

Journée d'étude IRT Aix-Marseille 27 septembre 2018

« Le dialogue social. Bilan et perspectives après les
Ordonnances Travail »

**UN EXEMPLE DE NÉGOCIATION « ADMINISTRÉE »
L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE**

MICHÈLE FORTÉ

PLAN

- **Objectif de la communication** : présenter les résultats d'une recherche sur la négociation de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- **Préalable**: quelques éléments sur le processus de négociation « administrée » en matière d'égalité professionnelle
- **Conclusion** : apports et limites de la négociation « administrée » dans le domaine de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes



LA NÉGOCIATION ADMINISTRÉE: L'EXEMPLE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (EP)

- Obligation de négocier sur l'EP + obligation de couverture par un accord ou un plan sous peine de sanction financière pour les entreprises d'au moins 50 salariés
 - Préséance de la négociation collective
 - Prescriptions quand au contenu des textes:
 - L'accord ou le plan d'action fixe :
 - les objectifs de progression
 - les actions permettant de les atteindre
 - des indicateurs chiffrés pour les suivre
- sur un nombre minimal de domaines d'actions



LA NÉGOCIATION ADMINISTRÉE: L'EXEMPLE DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE (EP)

- **Les domaines d'action**
 - Embauche, formation, promotion professionnelle, qualification, classification, conditions de travail, rémunération effective, articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale
- **Nombre de domaines à choisir**
 - Au moins trois des domaines d'action pour les entreprises de moins de 300 salariés
 - Au moins quatre pour les entreprises de 300 salariés et plus
- **La rémunération effective est obligatoirement comprise dans les domaines d'action retenus dans l'accord collectif ou le plan**

INTRODUCTION

- **Rapport : « Négocier l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes: Avancées, résistances et conditions de développement »**
 - Recherche contractuelle entre l'Institut du travail et la DIRECCTE Alsace réalisée par une équipe pluridisciplinaire de l'Université de Strasbourg:
 - A. Bucher, M. Forté, T. Garat, N. Moizard, I. Terraz, F. Tournadre)
 - Étude conduite en 2014-2015/Rapport paru en 2015/Article à venir
 - Rapport téléchargeable sur les sites:
 - de l'Institut du Travail <http://www-idt.u-strasbg.fr/>
 - de Dialogue social <http://www.dialogue-social.fr/>

INTRODUCTION

- **Pourquoi cette étude?**

- Situation particulière de l'Alsace, notamment en matière d'inégalités de salaires entre les femmes et les hommes

Écarts salariaux

- Négociation « administrée » et renforcement des obligations légales intervenu en 2012

Cadre légal

⇒ **Analyse de la dynamique et du résultat des négociations portant sur le thème de l'égalité professionnelle en Alsace entre 2011 et 2013**

INTRODUCTION

- **La démarche suivie:**

1. Analyse de l'ensemble des textes portant sur l'égalité professionnelle déposés à la DIRECCTE Alsace fin 2013.
 - ⇒ Mieux connaître le contenu des textes déposés en Alsace
 - ⇒ Analyser l'impact du renforcement des obligations légales intervenu en 2012
2. Explorer les motivations des acteurs de la négociation et la perception des partenaires sociaux sur la thématique de l'égalité professionnelle
 - ⇒ Identifier les freins qui ont pesé sur cette négociation et détecter les éléments qui l'ont facilitée



ANALYSE DE L'ENSEMBLE DES ACCORDS ET PLANS D'ACTION PORTANT SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EN ALSACE

- **Un grand nombre de textes, couvrant une période étendue:**
 - 246** accords et plans d'action déposés entre décembre 2010 à novembre 2013
 - 20% des entreprises assujetties
 - Représentativité du tissu productif alsacien:
 - Surreprésentation des entreprises de grande taille et de l'industrie
 - Près de 75% textes élaborés avant la réforme de 2012

- Construction d'une base de données à partir d'une grille de lecture qui permet de « décortiquer » les textes de manière systématique en 3 temps d'analyse.

