

Égalité professionnelle et qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) :

10 recommandations pour négocier un accord

Octobre 2022



SOMMAIRE

1. PRISE EN COMPTE DE L'ÉGALITÉ	3
Intégrer les enjeux d'égalité à la stratégie de l'entreprise et à ses projets	3
2. NÉGOCIATION	4
Soigner la préparation des négociations	4
3. DIAGNOSTIC ET PLAN D'ACTION	5
Présenter dans l'accord les éléments du diagnostic	5
4. SUIVI ET ÉVALUATION PARITAIRE DE L'ACCORD	6
Prévoir un dispositif paritaire de suivi et d'évaluation	6
5. MIXITÉ ET RECRUTEMENT	7
Améliorer la mixité des emplois.....	7
6. PARCOURS ET FORMATION	8
Favoriser les parcours et situations d'apprentissage pour toutes et tous	8
7. CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTÉ	9
Évaluer et prévenir les risques professionnels pour les femmes et pour les hommes	9
8. PRÉVENTION DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES	10
Agir en amont sur les facteurs de risque des violences sexistes et sexuelles	10
9. ARTICULATION DES TEMPS	11
Améliorer l'organisation du temps de travail au bénéfice des femmes et des hommes	11
10. TÉLÉTRAVAIL	12
Soigner les conditions du télétravail et du travail hybride	12
RESSOURCES	13

Avant-propos

Les dix recommandations qui suivent ont pour objectif de faciliter la négociation d'un accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie et des conditions de travail dans les entreprises.

Elles s'appuient sur l'analyse de cinquante accords signés en 2021 et 2022, au cœur d'une crise sanitaire particulièrement révélatrice d'inégalités.

Sans ambition d'être exhaustives, ces dix recommandations offrent des pistes pour intégrer les enjeux soulevés par l'égalité professionnelle à la stratégie de l'entreprise, au dialogue social et à l'organisation du travail.

En cohérence avec le Code du travail¹, elles contribuent à construire un environnement de travail plus égalitaire, sécurisant et porteur de sens pour toutes et tous.

[1] Voir les articles [L.2242-1](#), [L. 2242-8](#) et [R. 2242-2](#) du code du travail et se référer à l'annexe 1 des « 10 questions sur... La négociation collective Égalité professionnelle et qualité de vie au travail » sur le cadre légal de la négociation, publiées par l'Anact.

#1 PRISE EN COMPTE DE L'ÉGALITÉ

Le constat



La plupart des accords analysés convoquent différents principes de non-discrimination directe ou indirecte, d'égalité de traitement, de mixité professionnelle, d'égalité des chances, de diversité et d'inclusion qui sont formulés surtout en direction des femmes.

L'égalité professionnelle est parfois présentée comme étant au service des objectifs économiques et de performance de l'entreprise, et également au service des enjeux de responsabilité sociale ou de la qualité de vie au travail. En revanche, les accords étudiés font rarement le lien entre la prise en compte des enjeux d'égalité et les transitions numériques (télétravail, organisations hybrides, etc.) ou écologiques, ni avec la crise sanitaire. Le domaine d'action « conditions de travail et santé au travail » est quasiment inexistant.

RECOMMANDATION N°1 :



Intégrer les enjeux d'égalité à la stratégie de l'entreprise et à ses projets

Et pour cela :

- Inscrire dans le projet de l'organisation (stratégie, projets, management) la question de l'égalité d'accès à la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) pour l'ensemble des travailleuses et des travailleurs.
- Veiller à ce que les actions en faveur de l'égalité concernent les hommes et les femmes².
- Intégrer à la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) la réduction des inégalités femmes-hommes dans l'approche la plus inclusive possible : personnes LGBT+ (lesbiennes, gays, bisexuel.le.s, trans et plus), handicapées, avec des maladies chroniques évolutives, etc.
- Prévoir une analyse des impacts des projets de transformation (déménagement, réorganisation, transition numérique, etc.) selon quatre dimensions : la mixité, les parcours professionnels, les conditions de travail et la santé au travail, l'articulation des temps vie professionnelle-vie personnelle.
- Intégrer le critère égalité au sein des process internes (process RH, management, système de prise de décision, organisation du travail, etc.).
- Penser à féminiser les noms des métiers de l'entreprise dans les documents internes et externes et à employer des formules s'adressant à chacun et chacune.
- S'engager à suivre et évaluer les progrès en matière d'égalité.

