

«Rendre visibles des inégalités sous-estimées ou invisibles»

Les enjeux d'égalité femmes-hommes peinent parfois à mobiliser au sein des entreprises. D'où l'importance de disposer d'indicateurs chiffrés pour révéler des situations et suivre un plan d'action. Rencontre avec Sophie Pochic, sociologue et directrice de recherche au CNRS, codirectrice de l'ouvrage *Quantifier l'égalité au travail*.

Propos recueillis par Pierre-Yves Ginet

Rubrique dirigée par Delphine Guyard-Meyer
Experte égalité femmes-hommes en entreprise

Pourriez-vous nous résumer les vertus des indicateurs chiffrés, mesurant l'égalité femmes-hommes, dans la sphère professionnelle ?

Dans les entreprises, ce qui ne se mesure pas ne compte pas ! En matière d'égalité femmes-hommes, les indicateurs chiffrés permettent tout d'abord de rendre visibles des inégalités sexuées qui sont parfois sous-estimées ou invisibles, et donc d'en faire un problème « public ». Ils sont par exemple essentiels sur les questions de santé au travail, pour montrer que les métiers féminins de service ont des pénibilités sous-estimées et croissantes. Comme d'autres indicateurs de gestion, ces données permettent aussi d'objectiver l'avancée des politiques d'égalité. Ils servent donc à révéler des situations, les suivre et agir.

Quels sont les pièges dans la construction d'un « indicateur égalité » ?

Le premier est de se doter d'objectifs trop ambitieux, que la structure ne parviendra pas à atteindre, ce qui entraînera une déception forte, voire des effets négatifs. C'est souvent le cas des objectifs de mixité dans les emplois techniques, qui peinent à être réalisés sans diversifier les modes de recrutement. Un autre écueil est de se donner uniquement des objectifs de moyens, et non des objectifs de résultats : par exemple se fixer de réaliser un nombre de formations au lieu d'une proportion de femmes formées. Car *in fine*, c'est bien l'amélioration de la situation réelle des femmes au travail qu'il s'agit de mesurer. Un autre biais que j'ai souligné dans plusieurs publications : dramatiser les écarts de rémunération et de promotion entre les femmes et les hommes au sommet de la hiérarchie en négligeant les inégalités de genre qui traversent toute l'organisation. Ceci entraîne souvent des actions ciblées sur le haut de l'échelle, donc pour une minorité de femmes. Certes, aider les femmes cadres supérieures à traverser le plafond de verre est une avancée et constitue

désormais une obligation légale, avec des quotas qui vont s'imposer grâce à la loi Rixain. Mais il ne faut pas oublier la majorité des autres femmes salariées. Nous soulignons également dans *Quantifier l'égalité au travail* que ce n'est pas parce qu'une organisation, ou une profession, est féminisée ou mixte que l'égalité des chances est assurée.

N'est-ce pas délicat, pour une entreprise, de rendre publics ses indicateurs égalité, face au risque de révéler des discriminations ?

Certaines entreprises ne sont pas conscientes des discriminations qu'elles produisent. La transparence permet une prise de conscience. Prenez l'exemple du congé maternité. Pendant son congé, la salariée doit avoir une progression de salaire équivalente à celle de ses collègues de même catégorie. C'est la jurisprudence sur la discrimination à la grossesse. Or, en interne, nombre de managers considèrent que si vous êtes absente, il est logique que vous soyez moins récompensée. Elles et ils ne se pensent pas discriminant·es, mais le sont par méconnaissance du droit du travail ou par reproduction de vieilles habitudes. Montrer que les mères n'ont pas eu les mêmes primes, ou sont parfois mises à l'écart à leur retour de congé, permet de transformer de l'intérieur des organisations pour qu'elles soient plus inclusives. Il y a peut-être un risque avec la transparence, mais à court terme et pour aller vers de meilleures pratiques de RH. Cela permet d'éviter des risques plus importants plus tard, par exemple une détérioration de la marque employeur en cas de procès. Les inégalités sexuées au sein des entreprises ont aussi des effets plus larges sur la société, comme les faibles retraites des femmes par exemple. Les employeurs doivent prendre leur part dans la résolution de ce problème social majeur. Rappelons que la pension de droit direct des femmes est inférieure de 42 % à celle des hommes ! C'est de cette idée que sont issues les directives européennes sur la transparence des écarts de rémunérations. Chaque pays est libre ensuite de choisir son outil de transparence. Au



Sophie Pochic

Royaume-Uni, c'est l'écart de rémunération moyen qui doit être publié et consultable dans une base de données publique.

Les indicateurs chiffrés peuvent-ils répondre à toutes les questions d'égalité femmes-hommes dans les entreprises ? Existe-t-il des domaines qui leur échappent ?

