter la représentation des femmes dans la carrière académique ? » Si la plupart des répondants sont très opposés à la promulgation de quotas de femmes, plus de la moitié pensent qu'il faudrait revoir les règles de recrutement et de promotion et proposer des aides financières pour la garde des enfants.

DISCUSSION : MULTIPLICITÉ DES INDICATEURS ET COMPLEXITÉ DE L'INTERPRÉTATION

Ces deux études de terrain montrent à la fois la multiplicité des indicateurs pouvant être mobilisés pour poser un diagnostic relatif aux inégalités femmes-hommes et la complexité d'un processus qui suppose de pouvoir faire parler des données disponibles dans des bases de données parfois disparates et déconnectées. Elles mettent aussi en lumière le grand intérêt de disposer d'indicateurs quantitatifs, complétés par des études qualitatives ou des recherches-actions.

Dans ces deux cas, nous avons travaillé sur la « représentativité » des femmes dans l'organisation au sein des différents métiers et statuts, sur la discrimination subjective (Mediacom), sur le degré de connaissance des inégalités (Utopia) et sur le degré d'adhésion et de satisfaction en regard des politiques d'égalité professionnelle et de GRH (Utopia et Mediacom). Nous n'avons pas fait d'audit concernant les discriminations objectives (respect des lois et règlements), ni d'évaluation quantitative des stéréotypes ou préjugés sexistes (selon des échelles d'attitude de psychologie sociale). La méthode du *testing*, coûteuse en temps et en ressources, n'a pas non plus été utilisée. Chez Mediacom, nous avons obtenu facilement les données statistiques grâce au rapport de situation comparée. Par contre, pour Utopia, en l'absence d'une telle obligation légale en Belgique ou Wallonie, nous avons dû travailler en collaboration avec le service statistiques pour disposer des données identifiées comme pertinentes à partir du cahier des charges interuniversitaire.

Nos analyses montrent que la production de statistiques sexuées nécessite tout un travail préparatoire en amont, la qualité des indicateurs disponibles et utilisables étant dépendante du type de données collectées dans l'organisation ou l'entreprise, de la fiabilité de ces données et de leur exhaustivité. Certaines données sont assez simples à collecter, alors que pour d'autres cela suppose

tout un travail de construction qui doit permettre de débusquer les discriminations directes mais aussi indirectes. Il y a également lieu d'être attentif à l'évolution des catégories et à la manière dont elles sont définies.

On voit aussi tout l'intérêt d'une approche temporelle en série, qui permet de montrer les progressions, mais aussi les reculs. Ces données sont aussi mobilisées dans l'étude sur Utopia puisqu'elles ont été collectées sur 2002-2008-2012 et 2016. La comparaison de type *benchmarking* permet également de se situer en regard d'institutions similaires. Cela permet de voir les indicateurs pour lesquels Utopia est dans la moyenne, ceux pour lesquels elle apparaît comme un « bon élève » et ceux pour lesquels elle est en recul et nécessite donc des actions prioritaires.

Cependant, l'interprétation des inégalités constatées à partir d'indicateurs statistiques reste délicate car les différences de pourcentages ne sont pas nécessairement le résultat d'un processus de discrimination, directe ou indirecte, à l'égard d'un group cible. Cela peut être aussi le résultat de choix personnels, dictés ou non par des normes genrées et sexuées.

La représentation graphique des indicateurs est aussi loin d'être anecdotique. Pour le cas français (Mediacom), la DRH a un canevas relativement standardisé qui structure fortement les échanges autour du bilan social et du rapport de situation comparée, cadre légal ayant toutefois ses limites en regard de la mauvaise qualité de nombre de données produites (Charpenel, Demilly et Pochic, 2017). Dans le cas Utopia, le choix des indicateurs a fait l'objet de longues discussions réunissant les référents « genre » des différentes universités francophones. C'est, par exemple, ce groupe qui a décidé de faire pour chaque université le graphique « en ciseaux », afin de visualiser, de manière simple et comparative, les inégalités dans les différentes universités.

Le recueil d'indicateurs qualitatifs permet de sortir de l'ombre des réalités qui peuvent disparaître suite à des changements de

nomenclature, d'attirer l'attention sur des facteurs sous-estimés, d'identifier les freins objectifs et subjectifs. L'étude réalisée à Utopia montre enfin l'intérêt d'interroger les représentations que les acteurs ont des inégalités et de leurs causes, ainsi que leur degré d'adhésion aux pistes d'action.

CONCLUSION

Notre objectif était d'investiguer, à partir de l'étude d'une entreprise du secteur des médias (Mediacom) et d'une université (Utopia), les enjeux techniques, symboliques, sociaux et politiques autour de la construction des indicateurs d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Mesurer les inégalités femmes-hommes constitue une étape à la fois centrale et malaisée dans l'élaboration d'une politique d'égalité. Certaines données sont assez simples à collecter car il suffit de réaliser des tableaux croisés avec le sexe comme variable indépendante. Pour d'autres, cela suppose un travail de fabrication de données inédites qui doit permettre de débusquer, notamment, les discriminations directes et indirectes et d'élaborer des analyses intersectionnelles (en croisant, par exemple, le sexe avec l'âge et la nationalité).

Outre l'analyse des bases de données RH déjà existantes, il est utile de faire des enquêtes par questionnaire sur le sentiment de discrimination et de sexisme des salariés, ou des enquêtes sur le degré d'adhésion à certains types d'actions (comme des quotas au recrutement ou à la promotion). Ces indicateurs multiples permettent de poser un diagnostic, de fixer des objectifs, d'assurer un pilotage et un suivi des actions et, enfin, d'évaluer et de mesurer la performance des politiques. Mais le processus de collecte de données n'est pas seulement technique. Ce travail de diagnostic est un processus de construction sociale mais aussi un jeu politique qui mobilise les relations de pouvoir des parties prenantes impliquées dans les enjeux de l'égalité.

BIBLIOGRAPHIE

- AMADIEU Jean-François, 2004, *Enquête testing sur CV*, Paris, ADIA/Observatoire des discriminations de Paris I.
- AMADIEU Jean-François, 2006, *Les clés du destin*, Paris, Odile Jacob.
- BERENI Laure et REVILLARD Anne, 2007, « Des quotas à la parité : “féminisme d’État” et représentation politique (1974-2007) », *Genèses*, n° 67, p. 5-23.
- BOUQUIN Henri, 2004, *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOUSSARD Valérie, 1998, « Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l’exemple des CAF », *Recherches et prévisions*, n° 54, p. 51-61.
- BROSANAN Peter, 2005, « La comptabilité de gestion : une technologie invisible », *Travail et Emploi*, n° 105, p. 7-20.
- BRUNA Maria-Giuseppina, 2013, *Le portage d’une politique de diversité en entreprise comme processus de changement : enjeux stratégiques et dynamiques socio-organisationnelles*, thèse de doctorat en sociologie des organisations, Paris, Paris-Dauphine.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, 2007, *Les discriminations à raison de l’origine dans les embauches en France : une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du Bureau international du travail*, Genève, BIT.
- CESPRA, 2015, *Les dynamiques hommes/femmes dans l’audiovisuel au travers des dynamiques de parcours*, Paris, CPNEF.
- CHARPENEL Marion, DEMILLY Hélène et POCHIC Sophie, 2017, « Égalité négociée, égalité standardisée ? », *Travail, genre et sociétés*, n° 37, p. 141-145.
- CHIAPPELLO Ève et DELMOND Marie-Hélène, 1994, « Les tableaux de bord de gestion, outils d’introduction du changement », *Revue française de gestion*, n° 97, p. 49-58.
- COMBEMALE Martine et IGALENS Jacques, 2006, *L’audit social*, Paris, Presses universitaires de France.
- CORNET Annie, 2014, *État des lieux des études sur le genre et sur la réalité des femmes à l’université de Liège*, Liège, université de Liège.
- ECKERT Henri et PRIMON Jean-Luc (dir.), 2011, « L’expérience de la discrimination. Les jeunes et l’accès à l’emploi », *Agora*, n° 57.

- FEISTHAMMEL Daniel et MASSOT Pierre, 2005, *Fondamentaux du pilotage de la performance : le tableau de bord adapté à la réalité des activités*, Paris, AFNOR.
- FELDMAN Martha et MARCH James, 1981, « Information in Organizations as Signal and Symbol », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n° 2, p. 171-186.
- GARIBIAN Vahan et GRAF Roman, 2016, *Analyse de l'égalité salariale entre femmes et hommes à l'université de Genève*, Genève, Observatoire universitaire de l'emploi/université de Genève.
- GRODENT Françoise, 2015, *Les carrières des cadres : regard croisé du sexe (genre) et de l'âge (générations)*, thèse en sciences de gestion, Liège, HEC-Liège.
- KANTER Rosabeth Moss, 1977, « Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 965-990.
- LAUFER Jacqueline et SILVERA Rachel, 2009, « Égalité et diversité », *Travail, genre et sociétés*, n° 21, p. 25-27.
- LAUFER Jacqueline et SILVERA Rachel, 2006, *Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle*, Paris, La Documentation française.
- MARRY Catherine, BERENI Laure, JACQUEMART Alban, POCHIC Sophie et REVILLARD Anne, 2017, *Le plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique*, Paris, Armand Colin.
- MIRNA Safi et SIMON Patrick, 2013, « Les discriminations ethniques et raciales dans l'enquête Trajectoires et Origines : représentations, expériences subjectives et situations vécues », *Économie et statistique*, vol. 464, n° 1, p. 245-275.
- QUALI Nouria, 2001, « Femmes immigrées : les oubliées des politiques d'emploi et d'égalité des chances », in VOGEL-POLSKY Eliane et BEAUCHESNE Marie-Noël (dir.), *Les politiques sociales ont-elles un sexe ?*, Bruxelles, Labor, p. 47-59.
- PERETTI Jean-Marie et SAUT Anne, 2007, « Audit de la diversité », in PERETTI Jean-Marie (dir.), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, p. 279-283.
- PETIT Pascale, 2004, « Discrimination à l'embauche : une étude d'audit par couples dans le secteur financier », *Revue économique*, vol. 55, n° 3, p. 611-621.

- SABEG Yazid et CHARLOTIN Christine, 2006, *La diversité dans l'entreprise, comment la réaliser ?*, Paris, Éditions d'organisation.
- SCOTTO Marie-José, 2015, « Les réseaux sociaux internes d'entreprise : un outil au service de l'égalité professionnelle. L'expérience du Women France Lab d'IBM », *11^e Rencontres de la diversité*, Liège, 10 décembre.
- SIMON Patrick et CLÉMENT Martin, 2006, *Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité »*. Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine, Paris, Ined.
- TAÏEB Jean-Pierre, 1996, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Paris, Dunod.
- THÉVENOT Laurent, 1986, « Les investissements de forme », in THÉVENOT Laurent (dir.), *Conventions économiques*, Paris, Presses universitaires de France, p. 21-71.
- VAN DER PLANCKE Véronique, 2007, « Les tribulations du testing en Belgique : quels enseignements ? », *Horizons stratégiques*, vol. 3, n° 5, p. 40-59.
- VERTOMMEN Sara, MARTENS Albert et OUALI Nouria, 2006, *Topography of Belgian Labour Market. Employment: Gender, Age and Origin*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin.
- ZANNAD Hédia et STONE Pete, 2009, *Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse*, Paris, AFMD/Rouen Business School.
- ZANNAD Hédia, STONE Pete et CORNET Annie, 2013, « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations », *Management international/International Management*, vol. 17, n° spécial, p. 85-97.

Pierre LESCOAT et Claire DAMBRIN

Dé-neutraliser l'évaluation de la performance

Les illusions de l'« objectivité » et de la « méritocratie » en salles de marché

Cette contribution a pour objectif de questionner l'idée d'équité ou encore d'égalité de traitement dans les organisations à partir d'une analyse des pratiques d'évaluation de la performance individuelle des salariés dans les banques d'affaires. La construction et la reproduction des inégalités entre femmes et hommes sont le plus souvent attribuées aux effets de la division sexuelle du travail et à la « maudite conciliation » (Périer et Silvera, 2010) entre vie privée et vie professionnelle. Mais, comme le rappelle Jacqueline Laufer (2001) et plus largement les études en *gender, work and organizations*, elles sont aussi à relier aux politiques des entreprises. Au cœur de leurs dispositifs de gestion, les systèmes de mesure et d'évaluation de la performance sont des technologies souvent invisibles. Ils constituent un ensemble d'indicateurs chiffrés mis en relation afin d'évaluer l'atteinte (ou non) par le salarié des objectifs fixés par le management d'une organisation. Ils permettent la régulation des activités afin de s'assurer que la conduite de chacun est orientée de façon à atteindre des objectifs de l'organisation, aussi bien financiers (comme la croissance ou le taux de rentabilité) que non financiers (comme le respect des délais ou la qualité des produits et des services). Ils sont fondés sur des procédures supposées justes et méritocratiques (Bourguignon et Chiapello, 2005).

Dans cette contribution, nous déconstruisons la neutralité apparente des systèmes d'évaluation et des indicateurs de performance qui les composent, dans la lignée de travaux analysant la comptabilité et le contrôle de gestion (*accounting*) comme des pratiques sociales et institutionnelles (Hopwood et Miller, 1994). Aujourd'hui ces systèmes sont généralisés à l'ensemble des organisations aussi bien publiques que privées (Boussard, 2009). Parce qu'ils procèdent d'une objectivation du travail en chiffres, les indicateurs de performance sont supposés permettre de limiter la subjectivité des managers dans l'évaluation des salariés, et donc permettre un système de rémunération basé uniquement sur le mérite. Or l'objectivation du travail en chiffres suppose des choix, des traductions, des sélections, des omissions ou des accents sur certains aspects des réalisations des salariés, autrement dit toute une série de conventions préalables souvent invisibles dans les mesures de performance individuelle finales, ce qu'Alain Desrosières (2008) a mis en lumière avec la notion de « quantification ».

Dans cette contribution, nous rappellerons d'abord comment les évaluations de performance institutionnalisent des normes dont les enjeux en termes d'égalité de traitement peuvent être questionnés. Puis, à partir d'une étude de cas sur l'évaluation de performance des *traders* et analystes financiers de banques d'affaires opérant principalement à Londres, nous questionnerons l'objectivité de l'évaluation et interrogerons les fondements du « mérite » qui circulent dans les évaluations. Nous soulignerons en particulier la construction genrée du mérite qui s'opère dans et autour des dispositifs d'évaluation.

DES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE OBJECTIVEMENT SUBJECTIFS

Origine des systèmes d'évaluation et illusion de l'objectivité

Les systèmes de mesure de la performance sont nés avec le développement du management scientifique. Frederick Winslow Taylor est le premier à proposer explicitement une méthode, dans ses termes, de mesure du travail de la main-d'œuvre, en découpant les activités nécessaires à la réalisation d'une pièce en tâches élémentaires. Cette première forme de « description de poste » permet ainsi de « déposséder » l'artisan et de le rendre substituable. Un autre enjeu, dans ce découpage de l'activité en tâches, réside dans la mise en compétition des travailleurs afin que chacun réalise les tâches dans un temps optimal. Cette mise en compétition est favorisée par la possibilité de comparaison des individus à partir d'un même référentiel (temps standard de réalisation des tâches). Il s'agit donc d'augmenter l'efficacité de la main-d'œuvre. Ce système s'accompagne d'une rémunération sous forme de sanction/incitation. Il ne s'agit plus de rémunérer les ouvriers à la pièce, mais de les récompenser ou de les sanctionner par un bonus en fonction de la réussite ou non de leur travail, toujours mesurée par l'écart à la norme de temps fixée par le bureau de conception.