² Voir articles [L. 1142-3](#) et [L. 1142-4](#) du code du travail encadrant toute clause bénéficiant à un ou des salariés en considération du sexe.

#2 NÉGOCIATION

Le constat

La plupart des accords se limitent strictement à la question de l'égalité professionnelle même si les partenaires sociaux l'articulent progressivement avec d'autres sujets comme la QVCT.

Dans le cadre de la préparation de la concertation et de la négociation (les moyens des actrices et acteurs du dialogue social, temps, délais, données, conditions du dialogue social à distance, etc.) pour intégrer l'égalité dans les négociations ne sont pas identifiés.

RECOMMANDATION N°2 :



Soigner la préparation des négociations

Et pour cela :

- Prévoir de traiter les questions d'égalité en amont des négociations : dédier du temps à la thématique, rassembler les données, établir le calendrier, etc. – notamment dans le cadre de la négociation organisant les négociations.
- Veiller à la mixité des négociatrices et des négociateurs.
- Former les acteurs de la négociation et de la concertation aux problématiques d'égalité professionnelle et de conditions de travail femmes-hommes.
- Organiser des formations communes qui rassemblent les instances représentatives du personnel (IRP) et la direction avec l'objectif de produire des connaissances et des repères communs en vue de l'analyse de données sociales.
- Traiter le sujet des conditions de travail des femmes et des hommes dans le cadre des négociations collectives obligatoires « Égalité professionnelle-QVCT », mais aussi dans les autres types d'accords (temps de travail, pénibilité, transformation, télétravail, déconnexion, etc.) en mentionnant les passerelles entre les différents accords.
- Intégrer l'évaluation des effets attendus de l'accord dès la phase de préparation.

#3 DIAGNOSTIC ET PLAN D'ACTION

Le constat

Les accords comportent peu d'éléments explicites sur la méthode et les modalités participatives pour établir un diagnostic de la situation comparée des femmes et des hommes. L'analyse complète sur les constats d'écart selon les sexes, accompagnée d'éléments d'hypothèses des causes de ces écarts, voire de données qualitatives complémentaires, figure très rarement dans ces textes.

Les accords se concentrent sur quelques domaines d'actions (emploi, formation, rémunération, articulation des temps) et rarement sur les conditions de travail.

RECOMMANDATION N°3 :



Présenter dans l'accord les éléments du diagnostic

Et pour cela :

- Utiliser [l'Index de l'égalité professionnelle du ministère du Travail](#) comme point de départ.
- Poursuivre le diagnostic à partir d'éléments quantitatifs (BDESE, diagnostic de la situation comparée femmes-hommes³) et qualitatifs (entretiens, focus groupes, espaces de discussion).
- Structurer l'analyse et la synthèse du diagnostic sur les quatre axes définis par l'outil [Ddiag EgaPro-Index de l'Anact](#) (mixité, parcours, conditions de travail, articulation des temps). A partir de là, identifier les domaines d'action choisis.
- Lors du diagnostic, prendre en compte les inégalités sociales et de santé avec des données sexuées sur la santé au travail : accidents de travail et de trajet, maladies professionnelles, absentéisme, inaptitudes, maladies chroniques évolutives et cancers, conduites addictives, congés familiaux, mais aussi turnover, temps partiel, etc.
- Procéder à un bilan des actions visant à réduire ou prévenir les inégalités déjà menées dans l'entreprise.
- Solliciter un.e intervenant.e extérieur.e le cas échéant pour accompagner le diagnostic mixte et paritaire.
- Établir un plan d'action⁴ à partir de ce diagnostic égalité.



³ La loi n° 2015 994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi est venue modifier le cadre légal relatif au Rapport de Situation Comparée, qui est maintenant intégré dans la rubrique « égalité professionnelle » de la base de données économiques et sociales et environnementales (BDESE).

