



**HAL**  
open science

# Égalité professionnelle : la négociation administrée toujours en quête d'efficacité

Guillaume Santoro

► **To cite this version:**

Guillaume Santoro. Égalité professionnelle : la négociation administrée toujours en quête d'efficacité. G. Santoro, D. Giordano. Les politiques publiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : quelle évolution ?, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, pp.163-176, 2021. halshs-03515485

**HAL Id: halshs-03515485**

**<https://shs.hal.science/halshs-03515485>**

Submitted on 6 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Égalité professionnelle : la négociation administrée toujours en quête d'efficacité

Guillaume Santoro<sup>1</sup>

La thématique de l'égalité professionnelle a été au cœur de nombreuses réformes législatives. Elle a d'abord été prise en compte de façon individuelle avec les dispositions de la loi sur l'égalité salariale de 1972<sup>2</sup>, mais la particularité du sujet et l'intérêt général nécessitaient d'agir différemment pour l'appréhender de façon plus large. C'est pourquoi, le législateur a fait le choix de la négociation collective d'entreprise comme cela a été décidé pour des sujets très divers (temps de travail, épargne salariale, conditions de travail, etc...) à partir des années 1980 suite aux lois Auroux visant à promouvoir le dialogue social. Le recours à la négociation d'entreprise a toujours fait débat<sup>3</sup> mais il serait justifié par l'obtention de normes négociées adaptées au contexte spécifique de chaque entreprise et le fruit d'échanges entre les partenaires sociaux.

Le législateur est intervenu en 1983 dans le cadre de la loi Roudy<sup>4</sup> pour fixer un cadre incitant à négocier sur l'égalité professionnelle. Il a d'abord obligé à ce que le comité d'entreprise soit informé par un rapport sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise<sup>5</sup>. Mais la nouveauté du dispositif est caractérisée par la possibilité d'adopter des « mesures temporaires prises au seul bénéfice des femmes visant à établir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, en particulier en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes »<sup>6</sup>. Il était également prévu que ces mesures puissent faire l'objet « d'un plan pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes négocié dans l'entreprise », et à défaut d'accord entre les partenaires sociaux, « l'employeur peut mettre en œuvre ce plan, sous réserve d'avoir préalablement consulté et recueilli l'avis du comité d'entreprise, ou, à défaut, des délégués du personnel »<sup>7</sup>. Les dispositions de cette loi ont fixé le cadre général de la négociation collective sur l'égalité professionnelle mais il n'a eu de cesse d'être renforcé et glisser lentement vers un dialogue social administré<sup>8</sup>.

C'est l'absence de résultats significatifs qui a contraint le législateur à introduire une obligation de négocier sur l'égalité professionnelle en 2001<sup>9</sup>, puis en 2006<sup>10</sup> en visant spécifiquement les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, sans obtenir de résultats probants<sup>11</sup>. Mais la véritable transformation est intervenue par la loi de 2010 portant réforme des retraites<sup>12</sup> entrée en vigueur en janvier 2012. Le législateur a fait un pas supplémentaire en imposant que l'employeur engage une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sous peine d'une sanction pécuniaire en l'absence d'un accord collectif ou, à défaut, d'un plan d'action portant sur un certain nombre

---

<sup>1</sup> Chargé de recherche, COMPTRASEC UMR 5112 CNRS - Université de Bordeaux.

<sup>2</sup> Loi n° 72-1143 du 22 décembre 1972 relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

<sup>3</sup> A. Jobert, « La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », *Dr. soc.*, 2013, n° 4, pp. 332-339.

<sup>4</sup> 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 femmes et les hommes

<sup>5</sup> Article L. 432-3-1 du Code du travail issu de la loi du 13 juillet 1983.

<sup>6</sup> Article L. 123-3 du Code du travail issu de la loi du 13 juillet 1983.

<sup>7</sup> Article L. 123-4 du Code du travail issu de la loi du 13 juillet 1983.

<sup>8</sup> A. Mias, C. Guillaume, J.-M. Denis, P. Boufartigue, « Vers un « dialogue social » administré ? », *La Nouvelle Revue du Travail*, 2016, n° 8.

<sup>9</sup> Loi n° 2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>10</sup> Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

<sup>11</sup> J. Laufer et R. Silvera, « L'égalité des femmes et des hommes en entreprise. De nouvelles avancées dans la négociation ? », *Revue de l'OFCE*, 2006, n° 97, pp. 245-271.

<sup>12</sup> Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

de domaines d'action prévu selon la taille de l'entreprise. L'objectif était d'encadrer la négociation pour faciliter son déroulement et donner ainsi une véritable impulsion à la négociation collective.