À travers l'exemple du taylorisme, les premières implications d'un système de mesure de performance apparaissent : la standardisation des tâches ; la définition de la performance comme comparaison à une norme préalablement définie ; le contrôle des travailleurs par l'objectivation de leur travail ; le lien entre performance et rémunération par la mise en place d'un système de sanction/incitation basé sur un calcul des résultats.

Des techniques organisationnelles vont se développer dans l'entre-deux-guerres, se basant sur des systèmes de mesure (monétaire) de performance issus de la comptabilité (par exemple,

les coûts standards ou les écarts par rapport au budget). Elles participent à un mouvement plus général dans lequel la connaissance des sujets, en particulier grâce au développement des sciences sociales, permet un meilleur contrôle des subjectivités. Les systèmes de mesure de la performance ne servent ainsi pas seulement à mesurer des résultats, mais aussi à orienter le comportement des individus pour atteindre de manière efficace ces résultats. Ces systèmes permettent donc de capter la performance des salariés dans toute son ambiguïté sémantique (Bourguignon, 1997), entendue à la fois comme un aboutissement (résultats) mais aussi comme le processus y menant (actions, comportements et attitudes). Les systèmes de mesure de performance deviennent des objets, des technologies, que les organisations peaufinent en ayant recours à des experts (Miller et Rose, 1990). Les écoles de commerce, en pleine expansion, sont chargées de transmettre un savoir scientifique basé sur les statistiques et les sciences sociales, telles que la psychologie et la sociologie, qui permettent une rationalisation de ces dispositifs gestionnaires et une évaluation « objective ».

Des systèmes garants d'une équité de traitement dans l'organisation ?

La littérature en management (tout comme en psychologie, en ergonomie et en sociologie du travail) a questionné l'efficacité des systèmes d'évaluation de la performance. Certains de leurs effets pervers, tels que l'augmentation du stress, l'incitation aux comportements opportunistes et aux manipulations visant une amélioration artificielle des résultats, ont été soulignés dès les années 1970 (Hopwood, 1972). En réponse à ces critiques, des chercheurs en management états-uniens ont alors défendu des systèmes d'évaluation plus équilibrés et compréhensifs : par exemple, en incorporant des mesures de performance non financières – telles que des notes de satisfaction client pour arriver à un *balanced scorecard* –, ou bien en incorporant des avis autres que celui du supérieur hiérarchique

sur la performance de l'employé – comme l'ambitionne l'évaluation à 360 °, intégrant des évaluations par les collègues et subordonnés. La rationalité calculatoire et comparative n'est donc pas ou peu remise en cause dans ces réponses, puisqu'il s'agit avant tout de compléter les indicateurs existants par d'autres indicateurs.

L'idéal de rationalité et de neutralité de l'évaluation de performance a été largement questionné en sociologie. D'une part, l'évaluation de performance constitue une épreuve (Boltanski et Chiapello, 1999) : les ressources en jeu (promotion, augmentation de rémunération, etc.) sont limitées et leur distribution nécessite des justifications. Les systèmes de mesure de performance sont donc des producteurs de justifications (Bourguignon et Chiapello, 2005). D'autre part, la sociologie de la quantification a mis à jour le travail invisible de construction de la mesure et en questionne le postulat « naturaliste ». Pour Alain Desrosières, « l'emploi immodéré du verbe mesurer induit en erreur, en laissant dans l'ombre les conventions de la quantification » (Desrosières, 2008, p. 10-11). Il n'existe ainsi pas de mesure de performance sans établissement de conventions. Néanmoins les conventions ne sont pas toujours claires, et il n'est pas rare que les systèmes de mesure de performance – qui visent pourtant un idéal de justesse et de transparence – soient perçus comme des « boîtes noires » (Jany-Catrice, 2012). Leur opacité n'empêche pas leur acceptation par la communauté évaluée, bien au contraire (Dambrin et Robson, 2011). Ces épreuves sont peu controversées, même si elles peuvent générer tensions et sentiments d'injustice (Bureau et Marchal, 2005).

La capacité de la mesure à refléter le phénomène mesuré est souvent prise pour acquise dans les organisations (Dambrin et Robson, 2011). La performance individuelle est envisagée comme un objet à saisir, et les entreprises voient dans les systèmes de mesure de performance l'enjeu d'un choix contingent : choisir ou façonner le système de mesure de performance le plus adapté

à leur spécificité (métier, façon de générer du revenu, attentes des régulateurs de leur domaine en la matière, etc.). Or la performance n'est pas un objet à saisir, mais elle se construit en même temps que les outils de mesure lui donnent une signification. À un niveau individuel, la façon dont l'individu reçoit en permanence un retour sur sa performance contribue à former dans son esprit une projection ou une non-projection de lui à long terme dans l'organisation. Ainsi, dans les cabinets d'audit caractérisés par un système d'évaluation *up or out* supposé méritocratique (Grey, 1998), la stagnation d'un collaborateur à un grade donné a des répercussions sur la façon dont il est perçu par ses pairs et dont il se positionne lui-même dans l'avenir de la firme. Une stagnation à un grade hiérarchique donné conduit souvent le collaborateur à anticiper des trajectoires de carrière alternatives et à s'exclure lui-même de l'entreprise. Une évaluation du travail centrée sur les performances individuelles dépend aussi fortement du contexte de l'entreprise : selon l'état du marché, elle peut créer des effets positifs (augmentation, promotion) ou à l'inverse, justifier des effets négatifs (déclassement, départ) [Balasz et Faguer, 2005, p. 53]. Les mesures de performance individuelle fabriquent donc, plutôt qu'elles ne reflètent, la réalité d'une performance. Dès lors, la perspective d'une mesure de performance *reflétant* le mérite d'une personne est renversée.

Si l'on combine l'invisibilité des conventions qui sous-tendent les systèmes de mesure et leur pouvoir performatif, fabriquant plutôt que reflétant la perception d'un mérite, on dispose de quoi mettre en doute la garantie d'équité de traitement implicitement associée aux mesures de performance.

Des systèmes genrés d'évaluation de la performance

En apparence neutres, ces systèmes d'évaluation de la performance participent en fait à fabriquer des collaborateurs conformes à la culture de l'entreprise (Covalesski *et al.*, 1998) et à discrimi-

ner ceux et celles qui sont incapables de s'adapter à l'organisation. Pour de nombreux auteurs, ces outils apparaissent aussi, sous couvert de neutralité, comme des outils génrés.

Avec le concept de « travailleur désincarné », Joan Acker (1990) montre comment les systèmes d'évaluation prétendent promouvoir un travailleur sans corps, où seule compte la capacité à satisfaire des critères de compétence asexués. L'auteure révèle comment les discours organisationnels sont en réalité imprégnés de valeurs associées au corps masculin et à l'hétérosexualité. L'esprit d'équipe, le goût du « challenge » et la compétition sont ainsi des représentations traditionnelles de la « masculinité hégémonique » (Connell et Messerschmidt, 2005). Parce que les discours de la performance sont masculins et perçus comme neutres, les femmes n'ont d'autre choix que de s'adapter à ces critères pour exceller dans leur travail, ce qui vient renforcer la conception traditionnelle de la féminité inculquée et performée en dehors de l'organisation.

Des recherches anglo-saxonnes, s'appuyant notamment sur les travaux de Michel Foucault, ont souligné comment les systèmes de mesure et d'évaluation objectivent et assujettissent les individus. Certains interprètent le rapport des individus aux outils d'évaluation comme une expression de leur identité de genre. Par exemple, David Knights et David Collinson (1987) révèlent comment au sein d'une usine, les ouvriers qualifiés, qui incarnent une masculinité traditionnelle (« machiste »), sont sensibles au discours comptable de l'efficacité, qui fait écho à des valeurs traditionnellement masculines comme la rationalité, l'objectivité ou encore la neutralité calculatoire. Cela les amène à rationaliser jusqu'à leur licenciement, cohérent avec la masculinité construite au sein de leur corps de métier, des hommes forts et indépendants vis-à-vis de leur employeur. Pour leur part, Mark Covalleski et ses coauteurs (1998) démontrent que les dispositifs d'évaluation tels que le management par objectifs et le *mentoring* limitent fortement l'accès des femmes aux postes de pouvoir dans le contexte des

grands cabinets de conseil et d'audit aux États-Unis. Alors même que les dispositifs de *mentoring* sont supposés aider tous les collaborateurs dans leur progression de carrière et l'apprentissage de la culture de l'organisation, une inégalité de genre fondamentale entoure ces pratiques d'accompagnement individuel de carrière. Bénéficier d'un mentor influent est un critère essentiel pour pouvoir un jour atteindre les postes les plus convoités du cabinet car celui-ci défendra son ou ses mentorés lorsqu'un poste se libère. Or, le *mentoring* des femmes auditrices n'est pas pris au sérieux car elles restent d'abord des objets sexuels pour leurs supérieurs masculins, une relation de proximité entre un senior et une subordonnée (plus jeune) étant toujours suspecte de déborder du seul cadre professionnel. Louise Marie Roth (2006) montre, à partir de l'exemple des banques d'affaires aux États-Unis, que la socialisation masculine biaise l'évaluation de performance et l'attribution des bonus et conduit les femmes à s'exclure elles-mêmes des métiers dits « masculins », souvent les plus rémunérateurs.

En cela, les systèmes d'évaluation participent bien de « l'organisation de la rareté » évoquée par Jacqueline Laufer (2001) : porteurs d'un idéal de méritocratie et d'objectivité, ils font peser sur l'individu la responsabilité de sa performance et l'amènent à faire lui-même les choix que l'organisation préfère ne pas avoir à porter.

ÉTUDIER LES SYSTÈMES D'ÉVALUATION DE PERFORMANCE DANS LES SALLES DE MARCHÉ

Les salles de marché, des espaces historiquement inégalitaires

Si les activités s'apparentant au négoce tel que pratiqué dans les bourses émergent dès la Rome antique, elles ne sont pendant longtemps pas regroupées en un lieu unique. Les historiens situent

ainsi la première institutionnalisation des pratiques boursières en Hollande en 1531 (Godechot, 2005). Peu après, en 1571, la Royal Exchange est créée à Londres sur le modèle hollandais. Pour autant, au Royaume-Uni, les *jobbers* ou boursicoteurs, qui comptent aussi bien des hommes que des femmes, ont très mauvaise presse au XVIII^e et XIX^e siècle et les critiques fusent à leur encontre. L'activité de spéculation est associée au caractère dépravé de ceux qui s'y adonnent, en particulier les femmes (Maltby et Rutterford, 2012).

Les statuts des professions boursières sont revus en 1820, et l'accès au Stock Exchange s'avère désormais conditionné par l'appartenance à un *gentlemen's club* (Lagnaud-Ymonet, 2007). Ces clubs très fermés élisent leurs membres et, comme leur nom l'indique, la préférence va aux hommes de la haute bourgeoisie plutôt qu'à leurs consœurs. L'accréditation devient le signe d'une capacité à investir de manière responsable en bourse et à éviter la spéculation à outrance. Cette nouvelle légitimité se fonde sur une représentation de l'investissement pensée au masculin : il s'agit dès lors de se protéger des investisseurs à risques, et en particulier des femmes, dont le tempérament impulsif et émotif ne permettrait pas d'investir de manière rationnelle (Maltby et Rutterford, 2012). L'activité de *trader* fonde ainsi sa légitimité en opposition à une représentation stéréotypée de la féminité (émotivité, instabilité), perception qui perdure jusque dans les années 1970.

À partir des années 1970, la bourse connaît une véritable révolution. Au niveau des produits financiers, le marché des produits dérivés prend de plus en plus d'ampleur. Dans un contexte de mobilisations féministes contre les discriminations au travail en Angleterre (*Equal Pay Act* en 1970 et *Sex Discrimination Act* en 1975), dix femmes pionnières sont élues au London Stock Exchange et sont donc autorisées à entrer dans la salle de marché londonienne le 26 mars 1973. Plusieurs métiers considérés comme « féminins » prennent progressivement de l'importance au sein des banques d'investissement : la programmation qui accompagne la révolution

informatique des salles de marché et l'analyse financière (Fisher, 2004). C'est à travers ces métiers que les femmes parviennent à nouveau à s'insérer dans le monde très masculin des salles de marché. Au même moment, les relations entre la recherche académique et le monde financier se développent. Les *traders* traditionnels cohabitent ainsi avec d'anciens chercheurs détenant des PhD en physique ou mathématiques, qui sont recrutés sur de nouveaux métiers de la salle de marché, tels que *quants* ou structureurs.

La sélectivité s'accroît pour l'ensemble des métiers. Le recrutement est sélectif mais il est perçu comme « méritocratique », car ouvert à toute personne disposant d'un diplôme prestigieux. Les barrières sociales et institutionnelles (sur le milieu social, le sexe et l'origine ethnique) qui fermaient initialement l'accès aux salles de marché ont sauté depuis longtemps. Si des barrières demeurent dans les faits, elles sont rendues invisibles et indicibles par cette logique de l'accès aux professions de la finance par le « mérite scolaire ».

Une enquête sur la « performance » en salles de marché

Dans cette étude, nous nous concentrons sur deux métiers de la salle de marché : le *trading* et l'analyse financière. Il nous a en effet semblé intéressant d'étudier des métiers n'ayant *a priori* pas les mêmes sources de performance et par conséquent, des modalités d'évaluation individuelle différentes. De plus, ces deux métiers portent chacun des représentations genrées très différentes. Jesper Blomberg (2009) explique ainsi que les analystes incarnent une masculinité basée sur l'expertise en modélisation financière, alors que les *traders*, métiers à dominante plus commerciale, justifient leur place au sein de la salle des marchés en performant une masculinité agressive et compétitive qui se rapproche de la « masculinité hégémonique » (Connell et Messerschmidt, 2005).

Les *traders* achètent et vendent des produits financiers (actions, obligations et produits dérivés) pour le compte de leurs clients

et gèrent les risques associés à ces produits. Ils se répartissent en *desks*, qui correspondent à une segmentation de leurs activités par produit ou par marché et au découpage spatial de la salle de marché. De leur côté, les analystes en « recherche-action » ou *equity research* doivent anticiper le cours de l'action d'une entreprise donnée, sur la base de l'examen des états financiers, du secteur et de la stratégie de l'entreprise. Dans la plupart des banques, ce travail d'analyse est une « courtoisie » offerte par la banque à ses clients, qui choisissent de donner ou non un montant à la banque en fonction de la qualité du service de recherche fourni.

Cette étude a été menée auprès de 25 personnes, soit 12 femmes et 13 hommes, principalement *traders* de produits exotiques et analystes vivant pour la plupart à Londres. Il s'agit de cadres travaillant à la City pour des banques d'affaires ou des fonds d'investissement, dont trois banques américaines, une anglaise, deux allemandes et deux françaises. Elles sont titulaires d'un ou plusieurs master(s), majoritairement en économie et mathématiques appliquées, effectué(s) en France en grande école de commerce et d'ingénieurs ou/et en Angleterre dans différentes universités. La collecte de données a été réalisée entre 2013 et 2017. La constitution de l'échantillon s'est opérée par effet « boule de neige », à partir de la communauté des francophones : la plupart sont des Français, âgés de 30 à 45 ans. Le milieu de la banque d'affaires est sous les feux des projecteurs depuis la crise économique et financière de 2008, et il existe une méfiance particulière des banquiers à répondre à tout type d'enquête. Les entretiens ont notamment permis de récolter des informations relatives au ressenti face au « verdict » de l'organisation sur la performance : évaluations par les pairs, discours rapporté du manager lors de l'entretien de fin d'année, réaction par rapport au montant du bonus de fin d'année.