Grille d'analyse: liste d'informations collectées commune à chaque texte (200 variables)

- **Elaboration d'une typologie homogène et transversale d'actions possibles:**
 - **Elaboration d'indicateurs subjectifs de cohérence et de pertinence des actions et des textes dans leur ensemble**
- Exploitation de la base de données (outils statistiques)
- ⇒ **Analyse transversale et appréciation du contenu, de la pertinence des textes mis en œuvre ainsi que de la méthodologie utilisée.**



LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE : UNE GRILLE D'ANALYSE DES TEXTES

- **Dynamique de négociation et mise en œuvre des textes**
 - Issue des négociations ; acteurs de la négociations ; mise en œuvre et suivi des textes ...
- **Ancrage de la négociation** : apprécier la place de l'égalité professionnelle au sein du dialogue social en entreprise
- **Les mesures prévues:**
 - Domaines et actions retenus ; types et ciblage des actions ; caractère novateur ; objectif; modalités de mise en œuvre et suivi, appréciation cohérence et pertinence...

LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE: UNE TYPOLOGIE D' ACTIONS

1. « Information et sensibilisation »

- Ex. sensibilisation des responsables hiérarchiques à l'égalité professionnelle ; actions d'information auprès des salariés de dispositifs existants...

→ Peu coûteuses

2. « Procédures de formalisation »: imposent, par des règles et procédures écrites, de se conformer aux obligations légales ou à des principes éthiques en matière d'égalité professionnelle

- Ex. chartre « égalité » ; formalisation des procédures de recrutement, d'attribution de promotion ou d'augmentations...

⇒ Changer les mentalités...

⇒ la formalisation de procédures peut amener à changer les pratiques d'entreprises

3. « Offre »: actions qui augmentent les droits des salariés ou leurs offrent de nouvelles opportunités

- Ex. Dispositifs de formation ; aménagements des temps et postes de travail ; actions de correction des écarts de rémunération...

→ Coûteuses, pouvant modifier l'organisation de l'entreprise

4. « Incitation » : accompagnement des salariés

- Ex. Identification besoins de formation ; élaboration de projets professionnels ; accompagnement lors d'un congé lié à la parentalité

⇒ Corriger les déséquilibres existants

5. « Diagnostic »

- Ex. identification des écarts de rémunération ; enquête de satisfaction sur les conditions de travail auprès des salariés...

→ Peu coûteuses

⇒ Identifier les déséquilibres... anachroniques!

RÉSULTATS: DES NÉGOCIATIONS CONSENSUELLES ?

- Une négociation qui a conduit majoritairement à l'élaboration d'accords:
 - **84% des textes sont des accords**
 - 85% des accords ont été signés par toutes les organisations ayant participé aux négociations
 - Des plans plus fréquents dans les entreprises de moins de 200 salariés, et après la réforme de décembre 2012.
 - ⇒ Analyse économétrique des déterminants: **seule influence de la taille de l'entreprise qui augmente la probabilité de conclure un accord**

RÉSULTATS: DES NÉGOCIATIONS AMBITIEUSES ?

- **Un texte se concentre en moyenne sur 3 à 4 domaines et prévoit 7 à 8 actions à mettre en œuvre...**
 - Les textes retiennent plus de domaines que nécessaire
 - Hétérogénéité marquée selon la nature des textes et la taille de l'entreprise
 - Plus de domaines choisis par les entreprises de plus de 300 salariés ; les accords couvrent en moyenne plus de domaines que les plans et prévoient plus d'actions par domaine

RÉSULTATS: DES NÉGOCIATIONS AMBITIEUSES ?

- Les domaines privilégiés:
 - « **embauche** »
 - « **formation** »
 - « **articulation des temps** »
 - « **rémunérations** »
- ⇒ Un choix emblématique... offrant des possibilités pour remédier à la ségrégation professionnelle tant verticale qu'horizontale.
- ! Des frontières floues entre « conditions de travail » et « articulation des temps »
 - ! 2 domaines délaissés, « qualifications » et « classifications », du fait du rôle des négociations de branche
 - ! Le domaine rémunérations « oublié » dans 18% des textes ultérieurs à 2012 bien qu'obligatoire...

Graphique: domaines selon nature du texte

RÉSULTATS: DES NÉGOCIATIONS AMBITIEUSES ?