⁴ [Article L. 2242-3](#) du code du travail

#4 SUIVI ET ÉVALUATION PARITAIRE DE L'ACCORD

Le constat

Les accords sont le plus souvent signés pour trois ou quatre ans et la plupart prévoient un suivi. Les personnes en charge de ce suivi - parfois référent.e.s égalité ou diversité - et les indicateurs sont généralement identifiés. Ce n'est pas le cas des modalités concernant la fréquence et le contenu des points d'étapes. Les rôles des référents du comité de suivi, du comité social et économique (CSE), des déléguées et des délégués syndicaux ne sont pas toujours précisés. Le lien avec le processus d'information-consultation dédié à la politique sociale, l'emploi et les conditions de travail est rare.

RECOMMANDATION N°4 :



Prévoir un dispositif paritaire de suivi et d'évaluation

Et pour cela :

- Veiller à la mixité du comité de suivi et de sa représentation lors du CSE.
- Définir la fréquence des réunions du comité de suivi (6 mois par exemple) avant le partage annuel en CSE.
- Partager le diagnostic de la situation comparée femmes-hommes, le plan d'action et ses indicateurs de suivi afin de pouvoir l'actualiser de manière paritaire (attention, les indicateurs du plan d'action sont parfois confondus avec des indicateurs du diagnostic).
- S'assurer de la réduction des situations d'inégalité en s'appuyant sur les modalités de collecte de données qualitatives (espaces de discussions, focus groupes, entretiens).
- Intégrer une véritable méthode d'évaluation de l'accord (réalisations, effets, etc.) : les éléments à évaluer et la méthodologie pour y parvenir.

#5 MIXITÉ ET RECRUTEMENT

Le constat

En matière d'emploi et de ressources humaines, on note dans les accords un décalage entre le souhait de développer la mixité et les mesures prévues dans ce sens. On trouve peu d'actions d'amélioration des conditions de travail et d'emploi, peu de démarches d'objectivation des compétences réelles, rarement mention de quotas, la parité n'est pas prévue pour la commission de recrutement, etc.

RECOMMANDATION N°5 :



Améliorer la mixité des emplois

Et pour cela :

- Veiller à la mixité des personnes en charge du recrutement.
- Veiller à ce que les personnes en charge du recrutement (internes et externes) soient sensibilisées à l'égalité professionnelle et à la non-discrimination avec des approches non binaires (LGBT+, incluant homosexualité, bisexualité, transsexualité, etc.), inclusives et intersectionnelles.
- Établir des fiches de postes à partir de l'analyse du travail réel et des compétences réelles, au-delà des représentations des métiers et des stéréotypes de genre.
- Lors du lancement du recrutement, mettre en œuvre les moyens pour constituer un vivier de candidatures mixtes pour certains postes et métiers.
- Lors de la sélection des candidats, dans le respect du cadre légal⁵, expérimenter le principe de préférence du sexe sous-représenté à compétences égales.
- Agir sur l'amélioration des conditions de travail et d'emploi dans les métiers à forte prédominance féminine et masculine afin de favoriser la mixité.
- Revoir les grilles de classification pour harmoniser les niveaux des salaires des emplois à prédominance féminine et masculine.



⁵ Articles [L. 1142-3](#) et [L. 1142-4](#) du code du travail, encadrant toute clause bénéficiant à un ou des salariés en considération du sexe.

#6 PARCOURS ET FORMATION

Le constat

Dans les accords et les démarches égalité, les principaux leviers envisagés concernant le parcours professionnel se limitent à la formation, à la prise en compte de l'incidence de la parentalité et des temps partiels. La vigilance accordée à l'accès à la formation concerne essentiellement l'aspect logistique, peu la qualité des formations ou les évolutions professionnelles qui en découlent.

En matière de rémunération, si les accords affichent l'ambition de « rémunération égale à travail de valeur égale »⁶, ils se limitent à « réduire les écarts » à poste égal par le biais de [l'Index de l'égalité professionnelle](#).