Cet encadrement du dialogue social dénommé sous l'expression « négociation administrée »<sup>13</sup> ne se limite pas à la thématique de l'égalité professionnelle, des dispositions similaires ont été prises pour stimuler d'autres négociations telles que l'emploi des seniors<sup>14</sup> ou la prévention de la pénibilité<sup>15</sup>. Le dispositif organise la négociation en fixant des limites aux sujets à aborder avec des aménagements financiers ou des contraintes pécuniaires. Il y a un transfert de l'élaboration des normes vers les partenaires sociaux qui ont l'obligation de les construire et les appliquer. La négociation collective devient un outil au service de la politique de l'État et l'administration veille au bon déroulement de la négociation avec un pouvoir de conseil, de prescription et le contrôle. Ce dispositif a de nouveau été mis en avant dans le cadre du Rapport Combrexelle<sup>16</sup> qui rappelle l'intérêt de son utilisation sur « *des sujets considérés comme politiquement et socialement sensible* » mais précise que « *ces dispositifs peuvent forcer à l'existence d'une négociation, et donc à la présentation de statistiques en apparence avantageuses ; mais non à la qualité de la négociation sur des champs où pourtant cette qualité et cette effectivité seraient essentielles* ».

La négociation administrée appliquée à l'égalité professionnelle vise à améliorer quantitativement et qualitativement le dialogue social dans l'objectif de le rendre plus efficace. La thématique de l'égalité professionnelle a connu un regain d'intérêt mais le dispositif a dû être renforcé à plusieurs reprises avec des mesures parfois en contradiction avec l'amélioration de la négociation collective comme cela a été le cas des lois sur le dialogue social en 2015<sup>17</sup> et 2016<sup>18</sup> et les ordonnances travail de 2017<sup>19</sup>. Nous assistons à un mouvement de quantification et un chiffrage des mesures<sup>20</sup> qui les éloignent parfois de leur objectif initial qui est de réduire les inégalités entre les femmes et les hommes au sein des entreprises.

Les développements qui vont suivre sont fondés sur les résultats d'une étude menée dans le cadre d'un projet de recherche régional portant sur l'analyse de 300 textes signés par 200 entreprises de l'ancienne région Aquitaine entre 2011 et 2015 pour répondre à l'obligation de négocier sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Il est à rapprocher d'autres recherches menées au niveau national et régional<sup>21</sup>. Cette contribution vise à exposer dans quelle mesure le renforcement progressif de l'encadrement des dispositions relatives à la négociation collective a pu améliorer celle-ci. Il est possible

---

<sup>13</sup> G. Groux, « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? », *Négociations*, 2005, n° 3, pp. 57-70.

<sup>14</sup> Article 87 de la loi n° 2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale pour 2009.

<sup>15</sup> Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

<sup>16</sup> Rapport au Premier ministre, Jean-Denis Combrexelle, La négociation collective, le travail et l'emploi, France stratégie, 2015.

<sup>17</sup> Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

<sup>18</sup> Loi n° 2007-1088 du 8 août 2016 relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

<sup>19</sup> Ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.

<sup>20</sup> A. Supiot, La gouvernance par les nombres, 2015.

<sup>21</sup> A. Bucher, M. Forte, T. Garat *et al.*, « Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : Avancées, résistances et conditions de développement », Rapport pour la DIRECCTE Alsace, Université de Strasbourg, 2015 ; S. Pochic (dir.), D. Brochard, V.-A. Chappe, M. Charpenel, H. Demilly, S. Milner et M. Rabier, *L'égalité professionnelle est-elle négociable*. Document d'études, DARES, 2019.

d'appréhender le dispositif selon sa faculté à stimuler la négociation (I) et améliorer le contenu des textes (II).

## **I. Un aménagement de la négociation sous contrainte pour une amélioration de la couverture des entreprises**

Le souhait d'agir contre les inégalités professionnelles s'est traduit par une volonté d'améliorer le taux des entreprises couvertes par un accord collectif sur la thématique. C'est dans cet objectif que le législateur a facilité le déroulement de la négociation collective (A) tout en contraignant son exercice par l'introduction d'une sanction (B).

### **A. Une négociation facilitée**

L'une des principales dispositions de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites<sup>22</sup> relative à l'égalité professionnelle a été de simplifier les négociations pour stimuler l'action des partenaires sociaux afin d'améliorer la couverture des entreprises.