- **De nouvelles opportunités pour les salariés ?**

- Plus de la majorité des actions visent à corriger les déséquilibres en matière d'égalité professionnelle: **44%** des actions sont de type « offre » ; 18% de type « incitations »

Actions mises en oeuvre

- ! Actions de type « information - sensibilisation » et « formalisation de procédures »: 30 % des actions – surreprésentées dans le domaine du recrutement

- ! Actions de type diagnostic marginales (8%) mais surreprésentées dans le domaine des rémunérations

Graphique: typologie par domaine

UNE ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ABORDÉE SOUS LE PRISME DE LA PARENTALITÉ ?

- **Plus de 55% des actions mises en œuvre dans les textes sont ciblées sur un public ou un profil spécifique dans l'entreprise**
 - Ciblage le plus fréquent: **congés familiaux**
 - « articulation des temps » mais aussi « conditions de travail », « formation » et « rémunérations »
 - Dans les domaines « embauche », « promotion », « qualifications » et « classifications » : un ciblage plus fréquent sur les femmes, responsables hiérarchiques et métiers non mixtes
 - Les actions s'adressant à l'ensemble des salariés sont donc principalement les actions de type « formalisation » et « diagnostic ».

Graphique: typologie des ciblages



RÉSULTATS:

UNE NÉGOCIATION (DÉ)CONNECTÉE?

- **Une négociation sans ancrage, déconnectée des modalités d'organisation du travail ?**
 - Peu de références aux accords de branche ou aux négociations antérieures portant sur le thème de l'égalité professionnelle
 - Peu de références aux NAO ou aux négociations portant sur d'autres thématiques
 - **Une négociation sans problématisation ?**
 - 60% des textes mentionnent l'existence d'un RSC ... mais seuls 40% des textes font état d'un diagnostic préalable
 - Seuls 30% des textes identifient clairement des problèmes à résoudre
- ⇒ De nombreux textes peinent à identifier les enjeux en matière d'égalité professionnelle
- ⇒ Motivation principale de l'existence d'un texte = obligation légale

DES PROBLÈMES MÉTHODOLOGIQUES ?

- En l'absence d'analyse préalable des problèmes à résoudre et d'identification des enjeux, **les entreprises peinent à se fixer les objectifs généraux de progression**
 - Lors de l'élaboration des actions, c'est **la détermination des indicateurs qui semble poser le plus de problèmes** :
 - Absence d'indicateur de suivi pour près de 45% des actions alors que plus de 75% des actions présentent un objectif, chiffré dans moins de la moitié des cas
 - PB de terminologie : **confusion** entre « action », « objectif » et « indicateurs de suivi »
 - Certaines actions se limitent à l'annonce d'un objectif...
 - Un choix d'indicateurs de suivi parfois non pertinent
- ⇒ Quid de l'engagement ? Quid de la mise en œuvre et du suivi?
- !! 75% des textes prévoient des modalités de suivi via le RSC/document unique... mais aussi via la mise en place d'une commission spécifique

QUELLE PERTINENCE DES TEXTES ?

- **Elaboration d'un indicateur binaire de pertinence (oui/non) afin de fournir une appréciation globale des textes issu des négociations sur l'égalité professionnelle**
 - Cohérence entre les domaines retenus, actions mises en œuvre et la situation de l'entreprise telle qu'elle a été analysée par les acteurs de la négociation ;
 - Ambition dans la fixation des objectifs ;
 - Engagement dans l'élaboration de modalités concrètes de mise en œuvre des actions ;
 - Cohérence et pertinence des indicateurs de suivi
- ⇒ 47% des textes sont jugés pertinents

QUELLE PERTINENCE DES TEXTES ?

- **Analyse économétrique des déterminants :**

⇒ un « bon texte » devrait être un accord : **importance de la négociation**

⇒ Un « bon texte » devrait se **limiter à quelques domaines d'actions**, pour lesquels **plusieurs actions** viendront concourir à l'objectif de progression

- Un bon texte devrait traiter des **rémunérations**

- Pertinence de l'action ↗ dans le domaine « articulation des temps »

⇒ Un « bon texte » nécessite l'élaboration d'un diagnostic partagé qui permette d'identifier les leviers pertinents et de se fixer des objectifs de progression: **importance de la méthodologie**

- Pertinence de l'action ↗ avec la présence de modalités concrètes, d'un objectif chiffré, d'indicateurs de suivi

REMARQUES ET PRÉCONISATIONS

- Respect global du cadre législatif, une négociation plutôt consensuelle et ambitieuse ...