RECOMMANDATION N°6 :



Favoriser les parcours et situations d'apprentissage pour toutes et tous

Et pour cela :

- Identifier le rôle des différents acteurs de l'entreprise (RH, managers, représentants du personnel, etc.) de l'entreprise dans les parcours de l'ensemble du personnel (points d'étapes, vigilance par rapport au risque de ralentissement de carrière, etc.).
- Prévoir des indicateurs permettant de comparer les parcours des femmes et des hommes en croisant les données (âge/classification/sexes ou âge/rémunération/sexes).
- Développer des actions de formation avec
 - o des modalités flexibles en termes de lieux, d'horaires et de rythmes,
 - o des visées qualifiantes ou certifiantes,
 - o des modalités pédagogiques telles que les [formations en situations de travail \(Afest\)](#)
 - o une articulation avec les promotions, y compris pour les personnes à temps partiel.
- Développer des organisations de travail favorables à l'apprentissage des femmes et des hommes : environnements non sexistes, travail apprenant, équité d'accès aux projets permettant de développer des compétences et de prendre des responsabilités.
- Développer des mesures de « transparence salariale » (publication de l'Index, recours à d'autres outils de positionnement des femmes et des hommes, rémunération en fonction de l'âge, du niveau d'études, du métier, etc.)

⁶ Art. L. 3221-4 et L. 3221-2 du code du travail

#7 CONDITIONS DE TRAVAIL ET SANTÉ

Le constat

Les « conditions de travail » sont un domaine d'action rarement traité dans les accords égalité, sauf dans les accords « Égalité professionnelle-QVCT » ou dans les secteurs à prédominance féminine (aide à la personne, hôtellerie-restauration, santé, etc.).

RECOMMANDATION N°7 :



Évaluer et prévenir les risques professionnels pour les femmes et pour les hommes

Et pour cela :

- Renforcer, notamment dans les secteurs à prédominance féminine ou masculine, l'évaluation dans le cadre du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) en prenant en compte l'impact différencié à l'exposition en fonction du sexe prévu par le code du travail.⁷
- Ne pas oublier les risques professionnels et la pénibilité des emplois occupés majoritairement par des femmes (répétitivité, port de charge, interruptions, risques psychosociaux, etc.) et les risques liés aux situations de grossesse, au harcèlement sexuel et aux agissements sexistes au travail, aux conditions de télétravail ou en lien avec l'articulation des temps.
- Dans le cadre de la prévention des risques, considérer l'impact des nouveaux projets d'organisation (télétravail, numérisation des outils de travail, réorganisation, évolution des process liés à la transition écologique, etc.) sur le travail des femmes et des hommes.

⁷ Article [L. 4121-3](#)

#8 PRÉVENTION DES VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES

Le constat

La question de la prévention des violences sexistes et sexuelles (VSS) n'est pas systématiquement traitée dans les accords. Les nouvelles formes de violences apparues en contexte de travail à distance (cyber harcèlement, etc.) ou les violences domestiques n'apparaissent pas. La prise en compte des personnes LGBT+ est, quant à elle, très rarement mentionnée.

RECOMMANDATION N°8 :



Agir en amont sur les facteurs de risque des violences sexistes et sexuelles

Et pour cela :

- Préciser l'engagement de l'entreprise en matière de prévention des VSS (tolérance zéro, sanction des personnes à l'origine des violences, inclusion des personnes LGBT+, etc.).
- Définir le rôle des référents du CSE et de l'entreprise en matière de harcèlement sexuel et d'agissements sexistes et prévoir leur formation.
- Intégrer le risque de VSS dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et développer des actions de prévention visant à limiter les risques pour toutes et tous : intégration et tutorat des nouvelles et des nouveaux et particulièrement des personnes en statut précaire, composition mixte des équipes, répartition femmes-hommes équilibrée des activités, amélioration des conditions de travail et d'emploi.
- Développer des actions de prévention (sensibilisation, formation) en direction du management pour apprendre à repérer les situations à risques, mais aussi en direction des fournisseurs, clients, des patients ou du public (affiches de sensibilisation, clause de bonne conduite, charte relation client/usager).
- Prévenir les nouvelles formes de violences liées au travail à distance (cyber harcèlement, micro-management à distance) : droit à la déconnexion, répartition du temps de parole, suivi des usages des outils numériques, etc.
- Mettre en place des mesures pour protéger les personnes victimes de violences domestiques en lien avec la [convention n°190 de l'Organisation internationale du travail \(OIT\)](#) : organisation du temps de travail, congés exceptionnels, etc.