Dans un premier temps, nous questionnons l'objectivité de l'évaluation de performance des traders à partir d'un indicateur

clé : le *Profit and Loss* des activités de *trading*. Nous nous intéressons ensuite à l'évaluation de performance des analystes, essentiellement fondée sur des classements internes et externes. Nous discutons ensuite un critère conventionnel de la méritocratie qu'est l'expertise et révélons le rôle fondamental de la réputation comme fondement du mérite des analystes et donc de leur performance. Enfin, nous mettons en avant les enjeux générés de critères traditionnels de méritocratie tels que le diplôme ou la disponibilité totale des collaborateurs.

LE PROFIT AND LOSS DU TRADER : UNE ÉVALUATION « OBJECTIVE » AUX CRITÈRES FRAGILES

Les *traders* estiment que leur évaluation s'effectue essentiellement sur l'argent qu'ils sont capables de rapporter à la banque, autrement dit sur la capacité à développer le profit de la banque, résumé dans les discours à l'acronyme de *Profit and Loss* (P&L). Celui-ci désigne à la fois un état comptable (le compte de résultat) et la part de profit attribué à chaque trader (Godechot, 2007). La croyance partagée dans l'objectivité et la méritocratie des chiffres traçant la performance des traders en termes de P&L est exprimée par ce *trader* expérimenté :

« La performance d'un opérateur... Il y a des critères quantitatifs et des critères subjectifs, et ça, c'est primordial. Les critères quantitatifs effectivement, il y a la volumétrie que l'opérateur va être amené à gérer... Ça, c'est du critère quantitatif [...], il doit représenter 60 % de son bonus » (Jean-Pierre, *trading desk manager*, 40 ans, grande banque française).

On peut noter ici l'association implicite que fait l'interviewé entre un critère quantitatif et un critère « objectif ». La quantification de la performance égalise, elle permet de rentrer dans un jeu de compétition où tout le monde aurait les mêmes chances.

Vanessa, ingénieure de formation et *trader* depuis treize ans, explique pour sa part que l'évaluation chiffrée de la performance est un moyen de garantir l'équité entre hommes et femmes. Puisque chacun se retrouve devant les mêmes conditions de marché, la compétition et la recherche du profit s'effectuent, dans sa perception, indépendamment du genre.

« Moi, je suis absolument contre l'égalité des sexes. Rien à foutre. Je considère qu'on est chacun différent. Je pourrais pousser le débat jusqu'à dire que ce serait m'avilir que de chercher à être l'égale de l'homme. Quand j'étais aux Arts et Métiers, si les mecs voulaient faire le fraisage à ma place, qu'ils le fassent, je n'en avais rien à faire. Il y a quand même une différence dans le métier de *trading* que tu ne trouveras nulle part ailleurs. C'est que le matin quand tu te lèves, on te donne une part du *book* qui est virtuellement une part des dépôts de la banque. Tous les matins, tout le monde a le même marché en face de lui. Il n'y a pas de différence. C'est exactement le même marché » (Vanessa, *trader*, 37 ans, grande banque française).

Toutefois, au-delà des discours mettant en avant les qualités égalitaristes de l'évaluation par le P&L, les *traders* connaissent rarement le lien exact entre l'argent généré et la détermination de leur bonus. Les *traders* perçoivent donc une objectivité et une méritocratie dans l'évaluation de leur performance par le P&L. En revanche, le lien de cette performance avec leur rémunération leur paraît plus opaque.

« La compensation [...] ça correspond à la valeur totale que tu as amenée... Enfin, c'est vrai et ce n'est pas vrai... La valeur est quelque chose qui est très subjectif » (Stéphanie, *trader-structureur*, 36 ans, grande banque américaine).

De plus, l'objectivité supposée du système d'évaluation des *traders* est très fragile dès lors qu'on questionne les points de référence pour apprécier la performance individuelle, à savoir les

objectifs. Des objectifs quantifiés de P&L sont définis au niveau de la banque, puis répartis sur chaque *desk*. En début d'année, lors de l'entretien d'évaluation clôturant l'année $n - 1$, les traders se mettent d'accord avec leurs managers sur les objectifs *business* les concernant (appelés *business outcomes* ou *business results*). Toutefois, dans les évaluations de fin d'année que nous avons pu obtenir, l'évaluation porte davantage sur les manières qualitatives de contribuer à cet objectif de performance financière (par exemple, développer une stratégie spécifique de *trading*, ou collaborer au développement de nouveaux produits). Il arrive même qu'il ne soit fait aucune mention à un quelconque objectif individuel ou collectif, mais uniquement aux résultats obtenus à l'issue de l'année, ce que Thibault résume ainsi :

« Je ne sais même pas combien je suis censé atteindre comme objectif; je sais combien je vais faire environ mais je n'ai pas d'objectifs à atteindre en particulier » (Thibault, *trader*, 33 ans, grande banque allemande).

Les *traders* ne peuvent donc pas systématiquement se référer à des objectifs individuels pour estimer leur performance en termes de profit, ce qui les place dans une logique d'activité qu'on pourrait qualifier de « toujours plus ».

Par ailleurs, quand la performance n'est pas au rendez-vous, le dossier d'évaluation annuelle attribue une responsabilité au *trader*, qui refuse de la porter seul parce que cette responsabilité est le plus souvent partagée. Théoriquement, la couverture de risque implique que les pertes d'un *trader* sont supposées être compensées par une meilleure couverture des autres *traders* du *desk*. Les *traders* d'un *desk* doivent se couvrir les uns les autres. Or cette solidarité n'est pas toujours appliquée dans les faits et un *trader* peut, comme Thibaut *infra*, être lâché par ses coéquipiers. Dans l'évaluation annuelle de Thibault, le manager écrit que celui-ci « n'a pas communiqué sur ses positions et n'a pas été suffisamment

discipliné sur sa gestion des risques ». Thibaut estime pourtant que son « boss était au courant » de ses positions et regrette l'absence de solidarité du *desk* : « Ce sont de gros bâtards, ils en ont profité pour me couper [...]. Ce n'est pas très honnête ce que [mon manager] a fait. » L'évaluation individuelle ignore l'équipe constituée par le *desk* et la construction collective de l'indicateur P&L. Elle apparaît comme un instrument qui peut générer un sentiment d'injustice et de fortes controverses autour de l'interprétation d'une performance.

Qui plus est, cet instrument produit des jugements de valeur éminemment genrés. C'est ce que décode Stéphanie *a posteriori*, alors qu'elle revient sur son évaluation de performance de l'année passée et l'insistance de son manager sur ses capacités techniques.

« [Mon manager] me met comme quelqu'un de "technique". La première phrase, c'est je suis technique [...]. Là, c'est un peu : "Elle est bien brave, elle comprend ses risques, quoi." Moi c'est un peu comme ça que je l'ai compris. À l'époque, je l'ai vu comme quelque chose de positif. Maintenant, quand je le relis, je comprends mieux ce qu'il a voulu dire. Je comprends mieux pourquoi j'ai été mal payée surtout. Je me suis fait avoir » (Stéphanie, *trader-structureur*, 36 ans, grande banque américaine).

La spécialisation technique dessert particulièrement les femmes (Dambrin et Lambert, 2008). Elle est souvent présentée comme une alternative à des profils plus commerciaux (*front*) qui génèrent des affaires, notamment dans les firmes de service professionnel où les profils techniques sont envisagés comme des *non-rainmakers*. Stéphanie comprend que sa technicité lui ferme la probabilité d'un meilleur bonus. Par ailleurs, elle revient sur le commentaire désapprouvateur du manager sur sa combativité :

« [Citant l'évaluation de performance en anglais :] "A *minor human aspect that could be polished is that she tends to overargue a point. To take a*

systematic combative approach is not a constructive approach and she would gain from choosing better her battles.” À la question : “Est-ce que tu peux me donner des exemples un peu plus précis, au lieu de me dire que je suis chiant(e) ?” Sa réponse a été : “Je ne suis pas ton père.” C’est lui Dark Vador ! [...] Ce n’est pas le sujet, j’ai envie de dire... »

Comme il a été déjà souligné dans des recherches, la combativité, au sein des entreprises, est perçue comme un défaut chez les femmes là où elle est vue comme une qualité chez les hommes (Covaleski *et al.*, 1998). Par ailleurs, le discours du manager développé dans l’évaluation de performance est un discours infantilisant. À travers l’évaluation centrée sur sa personnalité et ses interactions avec son manager, Stéphanie n’est pas considérée comme une professionnelle du *trading*, mais comme une enfant dont il faut corriger le comportement, ce qui apparaît à travers d’autres remarques paternalistes de son évaluation de performance telles que : « *I’m delighted to see Stéphanie growing as she currently is.* »

En résumé, l’invisibilité des objectifs individuels ne permet pas aux *traders* de se référer à une norme formalisée afin de pouvoir jauger leur performance et se comparer aux autres membres de leur équipe. Par ailleurs, l’évaluation ignore la responsabilité collective dans l’atteinte des résultats en cas de contre-performance. Enfin, l’évaluation est souvent fondée sur des stéréotypes genrés. Ces stéréotypes, invisibles aux yeux des évalués, deviennent clairs quand la rémunération est perçue comme insuffisante et donc injuste.

LES RANKINGS DES ANALYSTES : UN SYSTÈME D’ÉVALUATION PRODUCTEUR DE RÉPUTATIONS

Les évaluations des analystes sont structurées sous la forme de divers classements par quartile, calculés à partir d’une note chiffrée individuelle donnée par le manager et de notes attribuées par d’autres personnes avec lesquels l’analyste interagit :

les clients, les *traders*, les vendeurs, en interne comme en externe. Elles signalent en cela l'importance des critères sociaux dans l'évaluation de la performance des cadres (Benguigui, 1981). Ces classements incitent les analystes à développer leur « franchise » en interne afin de se faire remarquer par les vendeurs qui choisiront le travail d'un analyste plutôt qu'un autre pour argumenter auprès de leurs clients.

Les équipes sont par ailleurs soumises à des notations de clients externes et sont aussi classées en fonction de ces notes. Les clients sont eux-mêmes « classés » en fonction de leur contribution au chiffre d'affaires du département des analystes. Hakim explique ainsi l'importance du *ranking* des clients en fonction de l'enveloppe qu'ils consacrent au département recherche de l'organisation :

« Il y a trois catégories de clients : *Platinum*, *Gold* et *Silver*. Tu vois, si tu es super populaire auprès de tous les clients minuscules qui ne paient rien, c'est génial, mais si tu as dix votes de clients qui te payent 10 000 dollars par an, ça n'a pas la même valeur que si tu as un vote mais de [Steve] à Mercure qui est le plus gros *asset manager* en Europe » (Hakim, analyste financier, 36 ans, grande banque américaine).

Enfin, les équipes d'analystes sont aussi soumises à une évaluation par deux médias extérieurs, la première agence de presse financière Bloomberg et le magazine *Institutional Investors* qui déterminent chaque année la meilleure équipe d'analystes parmi toutes les banques londoniennes pour un secteur donné. Ces évaluations externes positionnent ainsi les analystes dans deux formes de compétition : avec les autres analystes au sein de la banque et avec les équipes des autres banques londoniennes.

Ce classement médiatique influence aussi la réputation de l'analyste en interne. Et *a contrario*, les vendeurs peuvent avoir envie de défendre les travaux produits par les analystes « maison » les plus connus à l'extérieur de l'organisation.

« Si tu as la super star qui est classée numéro un depuis dix ans et qu'il dit : "Il faut acheter Alstom" [...], j'ai plus de facilité à appeler mon client et lui dire : "Tu sais, aujourd'hui, ce qui est intéressant, c'est qu'on a publié un rapport sur Alstom" » (Hakim, analyste financier, 36 ans, grande banque américaine).

Les classements et les notes attribuées aux analystes pourraient de prime abord être interprétés comme une forme de méritocratie récompensant une expertise technique, qui permettrait de prédire au mieux le cours des actions. Or, cette expertise technique est questionnée par les analystes eux-mêmes. Beaucoup mettent ainsi en avant l'aspect aléatoire et intuitif de l'exercice, et certains parlent même de « rationaliser la roulette » pour décrire leur activité. Il apparaît dès lors que ces notations ne reflètent pas tant la justesse de l'analyse que la capacité de l'analyste à se vendre.

« [*Est-ce qu'il y a des analystes qui poussent un peu, qui t'invitent à déjeuner ou qui créent une relation... ?*] C'est exactement ce que je voulais dire, c'est que, juste avant les votes, tu as certaines institutions qui disent : "Votez pour nous, votez pour nous !" [...] Ils appellent, ils envoient des messages Bloomberg » (Clément, analyste *buy-side*¹, 35 ans, fonds d'investissement).

Les dispositifs d'évaluation tels que les classements décrits ici poussent l'analyste à « rayonner » suffisamment à l'intérieur et à l'extérieur de la firme pour « créer sa marque », devenir une « star », être perçu comme indispensable et donc négocier une meilleure compensation annuelle.

Les systèmes d'évaluation de la performance révèlent des critères de mérite qui constituent l'analyse financière non pas comme un travail d'expertise mais comme un travail de marchandisation de soi. Nous souhaitons dans une dernière partie mettre l'accent sur la construction genrée du mérite, qui n'est pas forcément visible

1. Client des analystes dits « *sell-side* ».

dans la forme des systèmes d'évaluation. Elle se révèle davantage dans leur usage ou passe par d'autres dispositifs organisationnels tels que le recrutement, l'encadrement juridique des activités et l'attente informelle de disponibilité totale des collaborateurs et collaboratrices.

LA CONSTRUCTION GENRÉE DU MÉRITE

Un recrutement centré sur les grandes écoles d'ingénieurs

Dans le secteur financier, les grandes écoles d'ingénieurs restent les plus prisées pour les métiers les plus lucratifs tels que le *trading*. Or, en 2016, seulement 20 % des diplômés d'écoles d'ingénieurs sont des femmes. Les grandes écoles d'ingénieurs sont donc un endroit où l'homosocialité est forte et où l'insertion professionnelle est aussi une question de genre (Marry, 2004). L'apprentissage de l'*ethos* masculin propre aux métiers de la finance (Boussard, 2016) s'effectue donc, dans les banques françaises, dès l'entrée en école d'ingénieurs.

Sophie, ingénieure diplômée d'une grande école, explique ainsi que ses collègues masculins reproduisent sur le *floor* le comportement qu'ils avaient à l'école :

« On avait des remarques du style : “Ah ouais, vas-y, tu es à quatre pattes, vas-y tu peux faire autre chose !” Des remarques assez désobligeantes mais qui restaient dans un univers de personnes qui viennent toutes des écoles d'ingénieurs et qui ont grandi dans ce monde un peu bourrin entre mecs » (Sophie, *trader-structureur*, 36 ans, grande banque américaine).

Cet environnement de sexisme hostile les renvoie en permanence à l'idée qu'il faut faire sa place, être capable de répondre à des attaques, tolérer des habitudes d'un « milieu d'hommes », redoubler d'efforts pour « mériter » sa place en salle de marché.

Le sexisme hostile sous le contrôle de compliance

Les railleries semblent plus sous contrôle dans l'environnement britannique où les équipes de *compliance*² limitent la liberté de parole pouvant exister dans les banques françaises et instaurent des normes strictes de communication. Dans cet environnement très régulé, les procès pour harcèlement sexuel ou pour discrimination sexuée sont fréquents. La presse britannique rapporte d'ailleurs régulièrement les montants spectaculaires octroyés aux plaignantes ayant gagné des procès pour discrimination salariale (Guillaume, 2013), un phénomène largement discuté dans les salles de marché londoniennes.

« Les procès marchent très bien. La banque Neptune s'est pris pas mal de procès dans le passé pour des questions de discrimination. En général, quand une femme se fait virer, il y a un procès qui suit » (Jean-Claude, analyste recherche, 45 ans, grande banque américaine).