Mais...

- Une mauvaise appréhension de certaines notions et des problèmes méthodologiques

REMARQUES ET PRÉCONISATIONS

- Améliorer la formation des négociateurs pour éviter la confusion entre objectif et action, et parfois même entre objectif et indicateur.
 - Systématisation de l'élaboration d'un texte via la grille proposée
- Elaborer un diagnostic partagé et chiffré faisant émerger les principaux axes d'amélioration et posant les bases d'une dynamique de progression
- Chiffrer les objectifs de progression et les indicateurs de suivi
- Se concentrer sur un nombre plus restreint de domaines dans lesquels serait proposé un panel d'actions comportant des modalités concrètes
- Budgétiser les actions
 - valorisation des actions de type « offre » et « incitation » qui, bien que coûteuses pour l'entreprise sont celles qui permettent le plus de déclencher une dynamique vers l'égalité professionnelle

REMARQUES ET QUESTIONS

- Dialoguer, une obligation en matière d'égalité professionnelle: une condition nécessaire mais pas suffisante pour réduire les inégalités professionnelles?
- Quel impact des ordonnances Macron sur le champ de l'égalité professionnelle?
 - Une désincitation à s'engager dans la négociation?
 - Une complexification du registre de la négociation?
 - Une opportunité pour les négociateurs?
- Ordre public : négociations obligatoires au moins tous les 4 ans
- Champ de la négociation : les thèmes de négociation et leur périodicité, le contenu, le calendrier et les lieux de réunions.
- A défaut d'accord, les dispositions légales supplétives reprennent les périodicités applicables antérieurement aux ordonnances.



BREF RETOUR SUR LES ENTRETIENS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

- **La dynamique de la question de l'égalité professionnelle et la place des femmes dans les organisations**
 - L'égalité professionnelle : une préoccupation ancienne pour les OS, fortement mise en avant au niveau confédéral
 - Une thématique moins portée par les structures (fédérations, unions régionales et départementales, syndicats)
 - Une préoccupation plus récente pour les organisations patronales, mais une question désormais considérée comme étant importante



BREF RETOUR SUR LES ENTRETIENS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

- **Les facteurs qui favorisent la prise en charge de cette problématique au sein des organisations**
 - Un engagement fort au niveau national
 - Des instances dédiées à la l'égalité professionnelle
 - Des outils de communication et d'aides à la négociation
- **Les freins qui la limitent:**
 - les stéréotypes sur la question du genre au travail
 - le manque de volontarisme et la faiblesse de l'investissement tant des dirigeants d'entreprise que des responsables syndicaux sur le terrain.
 - Le contexte de crise et la priorité accordée aux questions d'emploi et de pouvoir d'achat
 - La faiblesse relative de la place des femmes dans les organisations et la difficulté que rencontrent les militantes pour accéder aux postes de responsabilité

BREF RETOUR SUR LES ENTRETIENS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

- **Le point de vue des partenaires sociaux sur la négociation: quelques points saillants qui ressortent des entretiens:**
 - La thématique de l'égalité professionnelle:
 - Un sujet important pour toutes les organisations
 - Une affirmation de l'intérêt de négocier sur ce thème.
 - Une difficulté à avoir des retours du terrain sur les accords égalité et une absence de visibilité sur les modalités et le contenu des négociations
 - Un regard contrasté sur la négociation « administrée », et tout particulièrement sur la question de la sanction financière
 - avec un point de clivage fort entre les organisations de salariés et les organisations patronales.
 - Accord des OS et des OP pour estimer:
 - que le rapport de situation comparée constitue la base de la négociation
 - et que sa qualité est une condition nécessaire pour aboutir à un accord pertinent.