#9 ARTICULATION DES TEMPS

Le constat

Les mesures d'articulation des temps sont davantage en direction des femmes mais on observe des progrès en direction des hommes, notamment des pères.

Peu d'éléments sont prévus pour adapter le temps de travail et favoriser l'articulation des temps (au-delà d'éléments relatifs au droit à la déconnexion).

Des points de vigilance sont en revanche souvent mentionnés quant aux temps partiels.

RECOMMANDATION N°9 :



Améliorer l'organisation du temps de travail au bénéfice des femmes et des hommes

Et pour cela :

- Développer des mesures d'assouplissement de l'organisation du temps de travail (plages horaires en cohérence avec les prestations de transport et de garde d'enfant du territoire, horaires variables, etc.) pour plus de flexibilité pour les femmes comme pour les hommes.
- Au-delà du droit à la déconnexion, intégrer dans l'accord un travail d'analyse des causes de charge de travail et de sur-connexion (présentisme numérique, tensions dans le collectif, reporting, etc.).
- En cas de management à distance, veiller à ne pas augmenter les actions de contrôle, qui limitent l'autonomie.
- Renforcer les aides que peut apporter l'entreprise pour la garde des enfants et inciter à la prise du congé pour enfant malade par les pères.
- Veiller à envisager d'autres leviers d'articulation des temps que le télétravail au vu des risques professionnels qu'il comporte.

#10 TÉLÉTRAVAIL

Le constat

Malgré le déploiement du télétravail en lien avec la crise du Covid-19, les accords égalité mentionnent peu le télétravail et le travail hybride (combinaison de travail à distance et sur site), et jamais les risques qui en découlent. Lorsque le télétravail est mentionné, il est présenté comme un levier d'articulation des temps en faveur des femmes.

RECOMMANDATION N°10 :



Soigner les conditions du télétravail et du travail hybride

Et pour cela :

- Identifier les effets du télétravail sur les inégalités professionnelles femmes-hommes : mixité (ex. choix de métier élargi), parcours (ex. ralentissement en cas de culture du présentéisme), conditions de travail (ex. non adaptées au domicile), articulation des temps (ex. charge de travail supplémentaire liée à la préparation des dossiers nécessaires au télétravail), etc.⁸
- Dans l'attention portée aux conditions de travail ou à l'articulation des temps, identifier les points de vigilance sur les réalités du télétravail : espaces et lieux, équipements et TIC, charge et temps de travail, pratiques de management, rapport au collectif⁹.
- Veiller à ce que le télétravail ne renforce pas les inégalités existantes ou n'en crée pas de nouvelles et identifier les conditions pour qu'il soit vecteur d'égalité entre les femmes et les hommes.

⁸ Voir la question 4 des « 10 questions sur... le télétravail » publiées par l'Anact

⁹ Voir l'annexe 2 des « 10 questions sur la négociation collective EP-QVCT »

>> POUR ALLER PLUS LOIN



Consultez nos ressources sur l'égalité professionnelle

- **Notre outil** Diag EgaPro-Index
- **Le quiz** « Décalez vos représentations sur l'égalité professionnelle »
- **Le jeu pédagogique** « Les Essentiels Ega-Pro »
- **L'étude** « Photographie statistique de la sinistralité au travail en France selon le sexe »
- **Le guide** « 10 questions sur... La conciliation grossesse et travail »
- **Le guide** « 10 questions sur... La négociation collective égalité professionnelle et qualité de vie au travail (EP-QVT) »
- **Le dossier** « Prévenir le sexisme au travail : les ressources à télécharger » : guide, quiz, cycle de webinaires, fiches outils, dossier de veille, etc.
- **Le guide** « Sexisme sans façon »
- **Le jeu** « Sexisme sans façon »



>> RETROUVEZ L'ENSEMBLE DES DOCUMENTS

« Égalité professionnelle : toutes nos ressources »

Analyse et rédaction :

**Karine BABULE
Florence CHAPPERT
Adeline CHARVET**

Remerciements à Anne Guibert