Arnaud Mias – Université Paris-Dauphine

Discussion du rapport *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*

Sous la direction de Sophie Pochic

Dares, ministère du Travail, 6 mars 2018

Je souhaite d'abord féliciter les auteurs de ce rapport pour cette très belle étude sur la fabrique des politiques d'entreprises en matière d'égalité professionnelle. J'ai pris beaucoup de plaisir à le lire. Et ce pour au moins deux raisons.

La première partie du rapport démontre l'intérêt d'entrer dans les textes (ici un corpus particulièrement conséquent), de les analyser en tant que tels. On apprend déjà beaucoup en prenant au sérieux les **produits** de la négociation collective ou de la décision (apparemment) unilatérale de l'employeur.

De façon plus générale, je souscris totalement à la démarche des auteurs lorsqu'ils/elles s'interrogent sur les **exigences** de la négociation administrée, donnant à voir ce que cela suppose que de se conformer à la loi et qui est souvent ignoré par le législateur. Ce rapport montre bien qu'il ne suffit pas de poser le cadre d'une procédure délibérative pour assurer la qualité des dispositifs mis en place. C'est particulièrement net quand vous montrez les « limites de l'*evidence-based policy* » (les nombres ne parlent pas d'eux-mêmes). Cela souligne à quel point il manque encore cruellement une réflexion sur les moyens donnés dans les entreprises pour assurer une délibération collective de qualité. Le cadre légal se contente, grosso modo, de faire reposer la qualité des dispositifs négociés sur la légitimité des signataires (leur représentativité) et sur des critères de forme quant au contenu des textes.

Avec ce sujet, on tient, et vous le montrez très bien, un bel exemple d'« action publique négociée » ou de « négociation administrée », dont on retrouve les différents ingrédients, soit la fixation : d'une périodicité, d'un cahier des charges thématique, d'un impératif de quantification (diagnostic <u>et</u> engagement/objectifs), d'une menace de sanctions (financières et fermeture des marchés publics) et de boîte à outils et de guide de bonnes pratiques. Un « bel exemple », y compris dans ses dérives quand les acteurs font face à une évolution fréquente des dispositions légales.

Après d'autres travaux, mais de façon sans doute plus approfondie, cette étude met bien en évidence les effets de cette action publique négociée dans les entreprises.

- Un **développement quantitatif** des accords et plans d'action égalité femmes-hommes, dont le rapport souligne qu'il n'est pas que de façade. Cette action publique négociée est **efficace** dans la mesure où elle introduit dans un grand nombre d'entreprises une problématique, un questionnement, le support d'une sensibilisation, un possible levier

de mobilisation et d'interpellation dont les effets sont à apprécier de façon complexe et dans la durée. Même si cela ne garantit pas la prise de conscience.

- Un souci prégnant de **conformation au droit** qui conduit à une sorte de **conformisme rédactionnel**, parfois en décalage profond avec les singularités de l'entreprise.
- Une **appropriation limitée du « problème »** tel qu'il est porté par la loi. Vous montrez qu'il n'y a pas d'articulation avec les problématiques de discriminations, de temps partiel subi, ou encore avec la notion de « travail de valeur égale ».
- Une forte impression de **standardisation** des textes, sans doute liée à un effet d'**isomorphisme**, de mimétisme dans certaines branches (transport, construction). Et un fort mimétisme dans le choix des domaines d'action.

Au final, il ressort de ce rapport que l'**ambition pédagogique** inhérente à l'action publique négociée [qui consiste 1) à interpeller les entreprises sur un problème public, 2) à poser les conditions d'une appropriation réflexive du questionnement pour définir de façon localisée la façon dont l'égalité professionnelle fait problème dans l'entreprise (diagnostic fondé sur des instruments de mesure, sur une analyse des données et sur une délibération collective), et 3) à suggérer l'ensemble des moyens d'action possibles dont on sait qu'ils sont décisifs ou efficaces dans le domaine] se heurte ici à une très faible appropriation de cette procédure par les acteurs. Je pense à cet égard que vous avez entièrement raison quand vous affirmez (page 7, 2e partie) que la qualité d'un texte ne repose pas sur sa conformité à des critères légaux, mais à sa pertinence et à sa consistance par rapport aux problématiques spécifiques de l'entreprise. C'est ici que le bât blesse.

Par-delà cette évaluation de l'action publique négociée, le rapport fait ressortir d'autres résultats significatifs :

- L'influence de ce que vous appelez « **l'écosystème de l'égalité professionnelle** » (consultants et experts, fédérations syndicales et inspection du travail), qui participe du **cadrage** des négociations. Même s'il m'a manqué un ordre de grandeur pour mesurer l'influence, la portée, l'ampleur de ces différents cadrages de la négociation. Sur les 20 entreprises étudiées, combien de fois l'inspection du travail ? les consultants ? les fédérations syndicales ? le groupe ?

- L'influence et le caractère décisif des **pratiques de connaissance** qui accompagnent et soutiennent ces négociations (qu'il s'agisse de la qualité du diagnostic, des ressources informationnelles, des capacités de traitement de l'information). Il me semble que vous montrez bien deux choses : 1) en général, il y a soit pas assez, soit trop d'informations pour permettre une délibération collective ; 2) les connaissances utiles à la négociation (dont le RSC) font elles-mêmes l'objet de négociations [page 47, 2e partie].