Il y a d'abord eu une simplification pour étendre le champ d'application de la négociation. Dans un premier temps, celui-ci a été circonscrit aux seules entreprises de 50 salariés et plus comportant au moins un délégué syndical. Puis, dans un second temps, la loi du 8 août 2016<sup>23</sup> a élargi le champ d'application en acceptant qu'un accord conclu au niveau du groupe et remplissant les conditions prévues par la loi dispense l'entreprise, comprise dans le champ d'application, d'engager une négociation sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes<sup>24</sup>. Cet élargissement du degré de négociation permet aux groupes d'entreprises d'élaborer une politique sur l'égalité professionnelle à ce niveau et facilite la négociation puisqu'il exonère les entreprises de négocier. Mais cela va à l'encontre de la volonté recherchée de négocier au plus près du terrain, et les entreprises placées dans cette situation se verront désormais appliquer un texte négocié à un échelon supérieur. Pour qu'un tel dispositif soit opérant, il est impératif qu'il y ait un échange d'informations entre les représentants syndicaux des entreprises et ceux du groupe pour nourrir les négociations à ce niveau, ce qui n'est pas toujours le cas.

Dans l'objectif d'obtenir une meilleure couverture des entreprises par un texte sur l'égalité professionnelle, le législateur a unifié en 2010 l'obligation annuelle à la charge de l'employeur d'engager une négociation collective en vue d'aboutir à un accord collectif et celle d'établir un plan d'action. L'unification de ces deux obligations a donné la faculté à l'employeur de pouvoir s'exonérer de négociations en signant un plan qu'il aurait élaboré unilatéralement. Pour pallier à cette facilité et favoriser la négociation collective, le législateur a dispensé l'employeur d'engager des négociations pendant trois ans dès lors qu'il aurait conclu un accord collectif alors que la signature d'un plan d'action continuerait à devoir être renouvelée annuellement.

L'aménagement du délai n'a pas été la seule mesure prise pour privilégier la négociation collective. Le législateur est intervenu en octobre 2012<sup>25</sup> pour renforcer l'obligation, en exigeant, dans l'hypothèse d'un échec des négociations, que les employeurs d'entreprises de 300 salariés et plus signent un procès-verbal de désaccord dans lequel ils

---

<sup>22</sup> Loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites.

<sup>23</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

<sup>24</sup> Instruction DGT du 4 avril 2017 relative à la mise en dispositif de pénalité financière et à la mise en place d'une procédure dite de « rescrit » en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>25</sup> Loi n° 2012-1189 du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir.

constatent cet échec et consignent les propositions respectives des parties et les mesures qu'ils entendent appliquer unilatéralement<sup>26</sup>. L'obligation pesant sur les employeurs devrait les contraindre d'engager un plus grand nombre de négociations pour aboutir à des accords collectifs et donc à limiter le recours au plan d'action.

Il convient cependant de souligner que la signature et la diffusion d'un plan d'action, si elle peut ne pas être efficace en raison de son caractère unilatéral, constitue un début d'information sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de l'entreprise.

En 2015, le législateur a de nouveau assoupli les conditions de la négociation relative à l'égalité professionnelle en acceptant qu'au sein des entreprises ayant satisfait à l'obligation d'accord ou, à défaut, de plans d'action, un accord d'entreprise signé par une ou plusieurs organisations syndicales de salariés représentatives ayant recueilli au moins 50 % des suffrages exprimés en faveur d'organisations représentatives au premier tour des élections de titulaires au comité d'entreprise ou de la délégation unique du personnel ou, à défaut, des délégués du personnel, quel que soit le nombre de votants, peut modifier la périodicité des négociations dans la limite de trois ans. Ainsi, la faculté de renégocier tous les trois ans accordée aux entreprises ayant conclu un accord est étendue à la signature d'un plan d'action. Cela remet en cause la volonté de développer la négociation collective bien qu'il y ait un accord pour valider cela. Il appartient donc aux partenaires sociaux de se mobiliser sur la thématique de l'égalité professionnelle et d'engager la négociation dans ce sens.

Une deuxième modification est venue compléter ce renversement de l'obligation de négocier dans le cadre des ordonnances travail de 2017<sup>27</sup> par le rallongement de l'obligation de négocier une fois tous les quatre ans sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et notamment sur les mesures visant à supprimer les écarts de rémunération, et la qualité de vie au travail<sup>28</sup>. Il n'est plus nécessaire de négocier un accord pour étendre le délai de la négociation, l'obligation est quadriennale dès lors qu'un accord collectif a été conclu ou, à défaut, que l'employeur a signé un plan d'action.

Le recours à la négociation d'entreprise a été justifié par le fait que le résultat serait le fruit d'un échange entre l'employeur et les représentants syndicaux pour permettre d'adopter des textes adaptés au contexte spécifique de chaque entreprise. Or, les différents aménagements apportés au dispositif temporel de la négociation sont susceptibles de nous interroger quant à l'objectif de ces nouvelles mesures. L'allongement de la durée et la faculté de signer les plans d'action unilatéraux ne va pas dans le sens de textes négociés régulièrement entre partenaires sociaux.