L'emploi par Jean-Claude du terme « en général » indique qu'un préjugé se construit sur l'ensemble des femmes qui travaillent en salles des marchés. Ainsi les femmes sont-elles non seulement perçues comme des objets sexuels, mais aussi comme un risque juridique duquel il faut se protéger, ce qui crée d'autres stéréotypes qui se révèlent clivants. Il n'est pas rare que les hommes accompagnent leurs plaisanteries sexistes d'un avertissement précautionneux du type : « Tu ne me fais pas un procès ! » Le stéréotype de la femme-objet est remplacé par le stéréotype de la « femme démoniaque » (Fischer, 2004), qui ne doit sa réussite et son maintien dans un poste qu'à l'environnement institutionnel « protecteur » vis-à-vis des femmes.

2. Service qui s'assure que la banque respecte bien toutes les normes et réglementations en vigueur.

La disponibilité totale, un critère d'évaluation informel excluant

Un critère central d'évaluation de la performance est la capacité des salariés à s'investir totalement pour la banque, avec des horaires de travail extensifs, pas forcément en termes de présence physique, mais surtout en termes de disponibilité mentale. De façon unanime, les banquiers rapportent ainsi qu'il faut être « 100 % disponible pour la banque » et joignable à tout moment, en contrepartie de rémunérations très élevées (en moyenne plus de 60 000 € par an, avec des bonus pouvant aller de 200 000 à 500 000 € par an pour un trader ayant cinq à sept ans d'expérience selon les enquêtes).

Dès lors, parler de sa famille et de ses enfants, et donc suggérer qu'on passe une partie de son temps « hors de l'organisation », peut être interprété comme le signal d'un retrait du « champ de bataille » de la salle des marchés et constitue donc un risque pour l'évaluation et la carrière. Plutôt que des pères de famille qui affichent une épouse « femme au foyer » comme un indice de leur *ethos* professionnel irréprochable, nous avons rencontré à Londres des salariés principalement trentenaires, qui gardent le silence sur leur vie privée, et particulièrement les femmes. Cette situation peut expliquer l'encouragement de certains managers à cacher la grossesse de leurs subordonnées, de peur de provoquer une stigmatisation :

« [Mon manager m'a dit :] "Mettons ça de côté, c'est quand même censé être ton travail, ça ne sert à rien qu'on le donne à quelqu'un d'autre." C'était pour me protéger, c'était pour justement que je n'aie pas l'impression que quelqu'un allait me voler mon travail pendant que j'étais enceinte » (Sophie, *trader-structureur*, 36 ans, grande banque américaine).

L'idée de méritocratie implique ici une neutralité à préserver coûte que coûte. La grossesse est alors perçue comme une faiblesse dont peuvent profiter les concurrents, masculins ou féminins :

« C'est une vraie différence au quotidien : quelqu'un est moins productif, à cause de ça. Soit on met cette question de côté, soit on ne l'ignore pas et on essaye de trouver une façon de travailler qui met en avant le fait que pendant trois mois je serai malade et on trouve quelqu'un qui va pouvoir aider la personne enceinte » (Sophie, *trader*-structureur, 36 ans, grande banque américaine).

À Londres, la maternité représente une telle entorse à l'éthique professionnelle des opérateurs de marché qu'elle est spontanément présentée comme une « maladie » par cette salariée, et ce d'autant plus que les femmes (cadres) s'arrêtent beaucoup plus fréquemment de travailler en Angleterre qu'en France après la naissance du premier et surtout du deuxième enfant (Guillaume et Pochic, 2009). Tout impact de la vie privée sur le travail financier est ainsi condamnable. La possibilité d'une maternité fait que les femmes ont plus de difficultés que les hommes à se voir, et à être vues, comme pouvant incarner « le travailleur idéal » qui saura se dédier entièrement à l'organisation, répondre à ses attentes en matière « d'éthique de travail » et « mériter » ainsi sa place au sein de la salle de marché.

CONCLUSION

L'analyse du *Profit and Loss* des traders a révélé les aspects politiques et genrés de l'interprétation de ce que beaucoup perçoivent comme un chiffre objectif. Les divers classements qui structurent l'évaluation des analystes, réalisés en interne et par des médias spécialisés du secteur, montrent que le jugement des pairs et surtout des clients est primordial dans l'attribution du bonus. La capacité de l'analyste à vendre son discours et à gérer son « rayonnement » fait partie intégrante de sa performance. La performance se construit dans la façon d'être du salarié, dans sa capacité à sentir les normes de comportement attendues au sein de son équipe. Les systèmes formels d'évaluation de la performance prennent alors souvent une dimension confirmatoire.

Les politiques de *compliance* mises en avant par les grandes banques anglo-saxonnes pour prévenir le harcèlement sexuel et la discrimination sexuée semblent avoir un impact important sur la confiance que les opérateurs accordent au dispositif organisationnel d'évaluation de performance. Néanmoins, ces politiques participent aussi à créer de nouveaux stéréotypes sexués, en faisant des femmes un facteur de risque juridique. Dans un contexte renforcé de *compliance*, elles apparaissent mieux protégées que les hommes, et donc ne méritent toujours pas vraiment leur place au sein des salles de marchés.

Nous avons souligné dans cette contribution à quel point les *traders* et analystes prennent pour acquis la notion de mérite, même s'ils peuvent être en désaccord avec les verdicts organisationnels concernant leur performance, en particulier le bonus de fin d'année. Comme l'a illustré Christopher Grey (1998) dans le contexte de l'audit, les discours de méritocratie et de professionnalisme contribuent à atténuer toute forme de critique et de jugement face aux verdicts organisationnels concernant la performance individuelle. Les évaluations de performance et les discours sur le mérite qui leur sont associés justifient aux yeux des salariés une logique d'exclusion pour créer le « bon professionnel » (Grey, 1998). Cette logique d'exclusion est d'autant plus forte dans l'univers des salles de marché où les relations affectives et amicales constituent des éléments clés qui permettent aux *traders* les plus expérimentés, les chefs de salle, d'effectuer un véritable *bold-up* du profit de l'entreprise en menaçant la direction de transférer leur activité et donc, leurs équipes – soudées et fidélisées – dans une autre banque (Godechot, 2007). Cela dit, la capacité des systèmes d'évaluation de la performance à réduire la contestation et à s'imposer comme neutres et objectifs n'est pas réservée à ces milieux de travail dorés, mais se retrouve à des degrés variés de sophistication dans la plupart des univers professionnels.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKER Joan, 1990, « Hierarchies, Jobs, Bodies: a theory of gendered organizations », *Gender & Society*, vol. 4, n° 2, p. 139-158.
- BALASZ Gabrielle et FAGUER Jean-Pierre, 2005, « L'évaluation : un outil au service des politiques d'entreprise », in BUREAU Marie-Christine et MARCHAL Emmanuelle (dir.), *Au risque de l'évaluation : salariés et candidats soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- BENGUIGUI Georges, 1981, « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 294-307.
- BLOMBERG Jesper, 2009, « Gendering finance: masculinities and hierarchies at the Stockholm Stock Exchange », *Organization*, vol. 16, n° 2, p. 203-225.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOURGUIGNON Annick, 1997, « Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance », *Comptabilité, contrôle, audit*, vol. 1, t. 3, p. 89-101.
- BOURGUIGNON Annick et CHIAPELLO Ève, 2005, « The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 16, n° 6, p. 665-700.
- BOUSSARD Valérie, 2009, « L'incontournable évaluation des performances individuelles : entre l'invention d'un modèle idéologique et la diffusion de dispositifs pratiques », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, n° 2, p. 37-52.
- BOUSSARD Valérie, 2016, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, n° 35, p. 47-65.
- BUREAU Marie-Christine et MARCHAL Emmanuelle, 2005, *Au risque de l'évaluation : salariés et candidats soumis aux aléas du jugement*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- CONNELL Raewyn et MESSERSCHMIDT James, 2005, « Hegemonic masculinity: rethinking the concept », *Gender and Society*, vol. 19, n° 6, p. 829-859.
- COVALESKI Mark, DIRSMITH Mark, HEIAN James et SAMUEL Sajay, 1998, « The calculated and the avowed: techniques of discipline

- and struggles over identity in Big Six public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, p. 293-327.
- DAMBRIN Claire et LAMBERT Caroline, 2008, « Mothering or auditing? The case of two Big Four in France », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, n° 4, p. 474-506.
- DAMBRIN Claire et ROBSON Keith, 2011, « Tracing performance in the pharmaceutical industry: ambivalence, opacity and the performativity of flawed measures », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n° 7, p. 428-455.
- DESROSIÈRES Jacques, 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, t. I : *L'argument statistique*, Paris, Presses de l'École des mines.
- FISHER Melissa, 2004, « Wall Street women's herstories », in LIPARTITO Kenneth et DAVID Sicilia B. (dir.), *Constructing corporate America: history, politics, culture*, Oxford, Oxford University Press, p. 294-317.
- GODECHOT Olivier, 2005, *Les traders*, Paris, La Découverte.
- GODECHOT Olivier, 2007, *Working Rich*, Paris, La Découverte.
- GREY Christopher, 1998, « On being a professional in a "Big Six" firm », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 5-6, p. 569-587.
- GUILLAUME Cécile, 2013, « La mobilisation des syndicats anglais en faveur de l'égalité salariale (1968-2012) », *Travail, genre et sociétés*, n° 30, p. 93-110.
- GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, 2009, « Les carrières des cadres au cœur des restructurations : la recomposition des effets de genre? », *Sociologie du travail*, vol. 51, n° 2, p. 275-299.
- HOPWOOD Anthony, 1972, « An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation », *Journal of Accounting Research*, vol. 10, p. 156-182.
- HOPWOOD Anthony et MILLER Peter, 1994, *Accounting as social and institutional practice*, Cambridge, Cambridge University Press.
- JANY-CATRICE Florence, 2012, *La performance totale : nouvel esprit du capitalisme?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- KNIGHTS David et COLLINSON David, 1987, « Disciplining the shopfloor: a comparison of the disciplinary effects of managerial and financial accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 5, p. 457-477.
- LAGNEAU-YMONET Paul, 2007, « La masculinité d'affaire. Le cas de la Bourse de Paris : 1724-1988 », in REVENIN Régis et CORBIN

- Alain (dir.), *Hommes et masculinités de 1789 à nos jours*, Paris, Éditions Autrement, p. 113-127.
- LAUFER Jacqueline, 2001, « Introduction : les cadres au regard du genre », in BOUFFARTIGUE Paul (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, p. 241-248.
- MALTBY Josephine et RUTTERFORD Janette, 2012, « Gender and Finance », in KNORR-CETINA Karin et PREDA Alex (dir.), *The Oxford Handbook of the sociology of finance*, Oxford, Oxford University Press.
- MARRY Catherine, 2004, *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Paris, Belin.
- MILLER Peter et ROSE Nikolas, 1990, « Governing economic life », *Economy and Society*, vol. 19, n° 1, p. 1-31.
- PÉRIVIER Hélène et SILVERA Rachel, 2010, « Maudite conciliation », *Travail, genre et sociétés*, n° 24, p. 25-27.
- ROTH Louise Marie, 2006, *Selling Women Short: Gender and Money on Wall Street*, Princeton, Princeton University Press.
- VIDAILLET Bénédicte, 2013, *Évaluez-moi ! Évaluation au travail : les ressorts d'une fascination*, Paris, Éditions du Seuil.

Anne-Françoise BENDER

Une parité économique en marche ?

Mise en œuvre et effets de la loi sur les quotas dans les conseils d'administration

Au tournant des années 2000, la présence des femmes dans les conseils d'administration des 120 plus grandes sociétés françaises cotées n'avait que très lentement progressé, de 6 % des sièges en 1998 à 8 % en 2006. Face au constat de l'absence de changement, et faisant suite à l'initiative pionnière de la Norvège en 2003, le gouvernement français promulgue en janvier 2011 la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration, dite loi Copé-Zimmermann. Outre l'enjeu de « représentation équilibrée » à l'origine de la loi, dans le sillage de la bataille pour la parité en politique (Bereni, 2015 ; Laufer et Paoletti, 2015), la participation de femmes aux instances du pouvoir économique dans une proportion significative, a été présentée comme porteuse d'autres enjeux. D'une part, des enjeux en termes de gouvernance, car elle serait susceptible de contribuer à un meilleur fonctionnement des organes de surveillance des acteurs dominants de la vie économique. D'autre part, des enjeux en matière d'égalité entre les sexes. En effet, la loi contribuerait à lutter contre le « plafond de verre » auquel se heurtent les femmes cadres, en leur permettant d'accéder aux lieux de prestige et de visibilité, et de participer à la diffusion de l'égalité professionnelle dans les entreprises. Il s'agirait ainsi plus largement, et à

terme, de faire évoluer les représentations afférentes aux femmes et aux hommes dans nos sociétés en matière de compétences et d'influence.

À partir d'une synthèse des principales études réalisées à ce jour en France, cette contribution propose de revenir sur la genèse et la mise en place de la loi Copé-Zimmermann de 2011, d'en présenter les premiers effets notables et de discuter le potentiel de changement social induit par une plus grande présence des femmes dans les conseils d'administration, en particulier en matière d'égalité entre les sexes.

COMMENT LES QUOTAS SONT-ILS DEVENUS LÉGITIMES DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ?

Depuis les années 1990, l'instauration d'objectifs de parité, sous forme de quotas entre les sexes dans différentes sphères politiques et économiques est un des principaux outils d'action publique mobilisés dans la promotion de l'égalité entre femmes et hommes. Si le principe des quotas est un sujet complexe qui soulève nombre de questionnements, cette « révolution tranquille » (Laufer et Paoletti, 2015, p. 151) ne suscite visiblement plus d'aussi vives oppositions que lors des premiers quotas en politique. L'adoption de la loi de 2011 n'a ainsi pas provoqué de controverse publique, alors qu'elle représente une intervention significative de l'État dans le fonctionnement des entreprises. Il semble que cette adoption, relativement aisée en France comparativement à d'autres pays, soit certes due à des initiatives déterminantes d'acteurs politiques et économiques, mais aussi à des effets de contextes, internationaux et nationaux (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné, 2017).

Motivations et modalités de la loi Copé-Zimmermann

En 2006, les femmes ne représentaient que 6 % des membres des conseils d'administration des grandes entreprises du CAC 40,

un chiffre relativement stable depuis des années, plaçant la France en queue de peloton de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Face à ce constat d'inertie, la députée de droite Marie-Jo Zimmermann – déjà fortement impliquée dans les mobilisations en faveur de la parité dans les exécutifs régionaux et municipaux, devenue présidente de la Délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances de l'Assemblée nationale en 2002 – propose d'instaurer un quota de 20 % de personnes du sexe sous-représenté dans les conseils d'administration. Votée par le Parlement en 2006 dans le cadre de la loi sur l'égalité salariale, cette proposition est toutefois censurée par le conseil constitutionnel. Pour contourner cette opposition, la députée opte pour une réforme de la Constitution et parvient à faire voter un amendement élargissant le principe de parité au secteur économique et social, suivi d'une nouvelle proposition de loi soumettant un quota de 40 %.

Les documents de travail mentionnent plusieurs arguments justificatifs de la loi, à commencer par un argument démocratique et sociétal. La représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les lieux de prise de décision économique est ainsi présentée comme un préalable pour toute société démocratique. Est aussi évoqué un argument économique, qui reprend plusieurs idées du *business case* de l'égalité entre les sexes, développé depuis les années 1990 aux États-Unis (voir *infra*). D'une part, les entreprises ne devraient pas se priver des compétences des femmes qualifiées. D'autre part, leur gouvernance devrait mieux refléter la société, et pour cela faire preuve de diversité et de représentativité. Enfin, il s'agirait de mettre fin à l'endogamie de recrutement, perçue comme un facteur de précipitation de la crise financière de 2008 du fait des collusions et pratiques non éthiques qu'une telle pratique semble encourager. Ainsi que nous le développons ci-après, ces arguments étaient largement diffusés dans la communauté économique internationale depuis une vingtaine d'années et

ont contribué à l'acceptation de la loi dans les milieux d'affaires français.