BREF RETOUR SUR LES ENTRETIENS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX

- **Parmi les éléments qui ont entravé la négociation:**
 - la complexité du dispositif et la difficulté de son appropriation
 - les incertitudes liées au contexte économique
- **Parmi ceux qui l'ont facilitée:**
 - la qualité du diagnostic
 - la formation des négociateurs
 - l'engagement des parties prenantes



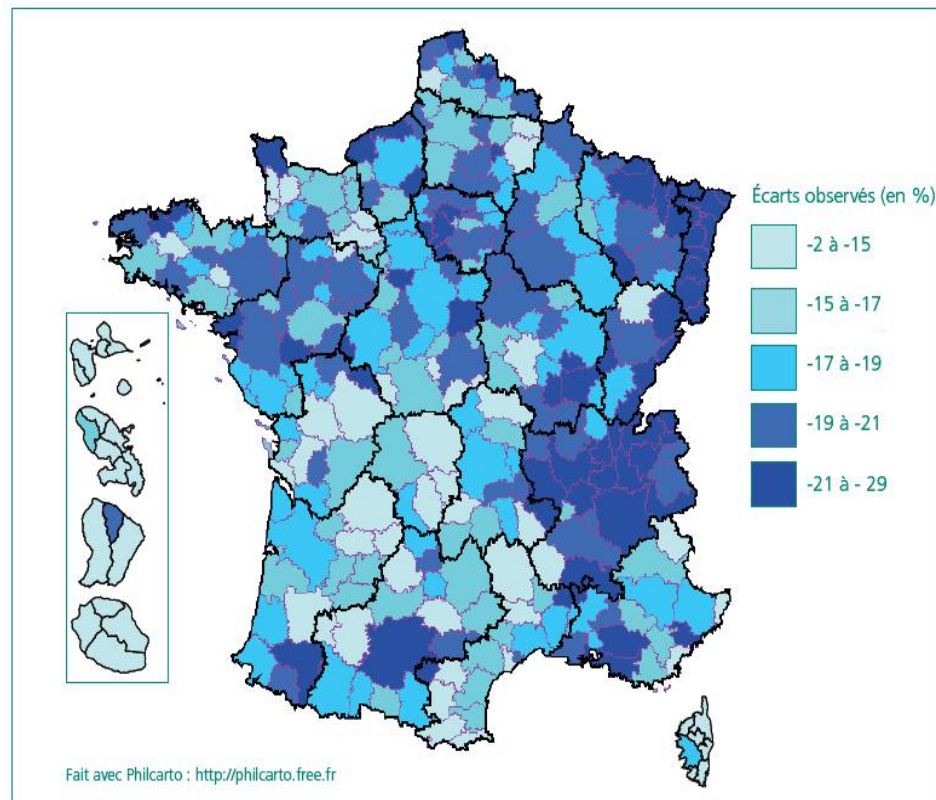
ANNEXES



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE : ÉCARTS SALARIAUX?

- Écart sur le revenu salarial entre les femmes et les hommes, qui a peu diminué depuis 1995: **de l'ordre de 25%**
 - Des durées de travail en moyenne inférieures (TP plus fréquent)
 - Un salaire horaire net en moyenne plus faible : d'environ **18,4 % en 2010**
 - Caractéristiques d'emplois : postes moins qualifiés ; secteurs moins rémunérateurs
 - Caractéristiques individuelles: préférences ; interruption de carrière plus fréquentes
- ⇒ Ecart salarial résiduel demeure: **9,8% en 2010**
- = Écart « inexpliqué » (à caractéristiques des salariés et des emplois égales) :
- hétérogénéité non observable
 - discrimination

Carte 1 • Écarts observés de salaires mensuels nets femmes-hommes en équivalent temps plein, par zone d'emploi



Lecture : en 2010, l'écart de salaire net mensuel femmes-hommes en EQTP varie de -29,1 % à Wissembourg à -1,8 % dans la zone d'emploi de l'Est de la Réunion.
Champ : ensemble des salariés du secteur privé non agricole (hors apprentis, stagiaires) ; France entière (sauf Mayotte).