## **B. Une sanction efficace dans la forme**

Malgré l'institution d'une obligation de négocier en 2001, le sujet de l'égalité professionnelle n'a pas été placé au cœur des négociations d'entreprise en raison d'un manque de volonté et d'attrait de la thématique des partenaires sociaux. Pour améliorer la couverture des entreprises et augmenter le nombre de textes négociés, le législateur n'a pas eu recours à des incitations fiscales ou sociales comme cela a été fait pour certaines thématiques, il a préféré contraindre les employeurs en sanctionnant ceux qui ne respectaient pas leur obligation de négocier. Ainsi, les entreprises non couvertes par un accord collectif ou, à

---

<sup>26</sup> Article L. 2242-8 du Code du travail.

<sup>27</sup> Ordonnance n° 2017-1385 du 22 septembre 2017 relative au renforcement de la négociation collective.

<sup>28</sup> Article L. 2242-1 du Code du travail.

défaut, par un plan d'action, sont susceptibles d'être sanctionnées par une pénalité pouvant représenter jusqu'à 1 % de la masse salariale de l'entreprise<sup>29</sup>.

L'introduction de ce dispositif coercitif a eu un impact sur la négociation dès son entrée en vigueur en 2012. L'efficacité de la mesure s'est révélée dans la progression du nombre de textes présents dans notre échantillon. L'étude des textes a permis de faire une distinction selon qu'il s'agisse d'accords collectifs ou de plans d'action et constater une forte progression des accords collectifs dans les entreprises de 300 salariés et plus à compter de 2012, puis une stabilisation au cours des années suivantes. À l'inverse, dans les entreprises de moins de 300 salariés, le nombre d'accords et de plans d'action varient chaque année avec une alternance selon la nature juridique des textes.

L'institution de la sanction a donc entraîné une mobilisation des différents acteurs de la négociation mais la procédure de contrôle n'a pas permis d'améliorer le contenu des textes. En effet, l'application de la sanction est soumise à une vérification de l'administration, mais celle-ci se limite à un contrôle de procédure (validité de l'accord, audience et qualité des signataires) et un contrôle formel. Ce suivi mensuel des taux de couverture est délicat à mener car le contrôle n'intervient qu'à la condition que les entreprises soient répertoriées auprès des services égalité professionnelle de la Direccte. Or, il y a une défaillance de la part de l'administration pour évaluer les entreprises dont les effectifs évoluent en cours d'exercice mais également les nouvelles entreprises créées.

L'effet de la sanction est également limité en raison du délai de mise en demeure de six mois pour permettre à l'employeur de se mettre en conformité. Ce délai ajoute du temps de non ouverture aux entreprises ce qui peut compromettre l'objectif et l'intérêt du dispositif dans le cas des plans d'action qui doivent être renouvelés tous les ans. Il y a une difficulté temporelle entre le délai de négociation des partenaires sociaux qui peut durer un an et le contrôle de l'administration devant être réalisé tous les ans ou tous les quatre ans aujourd'hui.

Le délai de mise en demeure, mais également le faible nombre de sanctions infligées n'a pas incité les employeurs à respecter leurs obligations. Ce relâchement est visible lorsque l'on analyse la période de renégociation des textes. Celle-ci fait apparaître au minimum un retard dans les dépôts et au maximum une absence de renégociation.

Le manquement dans le respect du délai de renégociation diffère selon la taille des entreprises. Les plus grosses d'entre elles sont plus respectueuses des obligations et des délais en raison des effectifs de ressources humaines et des compétences juridiques dont elles disposent. Le manque d'intérêt des employeurs et représentants syndicaux pour la thématique de l'égalité professionnelle explique également certains retards.

L'analyse des textes renégociés sur la période étudiée fait également apparaître un manquement concernant leur contenu. En effet, de nombreux accords et plans d'action sont des copies conformes des textes précédents. Les employeurs déposent un texte à la Direccte pour remplir l'obligation de moyen à laquelle ils sont contraints sans réaliser de nouveau diagnostic pour faire évoluer les mesures permettant de résorber les inégalités au sein de l'entreprise, et l'absence de contrôle du contenu ne permet pas de remédier à ce manque de volonté.

L'ensemble des dispositions et leurs aménagements successifs a permis d'obtenir une augmentation de la couverture des entreprises dans le temps. Cependant, cela ne présage pas du contenu des textes même si cela a eu un effet sur la mobilisation des partenaires sociaux à négocier des mesures sur l'égalité professionnelle.

---

<sup>29</sup> Article L. 2242-8 du Code du travail.