La loi votée en France en 2011 prévoit l'instauration de quotas de personnes du sexe le moins représenté dans les conseils des grandes entreprises et a donc vocation à s'appliquer aux femmes comme aux hommes « administrateurs¹ ». Le périmètre d'application concerne les administrateurs élus par l'assemblée générale des actionnaires, les administrateurs représentant les salariés faisant l'objet d'une disposition particulière². Elle prévoit deux paliers. Trois ans après sa promulgation, les instances concernées devront au moins compter 20 % de personnes du sexe le moins représenté ; les conseils d'administration ne comprenant aucune personne du sexe minoritaire en 2011 devront en nommer (au moins) une dans les six mois suivants. Six ans après la promulgation de la loi, le taux de personnes du sexe le moins représenté dans les conseils devra atteindre 40 % pour les conseils de plus de huit membres ; l'écart entre membres de sexe opposé ne pourra être supérieur à deux pour les conseils de huit membres et moins. Sont concernés les conseils d'administration et les conseils de surveillance des entreprises cotées en bourse (sociétés anonymes, sociétés en commandite par actions), ainsi que les conseils des entreprises employant au moins 500 salariés permanents et présentant un chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros. En outre, la loi Sauvadet de 2012 sur la fonction publique et la loi sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes de 2014 élargissent

1. Dans la suite de la contribution, le terme « administrateur » est utilisé pour signifier la forte prédominance masculine de ce domaine d'activité.

2. Les administrateurs ou membres de conseil de surveillance « salariés » sont élus par les salariés au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste et sans panachage. La loi du 27 janvier 2011 introduit la parité et prévoit que chaque liste soit « composée alternativement d'un candidat de chaque sexe » et que « sur chacune des listes, l'écart entre le nombre des candidats de chaque sexe ne peut être supérieur à un » (article L. 225-28, alinéa 6 du Code de commerce, modifié par la loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011).

le périmètre d'application initial : la première en intégrant les entreprises publiques ; la seconde en abaissant le seuil du nombre de salariés à 250 (obligation de mise en conformité avec la loi en 2020 pour les nouvelles entreprises concernées).

La loi prévoit que le non-respect de ces quotas entraîne la nullité des nominations – sauf celles des personnes du sexe sous-représenté – et une application de sanctions financières sous la forme d'une suspension temporaire des « jetons de présence ». Malgré l'opposition de certains hommes politiques et juristes, le texte n'a pas déclenché de vives polémiques (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné, 2017), contrairement à celles observées lors du vote de la loi pour la parité en politique en 2000 (Bereni, 2015). Cette évolution traduit l'influence des environnements politiques et économiques internationaux sur les débats français concernant la nécessité d'augmenter la présence des femmes dans les instances dirigeantes économiques.

Des contextes européens et internationaux favorables et inspirants

La loi n'est en effet pas une initiative isolée mais s'inscrit dans un contexte européen et international favorable à l'accroissement du nombre de femmes dans les postes de direction. Elle s'inspire notamment des réflexions et mesures développées antérieurement dans les pays nordiques, particulièrement la Norvège, suivie par d'autres pays européens. La mise en avant de l'enjeu économique de la mixité dans les organes décisionnels est par ailleurs cohérente avec des normes de « bonne gouvernance » promues par les régulateurs institutionnels.

Pionnière au niveau mondial, la Norvège a voté en 2003 une loi instaurant un quota de 40 % de personnes du sexe sous-représenté, s'appliquant d'abord aux entreprises publiques (2004) puis aux sociétés cotées (2006), avec un délai de mise en conformité de deux ans. Toutefois, le sujet de la présence des femmes dans les

lieux de pouvoir économique ne s'y est pas imposé sans heurts, en dépit de sa mise à l'agenda dans les pays nordiques dès les années 1980, de l'existence d'une culture forte de l'égalité et d'une quasi-parité politique dans ce pays liée à l'instauration de quotas dans les années 1970. Les milieux patronaux ont ainsi combattu cette loi avec véhémence, et seul un volontarisme politique fort a pu venir à bout des oppositions, incarné par l'engagement du ministre conservateur du Commerce et de l'Industrie, Ansgar Gabrielsen. Face au constat de l'absence de progrès dans l'ouverture des conseils d'administration aux femmes (4 % des membres en 1992 et 6 % en 2002), ce quadragénaire s'est allié à la ministre de la Famille, de l'Égalité et de l'Inclusion, Laila Davøy, et a pris le risque de « court-circuiter » les procès habituels de décision politique en annonçant directement son projet de loi aux médias. Soutenue par le Premier ministre, cette initiative controversée a finalement bénéficié d'un large soutien de la coalition gouvernementale (Huse, 2013). Elle a connu un retentissement international important, tant du fait de son ampleur (toutes les sociétés cotées et les entreprises publiques entrent dans le périmètre de la loi) que du fait de la force de la contrainte retenue (les sociétés ne respectant pas la loi sont susceptibles de dissolution). Un bilan de la loi fait apparaître que les entreprises concernées se sont mises en conformité grâce à un travail conjoint des milieux d'affaires, du gouvernement, des associations professionnelles et des chasseurs de têtes pour faire émerger des candidatures et préparer des femmes expérimentées à devenir administratrices (Storvik et Teigen, 2010).

Dans le sillage de la Norvège, plusieurs pays européens ont imposé des quotas, selon des modalités très variables liées aux diverses volontés politiques. Il faut, par ailleurs, garder à l'esprit que les compositions et prérogatives des organes de surveillance diffèrent grandement entre les pays. L'Espagne a adopté en 2007 une loi encourageant la représentation d'au moins 40 % de membres de chaque sexe dans les conseils d'administration

mais sans définir de sanctions en cas de non-respect. Les Pays-Bas ont procédé de même en 2011 et ont fixé un objectif de 30 % selon un système de *comply or explain*³ : les entreprises ne respectant pas le quota doivent fournir des explications. D'autres pays européens (l'Islande en 2010, l'Italie et la Belgique en 2011) ont, concomitamment au législateur français, fixé des quotas pour les instances des grandes entreprises privées et publiques, associés à des sanctions. Par ailleurs, certains pays, comme le Danemark, la Finlande, la Grèce, l'Autriche et la Slovaquie, n'ont imposé cet impératif de représentation équilibrée des deux sexes qu'aux seules entreprises publiques, afin qu'elles montrent l'exemple et que les entreprises privées suivent ces objectifs de leur plein gré (Bousquet *et al.*, 2016).

Cette dynamique a été soutenue par l'inscription de l'objectif de « représentation égale des femmes et des hommes dans la prise de décision » dans la feuille de route 2010 pour l'égalité de la Commission européenne. Surtout, la Commissaire européenne à la justice, Viviane Reding, a proposé un projet de directive instaurant des quotas dans les conseils d'administration en 2012. Ce projet est bloqué depuis 2013 en raison de l'opposition des Parlements de plusieurs États membres (dont le Royaume-Uni et la Pologne), et ce malgré le soutien d'une centaine de *business schools* et de réseaux de femmes cadres. Ceci n'a pas empêché le gouvernement allemand, qui hésitait fortement à légiférer sur le sujet, de fixer à son tour, en 2015, des quotas de 30 % de femmes dans les conseils de surveillance des grandes entreprises cotées et dotées de structures de cogestion.

3. Selon le site de l'Institut français des administrateurs (Ifa) : « Le “*comply or explain*” (appliquer ou expliquer) est un principe clé d'origine anglo-saxonne en matière de gouvernement d'entreprise, selon lequel les sociétés volontairement soumises à un code de gouvernance doivent en appliquer les dispositions. Cependant en vertu de ce principe elles peuvent y déroger, auquel cas elles doivent motiver leur choix de façon claire et précise. »

Ces initiatives étatiques se déploient alors que les milieux économiques internationaux sont eux aussi devenus beaucoup plus favorables à la mixité. En effet, l'argument en faveur d'une plus grande présence des femmes dans les postes de direction est soutenu depuis une vingtaine d'années par différents acteurs, dont le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale, de grands cabinets-conseils et d'audit tels McKinsey et Deloitte, mais aussi les actionnaires puissants que sont les grands fonds de pension (Ifa, Orse et EPWN, 2009). Si l'émergence de la rhétorique du *business case*, ou en français « argumentaire pour l'égalité », trouve ses racines dans l'application de la législation anti-discrimination nord-américaine (Bender, 2004), la « diversité de genre », ou « mixité des équipes » en France, s'est imposée comme un véritable enjeu de performance des entreprises au tournant des années 1990 (Landrieux-Kartochian, 2005). Au-delà des liens directs entre mixité et performance financière, qui peuvent apparaître dans certaines études mais dont les fondements théoriques et empiriques demeurent fragiles, l'absence de mixité dans l'encadrement et la direction des entreprises serait de plus en plus interprétée comme le signal d'une mauvaise gestion des ressources humaines (Burke et Vinnicombe, 2008).

Cette valorisation de la diversité et de la mixité est aussi très présente au niveau des conseils d'administration, en particulier depuis l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis en 2002 (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné, 2017). Promulguée à la suite de la fraude des dirigeants de la société Enron, cette loi de portée extraterritoriale pour les multinationales américaines exige une plus grande transparence de la gouvernance pour prévenir les risques de collusion et de fraude. Même si elle n'enjoint pas explicitement les entreprises à augmenter la présence des femmes ou des minorités dans leurs conseils, ses dispositions visent à lutter contre l'entre-soi et à augmenter le nombre et la rotation des administrateurs indépendants, ouvrant ainsi davantage de positions aux femmes (Dalton et Dalton, 2008).

En conséquence, les actionnaires, institutionnels en particulier, ont été amenés à réviser leurs critères de jugement pour investir en priorité dans les entreprises qui respectent les lois et limitent ainsi les risques juridiques coûteux en argent et en perte de clientèle, mais qui savent aussi valoriser et diversifier leur capital humain. Dès lors, les principaux marchés boursiers ont créé des indices sociaux⁴ et des analystes financiers sociaux ont développé un système de « notations sociales » des entreprises, qui envoient des signaux positifs ou négatifs aux investisseurs et influencent potentiellement le cours des actions. Les entreprises faisant appel aux marchés financiers internationaux doivent donc désormais construire des indicateurs des niveaux de diversité et de mixité de leurs équipes de direction. Cette nouvelle contrainte exercée en termes de *reporting* et de conformité influence fortement les comportements des décideurs économiques (voir la contribution de Soline Blanchard dans cet ouvrage).

Ces éléments expliquent pourquoi, dans les pays anglo-saxons notamment, les milieux patronaux promeuvent une autorégulation du milieu des affaires, *via* des engagements volontaires pour augmenter la mixité des organes de gouvernance, qui sont inscrits dans les codes que les grandes entreprises se donnent, tels le code Afep-Medef⁵, dont nous parlons ci-après, pour la France. Une telle régulation volontaire vise aussi à prévenir l'imposition par la loi de quotas qui seraient beaucoup plus contraignants. Ainsi, la bourse australienne a demandé aux entreprises d'augmenter la mixité de leurs conseils d'administration selon une logique de *comply or explain*, ce qui a conduit à une augmentation rapide du nombre d'administratrices (Faust-Cummings, 2013). Au Royaume-Uni, le

4. Les plus célèbres sont le FTSE KLD 400 Social Index de Londres (ancien Domini Social Index 400, apparu en 1990) et le Dow Jones Sustainability Global Index (DJSI), indice social de la bourse de New York créé en 1999.

5. Code conjoint à l'Association française des entreprises privées et au Mouvement des entreprises de France.

gouvernement conservateur a fixé aux entreprises cotées un objectif incitatif de 25 % de femmes dans les conseils, objectif atteint dans les délais, en mars 2015. À cette occasion, le ministre du Commerce et des Investissements, Lord Davies, ancien banquier et diplômé de la Harvard Business School, s'était particulièrement investi dans une campagne de *lobbying* depuis 2011 pour que les grandes entreprises cotées du Financial Times Stock Exchange (FTSE) recrutent davantage d'administratrices, sous la menace à peine voilée de l'adoption d'une directive européenne imposant des quotas si les objectifs n'étaient pas atteints.

Ce fonctionnement des marchés financiers anglo-saxons, dans lesquels opèrent les grandes sociétés françaises cotées, contribue à l'intérêt que leurs directions générales portent au « management de la diversité » depuis une dizaine d'années, ainsi qu'à leur absence d'opposition véhémente à la loi Copé-Zimmermann. Cependant, étant donné les fortes oppositions des dirigeants anglo-saxons aux quotas, d'autres éléments de contexte, propres à la France, semblent avoir joué en faveur de cette loi de 2011.

Des alliés dans le milieu patronal et politique en France

Outre le relatif consensus autour du *business case* de la diversité et de la mixité, les promoteurs et promotrices de la loi ont bénéficié de soutiens exprimés par plusieurs personnalités du monde politique et patronal, en particulier des femmes. Du côté des politiques, plusieurs personnalités de premier plan se sont particulièrement engagées en faveur de la loi. Aux côtés de Marie-Jo Zimmermann, Jean-François Copé, alors président de l'Union pour un mouvement populaire (UMP), parti de droite majoritaire au pouvoir⁶, en a été un acteur clé. De son côté, Christine Lagarde, première femme ministre de l'Économie, a, elle aussi, soutenu la loi qui sera finalement votée avec les voix de l'UMP et celles de

6. Devenu Les Républicains en 2015.

la gauche, après atténuation par le Sénat des sanctions en cas de manquement de la part des entreprises (Bender, Berrebi-Hoffmann et Reigné, 2017).

Du côté des institutionnels, l'Ifa a pris position en faveur de la progression des femmes dans les conseils pour des raisons de gouvernance dès 2006 (Lebègue et Picard, 2006) et, face au constat d'immobilisme, il se prononce en faveur des quotas en 2009 (Ifa, Orse et EPWN, 2009). Pour sa part, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a publiquement défendu le projet de loi, par l'intermédiaire de son directeur, Jean-Pierre Jouyet, proche de la gauche, qui se déclare favorable aux quotas tout en appelant à des sanctions proportionnées en cas de manquement.

Du côté des dirigeants, la loi a bénéficié du soutien de la première femme présidente du Medef, Laurence Parisot. Bien que favorable à un système d'objectifs, celle-ci avait aussi reconnu qu'une loi s'avérerait « un mal nécessaire⁷ ». Au final, un certain consensus règne parmi les acteurs du monde des affaires quant à la nécessité d'augmenter la présence des femmes dans les conseils d'administration, même si les avis divergent quant aux moyens d'obtenir un tel résultat. Ainsi, en 2010, Maurice Lévy, patron de Publicis groupe et nouveau président de l'Afep (qui regroupe une centaine de grosses entreprises cotées, dont celles du CAC 40) a proposé à son homologue du Medef de compléter leur code de gouvernance commun en intégrant des indicateurs sur la parité.