Source: Dares Analyses N°020, mars 2015

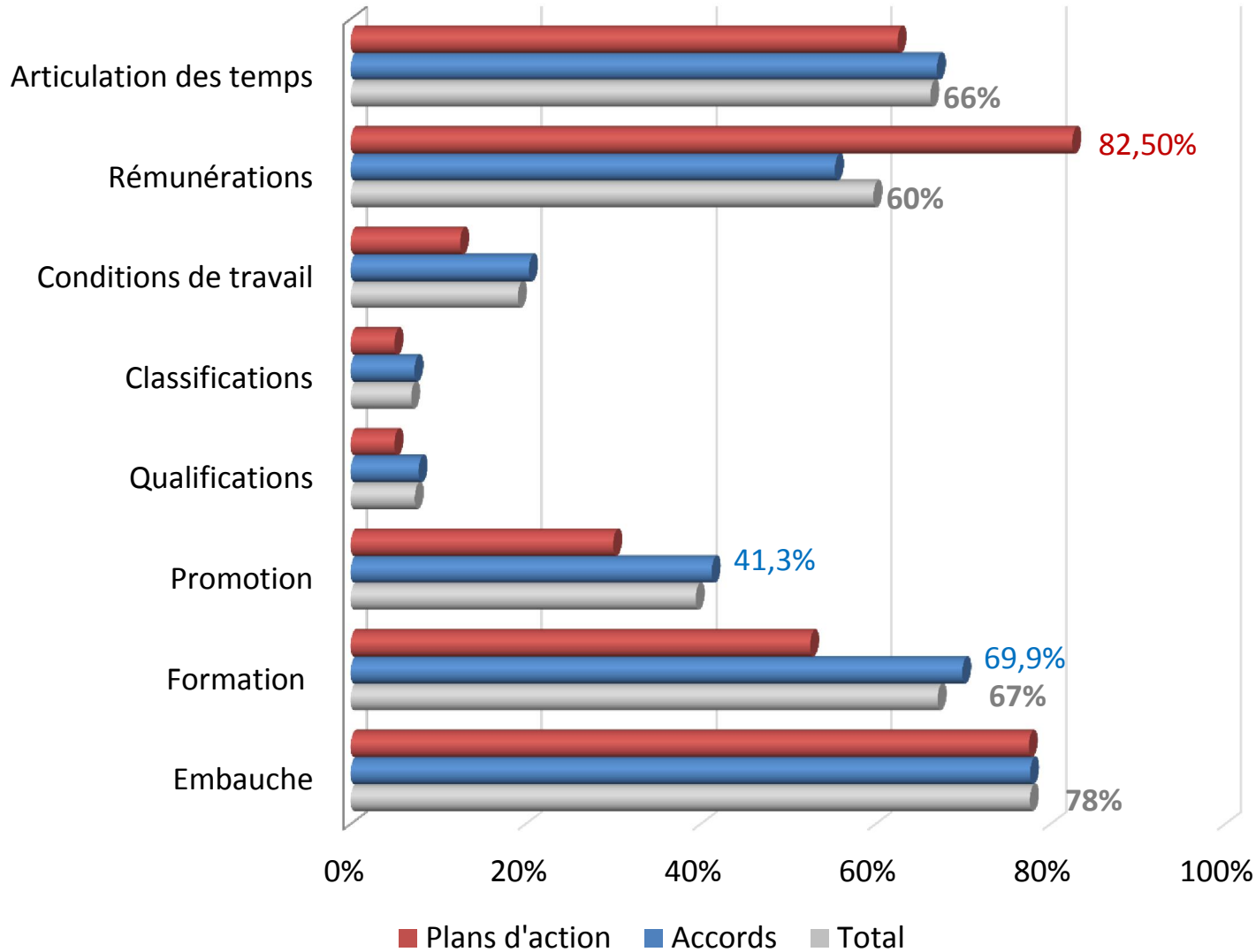
ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE: LE CADRE LÉGAL