## II. Une organisation structurée du contenu de la négociation

Afin de faciliter la négociation et améliorer l'efficacité des textes sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le législateur a encadré l'organisation de leur contenu. L'exigence porte sur l'orientation (A) et l'articulation (B) des accords et plans d'action mais également sur l'information des parties à la négociation (C).

### A. Une orientation des thématiques de négociation

Pour encadrer la négociation collective sur l'égalité professionnelle, un décret a précisé en 2011<sup>30</sup> que les accords ou, à défaut, les plans d'action devaient porter sur au moins deux domaines d'action pour les entreprises de moins de 300 salariés et sur au moins trois domaines pour les entreprises de 300 salariés et plus, à choisir dans une liste de 8 domaines d'action susceptibles d'agir sur les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes. Ces domaines sont aujourd'hui répertoriés à l'article L. 2312-36 du Code du travail relatif aux informations contenues dans la base de données économiques et sociales que l'employeur doit mettre à disposition du comité social et économique : embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, sécurité et santé au travail<sup>31</sup>, rémunération effective et articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale. L'ensemble de ces thématiques possède un rayonnement assez large permettant de prendre en compte les différentes inégalités entre les femmes et les hommes présentes dans les entreprises. La présélection de ces différents domaines d'action avait pour objectif de faciliter le travail des partenaires sociaux dans la rédaction des accords collectifs. S'il existe une contrainte dans l'obligation de choisir un certain nombre de sujets à aborder, la liberté est laissée aux différents acteurs pour qu'ils puissent adapter l'accord ou le plan d'action au contexte spécifique de leur entreprise.

L'analyse des textes fait apparaître des choix similaires par l'ensemble des entreprises, malgré la diversité de leur secteur d'activité, à savoir les domaines d'action : embauche, rémunération, formation professionnelle et articulation entre vie personnelle et vie professionnelle. La sélection des domaines d'action est sensiblement la même qu'il s'agisse de négociation d'accords ou de plans d'action signés dans les petites ou grandes entreprises. Le choix se fait très souvent par facilité pour répondre à l'obligation et non pas en vertu du contexte de l'entreprise ce qui aboutit à une « égalité standardisée »<sup>32</sup>.

La sélection des domaines dévoile également un manque de connaissance juridique du dispositif par les parties aux négociations qui ne font pas de distinctions entre certaines thématiques. Ainsi, les domaines qualification et classification sont très souvent absents et une certaine confusion apparaît dans le choix des domaines conditions de travail et articulation des temps de vie qui sont fréquemment imbriqués l'un dans l'autre avec des mesures n'étant pas à leur place.

Au-delà de ces domaines imposés, quelques entreprises ont innové en introduisant d'autres thématiques telles que les violences faites aux femmes ou le harcèlement sexuel alors que la loi de 2018 sur la violence sexuelle et sexiste<sup>33</sup> n'était pas encore entrée en vigueur.

---

<sup>30</sup> Décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>31</sup> La sécurité et santé au travail a été rajoutée au 8 autres domaines par la loi du n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes.

<sup>32</sup> M. Charpenel, H. Demilly et S. Pochic, « Égalité négociée, Égalité standardisée ? », *Travail, genre et société*, 2017, n° 37, pp. 143-147.

<sup>33</sup> Loi n° 2018-703 du 3 août 2018 renforcent contre la violence sexuelle et sexiste.

Concernant le nombre de domaines d'action, l'ensemble des entreprises a respecté la prescription qui leur était imposée dès l'entrée en vigueur de la loi en 2012. La sanction a donc eu l'effet coercitif escompté sur le respect de l'obligation. Nous avons pu relever que les plus petites entreprises avaient choisi un plus grand nombre de domaines (3,5) pour aller au-delà de leur obligation légale, alors que les entreprises de 300 salariés et plus se contentaient d'aller légèrement au-delà de leur obligation (3,7).

En décembre 2012, moins d'un an après l'entrée en vigueur du dispositif, celui-ci a fait l'objet d'un renforcement des contraintes visant le nombre de domaines d'action à intégrer<sup>34</sup>. Le décret a porté le nombre minimal de domaines d'action inclus obligatoirement dans les plans d'action et les accords, respectivement de deux à trois et de trois à quatre selon que la taille des entreprises soit de moins ou plus de 300 salariés. Après cette réforme, nous pouvons constater que les entreprises, quel que soit leur effectif, respectaient strictement leur obligation de nombre de domaines d'action minimal (3,4 et 4,1). Si la sanction pécuniaire a permis de contraindre les entreprises à respecter leur obligation elle n'a pas fait perdurer l'engagement supplémentaire qui avait été généré lors de la mise en œuvre du dispositif initial.