Du côté des femmes enfin, principales concernées, la prise de conscience et la mobilisation s'organisent depuis quelques années autour des réseaux de femmes cadres et dirigeantes, engagés depuis les années 2000 dans la promotion de l'accès des femmes aux postes à responsabilités (Blanchard, Boni-Le Goff et Rabier, 2013). Leurs études et déclarations, systématiquement relayées

7. LION Valérie, « Conseils d'administration : où sont les femmes », *L'Express.fr*, 13 janvier 2011.

dans la presse d'information et économique, touchent désormais un large public. Y sont exposées les disparités de carrière entre les deux sexes ainsi que l'idée d'une corrélation positive entre présence des femmes aux plus hauts postes et performance des entreprises qui fait directement écho aux études de l'organisation Catalyst (une influente agence de promotion et de conseil, promouvant les droits des femmes, et dont le conseil d'administration est composé de dirigeants de grandes entreprises américaines), ainsi qu'à celles du cabinet de conseil McKinsey. Si elle pose des questions méthodologiques et scientifiques (Bender, 2004), cette rhétorique du *business case* présente l'intérêt de contrer, au moyen de chiffres, les stéréotypes dévalorisants quant aux compétences des femmes en matière de direction d'entreprise et de leadership. En outre, ces réseaux organisent de nombreuses actions de sensibilisation auprès de femmes cadres mais aussi de grands patrons, comme les « Petits déjeuners » de l'association Grandes écoles au féminin organisés depuis 2008 (Blanchard, 2010) ou encore le Women's Forum de Deauville créé en 2005, surnommé le « Davos féminin », qui bénéficie chaque année d'une forte couverture médiatique. Toutes ces initiatives ont contribué à asseoir la légitimité des femmes cadres supérieures à ambitionner l'accès aux fonctions de direction et à lutter contre des phénomènes de dévalorisation, voire de « syndrome de l'imposteur », décelé auprès de femmes estimant leur réussite imméritée (Clance et Imes, 1978).

LES « EFFETS » DE LA LOI DE 2011 SUR LE RENOUVELLEMENT DU MONDE DES AFFAIRES

L'objectif premier de la loi Copé-Zimmermann était de faire entrer massivement les femmes dans les organes de gouvernance des grandes entreprises et des entreprises publiques, pour des motifs démocratiques et économiques. En 2017, si cet objectif est atteint pour les très grandes entreprises cotées, force est de

constater que les autres entreprises peinent à suivre le mouvement. En ce qui concerne les profils de carrière et de compétences des administratrices, plusieurs études mettent en lumière les qualifications élevées qu'elles détiennent et montrent que leur arrivée s'accompagne d'un rajeunissement des membres des conseils et d'une plus grande ouverture internationale.

Des résultats quantitatifs contrastés

Du côté des entreprises cotées, les 20 % du premier palier ont été atteints sans difficulté en 2014 dans les plus grosses capitalisations de la bourse de Paris. Selon les données diffusées par le cabinet de conseil en gouvernance Ethics & Boards, les entreprises du SBF 120⁸ affichaient un taux de féminisation moyen de 44,9 % de leurs conseils d'administration ou de surveillance en 2019 (23 sociétés comptant au moins 50 % d'administratrices), contre 12 % en 2010. Le tableau 1 montre ainsi l'effet direct de cette loi sur la progression de la présence des administratrices en France, une progression importante en comparaison des chiffres du S&P 500⁹, qui affichent toutefois une légère progression de la proportion d'administratrices depuis dix ans, sous l'impulsion des marchés financiers. Quant à la progression enregistrée pour le FTSE 100¹⁰, elle est liée aux fortes incitations de Lord Davies et du gouvernement, dans un contexte de discussion de la directive européenne sur le sujet (voir *supra*).

8. Indice boursier basé sur les 120 principales capitalisations sur la place de Paris.

9. Indice boursier basé sur 500 grandes sociétés cotées sur les bourses américaines.

10. Indice boursier basé sur les 100 plus grandes entreprises cotées à la bourse de Londres.

	2010	2012	2014	2016	2017	2018
SBF 120	12 %	20 %	29 %	38 %	41 %	43,6 %
FTSE 100	12 %	16 %	22 %	26 %	27 %	29,9 %
S&P 500	ND	17 %	19 %	20 %	24 %	ND

Source : Ethics & Boards (2016, 2017 et 2019).

Tableau 1. – Proportion d'administratrices dans les conseils d'administration des plus grandes sociétés cotées.

En revanche, si les très grandes sociétés affichent des progrès réels, la situation est différente en ce qui concerne les petites et moyennes capitalisations. Selon une étude de l'Association des femmes diplômées d'expertise-comptable administrateurs, ces entreprises compteraient respectivement en France à peine plus de 28 % et 30 % de femmes dans leurs conseils en juin 2017 (Afeca, 2017). L'étude souligne néanmoins une accélération, avec des taux de nomination féminins supérieurs à 40 % lors des dernières assemblées générales.

La proportion de femmes dans les conseils des entreprises non cotées est quant à elle très difficile à apprécier, car ces entreprises ne sont pas soumises à l'obligation de publier des données. Selon le Haut conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE), qui a réalisé une évaluation de la loi de 2011 à mi-parcours, ce « manque crucial [de données] risque de constituer un frein réel à la mise en œuvre des sanctions prévues par la loi » (Bousquet *et al.*, 2016, p. 29). Le même rapport évoque un taux de représentation des femmes de 14 % dans les sociétés non cotées. Dans le même esprit, il déplore l'absence de données récentes pour les établissements publics, pour lesquels aucun comptage n'est organisé. Ainsi, le déficit d'outils de suivi d'application de la loi risque de générer une situation duale, dans laquelle les entreprises non cotées (pour qui les données manquent) risquent fort de ne pas se mettre en conformité, alors que les entreprises cotées (pour qui il existe des données publiques) vont devoir se mettre en règle rapidement sous peine de se voir sanctionner.

De plus, le rapport du HCE souligne le peu de femmes occupant des postes de présidence de conseil. En effet, seules trois entreprises du SBF 120 ont un conseil présidé par une femme en 2015 : Publicis (Elisabeth Badinter, fille du fondateur), Sodexo (Sophie Bellon, fille du fondateur) et Vallourec (Vivienne Cox, britannique, ancienne dirigeante de British Petroleum). La situation est toutefois un peu meilleure dans les autres entreprises. En 2017, le taux global de femmes aux postes de présidente (conseil d'administration et de surveillance) était de 7,7 % pour les 625 sociétés cotées d'Euronext Paris et Alternext Paris, soumises à la loi Copé-Zimmermann, répartis de la façon suivante : 3,5 % dans le compartiment A composé des grandes capitalisations, 6,5 % dans le compartiment B composé des capitalisations moyennes, et 10,2 % dans le compartiment C composé des petites capitalisations (Afeca, 2017).

Au sein des conseils, l'étude de l'Afeca montre par ailleurs que, certes, les femmes sont toujours moins présentes que les hommes dans les comités d'audit, de rémunération et de nomination – qui sont des lieux importants de préparation des décisions –, mais que leur représentation globale progresse avec un taux moyen de présence dans les comités des sociétés cotées de 35 % (Afeca, 2017). Elles sont par ailleurs surreprésentées dans les comités des sociétés du compartiment A (39 % alors qu'elles ne sont que 34 % dans les conseils) et du compartiment B (32 % pour 30 % dans les conseils). C'est dans les conseils d'éthique, de gouvernance et des risques qu'elles sont le plus présentes – à hauteur de 44 % en moyenne – alors qu'elles sont un peu moins présentes dans les comités de nomination et de rémunération – à hauteur de 32 à 35 % selon les compartiments. Compte tenu de l'arrivée récente de ces administratrices, ces chiffres sont encourageants et montrent qu'elles participent aux instances stratégiques.

De nouveaux profils plus qualifiés et plus internationales

Il est intéressant d'étudier les profils d'expérience et de formation des administratrices dans la mesure où ils conditionnent en partie leurs possibilités d'action effective dans les conseils, et sont porteurs en cela d'enjeux de performance au sens large, économique et sociétal, des entreprises (Burket et Vinnicombe, 2008). La détention de capitaux de carrière – compétences, expérience – et de capitaux sociaux liés aux réseaux d'influence sera d'autant plus importante pour les nouvelles administratrices recrutées du fait des quotas, dans la mesure où elles pourraient de ce fait se voir reconnaître moins de légitimité à intervenir dans les conseils par les autres administrateurs. En effet, un argument fréquemment avancé contre les quotas est qu'ils porteraient atteinte au principe du « mérite » et jetteraient le doute sur les compétences des personnes nommées. Or, la loi de 2011 n'a pas conduit à un affaiblissement des qualifications des administratrices nommées, bien au contraire.

Une étude menée sur les profils comparés des femmes et des hommes membres des conseils des entreprises du SBF 120 montre une reconfiguration du groupe des administratrices, entre 2010 et 2013, et une progressive convergence de leurs formations et expériences vers celles des hommes (Bender, Dang et Scotto, 2016). Tout d'abord, les représentantes des familles actionnaires sont moins nombreuses en 2013. Alors que l'atout familial caractérisait les administratrices en 2010, il devient très minoritaire dans l'échantillon, et ce pour les deux sexes (seulement 5 % des hommes et des femmes).

Les administratrices sont désormais essentiellement nommées pour leurs compétences, acquises par leurs expériences (Bender, Dang et Scotto, 2016). Elles sont ainsi autant diplômées que les hommes. La grande majorité d'entre elles détient des diplômes de niveau bac + 5 et bac + 8 (91 %), de manière comparable aux

hommes (93 %). Elles ont davantage une expérience des affaires que par le passé, occupant des fonctions de directions fonctionnelles ou d'experts – juridiques, financiers, marketing –, mais aussi de directions générales, même si les hommes restent plus nombreux dans ce cas (80 % des hommes contre 66 % des femmes).

Cependant, elles continuent à se distinguer de leurs homologues masculins par quelques caractéristiques. Elles sont davantage administratrices « indépendantes » que les hommes (c'est-à-dire non salariées de cette entreprise), ce qui est un résultat constant des recherches sur les administratrices (Burke et Vinnicombe, 2008). Elles sont également plus jeunes et moins souvent retraitées que les hommes : leur âge moyen en 2013 est de 56 ans contre 62 pour les hommes ; en outre, 60 % des administrateurs ont plus de 60 ans quand 65 % des administratrices en ont moins de 60. Enfin, la proportion d'administratrices de nationalité étrangère a augmenté depuis la loi de 2011 dans les grandes entreprises (37 % des femmes contre 25 % des hommes) et les administratrices sont moins « cumulardes » en moyenne que leurs homologues masculins, contrairement à ce qu'un système de quotas pouvait laisser craindre (Bousquet *et al.*, 2016).

Poursuivre la féminisation des conseils nécessite une réflexion sur l'élargissement des viviers de recrutement dans les conseils. En effet, le profil privilégié jusque-là, à savoir celui de l'ancien grand patron, semble peu adapté aux femmes. Pour autant, la loi va-t-elle contribuer à professionnaliser le recrutement des administrateurs ? Ce phénomène a été observé en Norvège, où les conseils travaillent désormais à élaborer des profils de compétences et d'expérience pour recruter des administrateurs, indépendamment de leur sexe, et ont moins recours qu'auparavant au seul réseau de relations, y compris pour les hommes (Storvik et Teigen, 2010). À cet égard, les rapports professionnels réalisés sur le sujet en Europe mettent en lumière les attentes des investisseurs en matière de renouvellement, de professionnalisation et d'une plus grande diversité des profils des membres de conseils (EWOB, 2016).

En synthèse, les objectifs à court terme de la loi ont été atteints mais seulement pour les très grandes entreprises cotées. La proportion d'administratrices a certes progressé dans la très grande majorité des entreprises, mais le quota des 40 % est loin d'être atteint. Comme le souligne le rapport du HCE, l'enjeu clé pour le gouvernement est désormais de se doter d'outils pour mesurer la présence des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance de toutes les sociétés concernées, en vue de pouvoir sanctionner le non-respect de la loi.

**DES QUESTIONS EN SUSPENS :
QUELS EFFETS POTENTIELS DE LA PRÉSENCE
DES FEMMES SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ?**

Outre l'enjeu démocratique d'une représentation quasi-paritaire dans les organes de gouvernance économiques, un des objectifs de la loi de 2011 était d'améliorer la gouvernance des entreprises, selon l'idée qu'une plus grande diversité des profils des administrateurs entraînerait davantage de discussions et un meilleur contrôle. S'il est trop tôt pour en observer les effets en France, certaines recherches, norvégiennes en particulier, montrent de premiers résultats intéressants. En outre, l'enjeu de telles lois est aussi de faire avancer l'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans le monde du travail et la société, au sens large, comme en témoignent les propos de Marie-Jo Zimmermann, rapportés par une journaliste :

« Faire entrer des femmes aux conseils d'administration obligera à féminiser aussi les comités exécutifs et comités de direction [...]. Et c'est aux conseils que se discutent les grandes orientations en matière de recrutement et de rémunération¹¹. »

11. ROCCO Anne-Marie, « La victoire de Marie-Jo », *Challenges.fr*, 14 janvier 2011.

Si l'on manque là encore de recul pour mesurer de tels effets, plusieurs études indiquent des tendances encourageantes.

Des changements dans les pratiques de gouvernance ?

Dans la recherche académique en sciences de gestion sur la gouvernance, plusieurs auteurs ont avancé l'idée que les femmes pourraient apporter une meilleure qualité de contrôle des actions des directions, mais aussi de nouvelles perspectives dans les délibérations des conseils.

En ce qui concerne le contrôle, ce phénomène pourrait être lié à leur présence plus récente dans les cercles d'affaires et à leur statut d'*outsider* des réseaux qui leur permettraient d'oser aborder les questions plus sensibles (McInerney-Lacombe, Bilimoria et Salipante, 2014). Cette étude qualitative effectuée aux États-Unis suggère que les administratrices expérimentées, habituées à naviguer dans des milieux de pouvoir masculins, seraient plus en mesure d'aborder les questions délicates évitées par les hommes de par leurs loyautés de réseaux. Une autre étude américaine, plus ancienne, montre que les administratrices sont plus susceptibles, statistiquement, de rejoindre les comités de gouvernance et d'audit que les hommes et que les conseils plus mixtes allouent plus de ressources au contrôle (Adams et Ferreira, 2009). Elle révèle également que les administratrices font preuve de moins d'absentéisme dans les conseils que leurs homologues masculins.

Les recherches norvégiennes de Morten Huse et de ses collègues sur le fonctionnement des conseils comportant plus de 40 % de femmes sont les plus abouties jusqu'à présent. Elles suggèrent un effet positif de la présence accrue des femmes, en particulier sur l'orientation des discussions vers des sujets plus sociétaux, tels que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'orientation stratégique à long terme (Nielsen et Huse, 2007). Mais cet effet n'est significatif que quand les profils de valeur des femmes diffèrent de ceux des hommes et qu'elles expriment leur point

de vue de manière affirmée. Deux hypothèses ont été formulées par les chercheurs pour expliciter ces observations : d'une part, les administratrices tendraient à adopter les points de vue dominants des cercles d'affaire, mondes dans lesquels elles évoluent à l'instar des hommes ; d'autre part, elles pourraient n'avoir pas assez d'expérience ou de pouvoir pour faire valoir un point de vue éventuellement minoritaire, et ne recevraient pas suffisamment de soutien des autres membres des conseils pour le défendre. Sur ce point néanmoins, une recherche qualitative menée auprès de femmes siégeant dans de nombreux conseils en Norvège met en lumière leurs stratégies pour exercer une véritable influence dans les conseils, qui passent par la construction d'alliances avec leurs membres les plus puissants (Huse et Solberg, 2006). Qui plus est, cette recherche pointe un constat inattendu pour ces femmes : le déficit de préparation des dossiers par de nombreux hommes d'affaires, surtout les plus renommés, jouerait en faveur des administratrices, en leur donnant l'occasion de montrer *a contrario* leur valeur ajoutée et l'opportunité d'exercer un rôle actif au sein des conseils.

Dans d'autres contextes, une étude quantitative réalisée auprès des plus grandes sociétés cotées américaines dévoile des liens statistiques significatifs entre une plus grande présence des femmes dans les conseils d'administration et l'existence d'une politique de RSE significative (Webb, 2004). Ce résultat est aussi établi par une étude réalisée dans plusieurs pays (Fernandez-Feijoo, Romero et Ruiz-Blanco, 2014). Même si un lien de causalité est toujours délicat à établir, il est intéressant d'observer des corrélations entre les deux phénomènes.