- Les entreprises d'au moins 50 salariés doivent être couvertes :
 - Soit par un accord collectif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ; périodicité de 3 ans
 - Soit, à défaut, par un plan d'action établi unilatéralement par l'employeur
- L'accord ou le plan d'action fixe :
 - Les domaines d'actions
Embauche ; formation professionnelle ; promotion ; qualification ; classification ; conditions de travail ; rémunération effective ; articulation des temps
 - les objectifs de progression
 - les actions permettant de les atteindre
 - des indicateurs chiffrés de suivi
- Depuis la loi du 26 octobre 2012:
 - La négociation est prioritaire sur le plan d'action.
 - Pour les entreprises d'au moins 300 salariés, le défaut d'accord est attesté par un P-V de désaccord.
- Le décret 2012-1408 du 18 décembre 2012
 - Hausse du nombre minimal de domaines d'action retenus:
 - Entreprises de moins de 300 salariés: 3 domaines min.
 - Entreprises de + 300 salariés: 4 domaines min.
 - Obligation de négocier sur le domaine de la « rémunération effective »

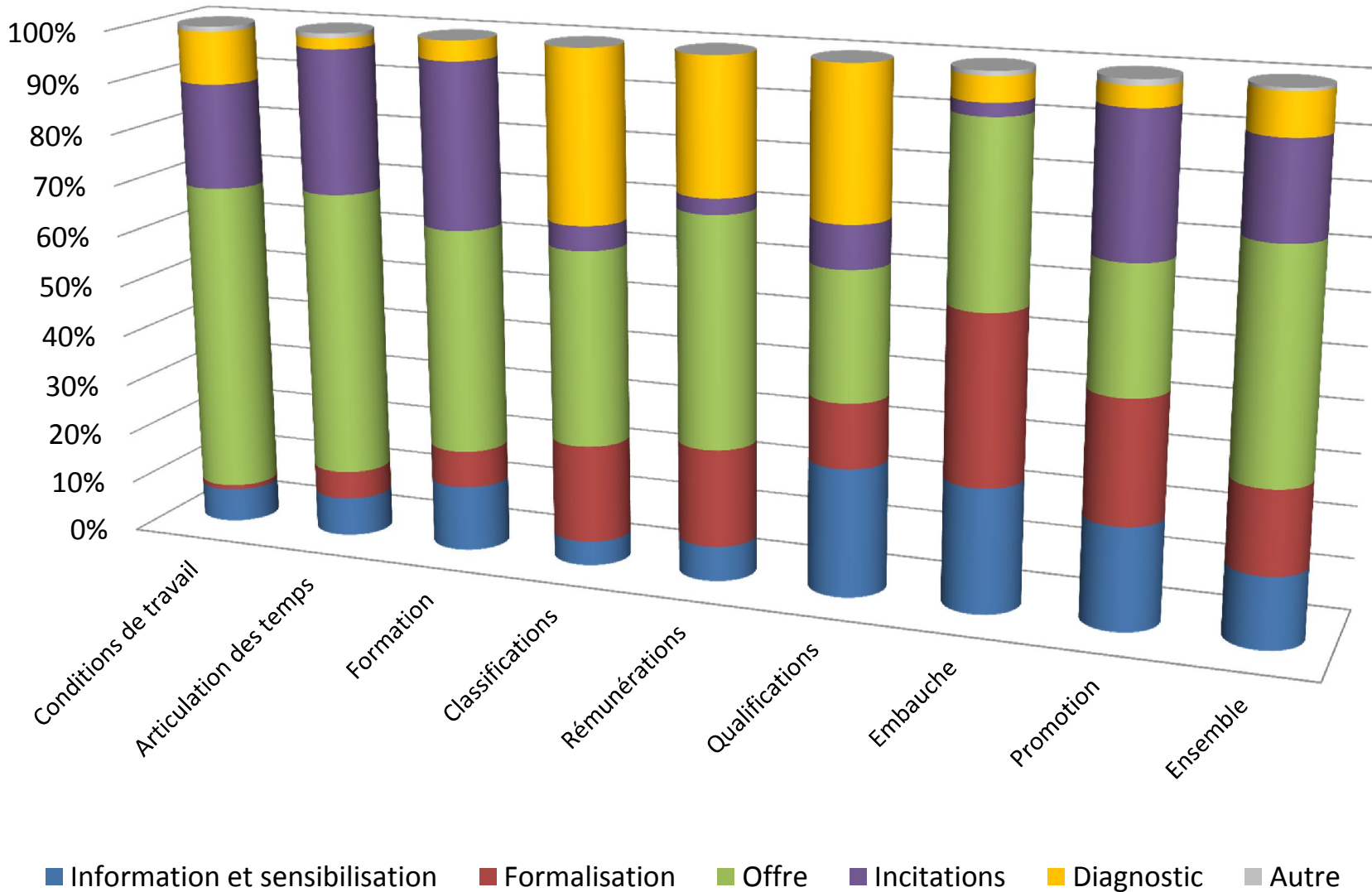
Tableau 1 : Les exigences légales avant/après 2012