Le décret de décembre 2012 ne s'est pas limité à augmenter le nombre de domaines obligatoires, il a également imposé la présence du domaine d'action « rémunération effective » dans chaque accord ou plan d'action. Ce choix vise à agir sur les écarts de salaires entre les femmes et les hommes qui représentent les inégalités les plus visibles.

Le domaine d'action « rémunération » était peu présent dans les textes des plus petites entreprises lors de l'introduction du dispositif initial. En revanche, les dispositions de la réforme de 2012 ont été largement suivies puisqu'après celle-ci, le domaine d'action « rémunération » était présent dans 88 % des textes des entreprises de moins de 300 salariés et dans 84 % des textes des entreprises de 300 salariés et plus. Il convient néanmoins de souligner que l'obligation n'est pas totalement respectée puisque 15 % des textes de l'ensemble de notre échantillon n'y font pas référence. L'introduction d'une nouvelle obligation comme cela a été le cas avec le domaine d'action « rémunération » démontre l'intérêt et l'efficacité de renforcer la négociation sur une thématique spécifique bien que cela ne présage pas du contenu ni de l'efficacité des mesures.

Afin de simplifier la négociation, le législateur a intégré en 2015 la thématique de l'égalité professionnelle dans un bloc de négociation plus large intitulé « Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qualité de vie au travail »<sup>35</sup>. Un tel regroupement était prôné par certaines organisations syndicales telles que la CFDT qui souhaitaient une négociation transversale afin que l'égalité professionnelle soit associée aux autres sujets de négociation<sup>36</sup> permettant ainsi de les simplifier<sup>37</sup>. Cela rejoint également la position de nombreux employeurs de petites entreprises qui considèrent aborder les sujets inhérents à l'égalité professionnelle dans d'autres négociations et qu'il y a redondance à négocier spécifiquement sur cette thématique. Le manque de temps étant souvent avancé comme argument en faveur des négociations transversales. D'autres organisations syndicales

---

<sup>34</sup> Décret n° 2012-1408 du 18 décembre 2012 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>35</sup> Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

<sup>36</sup> D. Marchal, « Intégrer l'égalité aux autres thèmes de négociation : le point de vue de la CFDT », *Travail, genre et société*, 2017, n° 37, pp. 155-159.

<sup>37</sup> A. Mias, « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2014, n° 18, pp. 41-53.



font remarquer que cet élargissement aura pour effet de diluer la thématique de l'égalité professionnelle et aboutira à une négociation affaiblie<sup>38</sup>.

Ces remarques soulèvent la problématique de l'uniformité du dispositif pour les petites et grandes entreprises. En effet, il est difficile pour les plus petites qui ne disposent généralement pas d'un service de ressources humaines conséquent et compétent en matière de négociation collective de négocier sur l'ensemble des négociations obligatoires. Le seuil de 50 salariés peut être considéré comme très bas pour leur demander les mêmes résultats sans une politique d'information et d'accompagnement relative à l'égalité professionnelle.

Le respect de l'obligation relative aux domaines d'action ne préfigure pas du contenu des mesures. En effet, le choix des domaines est souvent dicté par la volonté d'offrir une image respectueuse de l'entreprise en affichant un accord sur l'égalité professionnelle comme c'est le cas pour la signature des labels Égalité et Diversité et autres chartes.

## **B. Une volonté de faire négocier des textes articulés**

Dès l'institution du dispositif, le décret de 2011<sup>39</sup> a précisé les leviers que l'entreprise devait mobiliser pour obtenir des textes susceptibles d'avoir un impact sur les inégalités professionnelles. Ainsi, pour chaque domaine d'action, l'employeur doit fixer des objectifs de progression, les actions permettant de les atteindre et des indicateurs chiffrés pour mesurer leur réalisation. La volonté du législateur est de faire négocier des textes adaptés à la situation spécifique de chaque entreprise. Cette obligation de caractériser les mesures prises par les entreprises en matière d'égalité professionnelle fait l'objet d'un contrôle de sa bonne application par l'administration. Il s'agit de vérifier que chaque domaine d'action est articulé par au moins un objectif de progression, une action et un indicateur chiffré. La présence et le respect de ces critères constitue une obligation de résultat. Le contrôle exercé peut être qualifié de « binaire » par l'existence ou non du critère mais il n'y a pas d'évaluation du contenu des textes pour apprécier l'efficacité que pourraient avoir les mesures sur les inégalités présentes dans l'entreprise.