Au final, des recherches commencent à mettre en évidence quelques effets positifs d'une présence accrue des femmes dans les conseils, essentiellement de l'ordre d'une amélioration du contrôle exercé par le conseil et d'un élargissement possible des sujets abordés à des enjeux plus sociétaux.

DES EFFETS EN CASCADE SUR L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES ?

Du fait de l'arrivée récente et limitée à quelques entreprises d'un nombre significatif de femmes dans les conseils, le sujet est encore peu exploré par les recherches. Il est pourtant d'importance, car ces enjeux sont au centre des lois instaurant des quotas. Les effets n'auraient pas été très marqués, en Norvège, sur le nombre de femmes PDG de grandes entreprises cotées, qui reste réduit (Storvik et Teigen, 2010). Mais des études américaines ont montré des corrélations entre la proportion d'administratrices dans le conseil et le nombre de femmes parmi les cadres dirigeants des sociétés du S&P 500 (Bilimoria, 2008), ainsi qu'entre cette proportion et la probabilité de nommer une femme PDG (Cook et Glass, 2014).

En France, le nombre croissant de femmes dirigeantes et cadres supérieures a contribué à ce que les sociétés du SBF 120 puissent recruter des administratrices fortement qualifiées (Bender, Dang et Scotto, 2016). Les « potentiels » féminins sont en effet largement disponibles dans les entreprises, grâce à une mixité accrue de la plupart des cursus de formation, notamment dans les grandes écoles de commerce et en droit. Il n'en demeure pas moins que les femmes sont encore très peu nombreuses à être administratrices internes, une fonction qui échoit souvent au PDG, DG ou directeur financier, ce qui traduit la persistance d'un plafond de verre dans les entreprises. L'enjeu le plus immédiat pour les directions générales est donc d'ouvrir davantage les postes de cadres de direction aux femmes, qui pourront ainsi devenir des administratrices internes à l'entreprise. Les sociétés semblent conscientes de ce phénomène et la représentation des femmes dans le « top 100 » des entreprises cotées du SBF 120 est en progression : 22 % en 2016 contre 18 % en 2013, selon les données d'Ethics & Boards. Même si 97 % des PDG des plus grosses sociétés françaises sont toujours

des hommes en 2016, la loi semble donc bien avoir accéléré ou participé d'une dynamique en faveur des femmes cadres supérieures en France, impulsée par un contexte international propice depuis deux décennies (Landrieux-Kartochian, 2005).

La pression des pouvoirs publics et celle des agences de notation sociale ont amené les grandes entreprises cotées à modifier leurs pratiques de gestion de carrière pour une meilleure inclusion des femmes dans les sphères dirigeantes, qui reste certes minoritaire aujourd'hui mais progresse. La mixité dans la gouvernance est devenue un élément de bonne gestion, au même titre que la formation au management ou la mobilité internationale. Comme l'exprime Anne de Blignière, alors conseillère du comité de direction du groupe Caisse des dépôts, en charge de la promotion des femmes et de la parité, et co-présidente du réseau Financi'elles, lors d'une table-ronde organisée par Grandes écoles au féminin :

« Il y a dix ans, la mixité n'était pas vraiment un sujet d'entreprises, c'était plus un sujet de femmes, et manifestement aujourd'hui c'est devenu un sujet normal pour une entreprise¹². »

Quant à l'influence possible des nouvelles administratrices sur la propension du conseil à considérer comme stratégique l'enjeu de l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise (Bilimoria, 2008), il n'existe pour l'instant pas de recherches publiées sur ce sujet.

CONCLUSION

Au-delà de ses effets au niveau national, la loi Copé-Zimmermann a accéléré un mouvement amorcé dans d'autres pays européens et dans le monde. En 2017, 49 pays ont mis en place des quotas (dont 11 en Europe) et la part des femmes dans

12. Table ronde du 2 mars 2015, dont la vidéo est accessible sur le site du réseau [www.grandesecolesaufeminin.fr/nos-etudes/mixite-une-cle-dans-un-monde-qui-change], consulté le 11 mars 2017.

les conseils d'administration des entreprises a quasiment doublé en Europe, entre 2011 et 2015, pour passer de 14 % à 25 % en moyenne. La progression du nombre de femmes dans les conseils d'administration des très grandes entreprises en France semble ainsi avoir envoyé un signal positif, à l'échelle internationale, sur l'effet d'une loi en la matière. Le sujet s'est imposé aux entreprises cotées, notamment aux plus grandes, scrutées par les investisseurs internationaux et soumis aux régulations des principales places boursières, New York en tête.

Certes, le système des quotas demeure critiqué et critiquable, mais il est aussi cité en exemple. Ainsi, aux États-Unis, où le taux de féminisation plafonne, la loi française revient fréquemment dans les débats comme une solution potentielle face à l'inertie constatée. Pour autant, certaines incertitudes importantes entourent toujours la mise en œuvre de la loi Copé-Zimmermann : d'une part, le suivi de son application pour les sociétés non cotées et les sociétés publiques demeure lacunaire ; d'autre part, la discussion de l'égalité entre les sexes dans les conseils d'administration, bien que rendue obligatoire par la loi, semble elle aussi difficile à apprécier à ce jour.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS Renee et FERREIRA Daniel, 2009, « Women in the Boardroom and their Impact on Governance and Performance », *Journal of Financial Economics*, vol. 94, n° 2, p. 291-309.
- AFECA, 2017, *Étude sur la place des administratrices dans les conseils des sociétés cotées sur Euronext et Alternext Paris*, Paris, Afeca/Telescop.
- BENDER Anne-Françoise, 2004, « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de gestion*, n° 151, p. 205-217
- BENDER Anne-Françoise, BERREBI-HOFFMANN Isabelle et REIGNÉ Philippe, 2017, « La controverse française sur la loi de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés (2006-2013) », *Les Cahiers du Lise*, n° 13.

- BENDER Anne-Françoise, DANG Rey et SCOTTO Marie-José, 2016, « Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France », *Travail, genre et société*, n° 35, p. 67-85.
- BERENI Laure, 2015, *La bataille de la parité. Mobilisations pour la féminisation du pouvoir*, Paris, Economica.
- BILIMORIA Diana, 2008, « Directions for Future Research on Women on Corporate Boards of Directors », in VINNICOMBE Susan, SINGH Val, BURKE Ronald, BILIMORIA Diana et HUSE Morten (dir.), *Women on Corporate Boards of Directors*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 233-240.
- BLANCHARD Soline, 2010, « Café amer et égalité sucrée : l'accès des femmes aux postes à responsabilités à travers le prisme de la rhétorique patronale », *Recherches féministes*, vol. 23, n° 2, p. 165-182.
- BLANCHARD Soline, BONI-LE GOFF Isabelle et RABIER Marion, 2013, « “Une cause de riches” ? L'accès des femmes au pouvoir économique », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n° 89, p. 101-130.
- BOUSQUET Danièle, GRÉSY Brigitte, SÉNAC Réjane, POINT Sébastien et RESSOT Caroline, 2016, *Vers un égal accès des femmes et des hommes aux responsabilités professionnelles : la part des femmes dans les conseils d'administration et de surveillance*, Paris, HCE/CSEP.
- BURKE Ronald et VINNICOMBE Susan, 2008, « Women on corporate boards of directors, international issues and opportunities », in VINNICOMBE Susan, SINGH Val, BURKE Ronald, BILIMORIA Diana et HUSE Morten (dir.), *Women on Corporate Boards of Directors*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 1-11.
- CLANCE Pauline Rose et IMES Suzanne, 1978, « The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and Therapeutic interventions », *Psychotherapy: Theory Research and Practice*, n° 15, p. 241-247.
- COOK Alison et GLASS Christy, 2014, « Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis », *Gender Work & Organization*, vol. 21, n° 1, p. 91-103.
- DALTON Dan et DALTON Catherine, 2008, « On the progress of corporate women: less a glass ceiling than a bottleneck? », in VINNICOMBE Susan, SINGH Val, BURKE Ronald, BILIMORIA Diana et HUSE Morten (dir.), *Women on Corporate Boards of Directors*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 184-197.
- EUROPEAN WOMEN ON BOARDS, 2016, *Gender Diversity on European Boards. Realizing Europe's Potential: Progress and Challenges*, Bruxelles, European Women on Boards/ISS.

- FAUST-CUMMINGS Heather, 2013, « Research and considerations regarding women on boards », in MACHOLD Silke, HUSE Morten, HANSEN Katrin et BROGI Marina (dir.), *Getting Women on to Corporate Boards, A Snowball starting in Norway*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 60-63.
- FERNANDEZ-FEIJOO Belen, ROMERO Silvia et RUIZ-BLANCO Silvia, 2014, « Women on Boards: Do They Affect Sustainability Reporting? », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, n° 21, p. 351-364.
- HUSE Morten, 2013, « The political process behind the gender balance law », in MACHOLD Silke, HUSE Morten, HANSEN Katrin et BROGI Marina (dir.), *Getting Women on to Corporate Boards, A Snowball starting in Norway*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 9-16.
- HUSE Morten et SOLBERG Anne Grethe, 2006, « Gender Related Boardroom Dynamics: How Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards », *Women in Management Review*, n° 21, p. 113-130.
- IFA, ORSE et EPWN, 2009, *L'accès et la représentation des femmes dans les organes de gouvernance des entreprises*, Paris, Ifa/Orse/EPWN.
- LANDRIEUX-KARTOCHIAN Sophie, 2005, « Femmes et performance des entreprises, émergence d'une nouvelle problématique », *Travail et Emploi*, n° 102, p. 11-20.
- LAUFER Jacqueline et PAOLETTI Marion (dir.), 2015, « Quotas en tout genre », *Travail, genre et sociétés*, n° 34.
- LEBÈGUE Daniel et PICARD Jean-Paul, 2006, « La révolution discrète des conseils d'administration », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 5, n° 61, p. 8-15.
- MCINERNET-LACOMBE Nancy, BILIMORIA Diana et SALIPANTE Paul, 2014, « Championing the discussion of tough issues: how women corporate directors contribute to board deliberations », in VINNICOMBE Susan, SINGH Val, BURKE Ronald, BILIMORIA Diana et HUSE Morten (dir.), *Women on Corporate Boards of Directors*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 123-139.
- NIELSEN Sabrina et MORTEN Huse, 2010, « The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface », *Corporate Governance An international Review*, vol. 18, n° 2, p. 136-148.
- STORVIK Aagoth et TEIGEN Mari, 2010, *Women on Board. The Norwegian Experience*, Berlin, Friedrich-Ebert-Stiftung.

WEBB Elizabeth, 2004, « An Examination of Socially Responsible Firms' Board Structure », *Journal of Management and Governance*, vol. 8, p. 255-277.

Emmanuel DIDIER

Postface

La statistique, n. fem.

Au début des années 2010, Isabelle Bruno et moi-même travaillions sur le *benchmarking*, c'est-à-dire sur les méthodes de management qui se sont répandues comme une traînée de poudre pendant les années 2000 dans les administrations publiques et qui reposent sur des objectifs à atteindre, des tableaux de bords et des palmarès. Nous nous sommes aperçus que de nombreux acteurs de terrain luttaienent contre ces nombres qui les heurtaient, non en s'efforçant d'échapper au quantitatif, mais au contraire au moyen d'autres nombres qui leur servaient d'outils d'émancipation. Ces acteurs renouaient ainsi avec la longue tradition, qui avait tendance à être un peu trop oubliée, des usages démocratiques de la quantification. Ils montraient que les chiffres donnent assurément du pouvoir, mais pas systématiquement aux puissants : les dominés peuvent aussi s'en saisir.

En 2012, nous avons alors organisé une conférence intitulée « Statactivisme » portant sur les expériences de réappropriation du pouvoir émancipateur des statistiques (Bruno, Didier et Prévieux, 2014). Notre but était de cartographier ces expériences et de questionner les tensions qu'elles révélaient. Convaincus que la critique se construit à l'intersection d'un large spectre de pratiques, nous avons réuni des universitaires, des militants et des artistes qui présentaient leurs recherches dans ce sens chacun dans

son langage. Pourtant, malgré cette ambition panoptique, il faut bien avouer que les pratiques féministes du stactivisme nous ont alors échappé – comme nous le rappellent d’ailleurs cruellement, mais justement, Soline Blanchard et Sophie Pochic dans l’introduction à cet ouvrage.

On pourrait se lancer dans une introspection sociologique (et un tantinet masochiste) visant à expliquer les causes d’une telle myopie, mais comme le présent livre vient heureusement éclairer ce vaste continent, je préfère utiliser l’espace qui m’est généreusement offert pour demander comment les femmes reformatent les statistiques et, en sens inverse, comment des chiffres renforcent les luttes féministes.

La statistique est une discipline dans laquelle les femmes ont très tôt joué un rôle souvent inaperçu mais essentiel. D’abord, elles ont occupé les fonctions de calculatrices. Dès les années 1930, comme le montre la photo ci-dessous, des armées de femmes ont tracé sur des cartes géographiques les zones dont seraient chargés les enquêteurs et faisaient fonctionner les machines à calculer avec leurs résultats. Les femmes étaient alors réputées pour être « patientes, travailleuses, méticuleuses », compétences qui conviennent au calcul.

On retrouve aussi ce trait dans les observatoires astronomiques, comme le montre le film de Theodore Melfi *Les figures de l’ombre*, sorti en 2017, qui se déroule dans les années 1950 et où ce sont des femmes, noires pour le coup, qui calculent les trajectoires des fusées que la Nasa s’apprête à lancer.



Cliché, Iowa State College, 1937.

Les enquêteurs ont aussi souvent été des enquêtrices, au moins aux États-Unis. En effet, la passation du questionnaire était considérée comme une petite invasion de la sphère intime de l'enquêté et l'on pensait que les femmes seraient les plus aptes à cet exercice. En France, pendant les années 1950 à l'Insee, les calculatrices étaient aussi des femmes. Les enquêteurs, eux, étaient des hommes que l'on choisissait parce qu'ils étaient d'anciens fonctionnaires, donc proches de l'administration (Peneff, 1988). Mais ceci a changé et, aujourd'hui, ils ont presque tous été remplacés par des femmes télé-enquêtrices, notamment dans les institutions de sondage travaillant en sous-traitance pour la statistique publique (Hugrée et Kairn, 2008).

Cette entrée dans la profession statistique par le calcul et comme petites mains a permis par le passé à certaines figures féminines de gravir les échelons. On peut citer l'exemple de Gertrude M. Cox, entrée dans le département de statistique de l'université d'État d'Iowa comme calculatrice, mais qui a été la toute première personne à être diplômée d'un master en statistique par son université en 1931, et qui par la suite a fondé le département de statistique de l'université d'État de Caroline du Nord (Heyde et Seneta, 2001). Dans un autre contexte, à la London School of Economics, Margaret Hogg a signé avec Arthur Bowley l'ouvrage de référence qui a établi les procédures de tirage aléatoire dans les enquêtes par sondage (Bowley et Hogg, 1925).

Bien sûr, on reconnaît ici une structure de domination très classique : une armée de femmes chargées de tâches jugées subalternes, « petites mains », dirigées par un groupe d'hommes dans lequel un petit nombre de femmes parvient néanmoins à entrer. Pourtant, cette structure mérite tout de même d'être décrite car, non seulement elle montre encore une fois que l'on ne devrait pas dire « données », mais « construites » – car les femmes construisaient les chiffres –, mais surtout que le féminin du nom « données » est peut-être plus qu'une coïncidence. La contribution des femmes au développement de la statistique a été décisive. Sans elles, il n'y aurait pas eu de données.