| | Avant 2012 | | Après 2012 | |
|---|---|--|--|--|
| | <i>Loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites</i> | <i>Décret du 7 juillet 2011</i> | <i>Loi du 26 octobre 2012 portant création des emplois d'avenir</i> | <i>Décret du 18 décembre 2012</i> |
| Obligation de couverture (plan ou accord) | Obligation pour les entreprises d'au moins 50 salariés de négocier un accord ou d'établir un plan d'action | | Préséance de la négociation collective par rapport à l'initiative unilatérale de l'employeur | |
| Contenu défini par la loi | Choix d'un nombre de domaines d'action parmi 8 : formation, embauche, rémunération, classification, articulation des temps, qualification, promotion, conditions de travail <ul style="list-style-type: none"> • 2 domaines à choisir pour les - de 300 salariés • 3 domaines à choisir pour les + de 300 salariés | | | Le domaine « rémunération effective » doit être obligatoirement choisi Augmentation du nombre minimal de domaines d'action <ul style="list-style-type: none"> • 3 domaines à choisir dont rémunération effective pour les - de 300 salariés • 4 domaines à choisir dont « rémunération effective » pour les + de 300 salariés |
| Fixation d'objectifs chiffrés | Fixation d'objectifs de progression et d'actions pour les atteindre ; Fixation d'indicateurs chiffrés | | | |
| Contrôle et sanction financière spécifique | Mise en place d'une pénalité financière infligée à l'issue d'une procédure de mise en demeure de l'inspection du travail | Conditions de modulation de la pénalité financière en fonction des « efforts constatés » (inférieur ou égal à 1 %) | Obligation de déposer les plans d'action auprès de l'administration | |

ANALYSE DES TEXTES: POIDS DES DOMAINES SELON LES TEXTES



ANALYSE DES TEXTES: TYPES D' ACTIONS PAR DOMAINE



LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES TEXTES

⇒ Actions de type « offre » - 44% de l'ensemble des actions

- Domaine « articulation des temps »
 - *Aménagement des horaires de travail (limiter les horaires atypiques ou le travail du dimanche, flexibilités horaires); offre de nouveaux droits aux salariés dans le cadre d'un congé familial.*
- Domaine « formation »
 - *Mise en place de formations spécifiques aux métiers non mixtes et d'actions visant à faciliter ou rendant prioritaire l'accès à la formation après un congé familial, pour les travailleurs à temps partiels ou les femmes.*
- Domaine « conditions de travail »
 - *Aménagement des postes de travail non mixtes ; actions visant soit à faciliter le recours au temps partiel ou à l'inverse à limiter le recours au temps partiel à la demande de l'employeur.*

LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE PAR LES TEXTES

⇒ Actions de type « information-sensibilisation » : 14% de l'ensemble des actions

- Domaine « embauche » :

- *Sensibilisation des managers et partenaires externes du recrutement à l'égalité professionnelle (via la délivrance d'un livret ou l'organisation de groupe de travail) ; Sensibilisation des salariés et établissements scolaires aux métiers non mixtes (via des campagnes de communication); Information des campagnes de recrutement dans l'entreprise.*

- ! Peu d'effets directs mais primordiales dans les secteurs d'activité non mixtes.

⇒ Actions de type « formalisation » : 16% de l'ensemble des actions

- Domaine « embauche » :

- *La formalisation des procédures de recrutement consiste le plus fréquemment à neutraliser le contenu et le libellé des offres d'emploi et dans une moindre mesure à assurer la mixité des jurys de recrutement.*

ANALYSE DES TEXTES: CIBLAGE DES ACTIONS