La simplicité du dispositif a facilité son application comme le démontre le respect de l'obligation au sein de l'échantillon analysé. En effet, 84 % des T. -300<sup>40</sup> et 97 % des T. 300+ ont intégré au moins un objectif par domaine. L'introduction d'actions a été également bien respectée puisque 93 % des T. -300 et 94 % des T. 300+ ont introduit une action pour chaque domaine d'action choisi. Malgré une application correcte du dispositif tel qu'il ressort du contrôle exercé par les services de la Direccte, le contenu des différents critères n'est pas correctement argumenté. Cela est dû en partie par le manque de connaissances du dispositif et de son objectif qui n'ont pas été définis par l'administration avec pour conséquence une application *a minima*. L'étude des textes fait apparaître une confusion entre les notions d'objectifs et d'actions, les deux critères étant parfois jumelés et ne permettant pas de déceler précisément la véritable orientation de chacun. La volonté de répondre aux dispositifs pour être dégagé de l'obligation et ne pas subir de sanction financière s'est traduite par des mesures sans véritable effet ou une reprise d'obligations légales telle que la mise en place d'un entretien au retour du congé de maternité qui figure dans le Code du travail. Une meilleure

---

<sup>38</sup> A. Baltazar, « L'égalité professionnelle, plus de recul que d'avancées : le point de vue de FO », *Travail, genre et société*, 2017, n° 37, pp. 161-165.

<sup>39</sup> Décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

<sup>40</sup> T. -300 : Textes des entreprises de moins de 300 salariés ; T. +300 : Textes des entreprises de 300 salariés et plus.

information relative à l'orientation de l'ensemble du dispositif de la part de l'administration couplée à un accompagnement pourrait améliorer son efficacité, et particulièrement auprès des plus petites entreprises. Il y a cependant une faiblesse concernant les indicateurs chiffrés. Ils ne sont présents que dans 63 % des T. -300 et 77 % des T. 300+, or, ils constituent un élément essentiel permettant d'analyser l'évolution des mesures prises dans les accords et plans d'action. Mais surtout ils permettent de prendre les nouvelles mesures en fonction des résultats réalisés. Ils sont donc nécessaires pour la renégociation des accords collectifs et plans d'action.

Afin d'accompagner les partenaires sociaux dans leurs négociations, la DGT a fourni des fiches de « bonnes pratiques », pour donner des exemples d'objectifs, actions et indicateurs recueillis auprès d'entreprises qui avaient négocié. Le nombre de mesures est important et elles sont assez diversifiées, permettant ainsi de couvrir un panel de situations assez larges. Malheureusement, l'analyse des textes a montré que de nombreuses entreprises ont souvent repris ces exemples pour argumenter les domaines d'action choisis sans les adapter au contexte spécifique de leur entreprise. Cela a pour conséquence d'avoir des textes identiques, avec les mêmes actions et sans corrélation avec les inégalités présentes dans l'entreprise. Nous retrouvons ici le problème des accords types qui doivent faire l'objet d'une adaptation aux particularités de l'entreprise sans quoi ils produisent des accords avec une même structure et des mesures similaires qui sont souvent sans intérêt.

Le triptyque « objectif-action-indicateur » est approprié pour organiser les mesures à prendre au sein des entreprises, mais l'absence d'obligation de résultat concernant le contenu ou le résultat à atteindre ne permet pas d'obtenir des mesures efficaces. En effet, le contrôle de l'administration s'exerçant sur la seule présence ou non du triptyque, l'efficacité des mesures n'est pas évaluée. Il faut également souligner que le dispositif de contrôle ne convient pas à la forme rédactionnelle et parfois très généreuse des accords et plans d'action. Les textes ne sont pas assez simples pour un contrôle rapide, ils nécessitent une attention particulière et un personnel d'analyse conséquent. Ce dispositif, qui devait permettre d'être très précis dans les objectifs et les mesures prises, s'est traduit par un appauvrissement de la négociation et par conséquent du contenu des accords et plan d'action. Le contrôle exercé s'est limité à l'engagement effectif des partenaires sociaux dans la négociation collective. En conséquence, l'instrument de contrôle n'est pas adapté aux textes sur l'égalité professionnelle sauf à ce que les acteurs soient informés et formés pour répondre à un tel dispositif.

### **C. L'affaiblissement de l'information**

La réussite d'une négociation nécessite que les deux parties soient correctement informées. Or, l'évaluation des inégalités professionnelles se révèle être parfois complexe à réaliser. C'est pourquoi, le législateur avait introduit en 1983 l'obligation d'élaborer chaque année un rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise. Ce rapport comportait « *une analyse chiffrée permettant d'apprécier, pour chacune des catégories professionnelles de l'entreprise, la situation respective des femmes et des hommes en matière d'embauche, de formation, de promotion professionnelle, de qualification, de conditions de travail et de rémunération effective* »<sup>41</sup>. Il avait pour objectif d'informer les partenaires sociaux afin qu'ils puissent négocier dans les meilleures conditions. Son contenu a fait l'objet d'un renforcement législatif

---

<sup>41</sup> Article L. 432-3-1 issu de la loi du 13 juillet 1983.

en 2001 et 2014<sup>42</sup> mais il n'était pas toujours très bien réalisé et il apparaissait parfois complexe pour les représentants du personnel. Cependant, il permettait d'avoir un document unique reflétant la situation de l'entreprise.