En sens inverse, quel a été l'apport des statistiques à la lutte des femmes pour l'égalité professionnelle ? Ce livre met très clairement en évidence, et c'est très nouveau du point de vue du stacisme, que les femmes et les féministes se sont emparées de l'outil statistique pour défendre l'égalité, et que cet outil a servi la cause en étant conjugué à l'appareil du droit.

Le droit apparaît parfois comme un instrument de coercition ou un vecteur de domination tendant à reproduire l'ordre établi – le droit, ce serait l'État, et donc le conservatisme. Pourtant, comme le mouvement *Law and Society* provenant des États-Unis

nous a maintenant habitués à le penser, il peut être « retourné » et devenir une arme aux mains des militants qui mènent une action collective contre les discriminations (Israël, 2009). Dans ce cadre, le rôle conjoint de la quantification est habituellement ou bien tout simplement ignoré, ou bien apparaît comme un simple détail, une conséquence, certes nécessaire, mais laborieuse, ennuyeuse et sans enjeu, du combat plus proprement juridique.

Pourtant, dans le cas qui nous occupe ici, les armes du droit, qui existent depuis le début du *xx^e* siècle comme le rappelle Michel Miné dans cet ouvrage, si elles sont certes nécessaires, semblent n'avoir qu'une faible efficacité si elles ne sont pas associées aux dénombrements. Cette complémentarité du droit et de la statistique se décline dans ce livre de trois façons complémentaires. Premièrement, ils définissent ensemble les catégories socioprofessionnelles qui permettent les comparaisons de genre. Deuxièmement, le droit organise la collecte de statistique en vue des négociations collectives entre le patronat et les représentants des salariés. Enfin, la statistique est mobilisée dans le cadre des procédures judiciaires comme preuve ou indice de discrimination.

Les inégalités se traduisent en problèmes de catégorisation en premier lieu parce que les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes postes. En effet, il y a des occupations qui sont plus « féminines » à la fois quantitativement et aussi culturellement, au sens où la société considère qu'elles correspondent aux « compétences des femmes ». Comparer les rémunérations des hommes et des femmes implique donc de comparer des emplois différents, mais que la société juge peu ou prou de niveau égal. Pour y parvenir, l'OIT propose depuis les années 1950 la notion de « travail de valeur égale », notion qui a été déclinée de manière précoce dans le droit au Canada (voir Valérie Tanguay) et plus tardivement dans d'autres pays européens comme la Suède et le Danemark (voir Susan Milner). Mais comment établir la « valeur » du travail autrement qu'avec les salaires (qui sont donc biaisés par l'inégalité de genre),

c'est-à-dire autrement qu'au moyen de son prix ? Il faut alors repenser les catégories d'emploi au regard de diplômes ou de compétences qui jusqu'ici étaient mal prises en compte ou socialement dévaluées. Autrement dit, la question quantitative force à repenser les correspondances entre classifications établies juridiquement dans et entre les différentes branches, ce qui pose particulièrement problème en France (voir Séverine Lemièrre et Rachel Silvera).

En effet, la tradition française repose davantage sur la négociation collective directe, au sein des entreprises, entre les employeurs et les représentants des salariés. La loi donne seulement un « cadre » à ces négociations sociales. Vincent-Arnaud Chappe relate de manière très éclairante l'histoire détaillée du « Rapport de situation comparée » (RSC) entre les hommes et les femmes depuis la loi Roudy de 1983. L'objectif de ce rapport était de mettre en évidence, quantitativement, les différences de rémunérations et de situations entre hommes et femmes, afin de les corriger. Si la loi définit la batterie d'indicateurs statistiques qui doivent être rendus public par l'entreprise pour que les deux parties puissent s'appuyer dessus lors des négociations, ces données s'avèrent, en fait, toujours « sous-définies », ce qui permet au patronat de les contourner. Au point qu'en 2015 la loi Rebsamen est même revenue sur l'obligation de produire un tel RSC et l'a remplacé par une Base de données économique et sociale (BDES) dont on ne sait pas encore bien quels seront les effets. Ainsi, les trois premières contributions du livre montrent bien que le combat syndical a traduit les questions de droit en questions de production de connaissances statistiques, dénigrées comme lourdes et coûteuses à produire par le patronat, mais permettant au salariat de re-saisir les différences de traitement selon le genre.

La prolifération de palmarès de féminisation des instances dirigeantes depuis une dizaine d'années décrite par Soline Blanchard, dont les tableaux sont tout simplement édifiants, montre qu'à différentes méthodes statistiques sont associées différents sens de la justice, comme Vincent-Arnaud Chappe et Sophie

Pochic le mettent d'ailleurs en évidence. Dans le cas des palmarès, l'État s'est lui-même retrouvé désarmé face aux remises en cause de l'outil RSC par les organisations patronales. Il a alors choisi d'accompagner l'essor de ces nouvelles formes de quantification managériale focalisées sur les élites féminines et dont les vertus sont bien plus incitatives que réglementaires. Il a légiféré tout de même sur la représentation équilibrée des hommes et des femmes dans les instances dirigeantes (voir Anne-Françoise Bender) et a établi un appareil de sanctions en cas de non-respect de la loi. Pierre Lescoat et Claire Dambrin montrent cependant, sur le cas de l'évaluation des *traders* (et *tradeuses* ?), que ces palmarès, classements ou *rankings* peuvent parfaitement être biaisés par les évaluateurs. Leur étude de cas sur la City à Londres rappelle par exemple que la qualité de « combativité » est jugée positivement chez un homme, mais toujours négativement chez une femme. Ainsi, dans un cadre où la négociation au sein des entreprises est fortement valorisée, la loi est le cadre, fixé *a priori* ou qui rattrape *a posteriori* les pratiques de quantification, et qui est plus ou moins respecté, dans lequel la statistique est l'objet réel des interactions entre les différents acteurs y prenant part.

Enfin, troisièmement, la statistique peut aussi jouer un rôle majeur dans le cas de procédures judiciaires intentées contre un employeur pour faits de discrimination. Hazel Conley montre que ce cas relèverait plutôt du modèle anglo-saxon de la jurisprudence, selon lequel l'égalité de genre s'imposerait au moyen de condamnations, exemplaires, prononcées contre les infractions au principe antidiscriminatoire. Mais Michel Miné montre que de telles procédures ont lieu en France aussi. Ces contentieux relèvent presque toujours du droit civil car le régime de preuve et de réparation y est plus favorable aux victimes. Il détaille plusieurs affaires passionnantes qui portent sur la discrimination à l'embauche et sur les progressions de carrière, pour des motifs de discrimination sexué et raciale. Le recours aux données quantitatives permet

de sortir de la pensée par cas, propre au procès (et, ajoutons, à la médecine) pour porter le regard sur les différences collectives de traitement, ce qui permet au juge de présumer l'existence d'une discrimination systématique. On rappellera qu'une telle méthode, désormais légitimée en droit par « l'action de groupe » a été employée récemment avec succès dans le cadre d'une procédure pour discrimination raciale – pour les relations entre les jeunes avec la police et le contrôle au faciès (Ben Achour, 2017).

Ainsi, les luttes féministes nous apprennent qu'il faut prolonger les principes du droit en comptant, concrètement, car seule cette opération permet de rendre visible et objectiver les inégalités sexuées, comme l'illustre l'action de l'Anact en matière de santé et pénibilité au travail des femmes (voir Florence Chappert et Soline Blanchard). La statistique n'est pas le détail du principe juridique, elle est son véritable bras armé, car c'est elle qui capture le réel et permet donc de le transformer. On ne s'étonnera d'ailleurs pas de ce rôle capital joué par les chiffres, quand on songe qu'il s'agit « d'égalité », et que l'égalité s'écrit entre deux quantités.

BIBLIOGRAPHIE

- BEN ACHOUR Slim, 2017, « La bataille contre les contrôles au faciès (saison 1) », *Délibérée*, vol. 1, n° 1, p. 86-90.
- BOWLEY Arthur Lyon et HOGG Margaret H., 1925, *Has Poverty Diminished? A Sequel to « Livelihood and Poverty »*, Londres, PS King & Son.
- BRUNO Isabelle, DIDIER Emmanuel et PRÉVIEUX Julien, 2014, *Statactivisme : comment lutter avec des nombres*, Paris, Zones.
- HEYDE Chris C. et SENETA Eugène (dir.), 2001, *Statisticians of the Centuries*, New York, Springer.
- HUGRÉE Cédric et KERN Abigaïl-Laure, 2008, « Observer des télé-enquêteurs », *Genèses*, vol. 3, n° 72, p. 102-118.
- ISRAËL Liora, 2009, *L'arme du droit*, Paris, Presses de Sciences Po.
- PENEFF Jean, 1988, « The Observers Observed: French Survey Researchers at Work », *Social Problems*, vol. 35, n° 5, p. 520-535.

Les auteurs

Anne-Françoise BENDER	Maîtresse de conférences en gestion des ressources humaines, Conservatoire national des arts et métiers, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise, CNRS)
Sophie BINET	Dirigeante confédérale en charge de l'égalité femmes/hommes, Confédération générale du travail (CGT)
Soline BLANCHARD	Maîtresse de conférences en sociologie, université Lumière Lyon 2, Centre Max Weber (CMW, CNRS)
Vincent-Arnaud CHAPPE	Chargé de recherche en sociologie au CNRS, Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS, CNRS/EHESS/Inserm)
Florence CHAPPERT	Responsable du projet « Genre, égalité, santé et conditions de travail », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact)
Hazel CONLEY	Professeure en gestion des ressources humaines, University of West England Bristol
Annie CORNET	Professeure ordinaire en gestion des ressources humaines, HEC-Liège (Liège université-Belgique), Études sur le genre et la diversité en gestion (EGiD)
Claire DAMBRIN	Professeure en contrôle de gestion, ESCP Business School, Membre du réseau de recherche Alternative Accounting Research Network (AARN)

Quantifier l'égalité au travail

Emmanuel DIDIER	Directeur de recherche en sociologie au CNRS, Centre Maurice Halbwachs (CMH, CNRS/ENS/EHESS)
Séverine LEMIERE	Maîtresse de conférences en gestion des ressources humaines, IUT de Paris – université de Paris, Membre du réseau de recherche Marché du travail et genre (Mage)
Pierre LESCOAT	Professeur assistant en contrôle de gestion, Neoma Business School
Susan MILNER	Professeure en politiques et sociétés européennes, University of Bath
Michel MINÉ	Professeur du Cnam, titulaire de la chaire droit du travail et droits de la personne, Conservatoire national des arts et métiers, Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise, CNRS), directeur du travail honoraire (inspection du travail)
Sophie POCHIC	Directrice de recherche en sociologie au CNRS, Centre Maurice Halbwachs (CMH, CNRS/ENS/EHESS), membre du réseau de recherche Marché du travail et genre (Mage)
Rachel SILVERA	Maîtresse de conférences en économie, université Paris Ouest Nanterre La Défense, Centre de recherche sur les liens sociaux (Cerlis, CNRS), co-directrice du réseau de recherche Marché du travail et genre (Mage)
Valérie TANGUAY	Doctorante en relations industrielles, université de Montréal
Hédia ZANNAD	Professeure associée en management, Neoma Business School

Table des matières

<i>Remerciements</i>	7
----------------------------	---

Soline BLANCHARD et Sophie POCHIC

Introduction	9
--------------------	---

Première partie

FABRIQUER ET MOBILISER DES INDICATEURS DE L'ÉGALITÉ AU TRAVAIL DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES EN FRANCE

Vincent-Arnaud CHAPPE

« Pièce maîtresse » de la loi ou simple « état statistique » ?

Genèse, vie et mort du rapport de situation comparée (1967-2015)	45
---	----

Sophie BINET

#SOS Égalité professionnelle. Les mobilisations collectives de 2015

dénonçant le projet de loi Rebsamen et leurs suites	71
---	----

Florence CHAPPERT et Soline BLANCHARD

Un chiffre pour convaincre : sexuer des indicateurs de santé au travail

pour prévenir les inégalités femmes-hommes?	91
---	----

Soline BLANCHARD

Le Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes du SBF 120 :

un outil « dans l'air du temps »	115
--	-----

Deuxième partie

**QUANTIFIER L'ÉGALITÉ SALARIALE :
INFLUENCES INTERNATIONALES
ET LEÇONS D'EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES**

Valérie TANGUAY

Une culture nationale favorable à l'égalité de rémunération ?

Les conditions du succès de la loi sur l'équité salariale au Québec 145

Séverine LEMIERRE et Rachel SILVERA

Un salaire égal pour un travail de valeur égale :

un principe international qui ne s'impose toujours pas en France 167

Susan MILNER

La transparence salariale, outil clé pour que les syndicats

puissent lutter contre les inégalités ? Leçons des cas suédois et danois ... 197

Hazel CONLEY

Positiver, malgré le Brexit : le « devoir d'égalité »

dans les services publics britanniques 227

Troisième partie

**USAGES ET ENJEUX DES INDICATEURS
DE L'ÉGALITÉ AU CŒUR DES ORGANISATIONS**

Michel MINÉ

Le poids des chiffres pour assurer l'égalité au travail :

que dit le droit mobilisé devant le juge ? 253

Vincent-Arnaud CHAPPE et Sophie POCHIC

Quantifier les écarts salariaux en entreprise :

controverses et expertises au cœur de la négociation collective 281

Hédia ZANNAD et Annie CORNET

Mesurer les inégalités de genre dans les organisations :

des aspects techniques aux enjeux politiques 309

Table des matières

Pierre LESCOAT et Claire DAMBRIN

Dé-neutraliser l'évaluation de la performance.

Les illusions de l'« objectivité » et de la « méritocratie »

en salles de marché 331

Anne-Françoise BENDER

Une parité économique en marche ? Mise en œuvre et effets de la loi

sur les quotas dans les conseils d'administration 357

Emmanuel DIDIER

Postface 383

Les auteurs 391



Achévé d'imprimer
sur les presses du service reprographique
de l'université Rennes 2 en mars 2021.

Imprimé en France

La production de chiffres est au cœur des mobilisations féministes et des politiques du genre, que l'on pense aux quotas de femmes, aux indicateurs sexuels, aux procès pour discriminations, au *gender budgeting* ou au décompte des féminicides. Vecteur potentiel d'une prise de conscience de l'existence de situations injustes et inacceptables, elle génère aussi des controverses sur ce qui doit être compté comme sur la façon de compter. Les écarts de salaire entre femmes et hommes en sont l'illustration parfaite : suivant les modes de calcul, on passe ainsi de 25 % à 9 %. Pourtant, les enjeux de pouvoir et de savoir soulevés par de tels outils restent souvent dans l'ombre.

Centré sur la sphère du travail, cet ouvrage vise à combler ce manque avec un double objectif : montrer comment la sociologie de la quantification permet de penser de manière critique les politiques publiques d'égalité et les stratégies des organisations s'appuyant sur des nombres et des indicateurs ; analyser le cadrage de l'égalité professionnelle et salariale qui se cache derrière les chiffres pour en révéler les jeux et enjeux politiques.

Il s'appuie sur des enquêtes approfondies en sciences sociales (sociologie, science politique, gestion, économie et droit) et des témoignages d'expertes engagées, en se nourrissant de la comparaison internationale (France, Angleterre, Danemark, Suède et Québec).

Soline Blanchard est sociologue, maîtresse de conférences à l'université Lumière Lyon 2.

Sophie Pochic est sociologue, directrice de recherche au CNRS (EHESS/ENS).

Illustration de couverture : Charlotte Design – Charlotte Passera



Publié avec le concours du Cnam - programme NetWORK - Initiative d'Excellence

www.pur-editions.fr



9 782753 581524

ISBN 978-2-7535-8152-4

25 €