- **Pourquoi les organisations syndicales signent** (se satisfont de ces conditions dégradées de négociation) ? Vous montrez que c'est principalement pour ne pas casser le processus (continuer à produire des données, participer au comité de suivi…), malgré les insatisfactions et sans adhérer au contenu. Mais cette attente risque de s'émousser avec le temps et les désillusions.

- L'importance des « **acteurs-relais** » des politiques d'égalité en entreprise : vous montrez surtout à ce propos la difficulté de faire de ces acteurs des relais : des DRH isolés quand ils existent ; des managers peu convaincus par les dispositifs ; une commission égalité professionnelle au fonctionnement très variable et, justement, très dépendant des bases de connaissance ; un rôle des représentants du personnel et des organisations syndicales important, mais leur place reste très circonscrite dans les accords et plans d'action)… J'aurais à ce propos une question : au vu de vos observations, iriez-vous jusqu'à parler d'une résistance de la part des managers ? Différents cas semblent le suggérer fortement.

Je voudrais ajouter deux commentaires, qui peuvent appeler une réaction de votre part. Je souhaite d'abord revenir sur la façon dont vous discutez le contenu des textes dans la première partie du rapport. Vous adoptez une **posture d'évaluation** par des spécialistes de l'égalité professionnelle, que vous êtes, qui tend à prolonger la logique pédagogique de la loi : vous vous étonnez alors de constater que certains dispositifs, outils ou techniques ne sont pas mobilisés dans les entreprises, alors qu'on les sait plus efficaces que d'autres. Je ne vous adresse pas là une critique, mais je constate que c'est une façon (parmi d'autres possibles) d'évaluer l'action publique négociée, et que vous pourriez expliciter et assumer davantage cette façon d'analyser les textes adoptés dans les entreprises. Second commentaire : il resterait à étudier de façon plus approfondie le **mimétisme rédactionnel**. Ici, on voit le rôle de la branche dans le transport et dans la construction, mais aussi des fédérations syndicales dans les industries électriques et gazières, via la diffusion de bases d'accords. La 2e partie du rapport montre bien comment certaines fédérations syndicales participent de la construction de ce qu'on pourrait appeler une « écologie des relations professionnelles » (j'entends par là un ensemble de cas et de situations à l'égard desquels les acteurs se positionnent pour définir et donner sens à leur propre situation). Mais cette écologie peut prendre d'autres formes à mon avis. Pour cerner précisément cette écologie, cela suppose de construire un dispositif méthodologique d'analyse des textes qui est sans doute plus lourd et sophistiqué. En disant cela, je n'émets pas une réserve sur votre analyse que je trouve extrêmement riche. Il s'agit plutôt d'une piste d'interrogation sur les outils de description et d'analyse de ces « écologies de relations professionnelles ».

Je voudrais finir cette discussion en formulant trois-quatre questions :

- Page 42, vous relevez que les « accords signés avec des syndicats sont encore plus vides de nombres que les plans », ce qui est plutôt contre-intuitif, en tout cas contraire à l'idée (me semble-t-il véhiculée par l'action publique négociée) que la délibération collective force à fonder l'action sur un principe de réalité. → Comment l'expliquez-vous ? Est-ce un effet du non-recours à une expertise externe (dont vous montrez qu'elle conduit à des bilans de meilleure qualité) ?

- Possibilité de revenir sur les dynamiques d'apprentissage [quand l'évaluation de la mise en œuvre d'un accord passé sert de base à une renégociation]. Vous évoquez ces aspects à différentes reprises, mais je ne suis pas sûr que votre propos soit tranché sur le sujet. Vous

montrez par exemple que la manière de construire les diagnostics empêche d'évaluer les dispositifs passés. Pourriez-vous y revenir ? Renégocier régulièrement sur le sujet change-t-il quelque chose ? Cela pose la question de l'évaluation de la mise en œuvre de l'accord précédent.

- Parmi les arguments « extra-légaux » mis en avant dans les accords, on retrouve dans plusieurs textes l'inscription de l'égalité professionnelle dans une politique d'entreprise plus large, une « politique de diversité ». Vous montrez, en tout cas c'est ainsi que je l'interprète, que le texte (accord ou plan) sert à rationaliser, à donner une ligne directrice et une cohérence à la politique d'entreprise. C'est un élément qu'on retrouve aussi dans le domaine de la Responsabilité sociale des entreprises, notamment avec les accords-cadres internationaux qui portent ce type d'attentes de la part des directions de grands groupes internationaux. Ne faudrait-il pas prendre au sérieux ce discours, cette logique ? Je veux dire par là que s'il est intéressant d'observer la diffusion d'une rhétorique (comme celle du *business case*), il peut aussi être important de comprendre la réception de cette rhétorique dans les entreprises. N'y aurait-il pas là seulement affichage, communication externe, mais une logique interne d'efficacité managériale ? Dans le même registre d'idées, on pourrait revenir sur la façon dont vous percevez un résultat de la « managérialisation du droit » à travers ce que vous appelez des « dispositifs hybrides » associant des rappels du droit et des rhétoriques managériales. A vous lire, cette hybridation a plutôt l'air de prendre la forme d'une juxtaposition des deux logiques. Ne pourrait-on pas aller plus loin dans l'analyse de cette appropriation stratégique du droit ?

Pour finir, je voudrais encore rappeler tout le plaisir que j'ai pris à lire ce travail. C'est un excellent rapport.