Dans la volonté de simplifier la négociation, la loi Rebsamen de 2015<sup>43</sup> a supprimé le rapport de situation comparée et transféré les différents thèmes abordés dans la base de données économiques et sociales instituée en 2013<sup>44</sup>. Celle-ci doit être mise régulièrement à jour et l'employeur doit la mettre à la disposition du comité social et économique<sup>45</sup> afin que les représentants du personnel soient informés pour engager des négociations. Or, cette obligation n'est pas toujours respectée, d'une part, en raison du retard pris par les employeurs dans la mise en place de la base de données et, d'autre part, du fait que celle-ci ne soit pas toujours lisible et compréhensible. La simplification opérée par le législateur constitue une régression en matière d'information relative à l'égalité professionnelle car celle-ci ne fait plus l'objet d'un rapport spécifique présenté indépendamment.

Certains syndicats tel que la CFDT considère le regroupement dans la base de données économiques et sociales comme une avancée car les représentants syndicaux pourront consulter l'ensemble des informations dans un seul endroit.

La suppression du rapport de situation comparée a une incidence sur la difficulté à réaliser un examen approfondi car il n'y a pas d'obligation d'établir un état des lieux complet et précis<sup>46</sup>. Cette absence d'obligation concernant l'analyse préalable se retrouve dans la faiblesse du chiffrage des mesures qui sont prises dans le cadre des accords et plans d'action. L'étude des textes montre qu'une des principales lacunes réside dans l'absence de diagnostic préalable des mesures prises les années précédentes. Le financement des actions est d'ailleurs très faiblement présent dans les textes.

La négociation et l'amélioration des textes ne peut se faire sans une organisation du suivi des accords collectifs et plans d'action. Le législateur a d'ailleurs prévu en 2016<sup>47</sup> que « *la convention ou l'accord définit ses conditions de suivi et comporte des clauses de rendez-vous* »<sup>48</sup> mais leur absence n'entraîne pas la nullité de l'accord. La grande majorité des textes sur l'égalité professionnelle prévoit une procédure de suivi réalisée par le Comité d'entreprise ou une commission *ad hoc* qui prend la forme de « Commission égalité » lorsqu'elles sont nommées dans les textes. Il s'agit principalement d'un suivi annuel. En revanche, la budgétisation du suivi est inexistante dans les textes analysés. Or, compte tenu de l'importance d'un tel dispositif, le suivi accompagné d'un diagnostic permettrait de renégocier les textes avec des informations actualisées.

## Conclusion

La loi de 2010 et les réformes successives ont introduit et renforcé un dispositif de contrainte tout en facilitant la négociation. Cependant, le contrôle concernant le contenu des mesures adoptées par les employeurs est demeuré trop limité pour permettre d'obtenir des

---

<sup>42</sup> M. Miné, « De nouvelles ressources pour assurer l'effectivité du droit. Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes », *RDT*, 2014, n° 11, pp. 688-692.

<sup>43</sup> Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

<sup>44</sup> Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relatives à la sécurisation de l'emploi.

<sup>45</sup> Article L. 2312-36 du Code du travail.

<sup>46</sup> M. Miné, « La négociation de l'égalité à l'épreuve des réformes du code du travail », *Travail, genre et sociétés*, 2017, n° 37, pp.133-136.

<sup>47</sup> Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

<sup>48</sup> Article L. 2222-5-1 du Code du travail.

accords concrets. Il y a parfois une absence de corrélation entre les objectifs de simplification et l'amélioration du contenu de la négociation collective d'où la nécessité d'accompagner et d'informer les entreprises, et particulièrement les plus petites d'entre elles, pour qu'elles puissent négocier en connaissance du dispositif. Un accompagnement plus important tel qu'il vient d'être opéré en matière d'index salariale par la création de référents régionaux devrait également être mis en place en matière de négociation collective sur l'égalité professionnelle.

Malgré la faiblesse du dispositif concernant le contenu, la négociation collective sur l'égalité professionnelle a retrouvé un intérêt dans les dispositions de la loi du 5 septembre 2018<sup>49</sup> introduisant une obligation de résultat à la charge de l'employeur par le calcul d'un index sur l'égalité salariale puisqu'en l'absence d'index favorable. L'employeur devra y remédier par l'intermédiaire de cette négociation.

---

<sup>49</sup> Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.