Il est toujours possible de produire un indicateur chiffré, quel que soit le sujet en matière d'égalité femmes-hommes. Le sexisme, par exemple, est fondé notamment sur les interactions entre collègues. Ce n'est pas simple à objectiver, sauf à faire des enquêtes de ressenti. On peut intégrer quelques questions à un baromètre déjà existant sur l'atmosphère de travail, ou s'inspirer du baromètre sur le sexisme du Haut Conseil à l'Égalité. Des enquêtes par questionnaire anonyme dans l'enseignement supérieur ont ainsi permis de révéler l'ampleur et le caractère systématique des violences sexuelles.

La communication autour des indicateurs d'égalité visant à mettre en avant la marque employeur, ne risque-t-elle pas de tourner au « *feminist washing* »¹ ?

Le point central est la finalité de l'indicateur. Est-il construit comme un outil d'action, ou avant tout dans un but de

communication ? Si l'objectif est principalement de communiquer positivement sur l'entreprise, si les indicateurs sont mal construits, ou en décalage avec la situation perçue par les salarié·es, on risque de créer un soupçon de manipulation.

Concernant l'index égalité professionnelle, obligatoire depuis 2019, autour duquel de nombreuses entreprises ont communiqué, nous avons été plusieurs expert·es à demander une période test, pour vérifier que cet indicateur ne donne pas le sentiment que « *le problème était réglé* » avec un seuil placé trop bas (75/100) pour la grande majorité des entreprises. D'ailleurs, la presse économique et la presse féminine commencent à souligner que l'index n'est peut-être que le cache-sexe des inégalités de rémunérations, puisque très peu d'entreprises sont au final contraintes d'agir.

« Le point central est la finalité de l'indicateur. Est-il construit comme un outil d'action, ou dans un but de communication ? »



Biographie express

Sophie Pochic est sociologue du travail, directrice de recherche au CNRS. Elle développe depuis vingt ans des recherches sur la thématique du genre dans le monde professionnel, avec des enquêtes sur les mécanismes de (re)production du « plafond de verre » dans les grandes entreprises, dans les syndicats et dans la fonction publique. Elle s'intéresse également aux dispositifs visant

à prévenir les discriminations, notamment envers les femmes. Ses deux derniers ouvrages sont *Quantifier l'égalité au travail. Outils politiques, enjeux scientifiques* (Presses universitaires de Rennes, 2021) et *Le genre au travail. Recherches féministes et luttes de femmes* (Éditions Syllepse, 2021). Convaincue que les sciences sociales sont d'utilité publique, elle s'investit dans le master Études sur le genre de l'Ehess, le réseau international Marché du travail et genre et la revue *Travail, genre et sociétés*. Elle a siégé au Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre 2016 et 2019, et vient d'être nommée au Haut Conseil à l'Égalité femmes-hommes.



Comment l'index égalité professionnelle tombe-t-il dans ce travers ?

Le gouvernement a opté pour un index synthétique. Ce choix permet à tout le monde d'obtenir une note et de se comparer sur le même « thermomètre », ce qui a ses avantages. Les entreprises passent beaucoup de temps désormais à produire cet index complexe, à « indexer l'égalité ». Mais, avec des notes trop élevées, c'est un peu comme à l'École des fans ! Et personne ne comprend vraiment ce que reflète cette note, car les indicateurs qui le composent n'étaient pas rendus publics ; la loi Rixain l'oblige désormais. D'autre part, l'index comporte des biais, sur lesquels va travailler le Haut Conseil à l'Égalité. Par exemple, l'écart de rémunération n'est « pas calculable » pour des catégories d'emploi peu mixtes, avec une règle de minimum trois femmes et trois hommes dans chaque catégorie ; certaines femmes « disparaissent » donc du calcul. Autre biais majeur, pour les retours de congé maternité, il mesure uniquement le fait d'être augmentée, et non de percevoir les mêmes augmentations que ses collègues. Si une femme de retour de congé maternité est augmentée d'un euro pendant que les hommes de son service le sont de 150, vous obtenez quand même la note maximale dans l'index, ce qui est problématique.

Malgré ses défauts, ne constitue-t-il pas une avancée importante en amenant cette quantification de l'égalité ?

Nombre de professionnelles, notamment dans les ressources humaines, ont souligné combien l'index Pénicaud avait été un soutien pour elles, sur la question des retours de congé maternité et sur l'absence de femmes aux postes de décision. Désormais, le management vise à optimiser le score dans ces deux domaines et examine davantage les moyens de promouvoir certaines salariées à des postes à responsabilités. En ce qui concerne la lutte contre le plafond de verre, l'index est donc un levier d'action.

Mais par construction, l'index ne prend pas en compte d'autres facteurs explicatifs majeurs des inégalités de rémunération, tels les temps partiels imposés, les carrières instables ou plafonnées, ou la moindre valorisation des métiers très féminisés. Écartés du calcul, ces facteurs risquent donc d'être... écartés des politiques d'égalité des organisations. ●

1. Procédé marketing visant à se donner une image engagée pour les droits des femmes.